

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 2226 “С” 2023.12.07. 09ПЗ

КОРЗУНА ВАЛЕРІЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧА

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.93:339.9

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету
аграрного менеджменту

_____ Анатолій ОСТАПЧУК
(підпис) (ІПП)

« » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ Олена КОВТУН
(підпис) (ІПП)

« » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення системи управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства»

Спеціальність

073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
(назва)

Орієнтація освітньої
програми

освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

_____ к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

_____ Лариса ДІБРОВА
(ІПБ)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

_____ к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

_____ Руслан ЯНЧЕВСЬКИЙ
(ІПБ)

Виконав

(підпис)

_____ Валерій КОРЗУН
(ІПБ)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Олена КОВТУН

(ІПШ)

«__» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Корзуну Валерію Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Удосконалення системи управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від

«07»

грудня 2023 р.

№2226«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: праці вітчизняних і зарубіжних вчених, які вивчають питання управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, оцінки ефективності управління зед підприємства, а також законодавчі та нормативні акти України з питань регулювання та управління зовнішньоекономічною діяльністю, дані Державної служби статистики України, річні фінансові звіти підприємства, Internet, результати власних спостережень та досліджень тощо.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.
2. Аналіз системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Кернел-Трейд».
3. Шляхи удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Кернел-Трейд».

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання

«11»

грудня

2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(підпис)

Янчевський Р.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Корзун В.О.

(прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Суть, види та засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	8
1.2. Методичні основи системи менеджменту ЗЕД підприємства	17
1.3. Світовий досвід управління ЗЕД підприємства	25
Висновок до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «Кернел-Трейд».....	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кернел-Трейд»	35
2.2 Ефективність експорту агропродовольчої продукції ТОВ «Кернел-Трейд».....	48
2.3 Проблеми здійснення експортних операцій на підприємстві.....	54
Висновок до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ТОВ «Кернел-Трейд»	65
3.1 Напрями підвищення ефективності експортних операцій агропродовольчої продукції.....	65
3.2 Удосконалення системи управління експортом агропродовольчої продукції на ТОВ «Кернел-Трейд»	74
3.3 Рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення доставки експортної продукції.....	79
Висновок до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасне бізнес-середовище в Україні зазнає значних трансформацій, зокрема під впливом повномасштабної війни, яка розпочалася в 2022 році. Ці зміни вимагають від підприємств не лише адаптації до нових умов, але й вдосконалення систем управління зовнішньоекономічною діяльністю. Актуальність даного дослідження зумовлена потребою у формуванні ефективних стратегій, які забезпечать підприємствам конкурентоспроможність на міжнародній арені та сприятимуть їхньому виживанню у складних умовах.

Війна в Україні суттєво вплинула на зовнішньоекономічні зв'язки країни, призвела до порушення логістичних ланцюгів, зниження обсягів експорту та імпорту, а також до змін у міжнародному співробітництві. Підприємства змушені шукати нові ринки збуту, адаптувати свої бізнес-моделі та впроваджувати інноваційні підходи до ведення бізнесу. Це, в свою чергу, вимагає удосконалення системи управління ЗЕД, щоб підприємства могли ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Одним із ключових аспектів вдосконалення управлінської системи є розробка гнучких стратегій, які враховують ризики та можливості, що виникають в умовах війни. Це передбачає проведення детального аналізу ринку, оцінку конкурентних переваг, а також активізацію зовнішньоекономічних зв'язків з країнами-партнерами, які не перебувають у стані конфлікту з Україною. Також необхідно розробити механізми для моніторингу зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства: в законодавстві, економічні санкції, політична стабільність у партнерських країнах.

Таким чином, актуальність дослідження удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах війни в Україні очевидна. Це питання не лише стосується економічної стійкості підприємств, але й впливає на загальний розвиток економіки країни. Тому необхідно розробити ефективні механізми управління, які допоможуть підприємствам не лише адаптуватися до нових викликів, але й досягати успіху у

міжнародному бізнесі в умовах невизначеності.

Сьогодні питання формування, управління та оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємств стає все більш актуальним, що підтверджується широким спектром публікацій, як вітчизняних, так і закордонних дослідників. Значну теоретичну та практичну основу для розуміння поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства та методик її оцінки надають роботи таких вчених, як Алавердян Л. М., Босак А.О., Бестужева С.В., Бондаренко Л. М., Волкова І.А., Воронкова А.Е., Галушко В.П., Голомша Н.Є., Діброва Л.В., Жемойда О.В., Ібатуллін М.І., Кайтанський І.С., Кваша С.М., Ковтун О.А., Кузьменко С.В., Кузьмін О.Є., Міщенко І.А., Полякова Я. О., Садридін Р. Ш., Федоронько Н.І., Хомич О. В., Манаєнко І. М., Череп А.В. Янчевський Р.В. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів та практичних аспектів щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

В процесі виконання роботи поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- дослідити суть, види, засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- вивчити методичні основи системи менеджменту ЗЕД підприємства;
- дослідити світовий досвід управління ЗЕД підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Кернел-Трейд»;
- проаналізувати ефективність експорту (імпорту) агропродовольчої продукції ТОВ «Кернел-Трейд»;
- визначити проблеми здійснення експортно-імпортних операцій на підприємстві;
- запропонувати напрями підвищення ефективності в експортно-імпортних операціях агропродовольчої продукції;
- обґрунтувати удосконалення управління експортом агропродовольчої продукції на ТОВ «Кернел-Трейд»;
- надати рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення доставки

експортної продукції.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети та завдань випускної кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та економічні **методи**: системно-структурного аналізу, аналізу і синтезу, наукового узагальнення, статистичного, порівняльного аналізу, аналогій та моделювання.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правова і законодавча база діяльності господарюючих суб'єктів в Україні, періодичні видання, наукові збірки, монографії та наукові роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, які присвячені зовнішньоекономічній діяльності, інвестиційній діяльності підприємства та ін. При виконанні роботи були використані дані звітності ТОВ «Кернел-Трейд».

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені в кваліфікаційній роботі теоретичні положення і практичні рекомендації дають можливість створити методичну основу і конкретний інструментарій вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, що дозволяє керівництву і фахівцям підприємства якісно обирати ефективну форму реалізації стратегії розвитку.

Апробацію результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані на V Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Сучасний менеджмент: виклики та можливості", м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 року

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 94 сторінки тексту без урахування додатків. Робота містить 9 таблиць, 14 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел включає 50 найменувань, викладений на 89 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть, види та засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Однією з найважливіших умов розвитку ринкових відносин в Україні є її інтеграція у світову економіку та активна участь у міжнародному підприємстві. Саме за допомогою цього країна забезпечує розвиток міжнародного економічного співробітництва, що є критично важливим для зростання її економіки та налагодження довготривалих партнерських зв'язків. Центральним елементом цієї співпраці є зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств, яка сприяє як розвитку самих компаній, так і посиленню економічної позиції держави загалом.

ЗЕД підприємств – це не просто вид діяльності, а невід'ємний напрям господарської діяльності, що дозволяє підвищувати ефективність виробництва, покращувати технічні можливості, вдосконалювати якість продукції та вводити інновації. Як складова зовнішньоекономічних зв'язків, ЗЕД функціонує у трьох основних аспектах [13, с.199]:

- як об'єкт організаційно-економічного впливу з боку держави, що має на меті стимулювання підприємницької активності, побудову саморегульованих ринкових механізмів і налагодження стабільних зв'язків з іншими країнами;
- як фактор прогресивних змін у суспільному відтворенні, стимулюючи вдосконалення економічної структури країни;
- як джерело новітніх технологій і управлінських рішень, що сприяють удосконаленню суспільно-виробничих систем завдяки міжнародному обміну знаннями.

Зовнішньоекономічна діяльність має кілька принципових відмінностей

від внутрішньої економічної активності. По-перше, вона є складовою зовнішньоекономічної політики держави, що виступає каталізатором ринкових перетворень та налагодження дипломатичних і торговельних зв'язків із зарубіжними партнерами. По-друге, через міжнародний поділ праці та економічні зв'язки ЗЕД дозволяє українським підприємствам вибирати оптимальних партнерів і ринки, забезпечуючи вигідні умови для економічного зростання та конкурентоспроможності на міжнародному ринку [18, с.117].

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», ЗЕД охоплює діяльність українських суб'єктів господарювання та їхніх іноземних партнерів, що передбачає різні форми співробітництва як на території України, так і за її межами [36]. Це включає експорт та імпорт товарів і послуг, інвестиції, науково-технічну співпрацю, спільне підприємництво, що дозволяє створювати стабільні економічні зв'язки на взаємовигідних умовах, сприяючи економічному розвитку країни та інтеграції в міжнародну економіку.

У науковій літературі зустрічаються різні підходи до визначення зовнішньоекономічної діяльності. Одні автори розглядають ЗЕД як систему світогосподарських відносин, що забезпечує виробництво й просування товарів на міжнародний ринок шляхом розвитку зовнішньоекономічних зв'язків країни, спираючись на міжнародний поділ праці. Інші трактують ЗЕД ширше, включаючи в неї зовнішньоторговельні операції, інвестиційну діяльність, виробничу кооперацію та обмін інтелектуальною власністю, роботами та послугами на міжнародному рівні.

Таким чином, підходи до визначення ЗЕД відображаються у різноманітті наукових поглядів, які узагальнено у таблиці 1.1.

На підставі наведених визначень, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємства може бути охарактеризована як система господарської діяльності, яка передбачає взаємовідносини між суб'єктами господарювання України та іноземними підприємствами. Ця діяльність включає в себе експорт та імпорт товарів, міжнародну виробничу і науково-технічну кооперацію, а також реалізацію спільних проектів.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства».

Джерело	Визначення поняття
Господарський кодекс України	«...господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном» [14]
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	«...діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами» [36]
Воронкова А.Е.	«...сфера економічної діяльності держави і підприємств, яка тісно пов'язана із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, іноземними кредитами і інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів» [13, с.199]
Дунська А.Р., Кузнєцова К.О.	«...сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науковотехнічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок» [16]
Жигалкевич Ж. М.	«...діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності (іноземних підприємств), яка заснована на взаємовідносинах і здійснюється або на території України або за її межами» [18, с.117]
Кайтанський І.С.	«...частина господарської діяльності даного суб'єкта, що визначається через сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій у процесі реалізації зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних з участю даного суб'єкта у зовнішньоекономічних операціях згідно із завданнями щодо його розвитку» [22, с.402]
Кузьмін О.Є.	«...складова господарської діяльності підприємства, і як важливий фактор економічного зростання, створення передумов більш інтенсивного розвитку інтеграційних процесів на мікрорівні» [29]
Садридінєв Р. Ш.	«...процес розвитку господарських зв'язків між національними суб'єктами суспільного виробництва та їх зарубіжними партнерами як на території України, так і за її межами» [37]

Джерело: систематизовано автором.

ЗЕД охоплює процеси, пов'язані з перетином митного кордону, що є невід'ємною частиною зовнішньої торгівлі, інвестицій та фінансових операцій. Вона визначається через сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій, що сприяють розвитку інтеграційних процесів на мікрорівні та формуванню стійких економічних зв'язків із зарубіжними партнерами як в Україні, так і за її межами [40, с.157].

Отже, ЗЕД є важливим фактором економічного зростання, що відкриває нові можливості для підприємств, сприяє підвищенню їхньої

конкурентоспроможності та інтеграції в світову економіку.

При вивченні природи зовнішньоекономічної діяльності підприємства важливо акцентувати увагу на виокремленні її функцій, оскільки вони забезпечують ефективність та результативність міжнародних операцій. Основні функції зовнішньоекономічної діяльності підприємства наведено на рис. 1.1.

	Торговельна функція - ЗЕД забезпечує експорт і імпорт товарів і послуг, що дає змогу підприємствам виходити на міжнародні ринки та розширювати свою клієнтську базу
	Інвестиційна функція - через ЗЕД підприємства можуть залучати іноземні інвестиції, що сприяє модернізації виробництва, розвитку нових проектів та підвищенню конкурентоспроможності
	Технологічна функція - ЗЕД забезпечує доступ до нових технологій та інновацій, що допомагає підприємствам покращувати якість продукції та підвищувати ефективність виробництва
Функції ЗЕД	Фінансова функція - зовнішньоекономічна діяльність відкриває можливості для отримання фінансування від іноземних партнерів, що може бути використано для розвитку підприємства
	Маркетингова функція - ЗЕД допомагає підприємствам досліджувати і аналізувати міжнародні ринки, що дозволяє адаптувати стратегії маркетингу та продажу до специфіки кожного ринку
	Соціальна функція - зовнішньоекономічна діяльність може позитивно впливати на соціальні аспекти, зокрема, шляхом створення нових робочих місць і покращення рівня життя працівників
	Культурна функція - участь у міжнародних зв'язках сприяє культурному обміну та взаєморозумінню між різними країнами, що може покращити репутацію підприємства на глобальному рівні
	Екологічна функція - ЗЕД може також включати заходи щодо збереження екології, обміну екологічними технологіями та реалізації міжнародних екологічних проектів

Рис. 1.1. Функції зовнішньоекономічної діяльності підприємства [43, с.32].

Загалом, ці функції визначають роль зовнішньоекономічної діяльності підприємства в контексті глобалізації економіки та міжнародних торгових відносин, підвищуючи його конкурентоспроможність і ефективність.

Усі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають рівні права на здійснення будь-яких видів цієї діяльності незалежно від форми власності,

організаційної структури чи інших характеристик, за умови їхньої державної реєстрації як учасників ЗЕД. До суб'єктів ЗЕД належать [46, с.52]:

- фізичні особи – індивідуальні підприємці та приватні особи, які займаються підприємницькою діяльністю;
- юридичні особи – компанії, корпорації, товариства та інші організації, зареєстровані відповідно до законодавства України;
- об'єднання – юридичні або фізичні особи, які співпрацюють у рамках спільних проектів або угод (наприклад, консорціуми, асоціації);
- структурні одиниці суб'єктів господарювання - підрозділи або філії, які діють від імені материнської компанії та мають право на здійснення ЗЕД;
- інші суб'єкти господарської діяльності – організації, установи та інші формальні чи неформальні групи, які займаються підприємницькою діяльністю.

Воронкова А.Е. пропонує систематизацію суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) за рівнями економічних відносин, що дозволяє детальніше розглянути їхні ролі та функції в глобальному економічному середовищі (рис.1.2).

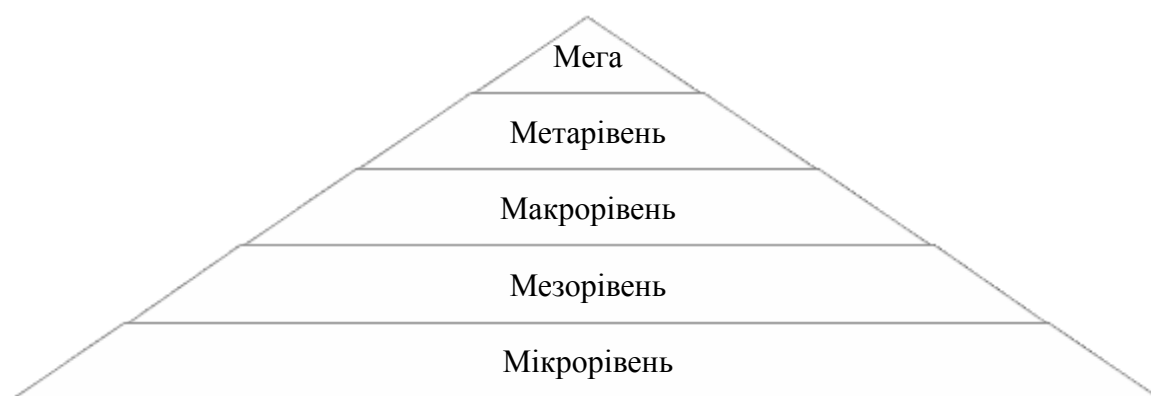


Рис. 1.2. Систематизація суб'єктів ЗЕД в залежності від рівня економічних відносин [13, с. 200].

Ця систематизація виглядає наступним чином [13, с. 200]:

- 1) мікрорівень – включає суб'єктів, які можуть бути як юридичними, так і фізичними особами, зокрема підприємства, фірми, організації. Цей рівень

є основою економіки, де здійснюється безпосередня підприємницька діяльність.

2) мезорівень – представлений національними галузевими та регіональними об'єднаннями, такими як міністерства, відомства, Торгово-промислова палата України. Цей рівень займається координацією та підтримкою діяльності суб'єктів мікрорівня.

3) макрорівень – охоплює державу в цілому, включаючи уряд та парламент. На цьому рівні формуються державні політики, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність та визначають рамки для її реалізації.

4) метарівень – включає співпрацю органів управління на етапі створення та розвитку інтеграційних об'єднань. Це може бути важливим для забезпечення взаємодії між державами та регіонами.

5) мегарівень – представлений міжнародними об'єднаннями та організаціями, такими як Генеральна угода з торгівлі і тарифів (ГАТТ), Світова організація торгівлі (СОТ) та Міжнародна торгова палата. Цей рівень забезпечує глобальну платформу для регулювання та розвитку міжнародної торгівлі.

Ця класифікація підкреслює багаторівневу природу зовнішньоекономічної діяльності, що включає в себе різноманітні аспекти взаємодії між різними учасниками національної та міжнародної арені. Вона дозволяє зрозуміти, як кожен рівень впливає на реалізацію зовнішньоекономічних зв'язків та які умови для цього створюються.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств може бути класифікована за різними критеріями, залежно від форм, напрямків та характеру діяльності (рис.1.3).

За формами діяльності:

- Зовнішня торгівля (експорт - постачання товарів та послуг за межі країни; імпорт - закупівля товарів та послуг з інших країн)
- Інвестиційна діяльність (прямі іноземні інвестиції - вкладення капіталу в іноземні підприємства; портфельні інвестиції - інвестиції в цінні папери закордонних компаній, виробнича кооперація - спільні проекти з іноземними партнерами, обмін технологіями, а також спільне виробництво товарів, ліцензування та франчайзинг - надання прав на використання інтелектуальної власності, технологій чи бізнес-моделей іноземним компаніям)

За географічною ознакою:

- Двостороння ЗЕД - взаємодія з конкретними країнами або групами країн (наприклад, експорт в одну країну)
- Багатостороння ЗЕД - співпраця з кількома країнами одночасно, включаючи участь у міжнародних угодах та організаціях

За характером угод:

- Комерційні угоди - угоди, пов'язані з купівлею-продажем товарів і послуг
- Фінансові угоди - угоди, що стосуються кредитування, інвестицій та інших фінансових операцій

За секторами економіки:

- Торговельна ЗЕД - основна частина зовнішньоекономічної діяльності, що пов'язана з купівлею та продажем товарів
- Фінансова ЗЕД - операції, пов'язані з міжнародними фінансами, кредитами, інвестиціями
- Науково-технічна ЗЕД - співпраця в сфері наукових досліджень та технологій, включаючи спільні розробки

За рівнем інтеграції:

- Міжнародна кооперація - взаємодія між підприємствами різних країн на основі поділу праці та координації діяльності
- Глобальна діяльність - участь у світових ринках, що охоплює глобальні торгові мережі та інвестиційні потоки

За періодом реалізації:

- Короткострокова ЗЕД - операції, що реалізуються в короткі терміни, зазвичай у межах одного року
- Довгострокова ЗЕД - угоди та проекти, що мають тривалий термін реалізації, зазвичай більше одного року

Рис.1.3. Класифікація зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Джерело: складено автором на основі [4, 13, 16, 25, 29, 35].

Наведена класифікація дозволяє більш чітко зрозуміти різноманіття зовнішньоекономічної діяльності та обрати найбільш ефективні стратегії для

підприємств у міжнародному бізнесі.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств вимагає ретельного планування. Для цього необхідно мати ясне розуміння цілей, яких потрібно досягти, а також ресурсів, якими володіє підприємство. Отже, важливо окреслити основні принципи планування зовнішньоекономічної діяльності. (рис. 1.4).

Принципи планування ЗЕД	принцип єдності і системності - всі плани мають бути узгоджені між собою і складати єдину систему, що забезпечує комплексний підхід до реалізації зовнішньоекономічної діяльності.
	принцип безперервності - процес планування повинен бути постійним, що дозволяє підприємству оперативно адаптувати свої стратегії до змін у зовнішньому середовищі та потребах ринку.
	принцип наукової обґрунтованості - плани повинні базуватися на достовірних даних та наукових дослідженнях, що забезпечує адекватність прогнозів і рішень.
	принцип стабільності - плани мають бути стабільними у своїх основних напрямках, щоб підприємство могло зосередитися на досягненні стратегічних цілей, попри можливі короткострокові коливання.
	принцип гнучкості - плани повинні бути адаптивними, дозволяючи підприємству швидко реагувати на зміни в ринковій ситуації, вимогах клієнтів або регуляторному середовищі.
	принцип точності - усі показники та цілі, зазначені в планах, мають бути чітко визначені, що дозволяє уникнути неоднозначностей та спрощує контроль за їх виконанням.
	принцип пріоритетності - при плануванні слід визначити пріоритетні напрямки та цілі, які є найбільш важливими для досягнення успіху у зовнішньоекономічній діяльності.
принцип ефективності - плани повинні бути спрямовані на досягнення максимально можливих результатів за мінімальних витрат, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів підприємства.	

Рис.1.4. Принципи планування зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: складено автором на основі [4, 13, 29, 35].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає в організації та координації всіх процесів, пов'язаних з міжнародними економічними зв'язками, щоб забезпечити ефективність і прибутковість зовнішньоекономічних операцій. Це включає в себе розробку стратегій виходу на міжнародні ринки, управління ризиками, дотримання нормативно-правових

актів, а також оптимізацію витрат на зовнішньоекономічні операції.

Засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є основоположними принципами, що визначають ефективність реалізації міжнародних бізнес-операцій та сприяють досягненню стратегічних цілей. Основні засади включають [37, с. 18-19]:

- комплексність - управління зовнішньоекономічною діяльністю повинно охоплювати всі аспекти, включаючи маркетинг, фінанси, виробництво, логістику, правові питання тощо. Комплексний підхід забезпечує злагодженість дій у різних сферах діяльності підприємства.

- гнучкість – у сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства повинні бути готовими адаптувати свої стратегії та процеси в залежності від змін у зовнішньому середовищі, таких як коливання валютних курсів, зміни в законодавстві, потреби споживачів тощо.

- наукова обґрунтованість – прийняття управлінських рішень повинно базуватися на аналізі даних та наукових методах. Використання статистичних, економічних та маркетингових досліджень допомагає об'єктивно оцінити ситуацію на ринку та визначити оптимальні стратегії.

- інноваційність – впровадження нових технологій, методів управління та бізнес-моделей є важливим аспектом у зовнішньоекономічній діяльності. Інновації допомагають підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

- економічна доцільність – усі зовнішньоекономічні операції повинні здійснюватися з урахуванням економічних вигод. Це означає, що підприємства повинні аналізувати витрати та вигоди, щоб забезпечити рентабельність своїх зовнішньоекономічних діяльностей.

- правова забезпеченість – необхідно дотримуватись усіх норм і стандартів міжнародного права, а також законодавства країн, з якими ведеться зовнішньоекономічна діяльність. Це включає укладання контрактів, митні процедури, захист прав інтелектуальної власності тощо.

- співпраця та партнерство – розвиток партнерських відносин з іншими підприємствами, державними установами та міжнародними організаціями сприяє ефективній реалізації зовнішньоекономічних проектів і розширенню ринків збуту.

- управління ризиками – важливим аспектом є виявлення, оцінка та управління ризиками, що виникають внаслідок зовнішньоекономічної діяльності. Це включає політичні, економічні, валютні та фінансові ризики.

- кадрова політика – формування кваліфікованого персоналу, здатного управляти зовнішньоекономічною діяльністю, є важливою умовою успіху. Це передбачає навчання, розвиток навичок та залучення експертів у цій галузі.

Засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є ключовими для забезпечення його стабільності та розвитку на міжнародному ринку, особливо в умовах сучасних викликів і змін.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність підприємств є важливим чинником економічного зростання України. Вона відкриває нові можливості для підприємств, сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності на міжнародному ринку та інтеграції в глобальну економіку. Для ефективного управління ЗЕД підприємствам необхідно використовувати системний підхід, що включає всебічний аналіз ринку, адаптацію до нових умов та технологій, а також формування стабільних партнерських зв'язків з іноземними підприємствами.

1.2. Методичні основи системи менеджменту ЗЕД підприємства.

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світової економіки менеджмент зовнішньоекономічної діяльності стає надзвичайно важливим аспектом управлінської практики підприємств. Зростання конкуренції на міжнародних ринках, зміна політичних і економічних умов, а також розвиток нових технологій вимагають від компаній не лише адаптації до змінюваного середовища, а й активного впровадження стратегій, які забезпечують їх

конкурентоспроможність.

У сучасній економічній літературі не існує єдиного визначення поняття «менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», оскільки кожен автор пропонує своє тлумачення в залежності від власного сприйняття зовнішньоекономічної діяльності та її доцільності.

Зокрема, Дунська А.Р., Кузнецова К.О. зазначає, що менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства полягає в управлінні його виробничо-господарською та комерційною діяльністю, пов'язаною з виходом на зовнішній ринок. Це управління спрямоване на більш ефективне використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного зростання [16, с.62].

Жигалкевич Ж. М. підкреслює, що суть менеджменту зовнішньоекономічної діяльності полягає в комплексному вивченні та моделюванні міжнародного середовища, а також у налагодженні взаємодії між усіма підрозділами та посадовими особами організації для досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій [18, с.117].

Кузьмін О.Є. вважає, що менеджмент зовнішньоекономічної діяльності – це цілеспрямоване та системне управління зовнішньоекономічною діяльністю, яке забезпечує стабільний економічний розвиток та підвищення конкурентоспроможності підприємства як на міжнародному, так і на внутрішньому рівнях у довгостроковій перспективі за рахунок більш ефективного використання міжнародних факторів економічного зростання [29, с.41].

Отже, можна визначити менеджмент зовнішньоекономічної діяльності як процес планування, організації, мотивації та контролю всіх аспектів діяльності підприємства, які пов'язані з його міжнародними операціями. Цей процес включає в себе управління експортом і імпортом товарів та послуг, а також розвиток стратегій для виходу на закордонні ринки, укладання угод, ведення переговорів і взаємодії з іноземними партнерами.

Мета менеджменту зовнішньоекономічної діяльності полягає в забезпеченні ефективного і успішного функціонування підприємства на

міжнародних ринках. Основні цілі менеджменту ЗЕД можна узагальнити наступним чином [40, с.157]:

- створення умов для розширення зовнішньої торгівлі, що сприятиме зростанню прибутковості підприємства;
- установа та підтримка взаємовигідних відносин з іноземними партнерами, постачальниками і замовниками;
- зменшення залежності від внутрішнього ринку шляхом виходу на нові, потенційно прибуткові міжнародні ринки;
- зменшення витрат на виробництво і постачання товарів шляхом використання конкурентних переваг інших країн, таких як дешевша робоча сила або ресурси;
- розробка та впровадження стратегій, які допоможуть підприємству успішно конкурувати з міжнародними конкурентами;
- урахування культурних, економічних і правових особливостей країн-імпортерів для адаптації товарів і послуг до їхніх потреб;
- дотримання міжнародних норм, стандартів і вимог, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність;
- пошук найвигідніших фінансових інструментів і стратегій для зменшення ризиків, пов'язаних із коливаннями валютних курсів та економічними умовами в інших країнах;
- ідентифікація, аналіз і мінімізація ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, такими як політичні, економічні та екологічні ризики;
- впровадження нових технологій і підходів у процеси зовнішньоекономічної діяльності для підвищення ефективності і якості продукції.

Таким чином, мета менеджменту ЗЕД – це забезпечення стабільного зростання та розвитку підприємства шляхом ефективно організації зовнішньоекономічних операцій.

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності має свої специфічні особливості, які включають [40, с.160]:

1) наявність зовнішньої сфери та міжнародного рівня. Ця діяльність здійснюється в контексті глобалізації, де підприємства взаємодіють з міжнародними партнерами, що впливає на їх стратегії та рішення.

2) відмінність політичних, економічних, правових і культурних умов. Кожна країна має свої унікальні умови, які можуть суттєво впливати на ведення зовнішньоекономічної діяльності. Це потребує від менеджерів адаптації стратегій відповідно до цих відмінностей.

3) різноманітність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. У цьому контексті учасниками є не лише підприємства, але й держави з їхньою зовнішньоекономічною політикою, що накладає певні вимоги до управлінських рішень.

Управлінська діяльність завжди базується на основних правилах, яких дотримуються керівники та спеціалісти в процесі прийняття рішень. Ці правила можуть бути зафіксовані в офіційних документах або ж стати частиною традицій та норм. Часто спостерігається поєднання формальних і неформальних правил.

Принципи в менеджменті включають традиції, звичаї, правила, закономірності та норми, які мають дотримуватись менеджери. Однією з ключових особливостей менеджменту зовнішньоекономічної діяльності є те, що він спирається на принципи загального менеджменту, але водночас адаптується до специфіки зовнішньоекономічної діяльності.

Можна виділити три рівні принципів зовнішньоекономічної діяльності [35, с.56]:

1) загальні принципи - вони стосуються управлінських практик, які можуть бути застосовані в будь-якій сфері.

2) специфічні принципи - ці принципи враховують унікальні аспекти ведення зовнішньоекономічної діяльності, такі як міжнародні угоди, валютні ризики та логістичні виклики.

3) національні принципи – вони відображають законодавчі та культурні особливості конкретної країни, що може вплинути на зовнішньоекономічну діяльність.

Дотримання певних принципів при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності можливе лише за умови виконання суб'єктами конкретних функцій. Функції менеджменту зовнішньоекономічної діяльності виступають засобами для вирішення важливих завдань і відображають зміст та призначення цього менеджменту. Кожна з функцій менеджменту є процесом, що складається з серії взаємопов'язаних дій, спрямованих на вирішення специфічних і різноманітних проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю. Це, у свою чергу, вимагає реалізації комплексу конкретних заходів, що може включати маркетингові дослідження, аналіз ризиків, укладання угод, а також управління логістикою та постачаннями.

Основні функції менеджменту зовнішньоекономічної діяльності наведено на рисунку 1.5.

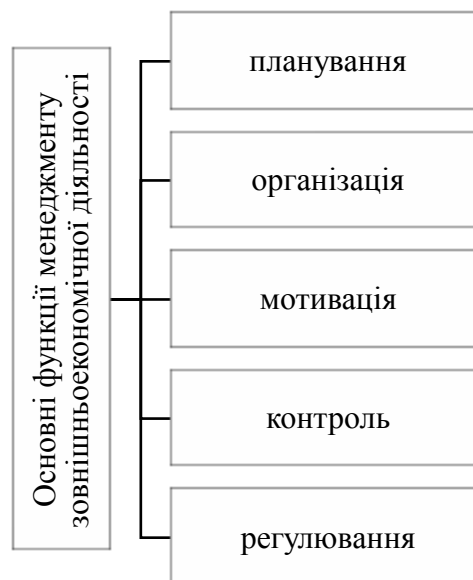


Рис.1.5. Основні функції менеджменту зовнішньоекономічної діяльності [16, с.63].

Кожна з цих функцій має свої специфічні особливості в контексті міжнародної діяльності підприємства.

Функція планування включає в себе визначення цілей підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності та розробку заходів для їх досягнення. У процесі планування важливо враховувати не лише внутрішні ресурси підприємства, а й міжнародні відносини, які можуть вплинути на вибір партнерів. Також критично важливим є маркетинг зовнішньоекономічної діяльності, який базується на глибокому аналізі міжнародних ринків, вивченні потреб іноземних споживачів і просуванні товарів та послуг з урахуванням культурних традицій та специфічних обмежень в різних країнах [16, с.63].

Функція організації полягає у створенні ефективної структури підприємства, що дозволяє команді працювати злагоджено для досягнення як загальних, так і специфічних цілей у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Це процес координації різноманітних завдань і обов'язків, що забезпечує інтеграцію усіх компонентів діяльності підприємства. Менеджер має чітко визначити, що, коли, як і хто має робити в рамках зовнішньоекономічної діяльності, щоб забезпечити ефективне виконання планів.

Мотивація є важливою функцією, що передбачає спонукання працівників до активності для досягнення цілей у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна мотивація ґрунтується на розумінні потреб і інтересів працівників, що сприяє їхньому залученню до виконання завдань підприємства [16, с.63]

Контроль – це процес, що забезпечує досягнення поставлених цілей підприємства в рамках зовнішньоекономічної діяльності. Він дозволяє виявити та вирішити проблеми до того, як вони стануть критичними, і може використовуватись для стимулювання успішного розвитку. Процес контролю складається з встановлення стандартів, порівняння їх з фактичними результатами і вжиття коригувальних заходів у випадку суттєвих відхилень. Важливо, щоб контроль був всеосяжним і охоплював всі аспекти діяльності.

Функція регулювання є управлінським процесом, спрямованим на усунення відхилень, збоїв і недоліків у зовнішньоекономічній діяльності. Це передбачає розроблення і впровадження відповідних заходів у рамках управлінської системи, щоб забезпечити стабільність і ефективність

зовнішньоекономічних зв'язків. Регулювання може включати адаптацію до змін у законодавстві, реагування на зміни в міжнародному ринку та вдосконалення процесів у відповідь на виклики, що виникають [16, с.64].

Таким чином, функції менеджменту зовнішньоекономічної діяльності є важливими елементами, які забезпечують успіх і конкурентоспроможність підприємства на міжнародній арені. Кожна з цих функцій вимагає комплексного підходу і гнучкості в управлінні, що дозволяє адаптувати стратегії до динамічних умов зовнішнього середовища.

Метод управління – це спосіб здійснення управлінської діяльності, який дозволяє досягати поставлених цілей у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Методи управління тісно пов'язані з принципами управління, адже вони виступають як засоби реалізації цих принципів. Методи мають альтернативний характер і можуть варіюватися в залежності від конкретної ситуації. Основні методи управління ЗЕД наведено на рисунку 1.6.

Основні методи управління ЗЕД	Правові - включають всі норми і правила, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність, забезпечуючи правову основу для її здійснення
	Адміністративні - охоплюють організаційні заходи, що визначають структуру управління і процеси, які забезпечують ефективність ЗЕД
	Економічні - базуються на використанні економічних важелів, таких як ціноутворення, стимулювання, фінансування та інші фінансові інструменти для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності
	Організаційні - стосуються структури і організації процесів, що сприяють реалізації зовнішньоекономічних операцій

Рис.1.6. Основні методи управління ЗЕД.

Джерело:[22, с.404].

Для досягнення високої ефективності в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю важливо враховувати різні підходи.

Історичний підхід базується на вивченні явищ у їхньому розвитку,

досліджуючи реальну історію управління ЗЕД, щоб виявити закономірності та ключові факти, що визначали еволюцію зовнішньоекономічних відносин.

Герменевтичний підхід ґрунтується на методах інтерпретації сутності управлінських процесів у ЗЕД. Це може включати аналіз нормативно-правових актів, наукових робіт та інших документів, що стосуються управлінської практики [22, с.405].

Ситуаційний підхід визнає, що хоча загальні принципи управління залишаються незмінними, конкретні методи і прийоми, які використовуються керівником, повинні адаптуватися до змінюваних умов. Він фокусується на ключових елементах як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства.

Системний підхід розглядає процес управління ЗЕД як інтегровану систему, в якій всі елементи пов'язані між собою. Це дозволяє оцінити взаємозв'язки між різними аспектами зовнішньоекономічної діяльності.

Предметний підхід відповідає на питання про суть зовнішньоекономічної діяльності та визначає ключові ідеї, що стоять за зовнішньоекономічними операціями [22, с.405].

Регулярний (функціональний) підхід розглядає, як менеджери ЗЕД координують використання ресурсів для досягнення цілей підприємства. Він акцентує увагу на ефективному поєднанні різних елементів управління.

Комплексний підхід підкреслює важливість вивчення зовнішньоекономічної діяльності в цілому, з урахуванням взаємозв'язків між різними методами і підходами. Оскільки ЗЕД є багатогранним явищем, важливо досліджувати як його загальні властивості, так і окремі складові, а також фактори, що впливають на його функціонування.

Загалом, застосування цих підходів дозволяє створити комплексну і ефективну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю, що відповідає динамічним умовам міжнародного ринку.

1.3. Світовий досвід управління ЗЕД підприємства.

Дослідження світового досвіду управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств є важливим кроком для українських компаній, які прагнуть адаптуватися до глобальних економічних умов і підвищити свою конкурентоспроможність.

Кожного року американське видання «Forbes» публікує список з 2000 найбільших компаній світу. У цьому рейтингу більшість позицій займають компанії зі США, Китаю та Японії. Для дослідження досвіду управління зовнішньоекономічною діяльністю було обрано саме ці країни, через їх значний вплив на світову економіку, високий рівень розвитку бізнес-середовища та різноманітність стратегій, які вони використовують у своїй міжнародній діяльності.

Розглянемо досвід управління ЗЕД на підприємствах США. Управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах США є результатом поєднання інноваційних підходів, стратегічного мислення та динамічного бізнес-середовища. Американські компанії займають провідні позиції на світових ринках завдяки своїм унікальним стратегіям, які охоплюють різні аспекти ЗЕД.

Основні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю у США охоплюють кілька ключових напрямків, які сприяють успішному веденню міжнародного бізнесу. По-перше, інновації та технології відіграють вирішальну роль у оптимізації процесів ЗЕД. Американські компанії активно інвестують у дослідження та розробки, що дозволяє їм впроваджувати нові рішення для підвищення ефективності виробництва та зменшення витрат. Завдяки цьому, підприємства можуть швидше реагувати на зміни в попиті та ринкових умовах. По-друге, адаптивність до ринкових змін є ще одним важливим аспектом. Американські підприємства демонструють здатність швидко реагувати на зміни в міжнародній політиці, економіці та споживчих трендах. Це дозволяє їм коригувати свої стратегії відповідно до нових умов, що робить їх

конкурентоспроможними на світовій арені [39, с.9].

Диверсифікація ринків є ще одним елементом, який допомагає зменшити ризики, пов'язані з глобальною економікою. Американські компанії активно шукають нові ринки збуту, укладають угоди про вільну торгівлю та встановлюють партнерства з місцевими компаніями в різних країнах. Цей підхід дозволяє їм не лише збільшувати обсяги продажу, але й зміцнювати свої позиції в міжнародній торгівлі.

Важливою складовою управління ЗЕД в США є також дотримання регуляторних аспектів. Компанії повинні враховувати різноманітні регуляторні норми як на національному, так і на міжнародному рівнях. Відповідність законодавству, що стосується мит, імпорту та експорту, а також міжнародних стандартів якості, є необхідною умовою для успішної діяльності на зовнішніх ринках.

Нарешті, зростаюча увага до сталого розвитку також впливає на управління зовнішньоекономічною діяльністю. Багато американських компаній впроваджують екологічні ініціативи та соціально відповідальні практики, що допомагає покращувати їх імідж на міжнародному ринку. В умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату та соціальна нерівність, сталий розвиток стає важливим фактором конкурентоспроможності підприємств на світовій арені.

Отже, управління ЗЕД у США базується на інноваціях, адаптивності, диверсифікації, дотриманні регуляторних норм та фокусі на сталому розвитку, що робить американські компанії лідерами на міжнародному ринку.

Приклади успішних американських агрокомпаній:

– Cargill – один із найбільших агрокомпаній у світі. Cargill займається виробництвом, переробкою та розподілом продуктів харчування, а також сільськогосподарських товарів. Компанія активно впроваджує нові технології для підвищення ефективності виробництва, таких як агрономічні дослідження, діджиталізація та оптимізація ланцюгів постачання та має потужну міжнародну присутність, що дозволяє їй успішно працювати на глобальному ринку.

– Archer Daniels Midland Company (ADM) – великий гравець у сфері

обробки сільськогосподарських культур, виробництва продуктів харчування та біопалив. Компанія спеціалізується на переробці кукурудзи, сої та пшениці, пропонуючи різноманітні продукти для харчової промисловості. ADM активно використовує технології для покращення продуктивності та зменшення впливу на навколишнє середовище.

– Tyson Foods. Один з найбільших виробників м'яса у світі, Tyson Foods є лідером у галузі виробництва курятини, свинини та яловичини. Компанія впроваджує інноваційні практики управління, включаючи стійкі методи виробництва та контролю якості. Tyson Foods також активно розвиває експортні ринки, пропонуючи свою продукцію в багатьох країнах.

– The Mosaic Company – це один з провідних виробників добрив у світі, що спеціалізується на фосфатних та калійних добривах. Mosaic активно розширює свою присутність на міжнародних ринках, пропонуючи високоякісні добрива для сільського господарства. Компанія також інвестує в дослідження, щоб розробити нові добрива, які підвищують врожайність.

– Driscoll's – компанія, що спеціалізується на вирощуванні та постачанні ягід (полуниця, малина, чорниця та ожина). Driscoll's відома своєю стратегією контролю якості та інновацій в агрономії, що дозволяє їй забезпечувати високу якість продукції та задовольняти попит на глобальному ринку.

Ці агропідприємства демонструють, як інновації, ефективні управлінські стратегії та увага до якості можуть сприяти успішному веденню зовнішньоекономічної діяльності. Досвід таких компаній може стати цінним для українських агровиробників, які прагнуть розширити свої можливості на міжнародних ринках.

Досвід управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах Японії відзначається специфічними підходами та стратегіями, які формуються під впливом культурних, економічних і технологічних особливостей країни.

Японські компанії активно впроваджують концепцію «кадзен», що означає безперервне поліпшення. Це підхід охоплює всі аспекти діяльності

підприємства, включаючи управління ЗЕД. Кадзен стимулює інновації, оптимізацію процесів і підвищення ефективності, що особливо важливо в умовах глобальної конкуренції. Японські підприємства постійно аналізують свої міжнародні стратегії, щоб знайти можливості для вдосконалення і підвищення конкурентоспроможності [29, с.76].

Однією з ключових рис управління ЗЕД у Японії є велика увага до якості продукції. Японські компанії, такі як Toyota і Sony, славляться високими стандартами якості, що робить їх продукцію привабливою на міжнародних ринках. Система управління якістю, зокрема концепція «Total Quality Management» (TQM), є невід'ємною частиною стратегії зовнішньоекономічної діяльності японських компаній.

Японські підприємства також мають високий рівень співпраці з постачальниками і партнерами, що дозволяє їм знижувати витрати та забезпечувати стабільність постачання. Це особливо важливо в умовах глобальних ланцюгів постачання, де навіть незначні збої можуть призвести до серйозних наслідків. Японські компанії часто встановлюють довгострокові відносини з постачальниками, що забезпечує обопільну вигоду та підвищує ефективність операцій [29, с.77].

Адаптація до місцевих ринків також є важливим аспектом управління ЗЕД. Японські компанії активно вивчають особливості культур, звичок споживачів та економічних умов країн, у які вони виходять. Це дозволяє їм адаптувати свою продукцію і маркетингові стратегії, що, в свою чергу, підвищує шанси на успіх на нових ринках.

Нарешті, японські підприємства приділяють велику увагу інноваційним технологіям і науковим розробкам. Інвестування в наукові дослідження та розробки дозволяє їм залишатися на передовій технологічного прогресу і впроваджувати нові продукти на міжнародні ринки. Це є одним з ключових факторів, які забезпечують їх конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Наведемо кілька прикладів успішних агропідприємств Японії, які ефективно управляють зовнішньоекономічною діяльністю:

– Mitsubishi Corporation є однією з найбільших торгівельних компаній у Японії, яка активно займається агробізнесом. Вона імплементує стратегії диверсифікації, укладаючи угоди з фермерами та постачальниками по всьому світу. Mitsubishi також інвестує в нові технології, що дозволяє оптимізувати процеси виробництва та забезпечити якість продукції;

– Marubeni Corporation займається торгівлею агропродовольчими товарами та постачанням сировини для харчової промисловості. Компанія має широку мережу зв'язків із фермерами та постачальниками в різних країнах, що дозволяє їй ефективно управляти ланцюгами постачання та виходити на нові міжнародні ринки;

– Oisix та Daichi Inc. – це японська компанія, яка спеціалізується на постачанні органічних продуктів харчування. Вона активно впроваджує інноваційні рішення у сфері логістики та доставки, що дозволяє забезпечувати свіжість і якість продукції. Oisix також працює над розвитком міжнародних зв'язків, що допомагає розширити асортимент товарів;

– Zen-Noh – це Національна федерація аграрних кооперативів Японії. Вона займається виробництвом та експортом сільськогосподарської продукції, зокрема рису, овочів та фруктів. Zen-Noh активно підтримує своїх членів, надаючи їм ресурси та технології для покращення виробництва, а також допомагає виходити на міжнародні ринки;

– Itoham Yonekyu Holdings є одним з провідних виробників м'ясної продукції в Японії. Компанія активно розвиває зовнішньоекономічні зв'язки, імпортує сировину з інших країн та експортує свою продукцію на міжнародні ринки. Інноваційні підходи до виробництва та управління якістю продукції дозволяють компанії зберігати конкурентоспроможність.

Ці компанії демонструють, як японські агропідприємства використовують різноманітні стратегії для ефективного управління ЗЕД, враховуючи інновації, адаптацію до змінюваного ринку та співпрацю з міжнародними партнерами.

Досвід управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах

Китаю є досить цікавим і різноманітним, оскільки країна є одним з найбільших гравців на світовій економічній арені. Уряд Китаю активно підтримує розвиток ЗЕД через різноманітні програми, субсидії та регуляторні ініціативи, що включають зниження мит, спрощення процедур імпорту та експорту, а також створення спеціальних економічних зон, які сприяють залученню іноземних інвестицій [5, с.94].

Китайські підприємства активно впроваджують новітні технології для оптимізації виробничих процесів і управління ланцюгами постачання, використовуючи системи управління підприємством (ERP), аналітику даних і штучний інтелект для покращення планування та прогнозування попиту. Вони також мають амбітні стратегії виходу на міжнародні ринки, укладаючи угоди з іноземними партнерами, інвестуючи в закордонні проекти та намагаючись захопити нові ринки через придбання активів, що дозволяє диверсифікувати ризики та зменшити залежність від внутрішнього ринку.

Після низки інцидентів, пов'язаних із якістю продукції, китайські компанії стали більше уваги приділяти стандартам якості та безпеки, впроваджуючи міжнародні стандарти та сертифікації, що допомагає покращити їхню репутацію на глобальному ринку. Зростаюча увага до сталого розвитку та екологічних питань спонукає китайські компанії впроваджувати екологічні практики в процеси ЗЕД, включаючи інвестування в «зелені» технології, зменшення викидів і перехід на відновлювальні джерела енергії [5, с.94].

Крім того, китайські підприємства часто створюють стратегічні альянси з іноземними компаніями, що дозволяє їм отримувати доступ до нових технологій, знань і ринків. Вони активно досліджують потреби і переваги споживачів на міжнародних ринках, що дозволяє їм адаптувати свої продукти до специфічних вимог. Це включає дослідження конкурентів, вивчення культурних особливостей та адаптацію маркетингових стратегій.

Приклади успішних китайських агрокомпаній, які ефективно реалізують управління зовнішньоекономічною діяльністю, включають:

– China National Agricultural Development Group (CNADC) – ця компанія

займається виробництвом, переробкою та експортом сільськогосподарської продукції. Вона активно впроваджує інноваційні технології, такі як система точного землеробства, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність виробництва;

– China National Cereals, Oils and Foodstuffs Corporation (COFCO) – один з найбільших агрокомплексів у Китаї, COFCO активно займається імпортом та експортом сільськогосподарських товарів. Компанія розвиває міжнародні ринки через стратегічні партнерства та інвестиції в іноземні активи;

– Yonghui Superstores – ця мережа супермаркетів не лише продає сільськогосподарську продукцію, але й активно займається імпортом товарів з інших країн. Yonghui використовує інноваційні рішення в логістиці та управлінні постачанням, щоб забезпечити високоякісну продукцію для споживачів;

– Dabeinong Technology Group – компанія спеціалізується на виробництві насіння та добрив, а також на розробці технологій для сільського господарства. Dabeinong активно експортує свої продукти за кордон, зокрема в Південно-Східну Азію та Африку, впроваджуючи високі стандарти якості;

– Hunan Xingsha Agricultural Technology Co., Ltd. – компанія займається вирощуванням та експортом органічних овочів і фруктів. Вона активно розвиває канали збуту в Європі та США, впроваджуючи міжнародні сертифікації якості та екологічні норми.

Ці компанії демонструють, як впровадження інноваційних технологій, стратегічне партнерство та дотримання високих стандартів якості можуть сприяти успіху в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю в аграрному секторі Китаю.

Отже, дослідження світового досвіду управління зовнішньоекономічною діяльністю є критично важливим для українських підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій, адаптація кращих світових

практик стає не лише бажаною, а й необхідною умовою для досягнення успіху.

Вивчення міжнародного досвіду дозволяє українським підприємствам оптимізувати свої бізнес-процеси, зокрема, у сфері управління постачанням, маркетингом і логістикою. Застосування новітніх технологій, таких як цифрові платформи для торгівлі та автоматизації, може значно зменшити витрати та підвищити ефективність роботи.

Світові практики управління ЗЕД допомагають підприємствам краще адаптуватися до змін у міжнародній політиці, економіці та споживчих трендах. Це, в свою чергу, дозволяє формувати гнучкі стратегії, здатні швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища. Наприклад, використання аналітичних інструментів для прогнозування ринкових змін може суттєво знизити ризики.

Крім того, залучення іноземних інвестицій і розвиток партнерських відносин з міжнародними компаніями відкриває нові можливості для українських підприємств. Це може включати обмін технологіями, доступ до нових ринків, а також покращення іміджу компанії на міжнародній арені.

Нарешті, акцент на сталий розвиток та екологічну відповідальність, які є важливими складовими сучасних бізнес-моделей, може допомогти українським підприємствам знайти своє місце на світовому ринку. Впровадження принципів сталого розвитку не лише покращує репутацію компаній, а й відкриває нові перспективи для розвитку бізнесу.

Таким чином, дослідження світового досвіду управління ЗЕД має значний потенціал для трансформації українського бізнесу, що дозволить йому бути більш конкурентоспроможним, інноваційним та орієнтованим на клієнта.

Висновок до розділу 1.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств в Україні є ключовим фактором розвитку економіки, забезпечуючи інтеграцію в світову економіку та налагодження міжнародних зв'язків. ЗЕД охоплює експорт і імпорт товарів, інвестиції, спільні проекти та науково-технічну кооперацію. Вона функціонує як

важливий елемент економічної політики держави, стимулюючи підприємницьку активність та розвиток новітніх технологій. Підходи до визначення ЗЕД варіюються, але загалом вона розглядається як система взаємовідносин між українськими підприємствами та іноземними партнерами. Успішна ЗЕД потребує ретельного планування, включаючи аналіз ринку, управління ризиками, адаптацію до змін та формування стійких партнерських зв'язків. Важливими принципами управління ЗЕД є комплексність, гнучкість, наукова обґрунтованість, інноваційність, економічна доцільність, правова забезпеченість, співпраця та управління ризиками. ЗЕД є важливим чинником економічного зростання України, відкриваючи нові можливості для підприємств і підвищуючи їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Менеджмент ЗЕД охоплює управління міжнародними операціями, такими як експорт та імпорт, розробку стратегій виходу на закордонні ринки, укладання угод та взаємодію з іноземними партнерами. Основні цілі менеджменту ЗЕД включають розширення зовнішньої торгівлі, укладення вигідних партнерств, зменшення витрат, адаптацію продукції до місцевих умов, а також дотримання міжнародних стандартів. Управлінська діяльність у цій сфері має свої специфічні особливості, включаючи вплив зовнішнього середовища, різноманітність учасників та необхідність адаптації до культурних і правових відмінностей. Менеджери повинні дотримуватись принципів загального та специфічного управління, які враховують особливості зовнішньоекономічної діяльності. Основні функції менеджменту ЗЕД, такі як планування, організація, мотивація, контроль і регулювання, забезпечують успіх підприємства на міжнародному рівні. Ефективне управління ЗЕД вимагає комплексного підходу, використання різних методів і адаптації до динамічного середовища міжнародного ринку. Таким чином, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності є ключовим елементом для стабільного розвитку підприємств у глобалізованій економіці.

Дослідження світового досвіду управління зовнішньоекономічною діяльністю є ключовим для українських компаній, які прагнуть підвищити свою

конкурентоспроможність на глобальному ринку. Розглянуто управлінські стратегії в США, Японії та Китаї, оскільки ці країни мають значний вплив на світову економіку. Наведні приклади ілюструють, як інновації, ефективні стратегії та увага до якості сприяють успішному веденню зовнішньоекономічної діяльності. Досвід таких компаній може стати цінним для українських агровиробників у їхньому прагненні розширити можливості на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кернел-Трейд».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд» (ТОВ «Кернел-Трейд») є одним із найбільших в Україні виробників та експортерів зернових культур. Компанія займає важливу позицію серед постачальників сільськогосподарської продукції в регіоні Чорноморського басейну та має потужну присутність на міжнародних ринках. Це дозволяє їй бути ключовим гравцем у глобальній торгівлі зерновими та іншими сільськогосподарськими продуктами, що робить її важливим учасником аграрної індустрії України.

Юридична адреса підприємства: Україна, м. Київ, пров. Т.Шевченка, буд.3. Форма власності підприємства – приватна власність. Основний вид діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» за КВЕД: «10.41 Виробництво олії та тваринних жирів».

Місія ТОВ «Кернел-Трейд» полягає у сталому розвитку аграрної галузі України шляхом ефективного виробництва, переробки та постачання високоякісної сільськогосподарської продукції на світові ринки. Компанія прагне бути надійним партнером для своїх клієнтів та постачальників, сприяючи забезпеченню продовольчої безпеки та підтримці економічного зростання, як на місцевому, так і на міжнародному рівнях.

Цілі ТОВ «Кернел-Трейд»:

1. ТОВ «Кернел-Трейд» прагне утримувати позицію одного з найбільших виробників і експортерів сільськогосподарської продукції в Україні. Для цього компанія орієнтується на збільшення обсягів виробництва та покращення якості продукції, зокрема соняшникової олії, зернових культур (кукурудза, пшениця, соя), а також надання послуг з перевалки зерна.

2. Одна з важливих цілей ТОВ «Кернел-Трейд»р – це покращення логістичної інфраструктури, зокрема розширення та модернізація мережі елеваторів та портових терміналів для забезпечення безперебійної та ефективної перевалки, зберігання і транспортування продукції. Компанія також планує підвищення ефективності управління логістичними процесами, що дозволить зменшити витрати та зберегти високу конкурентоспроможність на світових ринках.

3. ТОВ «Кернел-Трейд» орієнтується на впровадження нових технологій в агропродовольчому виробництві, а також на підвищення рівня механізації та автоматизації для зниження виробничих витрат. Це включає використання інноваційних підходів до обробки землі, технології точного землеробства та автоматизованих систем управління виробничими процесами.

4. Компанія активно працює над підвищенням своєї екологічної та соціальної відповідальності. Вона прагне до скорочення екологічного впливу своєї діяльності, впровадження сталих методів ведення сільського господарства та підтримки соціальних ініціатив, зокрема, створення робочих місць у регіонах, де здійснюється виробничо-господарська діяльність.

5. Однією з основних стратегічних цілей є збільшення експортних поставок сільськогосподарської продукції, зокрема, до країн Близького Сходу, Північної Африки, ЄС та інших стратегічних ринків. Компанія націлена на поглиблення співпраці з міжнародними партнерами та укладання нових контрактів на постачання зернових і олії, а також на збільшення частки на ринку соняшникової олії та зернових в міжнародній торгівлі.

6. З метою підтримки свого лідерства на ринку, компанія планує активно вкладати в інноваційні розробки, пов'язані з покращенням технологій вирощування сільськогосподарських культур, переробки сировини та підвищенням ефективності виробництва. Окрім того, передбачено інвестування в науково-дослідні розробки для вдосконалення виробничих технологій і зниження витрат на виробництво.

7. Однією з важливих цілей є підвищення ефективності фінансового управління. Компанія працює над оптимізацією витрат, покращенням управління грошовими потоками, зниженням фінансових ризиків та збільшенням прибутковості. Важливою частиною цієї стратегії є диверсифікація джерел фінансування для забезпечення сталого розвитку.

8. ТОВ «Кернел-Трейд» також ставить перед собою ціль - це залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів. Важливою складовою є інвестування в навчання та мотивацію персоналу, покращення внутрішньої комунікації та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність і командну роботу.

9. Однією з ключових цілей є укріплення конкурентних переваг ТОВ «Кернел-Трейд» на міжнародних ринках шляхом розробки та впровадження нових стратегій маркетингу, підвищення рівня брендового впізнавання та поліпшення відносин з ключовими партнерами.

Компанія спеціалізується на виробництві зернових, зокрема пшениці, кукурудзи, ячменю, а також інших сільськогосподарських культур, що експортуються на міжнародні ринки. «Кернел-Трейд» має потужності для переробки зерна, виготовлення олії, що дозволяє їй займати лідируючі позиції в агропромисловому комплексі України.

ТОВ «Кернел-Трейд» виробляє і постачає:

- зернові культури (пшениця, кукурудза, ячмінь та інші).
- рослинні олії.
- продукти переробки зерна.
- логістичні послуги в сфері агроперевезень та зберігання продукції.

Завдяки розвитку сучасних логістичних рішень та наявності власної транспортної інфраструктури, компанія здійснює ефективну доставку продукції на світові ринки. Виробничі потужності та логістичні можливості ТОВ «Кернел-Трейд» дозволяють їй стабільно постачати сільськогосподарську продукцію на ключові ринки Європи, Азії, Африки та інших регіонів світу.

Компанія активно працює як з великими корпоративними клієнтами, так і з малими та середніми підприємствами, а також є важливим партнером для фермерських господарств і агрокомпаній, що забезпечує їй стабільний попит і партнерські зв'язки.

Всі структурні підрозділи ТОВ «Кернел-Трейд» відіграють важливу роль у визначенні технічної політики підприємства, забезпеченні його сталого розвитку та підвищенні ефективності виробництва. Кожен підрозділ має чітко визначені завдання, спрямовані на досягнення високих результатів у технологічному та виробничому процесах. Організаційна структура управління ТОВ «Кернел-Трейд» наведена у Додатку А.

Виробничо-господарська діяльність ТОВ «Кернел-Трейд» здійснюється відповідно до чинного законодавства України, зокрема на основі спеціальних правових актів, які регламентують діяльність агропідприємств. Одним з ключових документів є Закон України «Про колективне сільськогосподарське підприємство», який встановлює принципи самостійності та автономії таких підприємств у визначенні своїх напрямів діяльності.

Основні положення Закону України «Про колективне сільськогосподарське підприємство», що стосуються діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»:

- ТОВ «Кернел-Трейд» має право самостійно вибирати напрямки своєї виробничої діяльності в аграрному секторі, зокрема визначати види та обсяги сільськогосподарських культур для вирощування та переробки;
- підприємство може самостійно формувати виробничу структуру, визначати якість і кількість продукції, що випускається, в залежності від потреб ринку, внутрішніх ресурсів і стратегічних планів;
- ТОВ «Кернел-Трейд» має повну свободу в управлінні виробленою продукцією. Підприємство може вирішувати, як розподіляти прибуток, інвестувати в розвиток, модернізацію, а також реалізовувати продукцію як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку;

– ТОВ «Кернел-Трейд» має право здійснювати різноманітну діяльність в межах агропромислового комплексу, яка не суперечить нормам чинного законодавства України. Це включає не тільки сільськогосподарське виробництво, але й надання супутніх послуг, розвиток нових напрямків бізнесу та інші інвестиційні можливості.

Згідно з Законодавством України, ТОВ «Кернел-Трейд» має значну автономію у визначенні напрямів своєї діяльності, управлінні виробничими та фінансовими процесами. Така організаційна структура дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змінюваних ринкових умов, забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності і підтримувати сталий розвиток на аграрному ринку.

Стратегія ТОВ «Кернел-Трейд» спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства, укріплення його лідерських позицій на українському та міжнародних ринках, а також на впровадження інноваційних підходів у виробничу діяльність та логістику. Щоб мати більш докладну інформацію щодо поточної стратегії ТОВ «Кернел-Трейд» доречно для аналізу діяльності підприємства застосувати модель McKinsey «7 S». Результати аналізу представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз ТОВ «ТОВ «Кернел-Трейд» за допомогою матриці McKinsey «7 S»

Елемент моделі	Зміст	Оцінка реалізації
1	2	3
Стратегія	Стратегія компанії визначає довгострокові цілі та плани для досягнення конкурентних переваг на ринку, підвищення обсягів виробництва, розвитку експортних поставок, інвестицій в інновації та екологічну відповідальність	Висока. Стратегія компанії є чітко визначеною та орієнтованою на сталий розвиток, зокрема через розширення виробництва та покращення експортних можливостей
Структура	Структура компанії включає чітку організаційну побудову з підрозділами для виробництва, збуту, маркетингу, логістики та фінансів, а також спеціалізовані підрозділи для експорту та обробки сільськогосподарської продукції	Висока. Структура компанії ефективно підтримує її масштабованість і здатність управлінської команди контролювати всі важливі напрямки бізнесу

Продовження табл.2.1

1	2	3
Системи	Включають внутрішні процеси управління фінансами, технологіями, продажами, кадрами, а також інфраструктуру для підтримки бізнес-процесів, таких як автоматизація виробництва, логістики та управління ланцюгами поставок	Висока. ТОВ «Кернел-Трейд» ефективно використовує сучасні автоматизовані системи для оптимізації операційних процесів, що дає їй перевагу в управлінні виробництвом і логістикою
Співробітники	Співробітники компанії включають керівників, фахівців та технічний персонал. Компанія інвестує у розвиток їх навичок, залучає кваліфікованих працівників та створює систему мотивації і розвитку кар'єри	Висока. ТОВ «Кернел-Трейд» має сильну кадрову політику, інвестує в навчання та розвиток своїх співробітників, що забезпечує високий рівень кваліфікації та стабільність команди
Стиль	Стиль управління компанії спрямований на командну роботу, відкритість та підтримку інновацій. Керівництво активно займається стратегічними рішеннями та підтримує гнучкість у прийнятті тактичних рішень	Висока. Стиль управління компанії є адаптивним і орієнтованим на стратегічне та тактичне керівництво, що сприяє підтримці інновацій та ефективного ведення бізнесу
Спільні цінності	Спільні цінності компанії включають орієнтацію на сталість, відповідальність, екологічність, якість та ефективність. Компанія активно працює з громадами, підтримує соціальні ініціативи та прагне бути прозорою в бізнес-процесах	Висока. Спільні цінності організації відповідають її стратегії та позитивно впливають на корпоративну культуру, сприяючи стабільному розвитку компанії в довгостроковій перспективі
Навички	Навички компанії включають високі технічні та управлінські компетенції у виробництві сільськогосподарської продукції, управлінні логістикою та ланцюгами поставок. Компанія має кваліфікованих фахівців у галузі агрономії та технології обробки зернових	Висока. ТОВ «Кернел-Трейд» володіє необхідними навичками для ефективного управління і є лідером у сфері виробництва та обробки сільськогосподарської продукції

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства.

Загальна оцінка реалізації елементів моделі McKinsey 7S для ТОВ «Кернел-Трейд» є високою. Компанія має сильну стратегію, чітку організаційну структуру, інноваційні системи, кваліфікований персонал, ефективний стиль управління, добре розвинуті спільні цінності та високу компетентність у своїй галузі. Ці фактори дозволяють компанії успішно конкурувати на ринку і підтримувати своє лідерство в аграрному секторі.

Здійснимо класифікацію напрямків діяльності компанії за критерієм потенційної прибутковості. Для цього здійснимо БКГ-аналіз ключових продуктів ТОВ «Кернел-Трейд». Дані для побудови матриці сформуємо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

БКГ-аналіз ТОВ «Кернел-Трейд», 2023 р.

Показник	Соняшникова олія	Послуги елеваторів	Сільське господарство
Частка ринку ТОВ «Кернел-Трейд»	28,40%	13,69%	7,20%
Доля ринку найближчого (найпотужнішого) конкурента	9,30%	19,21%	8,20%
	Агрокосм	ГПЗКУ	Нібулон
Відносна частка ринку	3,05	0,71	0,88
Темп росту ринку	5,04%	-1,23%	5,8%
Питома вага у обсягах реалізації	42,49%	1,89%	31,94%

Джерело: складено автором.



Рис. 2.1. Матриця БКГ для ТОВ «Кернел-Трейд», 2023 р.

Джерело: сформовано автором.

Згідно з теорією побудови матриці БКГ (Бостонської консультативної групи), темп росту ринку, який складає менше 10%, вважається низьким, а відносну частку ринку оцінюють як високу, якщо вона перевищує одиницю. Це

дозволяє класифікувати продукцію компанії на два основних типи: грошові мішки (або «дійні корови») і мертвий вантаж.

До категорії грошових мішків відноситься, зокрема, виробництво соняшникової олії. Це продукт, який приносить стабільний та значний прибуток для підприємства, не потребуючи великих витрат на додаткові інвестиції. Виробництво соняшникової олії в Україні, де ТОВ «Кернел-Трейд» має потужні виробничі потужності, стабільно займає високі позиції на ринку, що дозволяє компанії підтримувати прибутковість без необхідності постійних значних фінансових вливань. Олія залишається на внутрішньому ринку та експортується в інші країни, що забезпечує стабільні доходи та високий рівень рентабельності.

З іншого боку, до категорії мертвого вантажу в контексті діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» можна віднести послуги експортних терміналів та елеваторів, які компанія пропонує на ринку. Ця частина бізнесу не генерує значного прибутку в короткостроковій перспективі, оскільки основні витрати на підтримку інфраструктури (будівництво, утримання, модернізація терміналів та елеваторів) є досить високими, а темпи зростання попиту на ці послуги можуть бути відносно повільними. Проте, незважаючи на те, що ці підрозділи не є основними джерелами прибутку, відмовитись від них неможливо, оскільки мережа елеваторів та терміналів є критично важливою для компанії з кількох причин. По-перше, елеватори та термінали забезпечують зберігання зерна не тільки для сторонніх фермерських господарств, але й для самої компанії, що дозволяє підтримувати стабільність та контроль над ланцюгом постачання зерна на ринки. По-друге, ця інфраструктура є стратегічно важливою для логістики та експорту сільськогосподарських культур. Збереження таких об'єктів в портфелі компанії гарантує безперебійність постачань, що є важливою частиною бізнес-моделі ТОВ «Кернел-Трейд» на зовнішніх ринках.

Тому, хоча на перший погляд послуги терміналів і елеваторів можуть виглядати як мертвий вантаж з точки зору доходності та росту, їх стратегічне значення для стабільного функціонування підприємства та його здатності

забезпечувати глобальну логістику і експорт зернових робить їх незамінною частиною бізнесу.

Неоднозначна ситуація виникає, коли ми розглядаємо сільськогосподарську діяльність ТОВ «Кернел-Трейд» через призму матриці БКГ. Згідно з класичними принципами цього аналізу, сільське господарство компанії можна було б віднести до категорії мертвого вантажу, оскільки темп росту цього ринку в цілому не є надзвичайно високим, а частка на ринку може бути недостатньо високою для забезпечення швидкого зростання. Проте на практиці ситуація виглядає складнішою.

З огляду на відносно високий темп росту ринку сільського господарства в Україні, зокрема в сегменті агропродукції та зернових культур, а також на наближення частки ТОВ «Кернел-Трейд» до найпотужніших конкурентів, можна стверджувати, що компанія має значні перспективи в цій сфері. У таких умовах сільське господарство ТОВ «Кернел-Трейд» можна було б віднести до категорії дійних корів, а в деяких випадках навіть до знаків питання. Це означає, що хоча в даний момент цей сегмент не приносить великих прибутків, є всі підстави для подальшого розвитку і потенційного переходу до більш стабільної та прибуткової категорії.

Такий підхід дає зрозуміти, що хоча сільське господарство на даному етапі не приносить максимального доходу, потрібні додаткові зусилля для його розвитку та вдосконалення. Продукція в цьому сегменті, зокрема вирощування соняшника, пшениці та кукурудзи, має високий експортний потенціал, що в перспективі може сприяти подальшому росту доходів та зміцненню позицій компанії на міжнародних ринках.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Кернел-Трейд» є потужним агропідприємством, яке концентрує свої зусилля на кількох ключових напрямках: виробництво соняшникової олії, рослинництво, експорт зернових культур та надання послуг з перевалки зерна. Кожен з цих напрямків має свою специфіку, і в залежності від умов ринку, компанія може переходити від позиції «мертвого вантажу» до «дійних корів»,

особливо за умови впровадження ефективних стратегій розвитку в сільському господарстві та збільшення інвестицій у цей сектор.

Проведемо аналіз показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» за 2021-2023 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Динаміка показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Види пасивів	Рік			Відхилення			
				2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	85791541	67925986	62056891	-17865555	-5869095	-20,82	-8,64
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	81969080	51610825	48320726	-30358255	-3290099	-37,04	-6,37
Валовий прибуток	3822461	16315161	13736165	12492700	-2578996	326,82	-15,81
Інші операційні доходи	691741	2399576	1624043	1707835	-775533	246,89	-32,32
Адміністративні витрати	1515993	1019676	1615233	-496317	595557	-32,74	58,41
Витрати на збут	3094727	4161293	3991631	1066566	-169662	34,46	-4,08
Інші операційні витрати	1083595	1232757	1278613	149162	45856	13,77	3,72
Фінансові результати від операційної діяльності (збиток)	-1180113	12301011	8474731	13481124	-3826280	-	1142,36
Інші фінансові доходи	296421	619960	863057	323539	243097	109,15	39,21
Інші доходи	5498552	1589452	13047678	-3909100	11458226	-71,09	720,89
Фінансові витрати	1315770	2116216	2831222	800446	715006	60,83	33,79
Фінансові результати до оподаткування	-2107593	6539799	5238500	8647392	-1301299	-	410,30
Податок на прибуток	388297	-1401455	-865465	-1789752	535990	-	460,92
Чистий прибуток	1719296	5138344	4373035	3419048	-765309	198,86	-14,89
Рентабельність продаж, %	2,00	7,56	7,05	5,56	-0,52	-	-
Рентабельність продукції, %	2,10	9,96	9,05	7,86	-0,91	-	-

Джерело: складено та розраховано автором.

У 2022 році відзначено значне зниження чистого доходу ТОВ «Кернел-Трейд» на 20,82% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році падіння продовжилось, хоча й у менших масштабах (на 8,64%). Це зниження варто пояснити кількома факторами. Перш за все, зниження попиту на олійно-жирову продукцію через економічну нестабільність, обмеження логістики та зростання вартості транспортування через війну, а також зміни на зовнішніх ринках. Війна також призвела до серйозних проблем із забезпеченням сировини та ускладненням поставок, що відобразилось на фінансових результатах.

Зниження собівартості продукції ТОВ «Кернел-Трейд» на 37,04% у 2022 році та подальше незначне скорочення на 6,37% у 2023 році свідчить про успішні зусилля компанії з оптимізації витрат, зокрема у контексті витрат на виробництво та обробку сировини. Однак така значна економія стала можливою завдяки зниженню обсягів виробництва та поставок, а також адаптації до нових умов бізнесу в умовах війни.

Валовий прибуток ТОВ «Кернел-Трейд» зменшився в абсолютних цифрах у 2022 році на 15,81%, а в 2023 році – ще на 7,86%. Незважаючи на зниження собівартості, компанії не вдалося компенсувати зменшення доходів через зниження обсягів продажу та вплив війни, що негативно позначився на прибутковості.

Водночас, значно зросли інші операційні доходи ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022 році, однак в 2023 році вони знову знизились. Це пов'язано, зокрема, з тим, що зростання доходів могло бути викликане тимчасовими фактори, наприклад, одноразовими контрактами або експортними операціями, які не змогли забезпечити стабільність фінансових результатів в умовах непередбачуваності війни. Витрати на збут зросли в 2022 році на 34,46%, але у 2023 році дещо знизились на 4,08%, що може бути результатом скорочення обсягів збуту через погіршення економічної ситуації.

Адміністративні витрати ТОВ «Кернел-Трейд» збільшились на 58,41% у 2023 році, що свідчить про необхідність адаптації до нових реалій, таких як зміни в управлінні та додаткові витрати на забезпечення безпеки діяльності,

обмеження в роботі та організаційні зміни через війну. Це може бути також зумовлено ростом витрат на управлінський персонал і інші організаційні витрати, які не завжди можна було оптимізувати.

Чистий прибуток ТОВ «Кернел-Трейд» демонструє тенденцію до зниження у 2023 році на 14,89%, що підтверджує загальні труднощі в бізнесі через зовнішні фактори (рис.2.2).

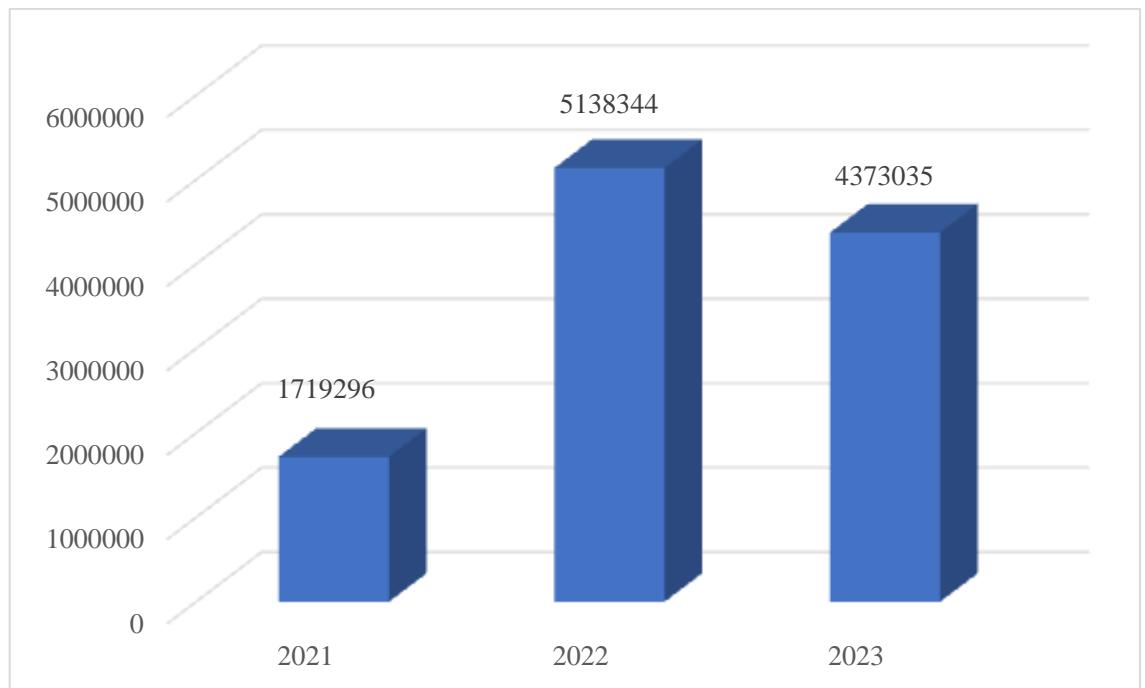


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Кернел-Трейд» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором.

Попри позитивну динаміку у 2022 році (+198,86%), результат 2023 року свідчить про те, що навіть зменшення витрат не дозволило значно поліпшити прибутковість через втрату частини ринків, проблеми з логістикою та загальні економічні труднощі, пов'язані з війною.

Рентабельність продажів ТОВ «Кернел-Трейд» знизилася з 7,56% у 2022 році до 7,05% у 2023 році (рис.2.3). Рентабельність продукції ТОВ «Кернел-Трейд» показала подібну динаміку, знизившись з 9,96% до 9,05%. Це є свідченням того, що, хоча компанія змогла зменшити собівартість, це не дозволило повною мірою компенсувати зниження доходів і прибутковості через

різке скорочення обсягів продажу та вплив військових дій.

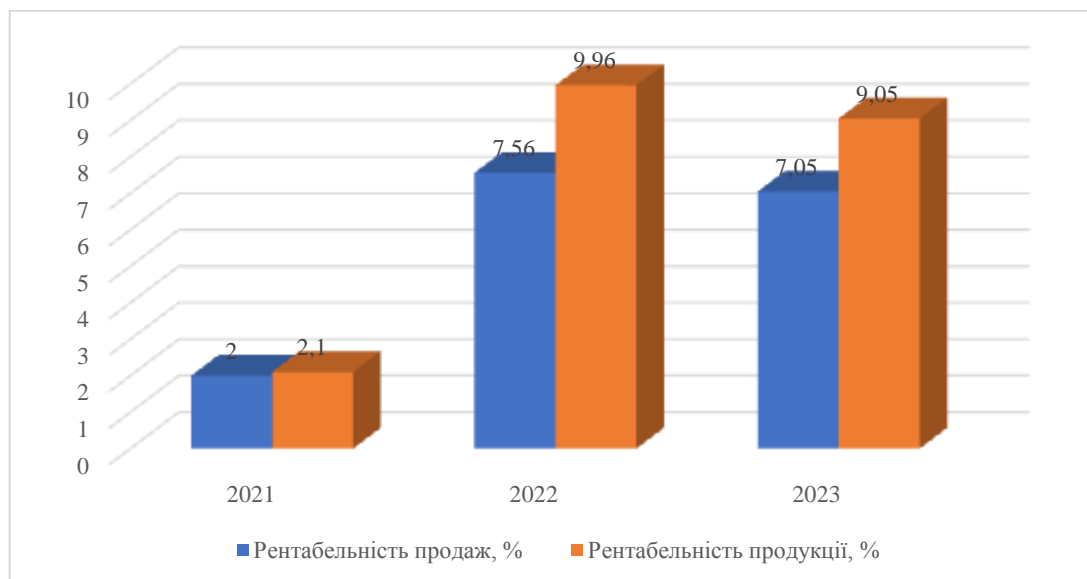


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Кернел-Трейд» за 2021-2023 рр., %

Джерело: складено автором.

Фінансова ситуація ТОВ «Кернел-Трейд» за період з 2021 по 2023 рр. є свідченням великих труднощів, пов'язаних із війною, що призвела до зниження доходів, зростання витрат та зменшення прибутковості. Основними факторами, що вплинули на фінансові результати, є:

- зниження обсягів реалізації продукції на тлі зменшення попиту на зовнішніх ринках і проблем з експортом через обмеження логістики;
- зростання адміністративних витрат і витрат на забезпечення безпеки через війну;
- скорочення операційного прибутку та коливання в фінансових результатах через непередбачуваність зовнішніх обставин.

Незважаючи на ці труднощі, компанія продовжує намагатися оптимізувати свої витрати і адаптуватися до нових реалій, що дозволяє їй зберігати рентабельність на рівні 7-9%. Водночас необхідно приділяти більше уваги покращенню логістики, зниженню витрат та пошуку нових ринків збуту для забезпечення стабільності в умовах нестабільної економічної ситуації.

2.2 Ефективність експорту агропродовольчої продукції ТОВ «Кернел-Трейд».

ТОВ «Кернел-Трейд» є одним з найбільших аграрних підприємств України, яке обробляє близько 560 тисяч гектарів чорноземів. Компанія спеціалізується на вирощуванні таких стратегічних культур, як кукурудза, пшениця, соняшник і соя, що становлять основу її агробізнесу. Високоякісна продукція компанії є результатом впровадження сучасних технологій сільськогосподарського виробництва та ефективного використання земельних ресурсів.

Для забезпечення безперебійної та своєчасної доставки продукції, ТОВ «Кернел-Трейд» створило власну мережу елеваторів, що дозволяє не лише зберігати врожай, а й оперативно здійснювати логістичні операції, забезпечуючи високу швидкість обробки та транспортування зерна. Ці елеватори також надають якісні послуги зі зберігання зернових для сільгоспвиробників, що працюють з компанією, і тим самим сприяють розвитку аграрного сектора в Україні.

Крім того, ТОВ «Кернел-Трейд» є важливою ланкою між українськими агровиробниками та світовими ринками. Компанія експортує понад 5 млн тонн сільськогосподарських культур, таких як кукурудза, пшениця, соя, ріпак та ячмінь. При цьому 80% експортованої продукції йде в країни Близького Сходу, Північної Африки та Європейського Союзу, що підтверджує високу конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках. Інші 20% зернових поставляються в Східну Азію та південну частину Африки. Таким чином, ТОВ «Кернел-Трейд» активно працює в різних регіонах світу, забезпечуючи попит на українську продукцію.

Завдяки власній мережі елеваторів та двом глибоководним портовим терміналам на узбережжі Чорного моря, компанія повністю контролює процес логістики зернових, що дозволяє їй ефективно управляти постачанням продукції на міжнародні ринки та знижувати витрати на транспортування.

Частка ТОВ «Кернел-Трейд» в українському експорті зернових складає близько 9%, що свідчить про вагомий внесок компанії в економіку України та її роль на міжнародній арені.

Що стосується переробки олійних культур, то ТОВ «Кернел-Трейд» займається виробництвом соняшникової олії, де основна частина сировини імпортується з таких країн, як Індія, Китай, країни ЄС і Близький Схід. Враховуючи попит на продукцію, 90% соняшникової олії компанія закупає з цих регіонів, що дозволяє забезпечити стабільність постачання олії. Однак незважаючи на експортну орієнтацію переробки, приблизно 43% соняшникової олії, розфасованої в пластикові пляшки, залишається на внутрішньому ринку України, задовольняючи потреби українських споживачів.

Кернел переробив 759000 тонн насіння соняшника у 2023 році (що на 32% більше у порівнянні з попереднім роком), експлуатуючи шість заводів з переробки насіння олійних культур. Два заводи з переробки, що належать групі, залишаються недоступними в зоні високого ризику Харківської області.

Таким чином, ТОВ «Кернел-Трейд» є потужним агропромисловим холдингом, який не тільки активно працює на міжнародних ринках, а й підтримує стабільний попит на свою продукцію в Україні, вносячи важливий внесок у розвиток аграрного сектору країни та її економіки в цілому.

Проаналізуємо обсяги експорту продукції ТОВ «Кернел-Трейд» за асортиментом продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка обсягів експорту продукції ТОВ «Кернел-Трейд» за асортиментом товарів, за 2021-2023 рр., тис.грн.

Вид продукції	Рік			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				+/-	%	+/-	%
Яра пшениця	5035698,3	4016125,3	5115532,3	-1019573	-20,25	1099407	27,37
Озимий ячмінь	3214569,3	2864987,6	3214200,1	-349581,7	-10,87	349212,5	12,19
Озима пшениця	2110457,4	2411205,3	2919503,4	300747,9	14,25	508298,1	21,08
Озиме жито	3209858,8	2610200,1	3219874,3	-599658,7	-18,68	609674,2	23,36
Соняшникова	26113607,3	21013784,1	33222205,6	-5099823,2	-19,53	12208421,5	58,10

олія							
Ярий ячмінь	3218455,7	3108693,7	3718056,3	-109762	-3,41	609362,6	19,60
Овес	2118769,6	1748969,8	2018421,1	-369799,8	-17,45	269451,3	15,41
Кукурудза на зерно	1214055,3	1024877,1	1233214,3	-189178,2	-15,58	208337,2	20,33
Гречка	1215676,6	1046002,3	1314963,1	-169674,3	-13,96	268960,8	25,71
Кольза – ярий ріпак	1117569,9	1109583,8	1412020,7	-7986,1	-0,71	302436,9	27,26
Всього	48568718,2	40954429,1	57387991,2	-7614289,1	-15,68	16433562,1	40,13

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства та даних відділу ЗЕЗ.

Обсяг експорту ярої пшениці ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022 році знизився на 20,25%, що вказує на негативний вплив різких змін на ринках збуту, ймовірно, через війну, порушення логістичних ланцюгів та зменшення попиту. Однак у 2023 році експорти зросли на 27,37%, що може свідчити про відновлення ринку або переключення на нові ринки після адаптації до складних умов.

Експорт озимого ячменю у 2022 році зменшився на 10,87%, але вже у 2023 році збільшився на 12,19%. Це свідчить про стабілізацію ринку та можливе розширення ринків збуту у 2023 році. Зменшення експорту в 2022 році, ймовірно, було зумовлено нестабільністю в умовах війни.

Озима пшениця показала зростання експорту на 14,25% у 2022 році, а в 2023 році – ще на 21,08%. Це свідчить про стабільність попиту на цей товар, що, ймовірно, пояснюється стабільністю основних ринків збуту та зусиллями компанії щодо диверсифікації каналів постачання.

Експорт ТОВ «Кернел-Трейд» озимого жита у 2022 році знизився на 18,68%, але в 2023 році збільшився на 23,36%. Хоча зниження у 2022 році було значним, зростання в 2023 році свідчить про стабілізацію попиту або адаптацію до нових умов постачання.

Обсяг експорту соняшникової олії ТОВ «Кернел-Трейд» скоротився на 19,53% у 2022 році, що може бути пов'язано з обмеженням доступу до основних ринків або складнощами з логістикою в умовах війни. Однак вже у 2023 році спостерігається значне зростання на 58,10%, що свідчить про відновлення попиту, а також про активні зусилля компанії щодо відновлення постачань на

міжнародні ринки.

Експорт ярого ячменю ТОВ «Кернел-Трейд» знизився на 3,41% у 2022 році, але в 2023 році показав позитивну динаміку зростання на 19,60%. Це може бути результатом зусиль компанії з диверсифікації ринків збуту та адаптації до нових умов після початку війни.

Експорт вівса ТОВ «Кернел-Трейд» знизився на 17,45% у 2022 році, але у 2023 році збільшився на 15,41%. Це може свідчити про зростання попиту на цей продукт у 2023 році, попри значне скорочення у 2022 році, що, ймовірно, було викликано зовнішніми економічними факторами.

Експорт кукурудзи ТОВ «Кернел-Трейд» в 2022 році знизився на 15,58%, але в 2023 році виріс на 20,33%. Це може свідчити про стабілізацію виробництва та адаптацію до нових умов збуту, а також відновлення попиту на цьому товарі.

Експорт гречки ТОВ «Кернел-Трейд» в 2022 році знизився на 13,96%, але в 2023 році зріс на 25,71%. Зростання експорту гречки у 2023 році може бути пов'язане з підвищенням попиту через зміни в постачанні або специфічні ринкові умови.

Експорт колзи ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022 році знизився на 0,71%, а у 2023 році зріс на 27,26%. Це може бути результатом покращення попиту на ринку олійних культур або успішної диверсифікації поставок.

У 2022 році загальний обсяг експорту ТОВ «Кернел-Трейд» знизився на 15,68%, що, ймовірно, відображає негативний вплив війни, економічну нестабільність, обмеження на міжнародні ринки та складнощі з логістикою. У 2023 році спостерігається значне відновлення експорту, зростання на 40,13%, що вказує на адаптацію компанії до нових умов і відновлення постачань на зовнішні ринки. Це зростання є особливо помітним у таких продуктах, як соняшникова олія (+58,10%) та гречка (+25,71%), що свідчить про активну роботу компанії над налагодженням нових каналів збуту.

Отже, динаміка експорту продукції ТОВ «Кернел-Трейд» за 2021-2023 роки вказує на серйозний вплив зовнішніх факторів, таких як війна в Україні, на

обсяги реалізації продукції. Однак у 2023 році компанія продемонструвала значне відновлення експорту, зокрема у сегменті олійних культур та зернових, що вказує на її здатність адаптуватися до змін та відновлювати ринкові позиції. Слід зазначити, що компанія активно працює над диверсифікацією ринків збуту, що дозволяє їй знижувати залежність від конкретних торгових партнерів і зберігати конкурентоспроможність на світових ринках.

Проаналізуємо ефективність здійснення експортних операцій ТОВ «Кернел-Трейд» протягом 2021-2023 рр. за допомогою даних таблиці 2.5.

Згідно даних таблиці 2.5, загальний обсяг експорту продукції ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022 році знизився на 15,7% порівняно з 2021 роком, що було зумовлено, ймовірно, впливом геополітичної ситуації та порушенням логістичних ланцюгів через війну. Однак у 2023 році спостерігається значне зростання експорту ТОВ «Кернел-Трейд» на 40,1%, що свідчить про відновлення ринкових позицій компанії та успішні зусилля щодо відновлення поставок на зовнішні ринки.

Зниження сукупного доходу ТОВ «Кернел-Трейд» на 20,8% у 2022 році в основному відбулося через зменшення експортних поставок, а також через фактори, пов'язані з інфляцією, підвищенням витрат на логістику та виробничі процеси. У 2023 році дохід зменшився ще на 8,6%, що може бути результатом низької рентабельності деяких товарів або падіння цін на міжнародних ринках.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ефективності експортних операцій ТОВ «Кернел-Трейд» за 2021-2023 рр.

Вид продукції	Рік			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				+/-	%	+/-	%
Експорт продукції, тис. грн.	48568718	40954429	57387991	-7614289	-15,7	16433562	40,1
Сукупний дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	85791541	67925986	62056891	-17865555	-20,8	-5869095	-8,6
Питома вага експорту продукції в сумі доходу (виручки) від реалізації, %	56,61	60,29	92,48	3,7	6,5	32,2	53,4

Собівартість реалізованих послуг, тис грн., в тому числі:	81969080	51610825	48320726	-30358255	-37,0	-3290099	-6,4
собівартість експортованої продукції, тис.грн.	42660239	38671582	42917556	-3988657	-9,3	4245974	11,0
Ефект експортних операцій	5908479	2282847	14470435	-3625632	-61,4	12187588	533,9
Ефективність експортних операцій	12,17	5,57	25,22	-6,6	-54,2	19,6	352,4

Джерело: складено та розраховано автором.

Відзначається значне збільшення питомої ваги експорту в загальній виручці ТОВ «Кернел-Трейд» – на 53,4% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що компанія все більше орієнтується на зовнішні ринки, і, ймовірно, намагається компенсувати зниження внутрішніх продажів збільшенням обсягів експорту. У 2023 році цей показник досяг 92,48%, що є позитивним сигналом для компанії щодо її орієнтації на зовнішні ринки, зокрема в умовах економічної нестабільності в Україні.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Кернел-Трейд» значно знизилася на 37% в 2022 році через зменшення обсягів виробництва та скорочення витрат на постачання. Водночас, в 2023 році собівартість зменшилася на 6,4%, що може свідчити про підвищення ефективності виробничих процесів і вдосконалення управління витратами компанії.

Собівартість експортованої продукції ТОВ «Кернел-Трейд» в 2022 році зменшилась на 9,3%, що може свідчити про оптимізацію витрат на виробництво та логістику в умовах обмеженого попиту. Проте у 2023 році спостерігається зростання собівартості на 11%, що може бути обумовлено інфляційними процесами, зростанням цін на сировину та зворотними ефектами від підвищення обсягів виробництва.

Ефект експортних операцій ТОВ «Кернел-Трейд» різко знизився у 2022 році на 61,4%, що, ймовірно, є наслідком зменшення обсягів експорту і високих витрат на ведення бізнесу в умовах війни. Однак у 2023 році ефект зріс на 533,9%, що вказує на значне поліпшення фінансових результатів ТОВ «Кернел-

Трейд», можливо, завдяки відновленню експорту та підвищенню ефективності операцій.

Ефективність експортних операцій ТОВ «Кернел-Трейд» значно знизилася в 2022 році на 54,2% через скорочення обсягів експорту та зростання витрат. Водночас у 2023 році ефективність зросла на 352,4%, що свідчить про значне поліпшення фінансових результатів і оптимізацію процесів у зовнішній торгівлі, зокрема через вдосконалення логістики та налагодження нових ринків збуту.

Отже, у 2022 році ТОВ «Кернел-Трейд» зазнало значних труднощів через вплив війни, що призвело до зниження обсягів експорту, зменшення виручки та ефективності експортних операцій. Водночас собівартість продукції значно скоротилася, що допомогло зберегти певну фінансову стабільність. У 2023 році компанія змогла досягти значного зростання в експортних операціях (40,1%), що відображає успішну адаптацію до нових умов та відновлення міжнародних поставок. Відновлення ефективності експорту (збільшення на 352,4%) і поліпшення фінансових показників свідчать про здатність компанії впоратися з кризою і повернутися до позитивної динаміки.

2.3 Проблеми здійснення експортних операцій на підприємстві.

Організація зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» має певні недоліки в управлінській структурі, зокрема щодо недостатнього досвіду в ефективній організації та управлінні зовнішньоекономічними процесами. Це може впливати на швидкість прийняття рішень, координацію між різними підрозділами компанії та взаємодію з міжнародними партнерами, що в свою чергу може обмежувати потенціал для оптимізації зовнішньоекономічної діяльності та реалізації ефективних стратегій на міжнародних ринках.

Організація зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Кернел-Трейд» наведена на рисунку 2.4.

Однією з характерних особливостей організації системи збуту експортної

продукції в ТОВ «Кернел-Трейд» є те, що функції, які традиційно відносяться до відділу маркетингу, значною мірою перекриваються з обов'язками інших структурних підрозділів. Наприклад, відділ маркетингу компанії бере на себе не лише класичні маркетингові функції, але й безпосередньо займається збутом продукції на експорт, що виходить за межі його традиційних завдань. У той же час, серед основних завдань відділу зовнішньоекономічних зв'язків (ЗЕЗ) можна знайти функції, що зазвичай виконуються відділом маркетингу, зокрема, стратегічне планування і аналіз ринків збуту.

Це створює певну організаційну складність, оскільки різні відділи виконують схожі або навіть однакові функції. За такої структури виділяються три основні підрозділи, які забезпечують збут експортної продукції підприємства, і кожен з них займається специфічними функціями, але часто з перекриттям:

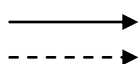
1) відділ продажів займається безпосередньо реалізацією продукції на експорт та внутрішньому ринку, при цьому структура цього підрозділу побудована за видами продукції, що дозволяє краще керувати специфікою різних товарних груп.

2) відділ маркетингу та договорів виконує роль аналітичного центру компанії, відповідаючи за виконання маркетингових функцій, зокрема аналіз ринків, розробку рекламних стратегій і кампаній, а також забезпечення ведення договірної роботи по кожному виду продукції. Тут також виникає перехрестя з функціями відділу продажів, оскільки він здійснює прямий контакт з покупцями і ринками.

3) відділ транспорту відповідає за логістику і митне оформлення експортних поставок. Цей підрозділ має на меті управління доставкою продукції до кінцевих споживачів, що включає організацію транспортування, а також митні процедури на всіх етапах зовнішньоекономічної діяльності.



Рис.2.4. Відділи, що приймають участь в організації зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Кернел-Трейд».



прями функції
 дублювання функцій

Джерело: складено автором на основі інформації ТОВ «Кернел-Трейд».

Окрім того, в структурі компанії існує окремий підрозділ - відділ торгових суперечок, який займається вирішенням договірних суперечок і претензій, що виникають між ТОВ «Кернел-Трейд» та його партнерами, постачальниками та споживачами. Відділ також бере участь у вирішенні антидемпінгових процесів,

порушених проти підприємства.

У такій організаційній структурі існує проблема дублювання функцій і часткового перекриття повноважень між відділами ЗЕЗ, маркетингу, збуту і транспорту (рис. 2.5).

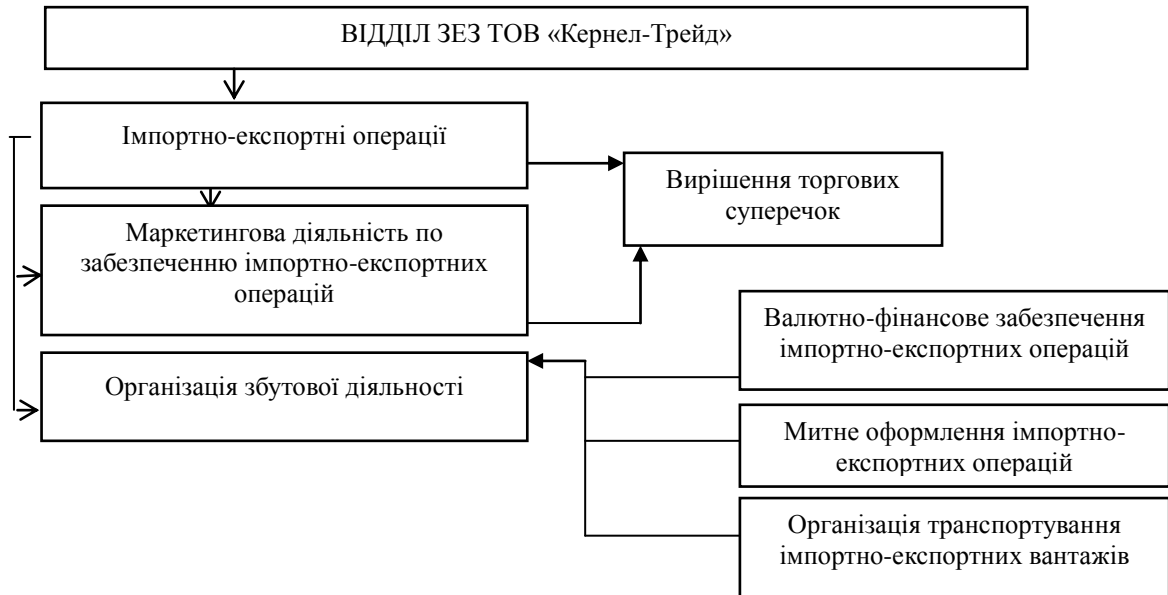


Рис.2.5. Існуюча функціональна схема організації зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Кернел-Трейд».

Джерело: складено автором на основі інформації ТОВ «Кернел-Трейд».

Це може призвести до внутрішніх суперечок і конфліктів між керівниками різних підрозділів, оскільки кожен з них має свої унікальні завдання, але деякі з цих завдань можуть перетинатися. Наприклад, відділ маркетингу і відділ продажів часто взаємодіють на етапі прийняття рішень про стратегію продажів і формування пропозицій для міжнародних партнерів, що може призвести до непорозуміннь щодо розподілу відповідальності.

Таким чином, паралельне існування таких відділів, як ЗЕЗ, маркетингу і збуту, на підприємстві вимагає додаткової уваги до чіткої організації їх взаємодії та розмежування функцій. Це дозволить уникнути дублювання обов'язків, підвищити ефективність робочих процесів та зменшити внутрішні конфлікти, що можуть виникати через невизначеність у розподілі повноважень і відповідальності.

Щодо планування зовнішньоекономічних операцій, то функція розробки відповідних планів покладена на керівника відділу зовнішньоекономічних зв'язків та підпорядковані йому структурні підрозділи. Як видно з організаційної схеми (рис. 2.4), ТОВ «Кернел-Трейд» не має окремого відділу, який би спеціалізувався виключно на плануванні зовнішньоекономічної діяльності. Тому всі тактичні та стратегічні плани, що стосуються зовнішньоекономічної діяльності, розробляються в межах загальної стратегії розвитку компанії, яку формує департамент розвитку. Цей департамент забезпечує інтеграцію зовнішньоекономічних операцій в загальну стратегію бізнесу, погоджуючи і коригуючи плани з іншими підрозділами.

Таким чином, планування зовнішньоекономічної діяльності здійснюється через широку взаємодію з іншими департаментами ТОВ «Кернел-Трейд», але відсутність окремого підрозділу, що спеціалізується саме на плануванні зовнішньоекономічних операцій, може створювати певні труднощі у швидкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Це також може ускладнювати координацію між різними напрямками діяльності, що має прямий вплив на ефективність реалізації зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Кернел-Трейд».

Етапи здійснення процесу планування експортної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» в межах планування загальної стратегії розвитку підприємства наведено на рисунку 2.6.



Рис.2.6. Етапи здійснення процесу планування експортної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» в межах планування загальної стратегії розвитку підприємства
Джерело: складено автором на основі інформації ТОВ «Кернел-Трейд».

Підприємство обрало стратегію диверсифікації в експортній діяльності, яка розробляється в рамках загальної стратегії ТОВ «Кернел-Трейд» (рис. 2.7). Стратегію диверсифікації розробляє відділ планування, що є частиною Департаменту розвитку компанії. Цей відділ не є безпосередньо пов'язаним з відділом зовнішньоекономічних зв'язків за рівнем ієрархії та функціональними повноваженнями, оскільки відділ планування знаходиться на вищому рівні управлінської структури, ніж відділ ЗЕЗ.

Таке розташування та розподіл повноважень може створювати певну дистанцію між стратегічним плануванням диверсифікації експортних ринків і безпосереднім управлінням зовнішньоекономічними операціями. Це може призвести до певних труднощів у комунікації та інтеграції стратегічних цілей з оперативними завданнями. Оскільки Департамент розвитку відповідає за загальний напрямок розвитку бізнесу, а відділ ЗЕЗ за виконанням зовнішньоекономічних операцій, існує потреба в чіткій координації між цими

підрозділами, щоб забезпечити ефективну реалізацію стратегії диверсифікації на зовнішніх ринках.

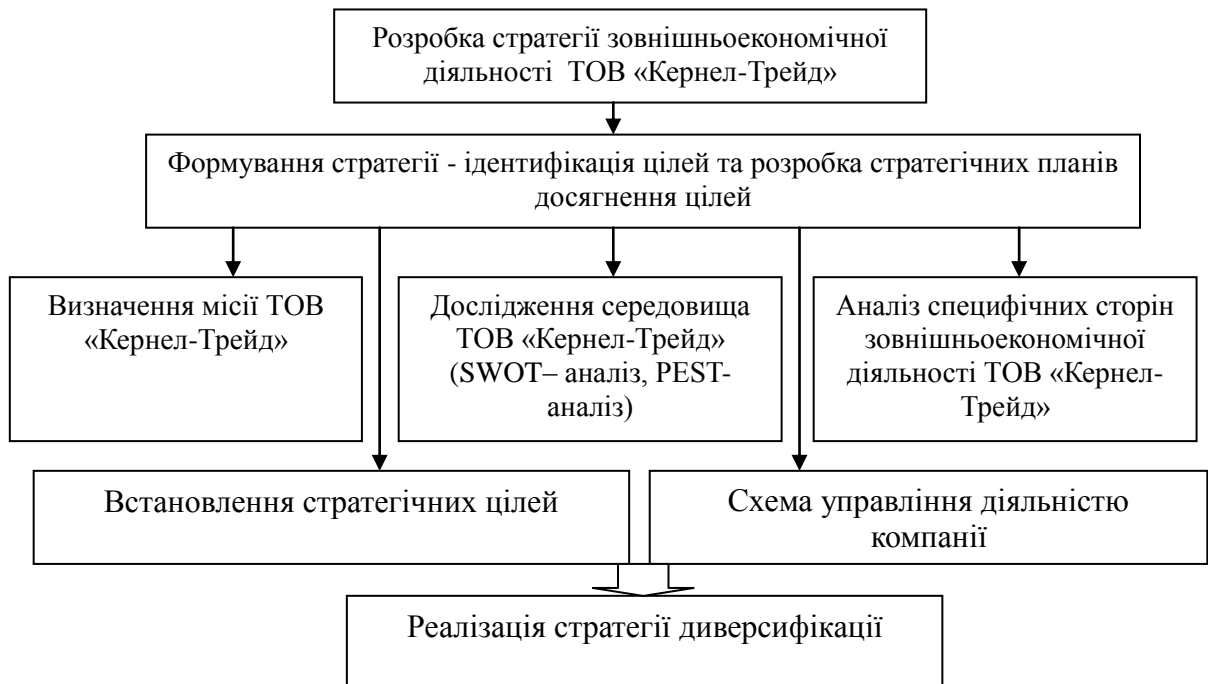


Рис.2.7. Етапи розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Кернел-Трейд» відділом планування.

Джерело: складено автором на основі інформації ТОВ «Кернел-Трейд».

Співробітники, які відповідають за реалізацію стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), отримують мотиваційні стимули, які включають кілька основних інструментів:

1. Надбавка до окладу – співробітникам, що брали участь у виконанні запланованої роботи, нараховується надбавка в розмірі 30% від їх основної зарплати. Виплата цієї надбавки здійснюється з Фонду економічного стимулювання підприємства за умови досягнення підприємством планових показників, визначених для конкретного періоду. Такий підхід стимулює колектив до досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Надбавка за виконання угод – співробітникам відділу зовнішньоекономічних зв'язків надається додаткова надбавка в розмірі 5% від окладу за успішне підписання п'яти угод. Ця надбавка виплачується протягом поточного року, що є додатковим стимулом для активного укладання нових

контрактів та розвитку зовнішніх ринків.

3. Премія за реалізацію контракту – за успішне завершення зовнішньоекономічного контракту передбачена одноразова премія в розмірі 20% від окладу. Ця премія надається у разі виконання плану і є додатковою мотивацією для досягнення конкретних результатів у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

4. Кар'єрний ріст – для співробітників існують перспективи кар'єрного зростання, що забезпечує можливість розвитку та просування по службі в межах компанії. Це дає стимул до професійного росту та довгострокової відданості організації.

Ці мотиваційні інструменти визначені в колективному договорі компанії, який переглядається та затверджується щорічно. Однак, умови і механізм їх застосування залишаються незмінними на протязі всього періоду. Це свідчить про те, що система мотивації є стабільною, але в той же час вона має певні обмеження: вона не є достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до швидких змін в зовнішньоекономічній діяльності або специфіки стратегічного планування.

Крім того, важливою особливістю є те, що цей комплекс заохочень однаковий для всіх співробітників компанії. У результаті, структура мотивації не враховує особливості функцій, пов'язаних із стратегічним плануванням та диверсифікацією зовнішньоекономічних операцій. Вона є універсальною, але може не до кінця відповідати потребам співробітників, що займаються плануванням і реалізацією стратегічних ініціатив, які потребують більш індивідуального підходу.

Отже, хоча мотивація співробітників забезпечує певний рівень заохочення, система не є достатньо гнучкою для оперативної адаптації до змін у зовнішньоекономічних умовах чи у специфіці діяльності, пов'язаної з реалізацією стратегії диверсифікації.

В результаті проведеного аналізу, можна виявити кілька суттєвих недоліків у процесі планування та організації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд». Перш за все, варто відзначити наступні проблеми:

1. Не ефективна організація зовнішньоекономічної діяльності через дублювання функцій. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства організована таким чином, що кілька відділів – ЗЕЗ, маркетингу та збуту продукції - виконують схожі або навіть однакові функції. Це створює не тільки дублювання завдань, але й можливі конфлікти та суперечності в управлінні, що ускладнює реалізацію стратегії підприємства. Така структура не забезпечує оптимального використання ресурсів і призводить до неефективності в управлінні зовнішньоекономічними операціями.

2. Відсутність єдиного структурного підрозділу, який би займався суто плануванням зовнішньоекономічної діяльності. У компанії немає окремого відділу або підрозділу, який би концентрувався виключно на стратегічному плануванні зовнішньоекономічної діяльності. Це призводить до того, що планування не має чіткої фокусованої структури, і в результаті стратегічні та тактичні завдання можуть виконуватись без належної координації і синхронізації між різними підрозділами, що ускладнює управління в цій сфері.

3. Неefективний контроль за плануванням ЗЕД. Відділ зовнішньоекономічних зв'язків не має достатнього контролю над процесом планування ЗЕД, оскільки відділ планування йому не підпорядкований. Така ситуація призводить до того, що планування не завжди відображає реальні потреби і можливості підприємства, що знижує якість виконання зовнішньоекономічних операцій. Відсутність чіткої підзвітності і контролю створює ризик прийняття рішень, які не узгоджуються з загальними цілями і стратегією підприємства.

4. Низький рівень матеріального заохочення працівників відділу ЗЕЗ за досягнуті результати. Співробітники відділу зовнішньоекономічних зв'язків не отримують достатнього матеріального стимулювання за високі результати виконання запланованих показників ЗЕД. Мотивація працівників, як правило, відіграє важливу роль у досягненні ефективних результатів, і якщо матеріальні заохочення не відповідають рівню відповідальності та досягненням, це може негативно позначитися на продуктивності та ініціативності співробітників.

З огляду на вищезазначене, необхідно провести реорганізацію структури підприємства та внести зміни в організацію зовнішньоекономічної діяльності.

Висновок до розділу 2.

ТОВ «Кернел-Трейд» – один із найбільших виробників та експортерів сільськогосподарської продукції в Україні, зокрема зернових культур та соняшникової олії. Компанія активно займається переробкою, зберіганням та транспортуванням зерна, а також надає логістичні послуги через мережу елеваторів та портових терміналів. Стратегія розвитку ТОВ «Кернел-Трейд» орієнтована на сталий розвиток, підвищення ефективності виробництва та покращення експортних можливостей через інвестиції в інновації, сучасні технології та екологічну відповідальність. Згідно з аналізом за допомогою моделі McKinsey «7S», компанія має високий рівень ефективності у всіх елементах — стратегії, структурі, системах, співробітниках, стилі управління, спільних цінностях та навичках. Це дозволяє їй займати лідерські позиції на ринку та забезпечувати стабільний розвиток в умовах змінюваних ринкових умов. Оцінка фінансових результатів показує значні зниження виручки, проте компанія залишається прибутковою завдяки контролю за витратами та ефективному управлінню.

ТОВ «Кернел-Трейд» є одним з найбільших агропідприємств України, що спеціалізується на вирощуванні стратегічних культур і виробництві соняшникової олії. Компанія активно працює на міжнародних ринках, експортує більше 5 млн тонн продукції на рік, зокрема зернові та олійні культури. Власна мережа елеваторів і портових терміналів надає ТОВ «Кернел-Трейд» можливість ефективно управляти логістикою та забезпечувати стабільність постачань у різні регіони світу. Однак через війну обсяги експорту в 2022 році знизилися на 15,68%, що вплинуло на загальний дохід. У 2023 році компанія відновила обсяги експорту (+40,13%), особливо в сегменті соняшникової олії (+58,10%), що вказує на здатність адаптуватися до змінюваних умов і

повернутися до позитивної динаміки.

В результаті проведеного аналізу, виявлено кілька суттєвих недоліків у процесі планування та організації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»: не ефективна організація зовнішньоекономічної діяльності через дублювання функцій; відсутність єдиного структурного підрозділу, який би займався суто плануванням зовнішньоекономічної діяльності; неефективний контроль за плануванням ЗЕД; низький рівень матеріального заохочення працівників відділу ЗЕЗ за досягнуті результати.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ТОВ «Кернел-Трейд».

3.1 Напрями підвищення ефективності експортних операцій агропродовольчої продукції.

Проведений аналіз виявив кілька суттєвих недоліків у поточній організації та плануванні зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд», що вимагає їх негайного виправлення для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Основними проблемами є дублювання функцій і неефективність організації ЗЕД, відсутність єдиного підрозділу для стратегічного планування ЗЕД, низький рівень контролю за процесом планування ЗЕД, недостатня мотивація працівників відділу ЗЕЗ.

Пропонована програма заходів щодо подолання зазначених проблем наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Пропонована програма заходів щодо подолання проблем у поточній організації та плануванні зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд».

Захід	Опис	Очікувані результати
1	2	3
Створення окремого відділу або підрозділу для планування зовнішньоекономічної діяльності	Створення спеціалізованого підрозділу, який зосереджуватиметься виключно на стратегічному та тактичному плануванні зовнішньоекономічної діяльності компанії. Цей підрозділ буде розробляти і впроваджувати довгострокові та короткострокові стратегії, а також координувати їх виконання з іншими підрозділами.	Забезпечення чіткої та злагодженої роботи над стратегією зовнішньоекономічної діяльності, підвищення координації між підрозділами і покращення реалізації планів ЗЕД. Це дозволить зменшити розпорошення зусиль і зосередити увагу на конкретних цілях.

Продовження табл.3.1.

1	2	3
Встановлення чіткої підзвітності та контролю за виконанням планів ЗЕД	Визначення чітких правил підзвітності та контролю за виконанням зовнішньоекономічних планів. Це включає впровадження системи звітності та регулярного моніторингу результатів діяльності всіх підрозділів, що залучені в ЗЕД.	Підвищення рівня відповідальності за виконання завдань, поліпшення координації між відділами, а також покращення загальних результатів зовнішньоекономічної діяльності через більш чіткий контроль.
Перегляд системи мотивації та матеріальних заохочень для працівників відділу ЗЕЗ	Коригування існуючої системи мотивації та матеріальних заохочень для співробітників відділу ЗЕЗ з урахуванням досягнутих результатів у зовнішній торгівлі. Це може включати бонуси, премії, підвищення заробітної плати за виконання або перевиконання планів.	Збільшення мотивації працівників до досягнення високих результатів у зовнішньоекономічній діяльності, підвищення продуктивності та ініціативності співробітників відділу, що безпосередньо вплине на ефективність ЗЕД.
Перегляд структури і функцій існуючих відділів, щоб уникнути дублювання завдань і підвищити ефективність роботи	Оцінка і коригування організаційної структури для усунення дублювання функцій між відділами ЗЕЗ, маркетингу та збуту. Це передбачає об'єднання схожих функцій та делегування відповідальності для чіткішого розподілу завдань.	Оптимізація роботи компанії, зменшення внутрішніх суперечностей та дублювання функцій, підвищення ефективності взаємодії між відділами, що дозволить більш ефективно реалізовувати стратегії на ринках.

Джерело: складено автором.

Розглянемо запропоновані заходи більш детально.

Одним із ключових напрямків покращення розвитку зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Кернел-Трейд» є удосконалення організаційно-економічного механізму управління ЗЕД. Враховуючи потреби компанії у більш ефективному та злагодженому управлінні, пропонується створити спеціалізований підрозділ для планування зовнішньоекономічної діяльності, який буде підпорядковуватися безпосередньо керівнику відділу ЗЕД.

Головною метою цього підрозділу стане інтеграція планування ЗЕД в єдину систему внутрішньофірмового управління, що дозволить більш ефективно досягати стратегічних цілей компанії. Створення цього підрозділу дозволить розробляти, впроваджувати та контролювати як тактичні, так і

стратегічні плани, пов'язані з міжнародною торгівлею та зовнішньоекономічними операціями. Такий підхід забезпечить більшу цілісність і узгодженість у всіх аспектах управління ЗЕД, зокрема в плануванні, реалізації та моніторингу виконання завдань.

Підрозділ планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» буде здійснювати три основні види планування:

1) стратегічне планування - розробка довгострокових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності, враховуючи зміни на зовнішніх ринках, нові можливості для розширення експорту, імпорту та диверсифікації ринків.

2) поточне планування - формування середньострокових планів, що передбачають виконання конкретних завдань і досягнення певних показників ЗЕД у межах фінансових періодів (рік, півріччя, квартал).

3) тактичне планування - оперативне планування на короткострокову перспективу, спрямоване на виконання конкретних операційних завдань, таких як укладання угод, організація поставок, забезпечення своєчасного виконання експортно-імпортних операцій.

Приклад положення про відділ планування ЗЕД наведено в Додатку Б.

Запровадження цього підрозділу дозволить підвищити рівень координації між різними відділами компанії, зменшити дублювання функцій і покращити узгодженість дій. Крім того, стратегічне, поточне і тактичне планування забезпечить точнішу оцінку потреб компанії в зовнішньоекономічній діяльності, що сприятиме більш ефективному використанню ресурсів і досягненню кращих результатів у міжнародній торгівлі.

Найвищий стратегічний рівень планування зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Кернел-Трейд» охоплює керівників підприємства, включаючи керівника нового підрозділу планування ЗЕД. На цьому рівні розробляється загальна стратегія ЗЕД, визначаються довгострокові цілі, що спрямовані на вирішення основних завдань, які стоять перед компанією в міжнародному бізнес-середовищі. Ці цілі стосуються широкого спектра

аспектів: виходу на нові міжнародні ринки, адаптації до змін зовнішнього середовища, інновацій в продукції, управління ресурсами (людськими, матеріальними, фінансовими), підвищення ефективності ЗЕД, а також забезпечення стабільного прибутку і соціальної відповідальності компанії.

Стратегічне планування ЗЕД надає можливість підприємству ТОВ «Кернел-Трейд» визначити свої довгострокові перспективи, враховуючи всі фактори, які можуть вплинути на міжнародну діяльність компанії. В процесі стратегічного планування формуються стратегічні плани, які визначають основні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також чітко формулюють цілі, що необхідно досягти для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Стратегія є важливою для стабільного розвитку компанії, оскільки вона має враховувати зовнішньоекономічні виклики, такі як політичні, економічні і соціальні фактори в різних країнах, зміни валютних курсів, різноманітні правові та регуляторні системи, а також культурні та мовні бар'єри.

Потужний виклик у розробці стратегії ЗЕД полягає в необхідності врахувати численні фактори зовнішнього середовища, що можуть змінюватись на глобальному рівні, а також здатність адаптувати стратегію до специфічних вимог різних ринків. Тому стратегічне планування потребує детального аналізу ринкових трендів, політичної ситуації в країнах експорту та імпорту, а також прогнозування можливих змін в економічній ситуації на основі аналізу макроекономічних показників.

Нижчим за рівнем є поточне планування, яке, в свою чергу, охоплює формулювання середньострокових цілей, спрямованих на вирішення поточних завдань, необхідних для досягнення стратегічних орієнтирів підприємства в сфері ЗЕД. Цей рівень планування здебільшого включає середній управлінський рівень, зокрема менеджерів середньої ланки, які безпосередньо відповідають за впровадження стратегічних ініціатив у повсякденну діяльність компанії. Одним із ключових аспектів поточного планування є бюджетне планування, що дозволяє детально розподіляти ресурси для реалізації завдань, визначених на

стратегічному рівні. Бюджетне планування для ЗЕД включає розробку бюджету зовнішньоекономічної діяльності, що включає кошти для реалізації експортно-імпортних операцій, маркетингових заходів, розвитку нових ринків, а також для реагування на непередбачені витрати. Бюджетне планування на цьому рівні може бути інтегроване у загальну систему бюджетування компанії або реалізовуватись окремо, якщо зовнішньоекономічна діяльність є достатньо великою частиною діяльності підприємства.

Останнім рівнем є тактичне планування, яке є найбільш оперативним. На тактичному рівні визначаються конкретні короткострокові цілі, що пов'язані з виконанням задач у сфері ЗЕД, котрі, в свою чергу, є складовими частинами стратегічних та поточних цілей. Тактичне планування орієнтоване на вирішення поточних проблем та забезпечення ефективного виконання операцій на найближчі періоди. Це включає встановлення конкретних завдань щодо реалізації зовнішньоекономічних угод, укладання контрактів, управління логістикою і транспортуванням продукції, а також оптимізації витрат на зовнішньоекономічні операції. Важливим завданням на тактичному рівні є забезпечення оперативного використання ресурсів для досягнення цих короткострокових цілей та ефективне їх виконання.

Загалом, стратегічне, поточне і тактичне планування у системі ЗЕД ТОВ «Кернел-Трейд» мають бути тісно інтегровані і взаємодіяти між собою, що дозволить забезпечити ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю на всіх етапах - від визначення глобальних цілей до виконання конкретних завдань в межах оперативної діяльності.

Отже, основними завданнями новоствореного підрозділу планування зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Кернел-Трейд» будуть:

- 1) організація комплексного вивчення та аналізу зарубіжних ринків - здійснення детального вивчення міжнародних ринків з метою оцінки їхньої динаміки, перспектив розвитку та можливостей для розширення експортно-імпортної діяльності. Це включає виявлення співвідношення попиту та пропозиції, а також прогнозування змін у зовнішньоекономічному середовищі,

які можуть вплинути на стратегію підприємства.

2) розробка поточних та перспективних планів ЗЕД - підрозділ буде відповідати за створення як короткострокових, так і довгострокових планів, спрямованих на реалізацію зовнішньоекономічної стратегії компанії. Важливою складовою буде прийняття стратегічних рішень, що орієнтовані на аналіз умов попиту та конкуренції на зовнішніх ринках, а також адаптація діяльності підприємства до змінюваних умов.

3) визначення сегментів ринку та орієнтація виробничо-збутової політики - підрозділ здійснюватиме сегментацію ринку для визначення найбільш перспективних напрямків для виробництва та збуту продукції. Це включатиме уточнення характеру попиту на різних ринках, вивчення можливостей для диференціації продукції та вибору найбільш ефективних каналів збуту.

4) організація вивчення кон'юнктури цін і розробка форм взаємовідносин - підрозділ також відповідатиме за вивчення коливань цін на зовнішніх ринках, що дозволить адекватно реагувати на зміни. Крім того, буде розроблятися стратегія вибору форм контрактних взаємин: довгострокових контрактів, одноразових закупівель чи інших варіантів, що відповідають умовам конкретного ринку.

5) облік виконання зовнішньоекономічних договорів – підрозділ має забезпечити чіткий облік виконання всіх зовнішньоекономічних угод, зокрема договорів з експорту продукції та імпорту товарів, укладених на умовах бартеру. Це дозволить забезпечити ефективний контроль за виконанням умов контрактів і своєчасне реагування на зміни в зовнішньоекономічних відносинах.

6) організація пошуку джерел інформації щодо кон'юнктури світового ринку - підрозділ активно працюватиме над пошуком і збором інформації щодо змін на світових ринках і щодо продукції підприємства, що дозволить успішно просувати її на міжнародну арену. Це включає пошук надійних джерел інформації та аналіз ринкових тенденцій для оптимізації експортних стратегій.

Організаційна структура управління ТОВ «Кернел-Трейд»

залишатиметься лінійно-функціональною, однак вона зазнає певних змін через введення нового підрозділу – підрозділу планування зовнішньоекономічної діяльності, який буде інтегрований до відділу ЗЕД. Створення цього підрозділу дозволить забезпечити більш злагоджену і системну роботу в управлінні зовнішньоекономічними операціями, зокрема у плануванні та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Встановлення чіткої підзвітності та контролю за виконанням планів ЗЕД є одним з ключових заходів для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд». Для цього необхідно визначити чіткі правила та механізми підзвітності, що дозволять контролювати процес виконання зовнішньоекономічних планів та забезпечать узгодженість між усіма підрозділами, залученими до ЗЕД.

Основні елементи цього заходу включають:

1) розробка та впровадження системи звітності – необхідно запровадити чітку і зручну систему звітності, в рамках якої кожен підрозділ, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, регулярно надаватиме звіти про свою діяльність. Це може включати звіти про виконання планів експорту, імпорту, фінансові результати, а також про виконання договірних зобов'язань. Важливо, щоб звітність була стандартизована, зрозуміла і дозволяла порівнювати фактичні результати з запланованими показниками.

2) регулярний моніторинг результатів – система контролю має включати регулярний моніторинг та аналіз виконання планів, що дозволить оперативно виявляти відхилення від запланованих результатів і вчасно коригувати стратегію. Це включатиме не лише внутрішній моніторинг результатів, але й аналіз зовнішніх факторів, таких як зміни в міжнародній політиці, економіці або на ринках, які можуть вплинути на діяльність компанії. Регулярний моніторинг допоможе оперативно реагувати на зміни і оптимізувати стратегію ЗЕД.

3) визначення відповідальних осіб – для кожного етапу реалізації зовнішньоекономічного плану повинні бути визначені конкретні відповідальні

особи або підрозділи. Це дозволить уникнути розмитості в розподілі обов'язків і забезпечити чітке виконання завдань. Визначення відповідальних осіб також сприятиме підвищенню персональної відповідальності за виконання завдань і досягнення результатів.

4) встановлення регулярних зустрічей та обговорень – на регулярній основі мають проводитися наради та зустрічі між підрозділами, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, для обговорення досягнутих результатів, проблем та планів на майбутнє. Це дозволить забезпечити відкриту комунікацію між усіма учасниками процесу і допоможе оперативно вирішувати виникаючі проблеми.

5) аналіз відхилень і коригування планів – у разі виявлення відхилень від планових показників, необхідно визначити їх причини і внести корективи у плани та стратегії. Це може включати зміну підходів до вибору ринків, коригування ціноутворення, зміни в логістичних або фінансових процесах. Чіткий контроль та коригування дозволяють компанії бути гнучкою та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

6) забезпечення відповідності вимогам міжнародних стандартів – у процесі контролю важливо враховувати не лише внутрішні цілі, але й відповідність зовнішнім вимогам – міжнародним стандартам, регулюванням та нормам, що можуть змінюватись у залежності від регіону або країни. Це забезпечить високу конкурентоспроможність та юридичну безпеку для компанії на міжнародних ринках.

Таким чином, впровадження чіткої системи підзвітності та контролю за виконанням планів ЗЕД дозволить не тільки ефективно управляти зовнішньоекономічною діяльністю, але й швидко реагувати на зміни, коригувати стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що буде сприяти стабільному розвитку ТОВ «Кернел-Трейд» на міжнародних ринках.

Перегляд системи мотивації та матеріальних заохочень для працівників відділу ЗЕЗ є ще одним із важливих заходів для вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд». Адже ефективність

роботи зовнішньоекономічних підрозділів значною мірою залежить від мотивації співробітників, їх залученості та відчуття значущості виконуваної роботи. Пропонована програми мотивації для працівників відділу ЗЕЗ ТОВ «Кернел-Трейд», яка включає різні елементи мотивації, від матеріальних до нематеріальних стимулів наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Пропонована програми мотивації для працівників відділу ЗЕЗ ТОВ «Кернел-Трейд».

Елемент мотивації	Опис	Цілі	Очікувані результати
1	2	3	4
Фінансова мотивація			
Премії за виконання планів	Виплата бонусів за досягнення стратегічних та поточних цілей (обсяги експорту, виконання контрактів)	Стимулювання досягнення фінансових цілей та виконання поставлених планів	Збільшення обсягів експортних операцій, досягнення поставлених цілей, підвищення результативності роботи
Премії за швидкість виконання	Виплата додаткових бонусів за своєчасне виконання операцій та контрактів	Стимулювання оперативності та ефективності роботи	Підвищення швидкості та якості виконання зовнішньоекономічних операцій
Річні бонуси за досягнення результатів	Виплата річних бонусів на основі загальних результатів роботи підрозділу (включаючи виконання плану по експортних операціях)	Підвищення залученості працівників до загальних стратегічних цілей компанії	Поліпшення результатів роботи підрозділу ЗЕЗ, згуртованість команди, досягнення довгострокових цілей компанії
Нематеріальна мотивація			
Програми навчання та сертифікації	Організація курсів, тренінгів та сертифікацій для розвитку професійних навичок співробітників	Підвищення кваліфікації працівників, покращення їх професійних знань та навичок в сфері ЗЕД	Зростання кваліфікації працівників, підвищення ефективності роботи підрозділу ЗЕЗ
Кар'єрне зростання	Визначення можливостей для кар'єрного росту, просування по службі	Залучення працівників до довгострокової роботи в компанії, підвищення лояльності та мотивації	Збільшення мотивації до досягнення високих результатів, зниження плинності кадрів
Визнання досягнень	Публічне визнання досягнень співробітників (використання корпоративних заходів для нагородження)	Створення атмосфери позитивного змагання, підвищення інтересу до досягнення цілей ЗЕЗ	Підвищення задоволеності працівників, покращення морального клімату в команді
Соціальні пільги			
Медичне страхування	Забезпечення співробітників медичним страхуванням, додатковими страховими полісами	Покращення соціального захисту співробітників, підвищення рівня задоволеності умовами	Покращення задоволеності працівників, підвищення лояльності,

		праці	зменшення стресу та вигорання
Корпоративні заходи та відпочинок	Організація корпоративних свят, спортивних заходів, командних поїздок	Формування згуртованості команди, зниження рівня стресу, підвищення лояльності співробітників	Підвищення командного духу, зниження рівня стресу, поліпшення внутрішньої атмосфери в колективі
Психологічна мотивація			
Залучення до стратегічного планування	Регулярні зустрічі та консультації з ключовими співробітниками для обговорення майбутніх стратегій та ініціатив	Покращення взаємодії між підрозділами, підвищення залученості працівників до загальних цілей компанії	Збільшення залученості працівників до досягнення цілей компанії, поліпшення командної роботи
Інші інструменти мотивації			
Гнучкий графік роботи	Можливість вибору оптимального графіка роботи, в тому числі віддаленої роботи, гнучкий підхід до робочого часу	Підвищення задоволеності роботою, зниження стресу, збільшення ефективності працівників	Поліпшення балансу між роботою та особистим життям, підвищення лояльності працівників

Джерело: складено автором.

Запропонований комплексний підхід дозволить забезпечити високу мотивацію працівників відділу ЗЕЗ ТОВ «Кернел-Трейд», збільшити ефективність зовнішньоекономічної діяльності, знизити плинність кадрів і створити здоровий конкурентний дух в колективі.

Щодо перегляду структури і функцій існуючих відділів, щоб уникнути дублювання завдань і підвищити ефективність роботи, то дана пропозиція буде розглянуто більш детально у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

3.2 Удосконалення системи управління експортом агропродовольчої продукції на ТОВ «Кернел-Трейд».

У сучасних умовах, коли процеси інтеграції та глобалізації набувають все більшого значення в міжнародній торгівлі, для підприємств, таких як ТОВ «Кернел-Трейд», що активно займаються зовнішньоекономічною діяльністю, критичним стає ефективне планування цієї діяльності. Раціоналізація системи планування зовнішньоекономічних операцій є ключовим фактором, що дозволяє підприємству не лише підвищувати свою конкурентоспроможність, але й забезпечувати стійкий економічний розвиток у міжнародному бізнес-

середовищі.

Завдяки ефективному плануванню зовнішньоекономічної діяльності, ТОВ «Кернел-Трейд» може оптимально використовувати наявні ресурси — фінансові, людські та матеріальні — для максимізації своїх результатів на міжнародних ринках. Це дозволить підприємству досягти найкращих результатів у торгівлі, знизити витрати та підвищити прибутковість, зберігаючи при цьому високу якість продукції та послуг.

Одним із важливих аспектів раціоналізації планування є більш повне використання переваг глобалізації та інтеграційних процесів, що відкривають нові можливості для бізнесу на міжнародній арені. Це дозволяє компанії не тільки залучати нових партнерів і розширювати експортні можливості, але й зміцнювати позиції на національному ринку, завдяки розширенню асортименту та підвищенню ефективності діяльності.

Орієнтація ТОВ «Кернел-Трейд» на чітке планування і стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності є необхідною для визначення пріоритетних напрямків росту та розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Завдяки правильному визначенню стратегічних цілей і пріоритетів, компанія зможе успішно адаптувати свою діяльність до змінюваних умов на глобальних ринках, підвищити рівень взаємодії з міжнародними партнерами, що дозволить значно зміцнити її позиції на зовнішніх ринках і забезпечити сталий прибуток.

Таким чином, правильна організація та раціоналізація процесу планування зовнішньоекономічної діяльності є важливим фактором для ефективного функціонування ТОВ «Кернел-Трейд» і створення сприятливих умов для його розвитку в умовах глобалізації.

В умовах постійного зростання кількості ринків збуту, обмеженого асортименту продукції, що реалізується на одному ринковому сегменті, а також збільшення обсягів зовнішньої торгівлі ТОВ «Кернел-Трейд», було прийнято рішення про створення спеціалізованого підрозділу, відповідального за управління зовнішньоекономічною діяльністю. Метою створення цього підрозділу є забезпечення комплексного підходу до маркетингових та збутових

процесів на міжнародних ринках. Водночас важливо, щоб ці процеси були взаємопов'язані та інтегровані в єдину систему, яка зможе ефективно управляти експортно-імпортними операціями на конкретних ринках.

Такий підхід передбачає розподіл відповідальності між функціональними підрозділами, де кожен регіональний ринок буде обслуговуватись окремою командою, що спеціалізується на маркетингових і збутових питаннях для цього ринку. Водночас забезпечується паралельна робота цих команд, що дозволяє досягти синергії у роботі по кожному ринку, а також підвищити ефективність управління процесами зовнішньої торгівлі. Оскільки компанія активно розширює свою присутність на міжнародних ринках, це дозволить забезпечити більш гнучке реагування на зміни в попиті та пропозиції, зменшити витрати та збільшити обсяг продажу продукції на зовнішніх ринках.

Таким чином, формування окремого підрозділу для управління зовнішньоекономічною діяльністю, з чітким поділом функцій маркетингу та збуту на рівні конкретних ринків, є стратегічно обґрунтованим кроком для забезпечення зростання та стабільності компанії на міжнародній арені. На схемі (рис. 3.1) відображено запропоновану організаційну структуру, що передбачає чітке розмежування обов'язків та оптимізацію процесів управління ЗЕД.

Запропоновану організаційну схему доцільно впровадити в ТОВ «Кернел-Трейд», оскільки компанія має значно розширену географію експортно-імпортних операцій, яка охоплює не лише країни близького зарубіжжя, але й ринки Європейського Союзу, а також країни азійського та балканського регіонів. Така широка географія поставок вимагає ефективної координації між різними підрозділами компанії, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю на конкретних ринках. Створення спеціалізованого підрозділу, відповідального за управління ЗЕД, дасть змогу оптимізувати процеси, зменшити ймовірність помилок, підвищити оперативність прийняття рішень та забезпечити ефективне управління експортно-імпортними операціями.

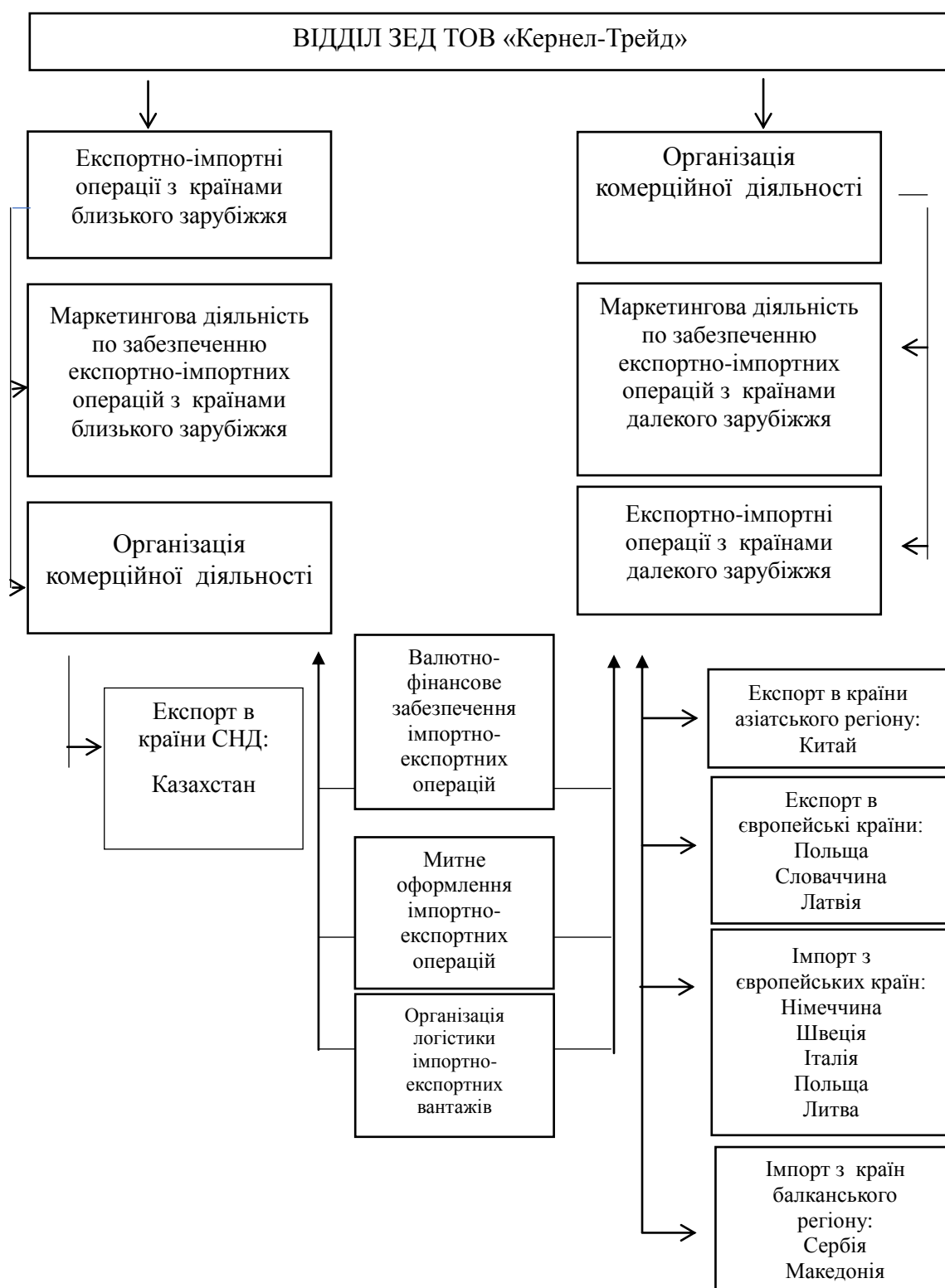


Рис. 3.1. Пропоноване функціональне спрямування міжнародної економічної діяльності відділу ЗЕД ТОВ «Кернел-Трейд».

Джерело: складено автором.

Ураховуючи різноманітність ринків та специфіку кожного з них, важливо мати чітку структуру, де для кожного географічного регіону буде сформована окрема команда, що спеціалізується на маркетинговій, збутовій діяльності та зовнішньоекономічних операціях. Це дозволить компанії не тільки оперативно реагувати на зміни в попиті і пропозиції на різних ринках, але й адаптувати стратегії та тактики до особливостей кожного ринку.

Завдяки такому підходу ТОВ «Кернел-Трейд» зможе ефективно управляти своєю зовнішньоекономічною діяльністю, підвищити конкурентоспроможність на міжнародному рівні і забезпечити стабільний розвиток компанії на різних ринках світу.

Отже, на основі аналізу організації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» було зроблено висновок щодо напрямків підвищення ефективності цієї діяльності шляхом часткової реорганізації відділів, відповідальних за зовнішньоекономічні зв'язки.

Зокрема, реорганізація передбачає відокремлення експортно-імпортних операцій за різними географічними напрямками — з країнами близького та далекого зарубіжжя (включаючи країни Європейського Союзу та Азії). Це дозволить зосередити увагу на специфіці кожного ринку та підвищити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю. Крім того, передбачено об'єднання функцій маркетингових і збутових відділів для кожного ринку, що дасть змогу забезпечити більш цілісне та інтегроване управління операціями на кожному окремому ринку.

Також пропонується об'єднати обслуговування напрямків експортно-імпортних операцій у спеціалізованих підрозділах, що займатимуться валютно-фінансовим, митним та транспортним забезпеченням. Це дозволить зменшити навантаження на загальні відділи та підвищити спеціалізацію фахівців, що працюють безпосередньо з операціями зовнішньої торгівлі. Водночас, така організація дозволить забезпечити кращу координацію між підрозділами та забезпечити оперативне вирішення будь-яких питань, що виникають у процесі реалізації експортно-імпортних угод.

Запропонована організаційна структура дозволить ефективніше враховувати особливості кожного ринку, зокрема вимоги до якості продукції, ціни, а також специфічні умови транспортування та логістики. Це сприятиме більш точному задоволенню потреб покупців і партнерів, а також підвищенню конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках. Крім того, така реорганізація дозволить розвантажити фахівців збутового підрозділу та зосередитися на детальнішому аналізі ситуації на кожному ринку, що значно підвищить ефективність і оперативність прийняття рішень в рамках зовнішньоекономічної діяльності компанії.

3.3 Рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення доставки експортної продукції.

В умовах зростання обсягів залізничних перевезень продукції, що здійснюються компанією ТОВ «Кернел-Трейд», виникає необхідність удосконалення процесів доставки експортної продукції. Це включає оптимізацію управління перевезеннями, покращення процесу моніторингу стану вагонів, вантажів, тарифів на перевезення та додаткових послуг, а також забезпечення оперативного отримання інформації про вантажовідправників та вантажоодержувачів.

Одним з ключових елементів вдосконалення доставки експортної продукції є впровадження автоматизованої системи для управління залізничними перевезеннями, яка дозволить не тільки ефективно координувати вантажопотоки, а й здійснювати оперативний контроль за перевезеннями, що має важливе значення для забезпечення своєчасного виконання експортних контрактів.

Для оптимізації управлінських процесів та зниження людського фактору пропонується впровадження спеціалізованої автоматизованої системи для моніторингу і управління залізничними перевезеннями ТОВ «Кернел-Трейд». Це дозволить ТОВ «Кернел-Трейд»:

- отримувати оперативну інформацію про стан вагонів і вантажів, їх дислокацію та технічні параметри;
- оперативно аналізувати тарифи на перевезення і додаткові послуги залізниць;
- автоматично відслідковувати рух вантажів і взаємодіяти з вантажовідправниками та вантажоодержувачами в реальному часі.

Для вирішення поставлених завдань було обрано компанію ТОВ «Арт Порт», яка є провідним розробником галузевих рішень для транспортного та зернового бізнесу в Україні, зокрема для залізничної галузі. Після проведеного порівняльного аналізу, для компанії «Кернел-Трейд» було рекомендовано впровадження програмного комплексу «Арт: Залізнична Логістика Ultimate» на платформі «1С: Підприємство 8.3». Цей програмний комплекс складається з набору функціональних модулів, які забезпечують автоматизацію основних задач управління залізничними перевезеннями, оптимізуючи робочі процеси та знижуючи витрати.

Основними перевагами цього рішення є:

1. Інтеграція з різними системами. Модуль «Арт: Обмін з УЗ» дозволяє автоматично завантажувати дані про залізничні перевезення з різних систем, що дає змогу збирати всі необхідні дані в єдиній базі для складання комплексних звітів і заповнення внутрішніх документів без додаткових ручних операцій.
2. Автоматизація обміну даними. Модуль «Арт: Обмін з УЗ» підтримує завантаження залізничних накладних, відомостей користування, накопичувальних карт і розподіл витрат по вагонам. Це дозволяє зменшити ризик помилок при обробці даних та прискорити процес обробки інформації.
3. Моніторинг та управління вагонами. Модуль «Арт: Вагонний парк» дозволяє ефективно управляти дислокацією вагонів, планувати рух, резервувати вагони під конкретні заявки та організовувати їх повернення, що є критично важливим для забезпечення безперебійного руху продукції.
4. Розрахунок вартості перевезень та витрат. Програмний комплекс

включає в себе функцію розрахунку вартості перевезень на основі тарифів залізниць, станційних зборів, оренди вагонів і інших факторів. Модуль автоматизує розрахунки вартості перевезень, що дозволяє знижувати витрати і покращувати фінансове планування.

5. Масовий розрахунок перевезень. За допомогою функції масового розрахунку перевезень (тендер) компанія може оптимізувати свої витрати на перевезення, здійснюючи порівняння різних варіантів і вибираючи найкращі з економічної точки зору.

6. Облік і звітність. Програмний комплекс дозволяє автоматично генерувати звіти по кількості вагонів за власниками, вазі вантажів, доходах та витратах, а також оцінювати рентабельність перевезень, що забезпечує прозорість і ефективність процесу управління.

7. Оренда та ремонт вагонів. Включення модуля для обліку оренди та ремонту вагонів забезпечує ефективний контроль за технічним станом транспорту, що дозволяє уникнути непередбачених витрат на ремонти і знижує ризик зупинки перевезень через технічні несправності.

8. Облік та контроль ЗПП (залізничних перевезних документів). Модуль обліку ЗПП дозволяє автоматизувати процеси купівлі, списання, переміщення та використання ЗПП за залізничними накладними, що сприяє оптимізації документообігу та покращує контроль за логістичними витратами.

Основні функціональні блоки пропонованого комплексу наведено в таблиці 3.3

Таблиця 3.3.

Основні функціональні блоки пропонованого комплексу.

Функціональний блок	Опис
Арт: Обмін з УЗ	Завантаження і підпис залізничних накладних, відомостей користування, розподіл витрат по вагонам.
Арт: Вагонний парк	Дислокація вагонів, планування руху, резервування вагонів під заявки.
Розрахунок вартості перевезень	Залізничний тариф, станційні збори, оренда вагонів, сертифікати зерна.
Масовий розрахунок перевезень (тендер)	Автоматизований процес розрахунку вартості перевезень і вибору оптимального варіанту.

Заявки на перевезення	Прив'язка залізничних накладних до заявок, облік витрат на перевезення.
Розрахунок фактичних показників за заявками ТЕО	Кількість вагонів, вага вантажу, доходи та витрати, рентабельність.
Оренда та ремонт вагонів	Облік оренди та ремонту вагонів, управління технічним станом транспорту.
Облік ЗПП (Залізничних перевізних документів)	Купівля, списання, переміщення і використання ЗПП за залізничними накладними.

Джерело: складено автором особисто.

Очікувані результати від впровадження:

- покращення точності та швидкості обробки даних завдяки інтеграції з різними системами і автоматизації завантаження інформації;
- оптимізація витрат на перевезення за допомогою точного розрахунку вартості, включаючи всі можливі витрати на тарифи та додаткові послуги;
- підвищення прозорості та ефективності управлінських рішень завдяки автоматизованим звітам і можливості моніторити фактичні показники;
- зменшення ризиків затримок і технічних неполадок через автоматизований контроль за технічним станом вагонів;
- полегшення документообігу завдяки автоматизації обліку зпп і залізничних накладних.

Впровадження програмного комплексу «Арт: Залізнична Логістика Ultimate» стане значним кроком у напрямку удосконалення управління залізничними перевезеннями для ТОВ «Кернел-Трейд». Він дозволить автоматизувати численні процеси, зменшити витрати, покращити облік та звітність, а також сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних із транспортуванням експортної продукції. Це, в свою чергу, позитивно вплине на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та на здатність швидко і безпечно доставляти експортну продукцію на міжнародні ринки.

Окрім використання програмних модулів «Арт: Залізнична логістика», рекомендується ТОВ «Кернел-Трейд» впровадити в її інфраструктуру рішення «Арт: Олійноналивний термінал». Це програмне забезпечення спеціалізоване на автоматизації обліку надходжень і відвантаження масляних вантажів, що є

важливим елементом у логістичних процесах компанії, особливо для олійно-жирової продукції.

Рішення «Арт: Олійноналивний термінал» дозволить значно покращити ефективність управління запасами, оптимізувати роботу терміналів та спростити документообіг, пов'язаний з обробкою вантажів на етапі їх прийому та відвантаження. Інтеграція цього рішення з іншими програмними продуктами дозволить створити єдину систему, що забезпечить безперебійну логістику для олійно-жирової продукції на всіх етапах — від перевезень до зберігання та відвантаження.

Переваги впровадження рішення «Арт: Олійноналивний термінал» для ТОВ «Кернел-Трейд»:

- модуль забезпечує повний контроль за процесами приймання і відвантаження масляних вантажів на терміналах, що дозволяє знижувати кількість помилок, пов'язаних з ручним обліком та документуванням;
- застосування цього рішення дозволить більш ефективно контролювати рівень запасів, що особливо важливо для олійно-жирової продукції, де зміни в обсягах вантажу можуть мати значний вплив на логістичні процеси;
- програмне забезпечення автоматизує планування та координацію роботи терміналів, що сприяє збільшенню пропускної здатності та зниженню часу на обробку вантажів;
- завдяки ефективнішому управлінню вантажами і автоматизації обліку, зменшуються операційні витрати та полегшується взаємодія між усіма учасниками ланцюга поставок;
- модуль може бути інтегрований з іншими програмними продуктами, такими як «арт: залізнична логістика», створюючи єдину платформу для моніторингу і управління всіма аспектами логістики, що охоплюють як залізничні перевезення, так і роботу терміналів.

Впровадження цього рішення дозволить «Кернел-Трейд» значно підвищити ефективність доставки і зберігання олійно-жирової продукції,

оптимізуючи всі логістичні та облікові процеси, що, у свою чергу, сприятиме зниженню витрат і підвищенню загальної конкурентоспроможності на ринку.

Комплексне застосування рішень «Арт: Залізнична Логістика» та «Арт: Олійноналивний термінал» дасть компанії «Кернел-Трейд» не лише точний і зручний контроль над усіма етапами логістики, а й значно покращить ефективність операцій з експортною продукцією, підвищивши її конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Висновок до Розділу 3.

Запропонована програма заходів щодо подолання недоліків у процесі планування та організації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»: створення окремого відділу або підрозділу для планування зовнішньоекономічної діяльності, встановлення чіткої підзвітності та контролю за виконанням планів ЗЕД, перегляд системи мотивації та матеріальних заохочень для працівників відділу ЗЕЗ, перегляд структури і функцій існуючих відділів, щоб уникнути дублювання завдань і підвищити ефективність роботи.

Створення спеціалізованого підрозділу для управління зовнішньоекономічною діяльністю на ТОВ «Кернел-Трейд» є важливим кроком для підвищення ефективності експортно-імпортних операцій. Це дозволить зосередити увагу на специфіці кожного географічного ринку, підвищити оперативність та зменшити витрати завдяки чітко структурованому

Для забезпечення ефективної доставки експортної продукції в умовах зростання обсягів залізничних перевезень, компанія ТОВ «Кернел-Трейд» повинна зосередитись на удосконаленні процесів управління перевезеннями, моніторингу вантажів і тарифів, а також інтеграції сучасних автоматизованих систем для управління логістикою. Одна з ключових рекомендацій полягає у впровадженні програмного комплексу «Арт: Залізнична Логістика Ultimate», який забезпечить автоматизацію та оптимізацію основних процесів залізничних перевезень. Крім того, рекомендується впровадження програмного комплексу

«Арт: Олійноналивний термінал», який автоматизує облік та обробку масляних вантажів, зокрема для олійно-жирової продукції. Це рішення дозволить оптимізувати роботу терміналів, знизити витрати на обробку вантажів і зменшити кількість помилок, пов'язаних із ручним обліком.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі обґрунтування теоретико-методичних підходів та практичних аспектів щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства дозволило зробити наступні висновки та пропозиції:

1) зовнішньоекономічна діяльність підприємств в Україні є ключовим фактором розвитку економіки, забезпечуючи інтеграцію в світову економіку та налагодження міжнародних зв'язків. ЗЕД охоплює експорт і імпорт товарів, інвестиції, спільні проекти та науково-технічну кооперацію. Вона функціонує як важливий елемент економічної політики держави, стимулюючи підприємницьку активність та розвиток новітніх технологій. Підходи до визначення ЗЕД варіюються, але загалом вона розглядається як система взаємовідносин між українськими підприємствами та іноземними партнерами. Успішна ЗЕД потребує ретельного планування, включаючи аналіз ринку, управління ризиками, адаптацію до змін та формування стійких партнерських зв'язків. Важливими принципами управління ЗЕД є комплексність, гнучкість, наукова обґрунтованість, інноваційність, економічна доцільність, правова забезпеченість, співпраця та управління ризиками. ЗЕД є важливим чинником економічного зростання України, відкриваючи нові можливості для підприємств і підвищуючи їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

2) менеджмент ЗЕД охоплює управління міжнародними операціями, такими як експорт та імпорт, розробку стратегій виходу на закордонні ринки, укладання угод та взаємодію з іноземними партнерами. Основні цілі менеджменту ЗЕД включають розширення зовнішньої торгівлі, укладення вигідних партнерств, зменшення витрат, адаптацію продукції до місцевих умов, а також дотримання міжнародних стандартів. Управлінська діяльність у цій сфері має свої специфічні особливості, включаючи вплив зовнішнього середовища, різноманітність учасників та необхідність адаптації до культурних і правових відмінностей. Менеджери повинні дотримуватись принципів

загального та специфічного управління, які враховують особливості зовнішньоекономічної діяльності. Основні функції менеджменту ЗЕД, такі як планування, організація, мотивація, контроль і регулювання, забезпечують успіх підприємства на міжнародному рівні. Ефективне управління ЗЕД вимагає комплексного підходу, використання різних методів і адаптації до динамічного середовища міжнародного ринку. Таким чином, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності є ключовим елементом для стабільного розвитку підприємств у глобалізованій економіці.

3) дослідження світового досвіду управління зовнішньоекономічною діяльністю є ключовим для українських компаній, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність на глобальному ринку. Розглянуто управлінські стратегії в США, Японії та Китаї, оскільки ці країни мають значний вплив на світову економіку. Досвід таких компаній може стати цінним для українських агровиробників у їхньому прагненні розширити можливості на міжнародних ринках.

4) ТОВ «Кернел-Трейд» – один із найбільших виробників та експортерів сільськогосподарської продукції в Україні, зокрема зернових культур та соняшникової олії. Компанія активно займається переробкою, зберіганням та транспортуванням зерна, а також надає логістичні послуги через мережу елеваторів та портових терміналів. Стратегія розвитку ТОВ «Кернел-Трейд» орієнтована на сталий розвиток, підвищення ефективності виробництва та покращення експортних можливостей через інвестиції в інновації, сучасні технології та екологічну відповідальність. Згідно з аналізом за допомогою моделі McKinsey «7S», компанія має високий рівень ефективності у всіх елементах — стратегії, структурі, системах, співробітниках, стилі управління, спільних цінностях та навичках. Це дозволяє їй займати лідерські позиції на ринку та забезпечувати стабільний розвиток в умовах змінюваних ринкових умов. Оцінка фінансових результатів показує значні зниження виручки, проте компанія залишається прибутковою завдяки контролю за витратами та ефективному управлінню.

5) ТОВ «Кернел-Трейд» є одним з найбільших агропідприємств України, що спеціалізується на вирощуванні стратегічних культур і виробництві соняшникової олії. Компанія активно працює на міжнародних ринках, експортує більше 5 млн тонн продукції на рік, зокрема зернові та олійні культури. Власна мережа елеваторів і портових терміналів надає ТОВ «Кернел-Трейд» можливість ефективно управляти логістикою та забезпечувати стабільність постачань у різні регіони світу. Однак через війну обсяги експорту в 2022 році знизилися на 15,68%, що вплинуло на загальний дохід. У 2023 році компанія відновила обсяги експорту (+40,13%), особливо в сегменті соняшникової олії (+58,10%), що вказує на здатність адаптуватися до змінюваних умов і повернутися до позитивної динаміки.

б) В результаті проведеного аналізу, виявлено кілька суттєвих недоліків у процесі планування та організації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»: не ефективна організація зовнішньоекономічної діяльності через дублювання функцій; відсутність єдиного структурного підрозділу, який би займався суто плануванням зовнішньоекономічної діяльності; неефективний контроль за плануванням ЗЕД; низький рівень матеріального заохочення працівників відділу ЗЕЗ за досягнуті результати.

7) запропонована програма заходів щодо подолання недоліків у процесі планування та організації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»: створення окремого відділу або підрозділу для планування зовнішньоекономічної діяльності, встановлення чіткої підзвітності та контролю за виконанням планів ЗЕД, перегляд системи мотивації та матеріальних заохочень для працівників відділу ЗЕЗ, перегляд структури і функцій існуючих відділів, щоб уникнути дублювання завдань і підвищити ефективність роботи.

8) створення спеціалізованого підрозділу для управління зовнішньоекономічною діяльністю на ТОВ «Кернел-Трейд» є важливим кроком для підвищення ефективності експортно-імпортних операцій. Це дозволить зосередити увагу на специфіці кожного географічного ринку, підвищити оперативність та зменшити витрати завдяки чітко структурованому підходу до

маркетингу, збуту та інших аспектів зовнішньої торгівлі. Запровадження функціональних підрозділів, що займаються валютно-фінансовим, митним та транспортним забезпеченням, сприятиме покращенню координації, мінімізації помилок і оперативному вирішенню проблем у процесі реалізації експортно-імпортних угод, що, в свою чергу, зміцнить конкурентоспроможність компанії на міжнародних ринках.

9) для забезпечення ефективної доставки експортної продукції в умовах зростання обсягів залізничних перевезень, компанія ТОВ «Кернел-Трейд» повинна зосередитись на удосконаленні процесів управління перевезеннями, моніторингу вантажів і тарифів, а також інтеграції сучасних автоматизованих систем для управління логістикою. Одна з ключових рекомендацій полягає у впровадженні програмного комплексу «Арт: Залізнична Логістика Ultimate», який забезпечить автоматизацію та оптимізацію основних процесів залізничних перевезень. Крім того, рекомендується впровадження програмного комплексу «Арт: Олійноналивний термінал», який автоматизує облік та обробку масляних вантажів, зокрема для олійно-жирової продукції. Це рішення дозволить оптимізувати роботу терміналів, знизити витрати на обробку вантажів і зменшити кількість помилок, пов'язаних із ручним обліком. Інтеграція цього програмного забезпечення з іншими рішеннями, такими як «Арт: Залізнична Логістика», забезпечить єдину платформу для ефективного моніторингу та управління всіма етапами логістики, від перевезень до зберігання продукції. Завдяки впровадженню цих рішень ТОВ «Кернел-Трейд» зможе значно підвищити ефективність доставки експортної продукції, зменшити витрати і покращити взаємодію між усіма учасниками ланцюга постачань. Це також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на міжнародних ринках і зміцненню позицій компанії в глобальній логістичній мережі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алавердян Л. М. Сучасні реалії та перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України з іншими країнами світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. с. 53-55.
2. Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій* 2015. №1 С. 213-220.
3. Аналіз зовнішньої торгівлі товарами та послугами України з країнами європейського союзу URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/11.pdf>.
4. Босак А.О. Технологія зовнішньоекономічних операцій. Львів: Вид-во Львівської політехніки. 2015. 180 с.
5. Бестужева С.В. Міжнародна економічна діяльність України. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 268 с.
6. Богацька Н. М. Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. с. 76-81.
7. Богдан Т. П. Зона вільної торгівлі України з ЄС: нові правила, ризики та можливості. *Фінанси України*. 2018. № 10. С. 7-27.
8. Бондаренко Л. М. Аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності України у сучасних умовах. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2017. Т.22, № 10. с. 153-155
9. Бугас В. В. Сутність, види та особливості розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств електроенергетики в національній економіці України. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. с. 103-108
10. Вовк В. А. Оцінювання експортного потенціалу підприємства на основі розрахунку інтегрального показника його розвитку. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 115–122.
11. Волкова І.А. Методика аналізу експортно-імпортних операцій в діяльності підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2016. №3. с. 53-55

12. Волошин А. В. Міжнародна конкурентоспроможність українських малих та середніх підприємств . *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 120-123.

13. Воронкова А.Е. Оцінка дії механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки*. ДЕГІ, 2021. Вип. 1(28). с. 199-202

14. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. No 436-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. No 18, No 19-20, No 21–22. Ст. 144 ; редакція від 19 липня 2017 р., підстава 1982-19 <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/436-15>

15. Данилович-Кропивницька М. Л. Дослідження впливу довіри під час формування мережевої взаємодії підприємницьких структур. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2018. № 899. С. 39-44.

16. Дунська А.Р., Кузнєцова К.О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с

17. Експортувати просто. Експорт Step by Step 10 кроків від виробництва до експорту / [В. Кравченко, А. Голятко, Д. Копій, А. Полянський, І. Шинкаренко, А. Короп, А. Гайдук, В. Маєвський, А. Голіздра]. Київ : Саміт-книга, 2018. 351 с.

18. Жигалкевич Ж. М. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2019. № 16. С. 116-123.

19. Жилінська Л.О., Печеник А.І. Розробка стратегії покращення рівня експорту продукції промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 1. С. 35–41.

20. Залізняк В.П. Можливості та напрями розвитку експортної діяльності підприємств в умовах інтеграції України в європейський економічний простір.

Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. № 2 (9). 2017. С. 91-96.

21. Іляш О. І. Зміна експортно-імпорتنих товарних потоків України у міжнародній торгівлі внаслідок російської окупації. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 8. С. 11-18.

22. Кайтанський І.С. Проблеми та шляхи організації управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах глобалізації. *Таврійський науковий вісник: Збірник наукових праць ХДАУ.* Вип. 51. Херсон: Айлант. 2015. с. 402-407

23. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник.* 2015. №4(29). с.106-115

24. Козак Ю.Г. Міжнародна торгівля. 5-те вид., перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 272 с.

25. Коломієць І.Ф. Стратегія інтернаціоналізації в умовах глобалізації URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/16_2/313_Kolomijec_16_2.pdf

26. Комарницька Г. О. Механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 15. С. 27-34.

27. Кононенко О.С., Дунська А.Р. Форми організаційного забезпечення експортної діяльності промислових підприємств України. *Актуальні проблеми економіки і управління: Зб. наук. праць.* 2014. Вип. 8. URL: <http://problemy.economy.kpi.ua/node/399>

28. Копич Р. І. Політика фіскальної економіки країн Єврозони. *Фінанси України.* 2019. № 6. С. 42-54.

29. Кузьмін О.Є. Основи зовнішньоекономічної діяльності: теоретичні і прикладні аспекти. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2016. 502 с.

30. Малярець Л. М., Моргун Г. В. Аналіз ефективності експортно-імпорتنюї діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу. *БІЗНЕСІНФОРМ.* 2015. № 1. с. 12-19

31. Олефір В. Л. Вплив Угоди про асоціацію між Україною та ЄС на ринок споживчих товарів. *Економіка і прогнозування*. 2018. № 3. С. 118-136.
32. Офіційний сайт компанії Кернел, URL: <https://www.kernel.ua/ua/>
33. Пирог О. В., Зацепило А. І. Оцінка експортного потенціалу регіонів України. *Економічний простір*. 2019. № 24. С. 144-152.
34. Піддубна Л. І., Іванієнко К. В. Фактори формування експортного потенціалу промислових підприємств. *Управління розвитком*. 2015. № 1. С. 37-43.
35. Повна звітність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2023 рік. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2023/10/FY2023_Kernel_Annual_Report.pdf
36. Повна звітність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2022 рік. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/11/FY2022_Kernel_Annual_Report.pdf
37. Все про Кернел. URL: <https://elevatorist.com/kompanii/119-kernel-grupp>
38. Логістика ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», нові шляхи розвитку. URL: <https://career.kernel.ua/blog-kompaniyi/zaliznychna-logistyka-kernel-novi-shlyahy-rozvytku/>
39. Полякова Я. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності . Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 98 с
40. Про зовнішньоекономічну діяльність : закон України : [прийнято ВР 16.04.1991 р. №959-ХІІ із змінами № 2388-VI (2388-17) від 01.07.2010 р.] / ВВР. 2010. № 37. 496 с.
41. Садридінєв Р. Ш. Теоретико-методичні аспекти розвитку зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів аграрного сектору економіки. Миколаїв : Видавничий відділ МНАУ, 2016. 36 с.
42. Садридінєв Р. Ш. Теоретичний аспект менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії* . Полтава : ПДАА. 2015. № 2 (11). С. 231-235

43. Таранюк Л. М. Державна підтримка українського експорту: стан та напрямки розвитку. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2018. № 1. С. 7-16.

44. Тюріна Н., Карвацка Н., Петяк А. Зовнішньоекономічна діяльність: сутнісні характеристики та система менеджменту. *Development Service Industry Management*, (4), 2023. С.156–165. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(26))

45. Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпорتنих операцій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 10. с. 22-28

46. Хомич О. В., Манаєнко І. М. Розвиток експортного потенціалу підприємства на європейському ринку FMCG в умовах ризиків. *Проблеми економіки*. 2020. №3. С. 133-138.

47. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Тернопіль, 2017. 137 с.

48. Циган Р., Лижова Є. Аналіз підходів та методів оцінки вартості підприємства. *Молодий вчений*, 2020. № 11 (87), 209-214.

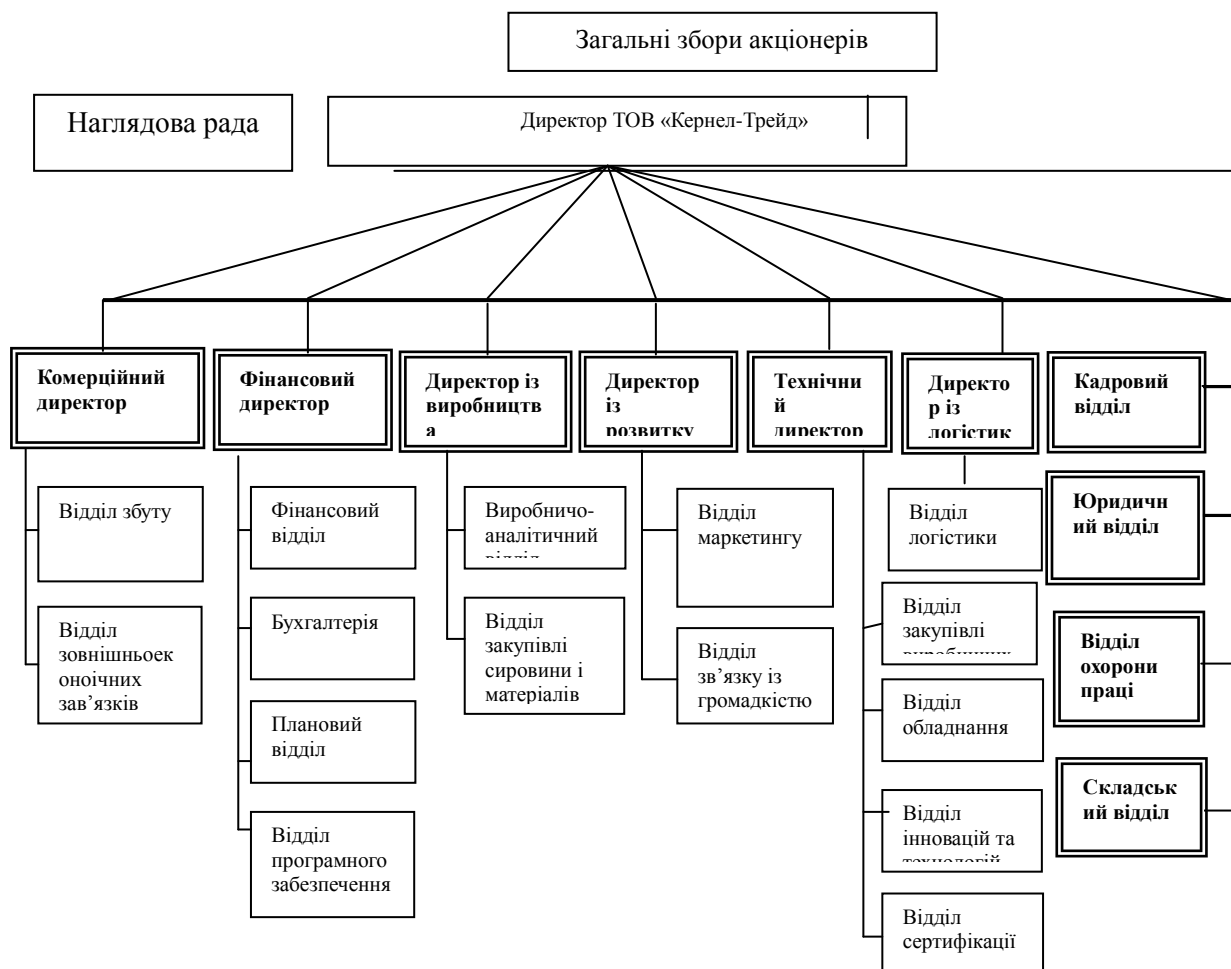
49. Череп А.В. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. *Національне господарство України: теорія та практика управління*. 2015. С. 232-236.

50. Шапоренко О.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. 435 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління ТОВ «Кернел-Трейд»



Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Кернел-Трейд».

Додаток Б

Фінансова звітність за 2023 рік
Звіт про фінансовий стан за 2023 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	213 844.00	175 542.00
первісна вартість	1001	369 028.00	405 138.00
накопичена амортизація	1002	155 184.00	229 596.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 225 699.00	2 134 588.00
первісна вартість	1011	2 963 898.00	2 813 925.00
знос	1012	738 199.00	679 337.00
інші фінансові інвестиції	1035	2 911 474.00	3 547 048.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	13 438.00	20 399.00
Відстрочені податкові активи	1045	587.00	206 329.00
Усього за розділом I	1095	5 365 042.00	6 083 906.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	12 444 402.00	7 383 543.00
Виробничі запаси	1101	5 879 152.00	3 593 952.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	2 463 302.00	1 647 487.00
Товари	1104	4 101 948.00	2 142 104.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 521 044.00	24 796 034.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 049 751.00	2 480 491.00
з бюджетом	1135	4 810 112.00	2 776 107.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	94 137.00	67 847.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	533 236.00	737 999.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 627 789.00	6 707 799.00
Готівка	1166	3.00	5.00
Рахунки в банках	1167	2 627 786.00	6 707 794.00
Усього за розділом II	1195	47 080 471.00	44 949 820.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	52 445 513.00	51 033 726.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 358 912.00	17 077 992.00
Резервний капітал	1415	20 236.00	20 236.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 068 225.00	10 416 094.00
Усього за розділом I	1495	15 447 373.00	27 514 322.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	

Інші довгострокові зобов'язання	1515	24 380.00	4 909.00
Усього за розділом II	1595	24 380.00	4 909.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	18 211 119.00	1 230 000.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	51 034.00	16 614.00
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	3 268 475.00	1 467 097.00
розрахунками з бюджетом	1620	582 695.00	82 543.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	43.00	9.00
розрахунками з оплати праці	1630	5 398.00	10 026.00
за одержаними авансами	1635	7 370 754.00	4 214 747.00
Поточні забезпечення	1660	241 422.00	288 605.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	7 242 820.00	16 204 854.00
Усього за розділом III	1695	36 973 760.00	23 514 495.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	52 445 513.00	51 033 726.00

Звіт про сукупний дохід за 2023 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	62 056 891.00	67 925 986.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	48 320 726.00	51 610 825.00
Валовий: прибуток	2090	13 736 165.00	16 315 161.00
Інші операційні доходи	2120	1 624 043.00	2 399 576.00
Адміністративні витрати	2130	1 615 233.00	1 019 676.00
Витрати на збут	2150	3 991 631.00	4 161 293.00
Інші операційні витрати	2180	1 278 613.00	1 232 757.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 474 731.00	12 301 011.00
Інші фінансові доходи	2220	863 057.00	619 960.00
Інші доходи	2240	13 047 678.00	1 589 452.00
Фінансові витрати	2250	2 831 222.00	2 116 216.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	14 315 744.00	5 854 408.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 238 500.00	6 539 799.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-865 465.00	-1 401 455.00

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4 373 035.00	5 138 344.00

Фінансова звітність за 2022 рік
Звіт про фінансовий стан за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	106 437.00	213 844.00
первісна вартість	1001	232 472.00	369 028.00
накопичена амортизація	1002	126 035.00	155 184.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 026 469.00	2 225 699.00
первісна вартість	1011	2 586 123.00	2 963 898.00
знос	1012	559 654.00	738 199.00
інші фінансові інвестиції	1035	2 765 683.00	2 911 474.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	11 360.00	13 438.00
Відстрочені податкові активи	1045	370 324.00	587.00
Усього за розділом I	1095	5 280 273.00	5 365 042.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	22 273 369.00	12 444 402.00
Виробничі запаси	1101	8 116 688.00	5 879 152.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	5 702 421.00	2 463 302.00
Товари	1104	8 454 260.00	4 101 948.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 126 946.00	22 521 044.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 003 700.00	4 049 751.00
з бюджетом	1135	4 804 541.00	4 810 112.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	107 538.00	94 137.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	828 487.00	533 236.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 366 894.00	2 627 789.00
Готівка	1166	12.00	3.00
Рахунки в банках	1167	2 366 882.00	2 627 786.00
Усього за розділом II	1195	37 511 475.00	47 080 471.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	42 791 748.00	52 445 513.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 358 912.00	9 358 912.00
Резервний капітал	1415	20 236.00	20 236.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	935 203.00	6 068 225.00

Усього за розділом I	1495	10 314 351.00	15 447 373.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 814.00	24 380.00
Усього за розділом II	1595	2 814.00	24 380.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	15 060 095.00	18 211 119.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	14 731.00	51 034.00
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	3 539 677.00	3 268 475.00
розрахунками з бюджетом	1620	123.00	582 695.00
розрахунками зі страхування	1625	2.00	43.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 052.00	5 398.00
за одержаними авансами	1635	7 836 177.00	7 370 754.00
Поточні забезпечення	1660	2 016 321.00	241 422.00
Інші поточні зобов'язання	1690	4 005 405.00	7 242 820.00
Усього за розділом III	1695	32 474 583.00	36 973 760.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	42 791 748.00	52 445 513.00

Звіт про сукупний дохід за 2022 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	67 925 986.00	85 791 541.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	51 610 825.00	81 969 080.00
Валовий: прибуток	2090	16 315 161.00	3 822 461.00
Інші операційні доходи	2120	2 399 576.00	691 741.00
Адміністративні витрати	2130	1 019 676.00	1 515 993.00
Витрати на збут	2150	4 161 293.00	3 094 727.00
Інші операційні витрати	2180	1 232 757.00	1 083 595.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12 301 011.00	
збиток	2195		1 180 113.00
Інші фінансові доходи	2220	619 960.00	296 421.00
Інші доходи	2240	1 589 452.00	5 498 552.00
Фінансові витрати	2250	2 116 216.00	1 315 770.00
Інші витрати	2270	5 854 408.00	5 406 683.00
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	6 539 799.00	

прибуток			
збиток	2295		2 107 593.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 401 455.00	388 297.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 138 344.00	
збиток	2355		1 719 296.00

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВІДДІЛ ПЛАНУВАННЯ ЗЕД

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1 Відділ планування ЗЕД є структурним підрозділом підприємства і підкоряється комерційному директорові заводу.

1.2 Відділ планування ЗЕД очолює начальник відділу.

1.3 Структуру і штати відділу затверджує генеральний директор підприємства, виходячи з умов і особливостей виробництва.

2. ЗАВДАННЯ

2.1 Організація комплексного вивчення та аналіз зарубіжних ринків, перспектив їх розвитку з метою одержання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції.

2.2 Розробка поточних та перспективних планів зовнішньоекономічної діяльності підприємства, прийняття стратегічних рішень з орієнтацією на ринок (умови попиту та конкуренції).

2.3 Визначення сегментів ринку з метою вибору варіанту орієнтації виробничо-збутової політики, уточнення характеру і диференціації попиту.

2.4 Координація роботи з проведення експортно-імпортних операцій.

2.5 Організація роботи з вивчення кон'юнктури цін та вироблення форм взаємовідношень (контрактна довгострокова основа, одноразова закупівля тощо) і готує матеріали для укладання контрактів з іноземними фірмами, організовує реєстрацію зовнішньоекономічних договорів (контрактів) в органах реєстрації.

3. ФУНКЦІЇ

3.1 Аналіз і прогнозування основних кон'юктурообразуючих чинників потенційних ринків збуту продукції, що випускається підприємством: комерційно-економічних, включаючи економічну ситуацію і фінансовий стан потенційних покупців, реальний платоспроможний попит на продукцію, що випускається, і співвідношення попиту і пропозиції на конкретні види продукції; об'ємів постачання, технічного рівня і якості конкуруючої продукції, її переваг і недоліків в порівнянні з продукцією даного підприємства; наявність нових ринків збуту і нових споживачів випускаємої продукції.

3.2 Забезпечення одержанню ліцензій у випадках, передбачених чинним законодавством, а також декларуванню і своєчасному митному оформленню експортно-імпортних вантажів підприємства.

3.3 Здійснення контролю за виконанням експортно-імпортних поставок.

3.4 Облік виконання всіх зовнішньоекономічних договорів з експорту продукції підприємства та імпорту товарів за бартерними контрактами.

3.5 Участь у підготовці техніко-економічних обґрунтувань до контрактів з іноземними покупцями.

3.6 Організувати пошука вірогідних джерел інформації щодо кон'юнктури світового ринку та продукції підприємства з метою подальшого просування її на світовий ринок.

3.7 Забезпечення перекладу з іноземних мов національною мовою необхідної інформації з іноземних джерел.

3.8 Організація проведення ділових зустрічей і переговорів із зарубіжними партнерами.

3.9 Участь в організації реклами на продукцію підприємства, яка експортується та сприяння підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства на зовнішньому ринку.

3.10 Організація підготовки, обліку та аналізу річних контрактів та разових договорів з іноземними фірмами.

3.11 Забезпечення складання і подання необхідної статистичної звітності про зовнішньоекономічну діяльність підприємства.

4. ПРАВА

Начальник відділу планування ЗЕД має право:

4.1 Вимагати від підрозділів підприємства представлення матеріалів, необхідних для здійснення роботи, що входить в компетенцію відділу.

4.2 Вносити пропозиції, що враховують вимоги споживачів по розробці і організації виробництва нових виробів, модернізації, підвищенню надійності, якості і конкурентоспроможності продукції, що випускається.

4.3 Давати пропозиції по усуненню недоліків в конструкції і технології виробництва продукції, що виявилися в процесі її експлуатації у споживачів.

4.4 Бути представником в господарських, планових, постачальницько-збутових, транспортних і інших організаціях по питаннях, пов'язаних з плануванням і організацією постачань готовій продукції, технічного обслуговування, технічного обслуговування і зовнішньоекономічною діяльністю.

4.6 Аналізувати причини відмов і вносити пропозиції по вдосконаленню конструкцій і підвищенню якості виготовлення продукції (виробів).

4.7 Визначати основні напрями діяльності відділу, встановлювати круг питань, що відносяться до обов'язків співробітників, характер роботи, їх відповідальність, підписувати посадові інструкції для співробітників відділу.

4.8 Вносити пропозиції про преміювання працівників відповідно до систем оплати праці, що діють на підприємстві.

4.9 Накладати, відповідно до трудового законодавства, дисциплінарні стягнення на працівників відділу за порушення трудової і виробничої дисципліни.

4.10 Привертати, в установленому порядку, фахівців і працівників підприємства для проведення досліджень по вивченню кон'юнктури ринку, потреби і платоспроможного попиту, реклами, технічному обслуговуванню.

4.11 Організовувати виставки-ярмарки по реалізації своєї продукції.

5. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.

Всю повноту відповідальності за якість і своєчасність виконання покладених справжнім Положенням на відділ завдань і функцій несе начальник відділу планування ЗЕД. Ступінь відповідальності інших працівників встановлюється посадовими інструкціями.