

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 23 ПЗ

Марченко Вероніки Олександрівни

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

_____ (підпис)

" ____ " _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління зовнішньоторговельними операціями
підприємства»

Спеціальність 073 «Менеджмент»_____

Освітня програма «Менеджмент»_____

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

_____ (підпис)

Віра БУТЕНКО

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н, доцент

_____ (підпис)

Лариса ДІБРОВА

Виконала

_____ (підпис)

Вероніка МАРЧЕНКО

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД**
к.е.н., доц. _____ Олена КОВТУН
(підпис)
" ____ " _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці
Марченко Вероніці Олександрівні**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

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

затверджена наказом ректора НУБіП України від «14» грудня 2023 р.
№ 2270«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2024.05.27

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ _____

Перелік питань, які потрібно розробити:

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

Перелік графічних документів: 6 таблиць, 9 рисунків

Дата видачі завдання « 29 » _____ грудня _____ 2023 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ Лариса ДІБРОВА

**Завдання прийняла до
виконання**

_____ Вероніка МАРЧЕНКО

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Суть та особливості управління зовнішньоторговельними операціями підприємства	7
1.2. Форми організації зовнішньоторговельної діяльності підприємства та проблеми його виходу на зовнішні ринки	12
1.3. Методика визначення ефективності експортно-імпортних операцій	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КЕРНЕЛ»	35
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «КЕРНЕЛ»	35
2.2. Аналіз зовнішньоторговельних операцій на підприємстві ТОВ «КЕРНЕЛ»	43
2.3. Ефективність експортно-імпортних операцій ТОВ «КЕРНЕЛ» у умовах воєнного стану	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ТОВ «КЕРНЕЛ»	53
3.1. Оцінка експортних можливостей та розробка стратегії виходу ТОВ «КЕРНЕЛ» на зовнішні ринки	53

3.2. Впровадження системи управління якістю як передумова підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку	57
3.3 Шляхи підвищення ефективності збутової логістики ТОВ «КЕРНЕЛ» в умовах воєнного стану	61
ВИСНОВКИ.	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін у світовій економіці зовнішньоторговельна діяльність підприємств є однією з ключових складових їх стратегічного успіху. За останні десятиліття зовнішньоторговельні операції набули все більшої складності та важливості для бізнесу. У цьому контексті управління зовнішньоторговельними операціями стає критично важливою функцією для ефективного функціонування підприємства на міжнародних ринках. Управління зовнішньоторговельними операціями охоплює широкий спектр дій та стратегій, спрямованих на планування, координацію та контроль над міжнародними бізнес-процесами підприємства. Воно включає в себе вивчення та аналіз зовнішньоекономічного середовища, розроблення стратегій зовнішньоторговельних операцій, управління ризиками та фінансами, а також використання інноваційних підходів для підвищення конкурентоспроможності. Щоб вижити, потрібно правильно визначити стратегію і тактику поведінки на зовнішніх ринках, необхідно систематично аналізувати зовнішнє середовище, досліджувати діяльність конкурентів та проводити діагностику конкурентоздатності підприємства. А отже, дослідження управління зовнішньоторговельними операціями є актуальним та вкрай необхідним у сучасних умовах, так, як дозволяє підприємствам забезпечувати свій конкурентний розвиток на міжнародних ринках.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних аспектів та розробка пропозицій щодо удосконалення управління зовнішньоторговельних операцій підприємства.

Для досягнення мети в роботі були поставлені наступні **завдання**:

- обґрунтувати сутність та визначити особливості управління зовнішньоторговельними операціями;
- систематизувати форми організації зовнішньоторговельної діяльності підприємства та виявити проблеми його виходу на зовнішні ринки;
- опрацювати методику визначення ефективності експортно-імпортних операцій;

- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «КЕРНЕЛ»;
- проаналізувати сучасний стан та визначити основні тенденції розвитку зовнішньоторговельних операцій на підприємстві ТОВ «КЕРНЕЛ»;
- оцінити експортні можливості та обґрунтувати стратегічні напрями виходу підприємства на зовнішні ринки;
- обґрунтувати доцільність впровадження системи управління якістю продукції на підприємстві;
- визначити шляхи підвищення ефективності збутової логістики ТОВ «КЕРНЕЛ» в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, аналітичні та практичні аспекти, пов'язані з управлінням зовнішньоторговельною діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети було використано наступні **методи дослідження**: метод порівняння, методи аналізу, економіко-математичні методи та інші.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, що регламентують порядок здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, наукові праці, теоретичні висновки та узагальнення вітчизняних і зарубіжних вчених, статистична інформація, дані бухгалтерського обліку та звітності. Оброблення даних здійснювалося за допомогою сучасних інформаційних технологій та програм.

Структура та обсяг роботи. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 76 сторінках, 6 таблиць ,9 рисунків .

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та особливості управління зовнішньоторговельними операціями підприємства

Формування та подальший розвиток зовнішньоекономічних відносин в Україні зумовлює специфіку діяльності аграрних підприємств, умов їх функціонування, оскільки підвищується рівень невизначеності, ризику, посилюється конкуренція, стає необхідністю вміння пристосовуватись до економічної ситуації, яка постійно змінюється. Щоб вижити, потрібно правильно визначати свою стратегію та тактику поведінки на зовнішніх ринках, необхідно систематично аналізувати зовнішнє середовище, досліджувати діяльність конкурентів та здійснювати діагностику конкурентоздатності підприємства.

Проблема інтенсифікації виходу на зовнішні ринки та конкурентоздатності підприємств загалом та аграрної продукції зокрема набуває на сучасному етапі важливого значення. Після вступу України до СОТ, із загостренням міжнародної конкуренції, зростає роль і значення управління зовнішньоторговельними операціями підприємств. Ця діяльність суттєво активізувалася після підписання Угоди про Асоціацію України з ЄС та отримання безвізового режиму, що зумовлює актуальність теми дослідження

Зовнішньоекономічна діяльність класифікується за різними ознаками, проявляючись у визначених видах, а саме: через міжнародну торгівлю товарами та послугами; отримання техніки через міжнародний лізинг; використання інноваційних зарубіжних активів; запровадження контрактних форм; отримання міжнародних інвестицій. Хоч однастайності у підходах до визначення сутності окремих видів зовнішньоторговельних операцій на сьогодні не існує, але до основних слід віднести експортно-імпорتنі операції, операції зустрічної торгівлі, реекспортні та реімпорتنі операції (рис. 1.1.)

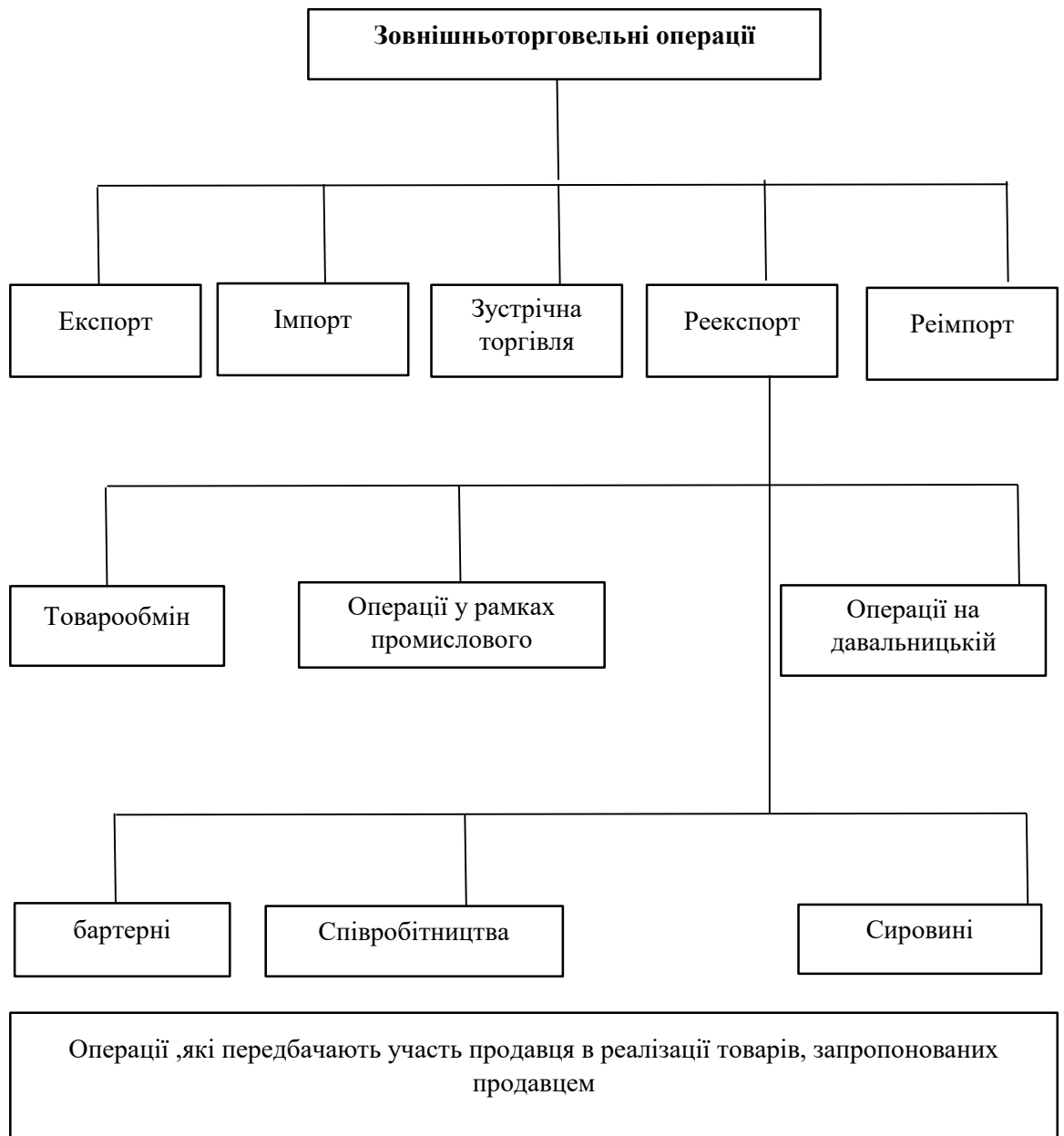


Рис. 1.1. Види зовнішньоторговельних операцій

Джерело: розроблене автором за [1, с. 22].

Підприємства України та їх іноземні партнери при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності керуються законодавством України. Вітчизняні учасники самостійно та незалежно проводять ЗЕД, виконуючи всі договори та зобов'язання, прийняті в результаті підписання їх підписання. Зовнішньоекономічна діяльність характеризується специфічними принципами, закріпленими у міжнародних правових актах. Ці угоди є обов'язковими для виконання всіма державами, що їх підписали. Перелік

принципів організації міжнародних економічних відносин є найбільш повний в «Хартії економічних прав і обов'язків держав», які були прийняті на основі IV Спеціальної сесії Генеральної Асамблеї ООН у 1974 р. Хартія приймалася спільно з Декларацією про становлення нового економічного порядку та Програмою дій щодо його виконання більшість вимог міститься і в інших міжнародних документах Світової організації торгівлі (СОТ) [2, с.12].

В процесі систематизації теоретичних джерел щодо названої проблематики, дослідники виділяють три етапи, впродовж яких змінювалося розуміння сутності зовнішньоекономічної діяльності. На першому етапі превалювали описові концепції, що представляли класичні теорії міжнародної торгівлі. Це відбувалося включно до XIX ст. На другому етапі дослідники використовували регулятивні теорії розвитку (середина 70-х років XX ст.). На третьому етапі найбільш використовуваними стали сучасні концепції системного підходу до ЗЕД. (кінець XX ст.) Характерною особливістю зазначених вище етапів є різні теоретичні підходи до співвідношення міжнародної торгівлі і міжнародного менеджменту. Спочатку перевага надавалася теоріям міжнародної торгівлі, міжнародного поділу праці тощо. Мікрорівневий підхід майже не використовувався, оскільки сама наука менеджменту була у зародковому стані.

Випередити теорію менеджменту більш ніж на двісті років вдалося (Ф. Тейлору, А. Файолю та ін.). Використовувати постулати наукового менеджменту ЗЕД не було потреби, оскільки обсяги укладання зовнішньоторговельних операцій були незначними. На практиці особливої необхідності використовувати управління для міжнародних торгових операцій на першому етапі не було. Для цього використовували обмін практичним досвідом, керувалися здоровим глуздом, поважали стійкі традиції та дотримувалися торговельних звичаїв. Уже на другому етапі відбувається активне втручання держав у здійснення зовнішньоторговельних операцій. Це відбулося в результаті впливу двох світових воєн на процес створення двох протилежних соціально-економічних систем. Роль менеджменту ЗЕД зростає,

як на рівні держав, так і на рівні конкретних підприємств. Міжнародні ділові операції тепер почали планувати. Саме у цей час створюються різноманітні державні і міжнародні організації. Світова спільнота поділяється на два чітко виражені табори, що реалізуються за власним баченням та стратегією, так країни, що обрали соціалістичний спосіб ведення економіки утворили Раду економічної взаємодопомоги, країни Західного світу почали активне відновлення країн, що були переможені у другій світовій війні впроваджуючи у Німеччині – План Маршалла у Японії, план Макартура, створили Європейський союз та ряд інших економічних світових об'єднань. Третій етап розвитку зовнішньоекономічної діяльності співпав із закінченням «холодної війни» і початком співпраці двох систем у сфері міжнародного бізнесу. Саме зараз роль корпоративного менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності різко зростає.

За сьогоднішніх умов західні компанії активно працюють на постсоціалістичному просторі, яким є Україна. З другого боку новостворені приватні підприємства в Україні починають виходити на західні ринки починаючи свою співпрацю з західними партнерами. Частина з них стає транснаціональними компаніями, що мають свої Філі в західних країнах. Саме завдяки наявності креативного корпоративного менеджменту у міжнародних компанія, що став вирішальним фактором швидкого та плідного розвитку міжнародного підприємництва та розширення зовнішньоекономічної діяльності [3,с. 132].

Організувати роботу у сфері ЗЕД – є дуже складною та клопіткою працею, що вимагає уважного ставлення до наступних економічних питань: як кон'юнктура ринку, потенційні споживачі і виробники, підтримання ділових стосунків з ними, ведення переговорних процесів, підписання угод тощо. Під зовнішньоторговельними посередницькими операціями розуміють діяльність, пов'язану з купівлею-продажем товарів, що здійснюються за дорученням експортера чи імпортера незалежним від нього посередником на основі спеціальних угод чи окремих доручень. Посередники – особи, які пов'язують

сторони, що мають бажання укласти угоду. Вони діють в області перевезення, зберігання, страхування, збуту товарів. Необхідність використання послуг посередників викликана тим, що більшість комерційних підприємств, фірм, акціонерних товариств не мають досвіду самостійного дослідження зовнішнього ринку, пошуку вигідних іноземних партнерів, кваліфікованого проведення взаємних розрахунків та правильного формулювання умов договору. Тому для підприємства дуже важливим є правильна організація зовнішньоторговельних посередницьких операцій. Більш ніж половина всіх торговельних операцій на міжнародному ринку здійснюється за участю посередників, до яких належать незалежні від виробників і споживачів особи, підприємства та організації, що беруть участь в обігу товарів. Зовнішньоторговельне посередництво в економічному сенсі є широким поняттям. Воно включає значне коло послуг: пошук закордонного контрагента, підготовка та завершення угоди, кредитування сторін і надання гарантій оплати товару покупцем, виконання митних формальностей тощо. Організаційні питання зовнішньоекономічної діяльності підприємства виглядають ясними і простими для неспеціалістів. Проте досвідчені працівники добре знають, як багато вигідних зовнішньоекономічних проектів залишилися нереалізованими через так звані дрібниці. Існують різноманітні класифікації видів зовнішньоекономічної діяльності, оскільки в різних випадках можуть використовуватися різноманітні критерії. Так, зовнішня торгівля може розглядатися з позицій напрямку ЗЕД (імпорт і експорт), а також із позицій предмета (товари, послуги) або ж регіональних особливостей (прикордонна торгівля) та засобу розрахунків (бартерні операції) та ін.

В числі таких “дрібниць” помилки у виборі виду міжнародного бізнесу, недооцінка різноманітних форм державного регулювання ЗЕД, нечіткий розподіл функціональних обов'язків між працівниками зовнішньоторговельної фірми, зручне для себе трактування процедур здійснення зовнішньоекономічних угод та ін. Справа в тому, що в кінцевому результаті зовнішньоекономічну діяльність здійснюють посадові особи підприємств

різних країн, культура управління в яких має значні відмінності, незважаючи на зовнішню подібність. У світі давно склалися певні традиції у вирішенні організаційних питань. З цими традиціями необхідно рахуватися і молодим незалежним державам, до яких існує відома недовіра з боку міжнародного бізнесу [4, с.167] .

Перш, як вийти на міжнародні ринки, всім підприємствам необхідно насамперед вибрати найбільш придатний вид зовнішньоекономічної діяльності. Оскільки, існують різноманітні класифікації видів зовнішньоекономічної діяльності, то ж в різних випадках можуть використовуватися різноманітні критерії. Так, зовнішня торгівля може розглядатися з позицій напрямку ЗЕД (імпорт і експорт), а також із позицій предмета (товари, послуги) або ж регіональних особливостей (прикордонна торгівля) та засобу розрахунків (бартерні операції) та ін. До складу основних видів ЗЕД включають :

- міжнародний лізинг;
- міжнародну торгівлю;
- використання активів з-за кордону;
- контрактні форми ЗЕД;
- міжнародні інвестиції.

При виконанні міжнародного бізнесу компаніям необхідно вибирати одну з різноманітних форм господарських операцій. Вибираючи, варто, як слід розглянути власні цілі та оцінити ресурси, а також умови здійснення своєї діяльності [5, с.238].

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

Ефективність організації зовнішньоторговельної діяльності значною мірою залежить від ефективності управління підприємством в цілому. Серед наведених вище форм зовнішньоекономічної діяльності першою та переважаючою є міжнародна торгівля, тобто міжнародний обмін продуктами

і послугами - результатами національної праці. В залежності від предмету і характеру здійснення зовнішньоторговельних операцій існують різноманітні форми торгівлі :

- торгівля готовою продукцією, придатною для безпосереднього кінцевого споживання. Здійснюється або за світовими, або за договірними 15 цінами безпосередньо виробником чи через різних посередників. Розрахунки можуть здійснюватися у валюті експортера, імпортера чи у валюті третьої країни;
- торгівля продукцією в розібраному вигляді. Імпорт такої продукції, як правило, може оподатковуватись митом за зниженими тарифами, що дозволяє «обходити» високі митні ставки на ввезення готової продукції. Торгівля продукцією в розібраному вигляді стає прибутковою за умови використання місцевої дешевої робочої сили («викруткові технології»), більш пільгового оподаткування, більш низької оренди землі тощо;
- експортно-імпортні операції це зустрічні поставки , при яких експортери зобов'язуються придбати в імпортерів товари на частину або повну вартість експортованої продукції. До цих операцій відносять бартерні, операції з викупу застарілої продукції; операції з давальницькою сировиною;
- постачання комплектного устаткування передбачають доставку всіх необхідних матеріалів, інструментів, навчання місцевих кадрів, а також сприяння в організації і управлінні виробничим процесом, забезпечення експлуатації об'єкта в період дії гарантійного терміну;
- торгівля ліцензіями це надання на певних умовах якомусь суб'єкту прав на використання винаходів, «ноу-хау» тощо. Протягом визначеного терміну за відповідну винагороду, за цей період приймаюча сторона зобов'язана інформувати продавця (ліцензіара) про всі зміни у технології;
- подорожі, туризм і транспорт. Вивезення товарів за межі митної території України в режимі експорту передбачає: 1) надання документів

митному органу , що засвідчують підстави та умови вивезення товарів за межі митної території України; 2) оплата за податки та збори, встановлених при експорті товарів. Як уже зазначалося вище зовнішньоторговельні операції (foreign trade transaction) - це договори (контракти, угоди) по обміну товарами в комплексі з операціями, що забезпечують виконання основної угоди (операції). В залежності від її складності додатково може бути здійснено до 10 допоміжних угод, що забезпечують транспортування, експедирування, зберігання, підробіток і переробку товарів, їх страхування, платежі тощо;

В процесі переміщення з країни в країну товари можуть неодноразово змінити власника, поки не дійдуть до кінцевого споживача. Як бачимо, найскладнішим процесом є управління зовнішньоторговельними операціями. Ефективність управління цими операціями залежить від кваліфікації менеджерів з продажу, від обраної маркетингової політики, від діяльності агентів з пошуку ринків збуту, від якості продукції, від ціни продукції, від витрат на організацію експортних операцій. Ефективність імпорتنих операцій залежить від правильного вибору постачальників, від якості сировини, її ціни та строків поставки [6, с.321]. Експортні можливості підприємств на зовнішньому ринку визначаються, насамперед, наявністю конкурентоспроможної продукції. Для того щоб зробити продукцію конкурентоспроможною слід проаналізувати, зокрема, ресурсне забезпечення підприємства :сировинне, фінансове, наявність необхідного обладнання, можливість залучення до виробництва висококваліфікованого персоналу. Доцільність створення відповідних підрозділів ґрунтується на необхідності з'єднати зовнішньоторговельні операції з операціями на внутрішньому ринку.

У головному апараті управління, службах, для координаційної діяльності закордонних дочірніх підприємств, що забезпечують матеріальну компенсацію продуктами, створюється міжнародний (експортний) відділ, за необхідності координувати зовнішню і внутрішню діяльність - цю функцію

можна доручити відділу збуту, що керує комерційною діяльністю компанії, діяльністю в сфері збуту усіх дочірніх підприємств, філій і тощо. При виділенні у відділі збуту функціональних секторів, їм будуть доручати конкретні функції управління: планування, маркетинг, організацію реклами, ціноутворення і тощо . За необхідності повної підзвітності закордонних підприємств і філій створюють міжнародний відділ (відділ закордонних операцій), функціями якого є: експортні операції в країні базування материнської компанії, збут продукції дочірнього підприємства на ринках різних країн, забезпечення технологічного зв'язку всіх дочірніх підприємств і материнської компанії, обґрунтування ціноутворення, згладжування негативних наслідків конкурентної боротьби.

Виробничі підрозділи несуть відповідальність за прибуток. Дочірня компанія по управлінню зовнішньоторговельними операціями є юридичною особою, володіє значною економічною, фінансовою, оперативною самостійністю, визначає стратегію операцій, встановлює трансферні ціни на окремі види продукції, визначає спеціалізацію закордонних підприємств, бере участь у поділі між ними ринків і сфер впливу, реалізує на зовнішньому ринку продукцію материнської компанії, координує діяльність закордонних науково-дослідних і конструкторських центрів тощо [7, с. 238–239].

Управління експортно-імпортною діяльністю дрібних і середніх підприємств має свої організаційні структури для управління експортними операціями:

- з проведенням експортних операцій сполучається відділ збуту, діяльність на внутрішньому ринку;
- якщо немає коштів утримувати власну експортну організацію, Послугами відділу збуту інших підприємств можна скористатися якщо немає коштів утримувати власну експортну організацію. Такий експеримент оплачується через систему комісійних нарахувань, хоча реалізація продукції здійснюється від імені підприємства-експортера зі зберіганням його торгової марки;

- спільний збут підприємства - доцільне створення філії акціонерних товариств або ТОВ, що забезпечить якісний управлінський вплив з боку материнської компанії й оперативний розподіл прибутку. Фірма практично купує товар у підприємств-фундаторів і реалізує його відповідно до домовленості від імені цих підприємств або під власною торговою маркою. При цьому діяльність фірми націлена на одержання прибутку;
- у деяких випадках доцільно створювати експортні асоціації - вони існують на кошти фундаторів (по фінансовій вартості або у відсотках від прибутку), свою діяльність здійснюють не на одержанні прибутку для власних цілей, а з метою обґрунтованого поділу між підприємствами-фундаторами;
- договірні зобов'язання з крупними фірмами, наприклад, на основі франчайзингових договірних відношень. (Макдональдс – перераховує щомісяця у вигляді гонорарної плати 3% від суми прибутку, рентні платежі - 8,5%, а також 4% за рекламу);
- залучення іноземних представників на основах договору про визначені послуги. Вони вважаються службовцями підприємства, що здійснює зовнішньоторговельні операції, знаходяться на повному його забезпеченні, і можуть мешкати в країні збуту або в країні, де розміщена материнська компанія. (У останньому випадку представник повинен постійно їздити в країну збуту). Оплата праці здійснюється у відсотках від обсягу реалізації або від прибутку у відсотковому відношенні по прогресивній або регресивній ставці, із фіксованою або плаваючою мінімальною зарплатою і тощо). Закордонні представництва можуть мати визначений штат (секретар, референт, програміст тощо (4-8 чоловік, великі компанії - 50 і більш чоловік);
- роз'їзні агенти - комівояжери - виступають від імені підприємства, забезпечують одержання замовлень від потенційних покупців на основі

демонстрації зразків товарів. Оплата праці - відсоткова, погодинна або комісійна;

- експортний відділ - підпорядковується віце-президенту по зовнішньоторговельним операціям. Саме цей вмонтований експортний відділ входить до складу служби збуту підприємства і здійснює тільки експорт продукції материнської компанії, а дочірні підприємства займаються збутом самостійно в країнах базування (підпорядковуються безпосередньо вищому керівництву материнської компанії). Інші служби комерційного апарату з вмонтованим експортним відділом вирішують проблеми упаковки і транспортування експортної продукції, страхівки, рекламного забезпечення, технічного обслуговування, фінансово-юридичного забезпечення, обліку тощо;
- спеціальний відділ зовнішньоторговельних операцій («Міжнародний відділ», «Відділ міжнародної торгівлі», « відділ зовнішньоекономічної діяльності» тощо.) підпорядковується віце-президенту по зовнішньоекономічних зв'язках і самостійно вирішує всі питання, пов'язані з експортом товарів. Функціонує достатньо автономно [8, с.688].

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

Вибір способу виходу фірми на закордонні ринки, який залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, намірів контролювати продаж передбачає фірма. Також необхідно враховувати потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців), умови ринку, умови, пов'язані з товаром та умови, пов'язані з діяльністю підприємства, тощо. У загальному вигляді вибір форми виходу на зовнішні ринки може здійснюватися за такими критеріями:

- формою руху капіталу;

- рівнем витрат, пов'язаних із виходом на закордонний ринок;
- ступенем привабливості інвестування;
- контролем ринку;
- рівнем ризику;
- можливістю виходу з ринку.

Розглянемо особливості кожної форми та умови їх використання. Якщо підприємство вибирає стратегію експортування, виробництво залишається на національній території, тоді як спільне виробництво та пряме інвестування потребують організації виробництва за кордоном. Розрізняють прямий та непрямий експорт. За непрямого експорту підприємство користується послугами посередників, а за прямого – проводить експортні операції самостійно. Підприємства, що тільки починають свою експортну діяльність, частіше використовують непрямий експорт. Вони віддають перевагу непрямому експорту тому, що він потребує меншого обсягу капіталовкладень та підприємство має можливість зменшити свій ризик. Посередники займаються оптовою реалізацією товару, які застосовують у цій діяльності свої специфічні професійні знання, вміння і послуги, тому продавець, як правило, робить менше помилок [10, с. 78–79]. Непрямий експорт, або делегування повноважень без інвестування, має різноманітні форми: передача повноважень, експортна франшиза та комерційні посередники, а також торгівля через міжнародні товарні біржі, тендери (торги), аукціони та виставки/ярмарки. Іншою формою виходу на зовнішні ринки є спільна підприємницька діяльність, яка ґрунтується на поєднанні зусиль підприємства з ресурсами комерційних підприємств країни-проектів. Існують такі форми виходу підприємств на зовнішні ринки: експорт, спільна підприємницька діяльність, пряме іноземне інвестування за кордон. Оскільки кожна з форм потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє й більш високі прибутки вона сама обирає форму виходу на міжнародний ринок. Форми виходу на зовнішні

ринки зображено на (рис.1.2).

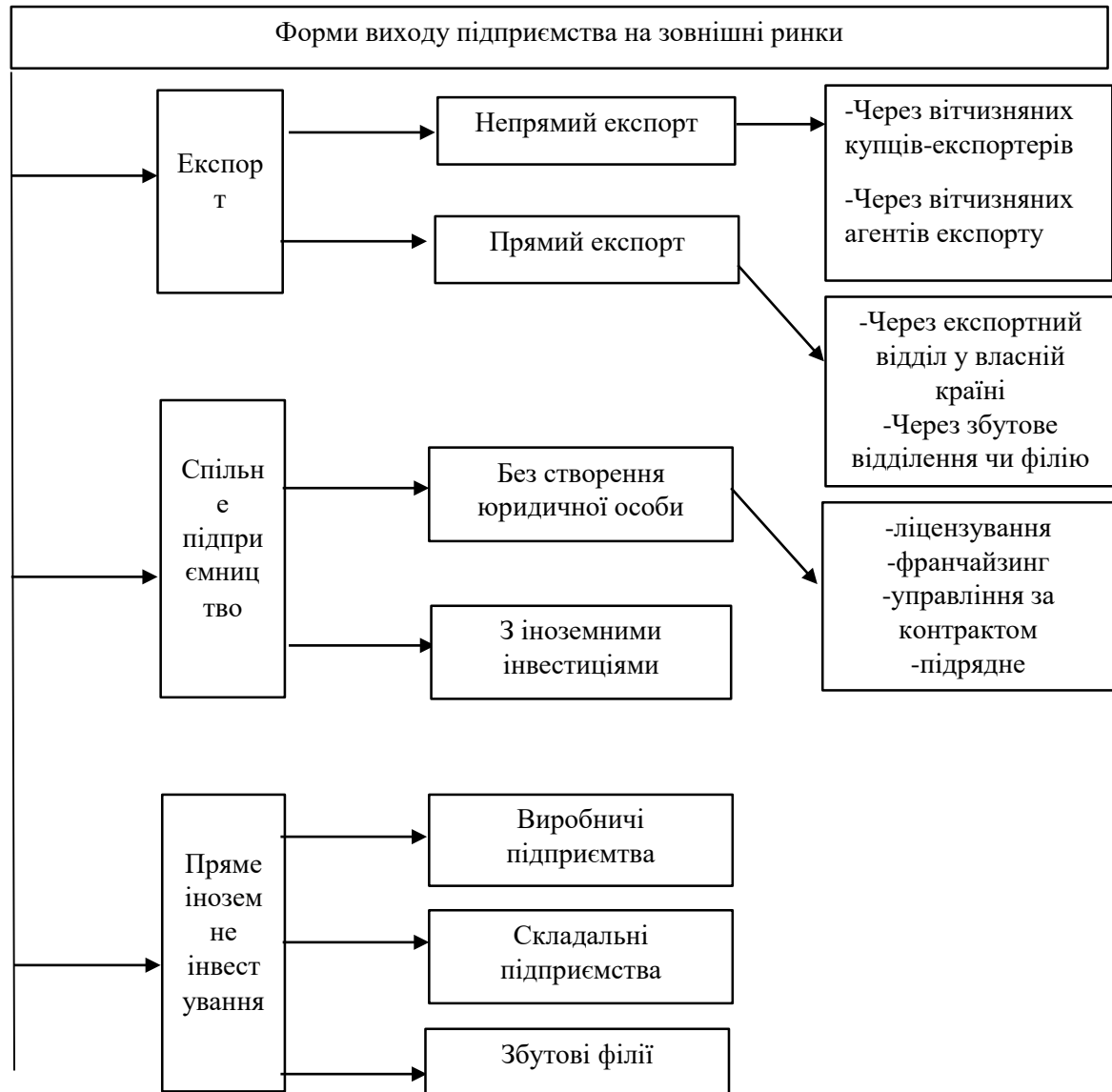


Рис.1.2 Форми виходу підприємств на світові ринки

Джерело: розроблено автором за [9,с. 432]

На сьогодні помітно зросла роль міжнародної інвестиційної діяльності як форми міжнародного бізнесу. Інвестування капіталу у створення за кордоном власних складальних або виробничих підрозділів, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до зовнішньоекономічної діяльності завдяки цьому способу. У міру накопичення компанією досвіду експортної роботи і за досить великого обсягу такого зовнішнього ринку виробничі підприємства за кордоном дають змогу очікувати на значні вигоди [11]. Підприємство забезпечує собі тим, що створює робочі місця у країні-

партнері. Застосовуючи стратегію прямого інвестування, підприємств партнера для створення виробничих і маркетингових потужностей. На відміну від експорту за спільної підприємницької діяльності формується партнерство, у результаті якого за кордоном створюються певні потужності. Спільна підприємницька діяльність може бути без створення юридичної особи (неакціонерні форми співробітництва/співробітництво без участі в капіталі) та спільне підприємство з іноземним інвестуванням. Ліцензування, франчайзинг, управління за контрактом, підрядне виробництво є видами спільної підприємницької діяльності без участі в капіталі. У розвинених країнах спільне підприємництво частіше всього зумовлюється такими причинами, як жорстка конкуренція на світових ринках та об'єднання ресурсів для спільних науково-дослідницьких та науково-виробничих проєктів [12,с.432]. Насамперед підприємство налагоджує глибші відносини з державними органами, клієнтами, постачальниками і дистриб'юторами країни, на ринок якої воно виходить. Це дає можливість краще пристосовувати свої товари до місцевого маркетингового середовища. Здійснюючи пряме інвестування підприємство зберігає повний контроль над своїми капіталовкладеннями і може розробляти такі установки у сфері виробництва і маркетингу, які будуть відповідати її довгостроковим завданням у міжнародному бізнесі

Аналіз форм виходу підприємств на зовнішні ринки показує, що кожна з них має як переваги, так і недоліки (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки пріоритетних форм освоєння зовнішніх ринків

Форма	Переваги	Недоліки
Експорт	– потребує мінімальних змін у товарному асортименті	– ізольованість виробника від ринку споживача та доступу

Продовження таблиці 1.1

	підприємства, його структури; – необхідність	до інформації про реакцію споживача на товар;
--	---	---

	мінімальних інвестиційних витрат	– залежність експортера від посередника; – недостатня увага посередника до роботи з товаром експортера; – відсутність у посередника прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку
Спільне підприємство	– це реальний спосіб доступу на ринки країн, в яких заборонена або обмежена діяльність іноземних фірм без участі місцевого партнера; – об'єднання капіталів; – синергетичний ефект; – можливості отримати певні пільги, переваги місцевого партнера;	– поєднання двох і більше корпоративних культур не завжди дає можливість подолати суперечності; – існує ризик набуття нового конкурента
Пряме іноземне інвестування	– економія за рахунок витрат на виробництво та доставку; – збільшення обсягу реалізації, якщо встановлена імпортна квота або обмежені виробничі потужності вдома;	– збільшення витрат на маркетинг; – вищий ризик втрат внаслідок високих ресурсних вкладень; – необхідність стратегічного планування; – тривалий період окупності; – складність реінвестування у разі провалу або зміни стратегії

Джерело: сформоване автором на основі електронного джерела [12].

Таким чином, всі з форм виходу фірми на зовнішній ринок має як недоліки так і безумовні переваги, які треба розглядати в контексті особливостей

товару, яке підприємство прагне реалізовувати за кордоном, тому, на нашу думку, доцільно зіставити стратегії виходу за такими критеріями:

- можливості ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропозиції);
- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес середовища);
- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);
- сутність ризику (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності);

Вибір форми залежить, як правило, від життєвого циклу підприємства. Ті підприємства, які тільки починають експортну діяльність, вибирають непрямий, опосередкований посередниками експорт. Він пов'язаний із низькими ризиками ресурсних вимог та загроз виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку [13, с.209-214]. З високими ризиками ресурсних вимог пов'язана пряма форма експорту, а постійна зміна бізнес-середовища унеможлиблює швидко й адекватно до нього адаптуватися.

При цьому порівняно з видами спільного підприємництва (ліцензування, франчайзинг, управління за контрактом та підрядне виробництво) контроль ринку є середній, тобто товари є близькими до споживача, здатними швидко реагувати на зміни потреб та контролювати тенденції попиту та пропозиції, гнучкість даного ринку є високою, що є перевагою, оскільки підприємство/фірма/компанія під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності здатна швидко адаптувати свою діяльність до елементів бізнес середовища, що має тенденцію змінюватися. При порівнянні прямого володіння з іншими формами виходу на зовнішні ринки, доцільно зазначити, що під час інвестування коштів у господарську діяльність за кордоном підприємство має високий рівень близькості до споживача,

можливість швидко реагувати на зміни потреб та контролювати тенденції попиту та пропозиції, проте водночас високу загрозу виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або іншими обставинами. Під час вибору підприємцем чи менеджером певного виду спільного підприємництва ризик виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку є середнім. Аналіз форм міжнародного бізнесу показав, що від обраної форми виходу підприємств на світові ринки прибуток підприємства збільшується в рази, а від вибраного виду залежить ще й період окупності [14, с.37-46]. Отож, існують такі форми диверсифікації товарів, робіт та послуг, як експорт (прямий, непрямий), спільне підприємництво (ліцензування, франчайзинг, підрядне виробництво, управління за контрактом) та пряме іноземне інвестування. Має свої характерні особливості, переваги та недоліки кожна із цих форм. Проте під час порівняння форм виходу підприємств на зовнішні ринки було досліджено, що залежно від економіко-політичного становища країни, фінансово-економічних показників підприємства, навиків управління, а також від правильно обраної форми освоєння світових ринків фірмою прибуток підприємства може збільшитися в рази [15].

1.3. Методика визначення ефективності експортно-імпортних операцій

Основною запорукою організації ЗЕД являється її ефективність. При недостатності техніко-економічного обґрунтування ефективності зовнішньоекономічних операцій, відсутності при цьому оцінок стосовно правильності вибору валюти ціни, валюти платежу і інших валютно-фінансових особливостей угоди підприємства часто зазнають певної збитковості. Визначення економічної ефективності здійснюється на основі співставлення отриманого економічного результату (ефекту) з витратами на ресурси для забезпечення певного ефекту. В якості кінцевого результату

мають на увазі грошову, вартісну оцінку прибутковості підприємства: грошова виручка за відправлену продукцію, виконані роботи і надані послуги, вартість отриманого товару, робіт тощо [16, с.136-145]. В якості витрат розглядають грошову, вартісну оцінку виробничих ресурсів, що використовуються в господарському обігу – це, зокрема, вартість сировини, матеріалів, електроенергії, витрат на заробітну плату персоналу, послуг сторонніх організацій, обов'язкові виплати в різноманітні держфонди тощо, без залучення яких неможливо здійснити торговельну угоду . При цьому для кожного рівня оцінки може відповідати свій специфічний вид підприємницьких інтересів і критерій ефективності. Зокрема, для макрорівня економічної ефективності організації експортно-імпортних операцій є характерним рівень економії національної праці, що може забезпечуватись способом її включення у міжнародний розподіл праці на зовнішньоторговельному обміні. В такому випадку критерієм ефективності є економія національної праці як додаткова можливість збільшення ВВП й інших соціально-економічних показників макроекономічного рівня [17]. Для підприємства економічну ефективність організації експортно-імпортних операцій визначають з точки зору зростання прибутковості від проведення зовнішньоторговельних операцій, при цьому в якості критерія ефективності розглядається прибуток. Розрахунок ефективності організації експортно-імпортних операцій впливає на заінтересованість суб'єкта господарювання при виході на зовнішній ринок, дозволяє пояснити певні позиції щодо купівлі і продажу відповідних товарів. При формуванні планових завдань експорту й імпорту підприємства при аналізі структури та напрямів зовнішньоторговельного обороту можуть застосовуватись Отримані показники. Показники економічної ефективності організації експортно-імпортних операцій підприємств і організацій поділяють на окремі групи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Показники економічної ефективності організації експортно-імпортних операцій підприємств

Назва	Формула розрахунку	Необхідні показники
Ефективність експорту (рівень ефективності ЗЕД підприємством; частка реалізації в обсязі експорту підприємства) Якщо показник >1 і вищий значення ефективності реалізації на внутрішньому ринку, то реалізація на зовнішньому ринку буде ефективнішою порівняно з реалізацією на внутрішньому ринку	$E_{\text{еф. в}} = \frac{\text{ЧВ}}{\text{ОП}}$	ЧВ – чистий виторг в іноземній валюті з реалізації товару, що переведений в н-гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки; ВВ – валютний виторг за експорт товару; Кр – діючий курс іноземної валюти до гривні; Дв – додаткові витрати в середині країни, пов'язані з експортом товару; МП – митні платежі; ОП – обсяг продажу за експортом
Рентабельність експорту (сума інвалютного доходу з реалізації експортних товарів, на витрачену гривню)	$P_e = \frac{H_B}{C_B} * 100\%$	He – надходження з експорту, в грн., що визначаються переведенням валютної виручки, в грн.; Се – собівартість виробництва експортного товару
Економічний ефект експорту Коли $E_{\text{ек.п.}}$ має позитивне значення, то експорт обраного товару вважається економічно ефективним й варто шукати способи його збільшення. E_1 і E_2 варто застосовувати при укладанні угод з метою вибору	$E_{\text{ек.п}} = \text{Век.т} - \text{Век.в}$ $\text{Век.т} = \text{Век.г} + \text{Вв}$ $E_{\text{ек.п}2} = (\text{Век.г} + \text{Вв}) * \text{Ккр} - \text{Век.в}$	Век.т. – виручка від експорту; Век.в. – загальні витрати на експорт; $E_{\text{ек.п.1}}$ – економічний ефект експорту товару; Век.г. – еквівалент гривневий, відрахувань у валютний фонд підприємства, що визначається способом переведення валютної виручки в грн. за

Продовження таблиці 1.2

найоптимальнішого за критерієм максимуму економічного ефекту і за умови, що $E_1 > -1$	що визначається способом переведення валютної виручки в грн. за курсом НБУ на
--	---

та $E_1 > E_2$. Дотримання такої вимоги експорт товару є економічно ефективним		день надходження валюти; V_v – гривнева виручка з обов'язкового продажу валюти; $E_{ек.п.2}$ – економічний ефект експорту товару; $V_{ек.г.}$ – еквівалент гривневий, відрахувань у валютний фонд підприємства, що визначається способом переведення валютної виручки в грн. за курсом НБУ
	$E_i = C_{pi} - V_i$ $V = V_v * K$	C_{pi} – ціна реалізації імпортних товарів на внутрішньому ринку; V_i – витрати на купівлю імпортної продукції; V_m – митна вартість товару, у гривні за офіційним курсом (K) на дату подання митної декларації, що включає валютні витрати (V_v) до місця ввезення товару на митну територію країни; M – імпортне мито; A – сума акцизу; D – додаткові витрати
Економічна ефективність імпорту Коли показник наближається до 1, то	$C_p = C_{п} - E_v$ $C_{п} = C_k + E_v$ $E_v = V_c + V_e + V_p$ $E_i = C_{pi} - V_i$	C_p – купівельна ціна імпортного товару; E_v – експлуатаційні витрати

Продовження таблиці 1.2

імпорт товару є ефективним. Застосування цього показника дає змогу підприємству не		по застосуванню товару устаткування;
--	--	--------------------------------------

<p>лише .придбати устаткування по найнижчій ціні, але й майбутніх експлуатаційних витрат. $E_{ек.п.2} > 1$ (показує кількість продукції, випущеної на даному обладнанні на 1 грн. витрат його придбання)</p>		<p>V_c – вартість сировини, матеріалів, використаних на 1-цю виробленої на даному устаткуванні продукції; V_e – вартість палива й енергії на одиницю виробленої на .даному устаткуванні продукції; V_r – вартість ремонту; V_z – вартість запчастин для обладнання; $ZП$ – заробітна плата робітників обслуговування устаткування</p>
<p>Економічний ефект експорту Коли $E_{ек.п.}$ має позитивне значення, то експорт обраного товару вважається економічно ефективним й варто шукати способи його збільшення. E_1 і E_2 варто застосовувати при укладанні угод з .метою вибору найоптимальнішого за критерієм максимуму $V_{ек.т.}$ – виручка від експорту; $V_{ек.в.}$ – загальні витрати на експорт;</p>	<p>$E_{ек.п.} = V_{ек.т.} - V_{ек.в.}$ $V_{ек.т.} = V_{ек.г.} + V_{в.}$</p>	<p>$V_{ек.т.}$ – виручка від експорту; $V_{ек.в.}$ – загальні витрати на експорт; $E_{ек.п.1}$ еквівалент гривневий, відрахувань у валютний фонд підприємства, що визначається способом переведення валютної $V_{ек.т.}$ – виручка від експорту; $V_{ек.в.}$ – загальні витрати на експорт; $E_{ек.п.1}$ – економічний ефект експорту товару; $V_{ек.г.}$ – еквівалент гривневий, відрахувань у валютний</p>

Продовження таблиці 1.2

		фонд підприємства, що визначається способом
	$E_{ек.п.} = V_{ек.т.} - V_{ек.в.}$	$E_{ек.п.1}$

	$\text{Век.г}=\text{Век.г.}+\text{Вв}$	– економічний ефект експорту товару; Век.г. – еквівалент гривневий
	$\text{Еек.п2}=(\text{Век.г}+\text{Вв})*\text{Ккр}-\text{Век.в}$	відрахувань у валютний фонд підприємства, що визначається способом переведення валютної виручки в грн. за курсом НБУ на день надходження валюти; Вв – гривнева виручка з обов'язкового продажу валюти; Еек.п.2 – економічний ефект експорту товару; Век.г. – еквівалент гривневий, відрахувань у валютний фонд підприємства, що визначається способом переведення валютної виручки в грн. за курсом НБУ
	$\text{Еі}=\text{Црі}-\text{Ві}$ $\text{В}=\text{Вв}*\text{К}$	Црі – ціна реалізації імпортованих товарів на внутрішньому ринку; Ві – витрати на купівлю імпортованої продукції; Вм – митна вартість товару, у гривні за офіційним курсом(К) на дату подання митної декларації, що включає валютні витрати (Вв) до місця ввезення товару на митну територію країни;

Продовження таблиці 1.2

		імпортне мито; А – сума акцизу; Д – додаткові витрати
--	--	--

<p>Економічна ефективність імпорту Коли показник наближається до 1, то імпорт товару є ефективним. Застосування цього показника дає змогу підприємству не лише придбати устаткування по найнижчій ціні, але й майбутніх експлуатаційних витрат. $E_{ек.п.2} > 1$ (показує кількість продукції, випущеної на даному обладнанні на 1 грн. витрат його придбання)</p>	$Цс = Цп - E_v$ $Цп = Цк + E_v$ $E_v = V_c + V_e + V_r$ $E_i = Ц_{pi} - V_i$	<p>Цп – купівельна ціна імпортного товару; E_v – експлуатаційні витрати по застосуванню товару, устаткування; V_c – вартість сировини, матеріалів, використаних на 1-цю виробленої на даному устаткуванні продукції; V_e – вартість палива й енергії на одиницю виробленої на даному устаткуванні продукції; V_r – вартість ремонту; V_з – вартість запчастин для обладнання; ЗП. – заробітна плата робітників обслуговування устаткування</p>
<p>Економічний ефект експорту Коли $E_{ек.п.}$ має позитивне значення, то експорт обраного товару вважається економічно ефективним й варто шукати способи його збільшення. E_1 і E_2 варто застосовувати при укладанні угод з метою вибору найоптимальнішого за критерієм максимуму метою вибору</p>	$E_{ек.п.} = V_{ек.т.} - V_{ек.в.}$ $V_{ек.т.} = V_{ек.г.} + V_v$	<p>– економічний ефект експорту товару; V_{ек.г.} – еквівалент гривневий, відрахувань у валютний фонд підприємства, що визначається способом переведення валютної. V_{ек.т.} – виручка від експорту; V_{ек.в.} – загальні витрати на експорт; $E_{ек.п.1}$ – економічний ефект експорту товару; V_{ек.г.} – еквівалент гривневий, відрахувань у валютни.</p>

Продовження таблиці 1.2

найоптимальнішого за критерієм максимуму		
--	--	--

		<p>Век.т. – виручка від експорту; Век.в. – загальні витрати на експорт; Еек.п.1 – економічний ефект експорту товару; Век.г.– еквівалент гривневий, відрахувань у валютний фонд підприємства, що визначається способом переведення валютної виручки в грн. за курсом НБУ на день надходження валюти; Вв – гривнева виручка з обов’язкового продажу валюти; Еек.п.2 – економічний ефект експорту товару; Ккр – середньорічна вартість основних виробничих і оборотних фондів, яка використовується при виробництві експортної продукції</p>
	$E_i = C_{pi} - V_i$ $V = VV * K$	<p>Вм – митна вартість товару, у гривні за офіційним курсом(K) на дату подання митної декларації, що включає валютні витрати; Црі – ціна реалізації імпортованих товарів на внутрішньому ринку; Ві – витрати на купівлю імпортованої продукції; Вм – митна вартість товару, у гривні за офіційним курсом(K) на дату подання митної</p>

Продовження таблиці 1.2

		декларації, що включає валютні витрати
<p>Економічна ефективність імпорту</p> <p>Коли показник наближається до 1, то імпорт товару є ефективним.</p> <p>Застосування цього показника дає змогу підприємству не лише придбати устаткування по найнижчій ціні, але й майбутніх експлуатаційних витрат. $E_{ек.п.2} > 1$ (показує кількість продукції, випущеної на даному обладнанні на 1 грн. витрат його придбання)</p>	$ЦС = Цп - E_{в}$ $Цп = Цк + E_{в}$ $E_{в} = V_{с} + V_{е} + V_{р}$ $E_{і} = Ц_{рi} - V_{i}$	<p>Цп – купівельна ціна імпортного товару; E_в – експлуатаційні витрати по застосуванню товару, устаткування; V_с – вартість сировини, матеріалів, використаних на 1-цю виробленої на даному устаткуванні продукції; V_е – вартість палива й енергії на одиницю. V_р – вартість ремонту; V_з – вартість запчастин для обладнання; ЗП. – заробітна плата робітників обслуговування устаткуванн</p>

Джерело: складено автором згідно 1-2 сторінки електронного джерела [17]

Визначення показників ефективності організації експортно-імпортних операцій варто проводити за наступними принципами. Негативно відобразатися на результативності оцінки ефективності певного організаційного рішення може повний облік всіх елементів витрат і результативності, не врахування певних витрат при їх обліку і, відповідно, одержаних результатів.

- Існує потреба в порівнянні з базовим варіантом. Варто приймати становище певної справи в якості базового варіанту до прийняття відповідного рішення. Нераціональний вибір базового стану для порівняння може спотворювати результат оцінки.
- Порівняння витрат і результатів з аналогічною базою зіставлення.
- Приведення різних за часом витрат і результатів до одного часового періоду.

- Використання найбільш правдивої інформації, достовірної системи збору і аналізу показників.

Значно залежить достовірність визначення показників ефективності від виду, цілей і умов зовнішньоторговельної операції, її особливостей і конкретики певної угоди в галузі ЗЕД, використаної підприємством [18,с.498-502]. На 1-му етапі визначається загальна чисельність та сума укладених угод, кількість, конкретні види і загальна сума прострочених контрактів, причини недостатнього виконання угод і порушень строків поставок відповідних товарів. Система наступних показників застосовується при аналізі організації експортно-імпортних операцій підприємства в науковій практиці. При проведенні оцінки ефективності організації експортно-імпортної операції варто порівняти показники (коефіцієнти) з відповідною базою, так як самі по собі вони це не відображають. Курс валюти використовується в ролі бази порівняння. У випадку коли значення коефіцієнта валютної ефективності перевищує показник курсу валют - організація експортно-імпортних операцій суб'єкта господарювання розглядається як ефективна. За базове значенням для порівняння валютної ефективності експорту варто приймати обернений курс обміну або непряме котирування, а для валютної ефективності імпорту – звичайний обмінний курс - пряме котирування. Необхідно визначати показники перед укладанням певної угоди, які визначають рівень ефективності організації експортно-імпортних операцій підприємства при прогнозуванні напрямів діяльності для оцінки ефективності реалізації експортних і імпортних операцій. За попередній період розглянуті показники ефективності організації експортно-імпортних операцій варто співставляти з подібними показниками за попередній період, на основі чого можна визначити зміни ефективності реалізації товарів за звітний період порівняно з попереднім [19, с. 432]. На значення ефективності організації експортно-імпортних операцій також впливають особливості кредитування. При цьому варто зазначити, що експортні операції найчастіше організовуються на умовах кредитування. Отже, доцільно передбачати, з якою вигодою підприємству

варто продавати товар з відстрочкою розрахунку. З метою врахування особливостей кредиту при визначенні ефективності організації експортно-імпортних операцій приймається до уваги коефіцієнт кредитного впливу (К), що представляє відношенням загальної суми валютних надходжень, приведеного до року постачання товару, до номінальної зовнішньоторговельної ціни певного товару. Ефективність експортно-імпортних операцій можна визначити за допомогою різних методик, які оцінюють різні аспекти цих операцій. Ось деякі найпоширеніші методики:

- аналіз витрат та прибутків: Цей підхід оцінює загальні витрати на експортно-імпортні операції та отримані від них доходи. Це включає в себе витрати на виробництво, доставку, маркетинг, податки тощо;
- оцінка продуктивності ресурсів: ця методика підтримує використання, ефективно використовує інші ресурси (людські, матеріальні, фінансові) для досягнення мети експортно-імпортних операцій;
- аналіз конкурентоспроможності в контексті експортно-імпортних операцій допомагає компаніям зрозуміти їхню позицію на міжнародному ринку порівняно з конкурентами;
- методика вимірювання ефективності ринку в контексті експортно-імпортних операцій дозволяє оцінити ефективність бізнесу на міжнародних ринках і платформах, успішно взаємодіє з цими ринками;
- методика оцінки ризиків у контексті експортно-імпортних операцій компаніям ідентифікують виявлені загрози та можливості, які можуть виникнути під час міжнародної торгівлі;
- методика визначення ключових показників ефективності (KPI) у контексті експортно-імпортних операцій компаніями вимірювати та оцінювати результативність їхньої діяльності на міжнародних ринках [20];

Процес організації експортно-імпортних операцій підприємства можна визначити як цілеспрямовану і скоординовану діяльність суб'єкта господарювання з формування і впровадження системних заходів

орієнтованих на формування організаційних і фінансово-економічних; науково-технічних і соціальних передумов і відповідних способів з їх реалізації на основі використання організаційних, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних й інтелектуальних ресурсів з метою підтримки й стимулювання поширення використання зовнішньоекономічних операцій підприємства. Появою додаткових витрат супроводжується активізація процесу виходу вітчизняних підприємств на ринок Європи хоча при цьому суттєво збільшує їх можливості щодо підвищення доходності. При цьому важливого значення набуває забезпечення оцінки ефективності організації експортно-імпортних операцій підприємства в системі ринкових відносин, за яких підприємницька самостійність і незалежність, як правило, ведуть до посилення відповідальності й обґрунтованості прийняття управлінських рішень. Тобто прибуток являється найважливішим критерієм ефективності, її основною мірою [21].

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

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «КЕРНЕЛ»

«Кернел» – найбільший у світі виробник и експортер соняшникової олії, провідний виробник та постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Основна інформація про компанію викладена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні дані про ТОВ “Кернел-Трейд”

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд»
Територія	м. Київ
Вид економічної діяльності	46.21 — Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 10.41 — Виробництво олії та тваринних жирів 16.21 — Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону 20.20 — Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції 46.23 — Оптова торгівля живими тваринами 46.31 — Оптова торгівля фруктами й овочами 46.33 — Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 35.23— Продаж газоподібного палива по трубопроводах 71.11— Діяльність у сфері архітектури

Продовження таблиці 2.1

	77.31— Оренда і лізинг сільськогосподарської техніки та обладнання
Адреса, телефон	01001 м. Київ, пров. Шевченка Тараса, буд. 3; тел.: (044) 4618803
Одиниця виміру:	тис. грн. без десяткового знака
Уповноважена особа	Головін О. А.
Дата реєстрації	12.06.2001 (19 років 11 місяців)
Форма власності	Недержавна власність
Адреса	Місто Київ, провулок Тараса Шевченка, будинок 3

Джерело: основні відомість про компанію сформована автором на основі електронного джерела [22]

На частку компанії припадає приблизно 8% світового виробництва соняшникової олії. У більш ніж 80 країн світу «Кернел» поставляє свою продукцію. Земельний банк «Кернел» – 530 тис. га. Торгові марки компанії: «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак», «Olio», «Маринадо», «Blanc», «Kernel», «Premi». Кернел є вертикально інтегрованою компанією, що працює в агропромисловому секторі України з 1994 р. Вертикально інтегрована структура компанії створює тісний взаємозв'язок в таких бізнес-сегментах як:

- експорт зернових культур;
- надання послуг із зберігання та перевалки зерна на елеваторах і портових терміналах.
- виробництво, експорт та внутрішній продаж соняшникової олії;

За результатами 2015 р. компанія Кернел увійшла до ТОП-10 найбільш технологічних агрохолдингів світу. Починаючи із 2007 р. акції компанії торгуються на Варшавській Фондовій Біржі. Сьогодні Кернел – це провідний виробник та експортер соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Експорт продукції підприємства відбувається понад як у 60 країн світу. Історія Кернел від заснування до сьогодення характеризувалась неперервним розвитком (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні етапи розвитку підприємства ТОВ «КЕРНЕЛ»

Рік	Розвиток підприємства
1995	Початок торгівлі українською сільськогосподарською продукцією з міжнародними трейдерами. Придбання перших зернових елеваторів, що стають ключовими активами для логістики зерна
2002	Кернел придбав свій перший олійноекстракційний завод у Полтаві. Продовжується нарощення елеваторних потужностей. Придбано перші сільськогосподарські підприємства, відтоді обсяг оброблюваних площ, орендованих на довгостроковій основі щороку збільшується. Компанія стає виробником і

	переробником сільськогосподарської продукції, розширює свій виробничо-експортний потенціал
2004	Було створено компанію Кернел і почався більш активний розвиток бізнесу з переробки соняшнику. Так, спочатку було придбано МЕЗ у Луганській області (а також торгову марку «Щедрий Дар»)
2006	КЕРНЕЛ остаточно завершив придбання виробничих активів компанії «Євротек». У зв'язку із зростанням виробничих активів Кернел удвічі, компанія посідає лідерську позицію в аграрному секторі України
2008-2009	Кернелу пощастило залучити значні кошти, на які було придбано зерновий термінал в Іллічівську (з потужністю перевалки 4 млн тонн зерна на рік), розпочато будівництво нового МЕЗу (Бандурка), а також продовжилося збільшення земельного банку (з 56 тис. га до 85 тис. га)
2010	Було придбано бізнес з переробки соняшника групи Allseeds (ціна купівлі – близько \$70 млн), внаслідок чого загальна потужність Кернелу збільшилася до 2,2 млн тонн соняшника на рік. Таким чином, Кернел перетворився на найбільшого переробника соняшника та експортера зерна в Україні.
2011	Земельний банк Кернел збільшується до 230 тис. Га за рахунок придбання нових підприємств у Центральній та Західній Україні. Компанія купує поряд із власним портовим терміналом завод з переробки насіння соняшника «Українська Чорноморська Індустрія», що підвищило потужність компанії до 2,6 млн. т на рік.

Продовження таблиця 2.2

2012-2013	Ці роки були дуже сприятливими для компаній як з точки зору вирощування зернових (значне зростання світових цін), так і переробки олійних (за рахунок не дуже високої конкуренції серед переробників). Кернел продовжував активний розвиток – у квітні 2013 року було куплено компанію Дружба Нова (із земельним банком 106 тис га). Спочатку виникли певні проблеми з інтеграцією нового активу до структури групи, проте в течії одного-двох наступних років ці проблеми було вирішено.
2014	Кернел збільшує експорт зернових до 4 млн. т. Рекордні показники зростання забезпечується збільшенням власного виробництва зерна на 1 млн. т, а також досягнення історичного максимуму врожаю зернових в Україні. Врожайність перевищує попередній рік приблизно на 20-26%. Компанія запускає нові елеватори потужність зберігання 200 тис. т. Загалом протягом

	останніх трьох років компанія вводить в експлуатацію елеватори потужністю зберігання 600 тис. т
2016	КЕРНЕЛ купує завод з переробки соняшникового насіння в Кіровоградській області. Річна потужність заводу становить 560 тис. т насіння.
2017	Влітку 2017 р. компанія розширює бізнес шляхом придбання активів холдингу «Українські Аграрні Інвестиції» та компанії «Агро Інвест Україна». Земельний банк Кернел перевищує 600 тис. Га
2018-2019	прибутковість переробки соняшника залишилася мінімальною за всю історію рівня, знизилася врожайність основних зернових та олійних культур, а світові ціни на зернові та олійні залишилися на окремих невисоких рівнях. Цей рік Кернел закінчив із найменшим починаючи з прибутком 2011 року.
2020	Кернел збільшив обсяги переробки соняшника (до рекордних 3,4 млн. тонн), а також експорт зернових (7,9 млн. тонн у фінансовому році 2020, багато в чому за рахунок збільшення потужностей з перевалки зернового терміналу). Відновилася з роком 2018 року та прибутковість основних бізнес-сегментів.
2021	Абсолютно найкращим в історії холдингу став 2021 фінансовий рік. Зростання світових цін на зернові та олійні культури дозволило Кернелу значно збільшити прибутковість вирощування зерна.
2022	фінансовий рік почався ще більш оптимістично, ніж попередній. Основною причиною цього став рекордний урожай зернових та соняшника в Україні у 2021 році, а також ще високі світові ціни на зерно та рослинні олії. У підсумку, у

Продовження таблиці 2.2

	першому півріччі 2022 фінансового року EBITDA одного лише сегмента Рослинництво склало близько \$360 млн, загальна ж група EBITDA - \$608 млн Кернел експортувати рекордні 5,7 млн тонн зерна та переробив 1,5 млн тонн соняшника.
2023	Кернел суттєво збільшив суму грошових коштів – до \$881 млн станом на 31 березня 2023 року (згідно з податковим повідомленням компанії – до \$1,1 млрд станом на 30 червня 2023 року), зменшивши суму боргу до \$1,5 млрд.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [22]

Kernel Group - українська група компаній. Форма власності: акціонерне товариство. Інвестиції в акціонерний капітал компанії «КЕРНЕЛ» становлять

481,9 млн доларів та розділені на 81 941 230 акцій . Голова Ради директорів і головний акціонер є Андрій Веревський . Він є власником 32716775 акцій, його частка в загальній структурі акціонерного товариства складає 38,05%, 54,09% — зосереджено у міноритарних акціонерів, 7,86% — на балансі самого Kernel. Основний принцип внутрішньої взаємодії – партнерство. Їх компанія – згуртована, професійна команда однодумців, яка рухає вперед компанію – світового лідера у своїй галузі [23]. Кожен з них демонструє правильну модель поведінки і взаємодії в команді. Обіймаючи різні посади, працюючи в різних дивізіонах і департаментах, країнах і регіонах, всі роблять спільну справу задля досягнення загального результату. Вони не бояться казати правду, визнавати помилки, тому що знають , що завжди отримають від своїх колег підтримку і надійне плече, спільно знайдуть вихід з будь-якої ситуації. Разом вони здатні вирішувати найскладніші завдання і досягати найкращих результатів. Реалізуючи свої бачення і місію, компанія розвиває потенціал українського аграрного сектора через розвиток потенціалу людей з дотриманням принципів рівних можливостей та культурного різноманіття, які сприяють розвитку інновацій та успіху в бізнесі. Вони цінують внесок один одного і вважають, що у всіх повинні бути однакові можливості для досягнення успіху – це важливо для просування всіх цілей та ініціатив [24]. В Кернел достатньо вузька організаційна структура, на чолі якої рада директорів. Від лиця ради директорів іншими керівниками різних підрозділів компанії управляє генеральний директор Для компанії «Кернел» характерна організаційна структура, наведена на рисунку (2.1) .



Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ Кернел

Джерело: складено автором на основі електронного джерела [24]

Компанія слідує основним принципам корпоративного управління, встановленими на Люксембурзькій фондовій біржі та найкращим практикам корпоративного управління емітентів Варшавської фондової біржі. Рада директорів компанії складається з восьми директорів, троє з яких є незалежними виконавчими директорами [25].

Компанія має хорошу репутацію і є досить успішною в своєму сегменті і здатна задовольняти потреби споживачів України та інших країн. Компанія має свою систему збуту і тісно співпрацює з безліччю компаній за кордоном. Сьогодні компанія характеризується завершеним циклом виробництва. Бізнес-

модель компанії включає в себе 7 ключових підрозділів, серед котрих є наступні:

- сільське господарство;
- закупівля зернових культур;
- елеватори;
- ОЕЗ;
- експорт зернових;
- експорт олії;
- портові термінали

Компанія займається виробництвом та експортом зерна пшениці, кукурудзи, ячменю, соняшнику (зерно різних категорій та видів), соняшnikової олії. Зображення бізнес - моделі представлено в Додатку А.

«Кернел-Трейд» знаходиться в Києві, столиці України, то він має вдале розташування і це сприяє відкритості та тісному зв'язку з іншими основними офісами компаній України. Кернел-Трейд» має досить розгалужену систему філіалів та елеваторів, які розташовані по всій Україні (Хмельницький; Вінниця; Біла Церква; Одеса; Черкаси; Кропивницький; Миколаїв; Суми; Полтава; Дніпро; Харків). Це дає можливість компанії поширювати свій вплив в різних областях, бути різноманітною, мати розгалужену логістичну систему, охоплювати більший ринок споживачів, знизити витрати на транспортування (адже коли підприємство може задовольнити потреби області і не тільки). Компанія є досить успішною в своєму сегменті і здатна задовольняти потреби споживачів України та інших країн, а також має хорошу репутацію [26]. Також, має свою систему збуту і тісно співпрацює з безліччю компаній за кордоном. Згідно з даними, наведеними у фінансовому звіті за 2022/23, саме ця компанія стала найбільшим експортером зернових з України в сезоні, що закінчився, з часткою 8% (рис 2.2).

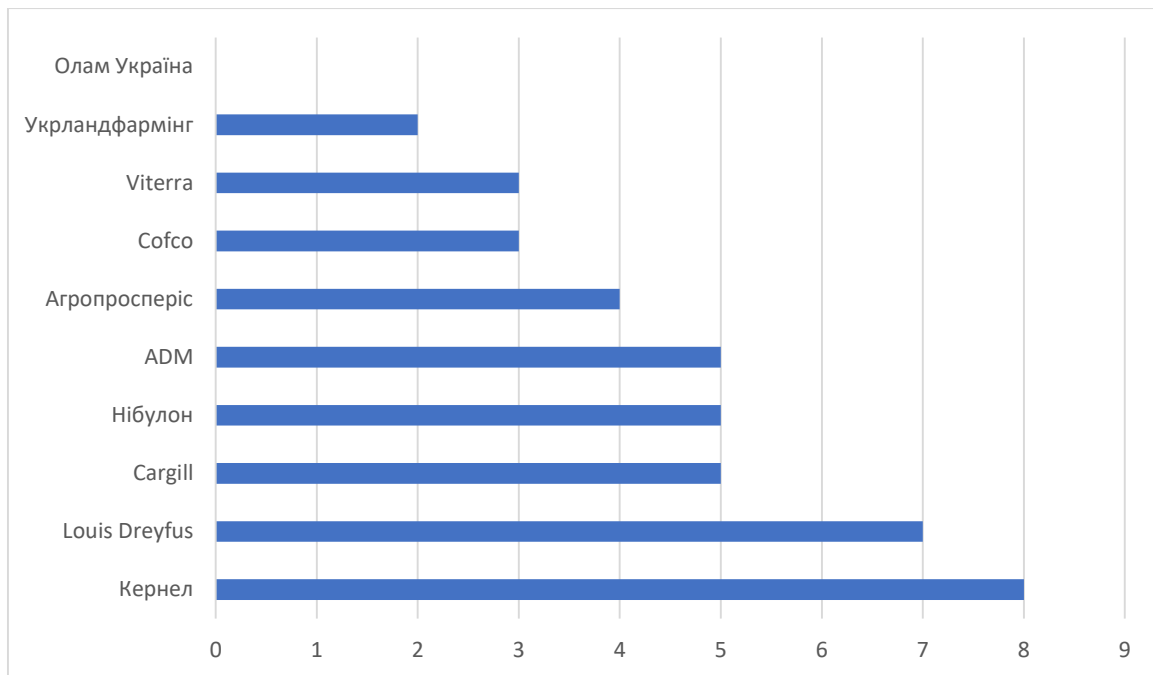


Рисунок 2.2. ТОП- 10 найбільших експортерів 2022/23

Джерело : складено автором на основі електронного джерела[26]

У сезоні 2022/23 експорт зернових з України становив приблизно 49 млн т, що на 1 млн т більше, ніж у сезоні 2021/22. Через те, що значна частка українського зерна була експортована альтернативними шляхами і лише 55% – через українські глибоководні порти, у структурі експортерів у порівнянні з попередніми роками відбулися значні зміни. За даними, наведеними у фінансовому звіті групи «Кернел» за фінансовий рік 2022/23, саме ця група з часткою 8% стала найбільшим експортером зернових з України в сезоні, що закінчився. Далі йде компанія Louis Dreyfus, частка якої становила 7%, далі Cargill з часткою 5%.

2.2. Аналіз зовнішньоторговельних операцій на підприємстві ТОВ «КЕРНЕЛ»

«КЕРНЕЛ» - найбільший у світі виробник і експортер соняшникової олії, провідний виробник і постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Переробні потужності - 3 млн т насіння соняшнику в рік, або 1,3 млн т соняшникової олії наливом і 1,2 млн т

соняшникового шроту в рік. Оскільки підприємство є лідером у виробництві соняшnikової олії не тільки в Україні але й у світі, то це очевидно, що основну частину переробки та реалізації своєї продукції є саме із соняшника. В першому кварталі фінансового року 2023/24 група Кернел експортувала майже 370 тис. т олії та лише 203 тис. т зернових (табл 2.3).

Таблиця 2.3

Показники діяльності ТОВ “Кернел”, 2022- 2023 р.р.

	1КВ ФР 2023	2КВ ФР 2023	3КВ ФР 2023	4КВ ФР 2022
Експорт зерна, тис. т	732	1522	824	627
Переробка олійних, тис. т	461	653	744	644
Виручка, \$ млн	655	1235	825	740
Загальна ЕВІТДА, \$ млн	168	277	155	-56
ЕВІТДА переробка соняшника, \$ млн	45	66	109	50
ЕВІТДА рослинництво, \$ млн	81	204	-24	-40

Джерело: розроблене автором за електронним посиланням [27]

В останньому кварталі фінансового року Кернел переробив 644 тис. т соняшника, що більше, ніж у середньому протягом року. Обсяг реалізованої соняшnikової олії протягом квітня-червня становив 319 тис. тон, що також є досить високим показником, але при цьому прибутковість переробки та продажу знизилася в порівнянні з попередніми періодами – загальна ЕВІТДА напряду в звітному кварталі становила \$50 млн, або \$157 на т олії (у середньому за фінансовий рік прибуток на одну тонну становив 237 млн. дол).

В сегменті торгівлі зерновими збитки на рівні EBITDA в останньому кварталі фінансового року склали 40 млн. дол.

Компанія зазначає, що подібний результат є наслідком поганої роботи зернового коридору з українських портів. На нашу думку, результат є низьким, навіть враховуючи нестабільну роботу коридору, тому додатково ми можемо припустити, що у звітному періоді компанія відобразила в тому числі витрати на затримку проходу суден через коридор, що пов'язані з попередніми періодами (тобто це коригування прибутків сегменту попередніх періодів). Приблизно таким самим (збиток на рівні EBITDA у розмірі - 40 млн. дол) у звітному кварталі був результат у сегменті Рослинництво.

Головна причина - переоцінка запасів зерна та біологічних активів (посівів) через суттєве зниження світових цін на зернові, а також високі очікувані додаткові логістичні витрати, пов'язані з експортом зерна через дунайські порти внаслідок припинення роботи зернового коридору у липні 2023 року. Сума втрат від переоцінки біологічних активів та товарних запасів протягом квітня-червня 2023 року становила 103 млн. дол. Переоцінка біологічних активів, а також девальвація гривні вносять елементи неоднозначності у фінансові результати Кернела (як і інших українських агрохолдингів) особливу увагу не лише на показники прибутків, але і на величини операційного грошового потоку компаній (враховуючи списання активів, які не є елементами грошового потоку). Загальний показник збитку на рівні EBITDA групи в останньому кварталі фінансового року становив - 56 млн. дол. При цьому, оскільки частина збитку – це переоцінка товарних запасів та посівів (тобто фактично – це очікуваний нереалізований збиток), операційний грошовий потік компанії до врахування змін в оборотному капіталі (але після виплати процентів за кредитами та податками) був додатним та становив 59 млн. дол. За рахунок сезонного зменшення товарних запасів загальний показник операційного грошового потоку у звітному кварталі становив 133 млн. дол.

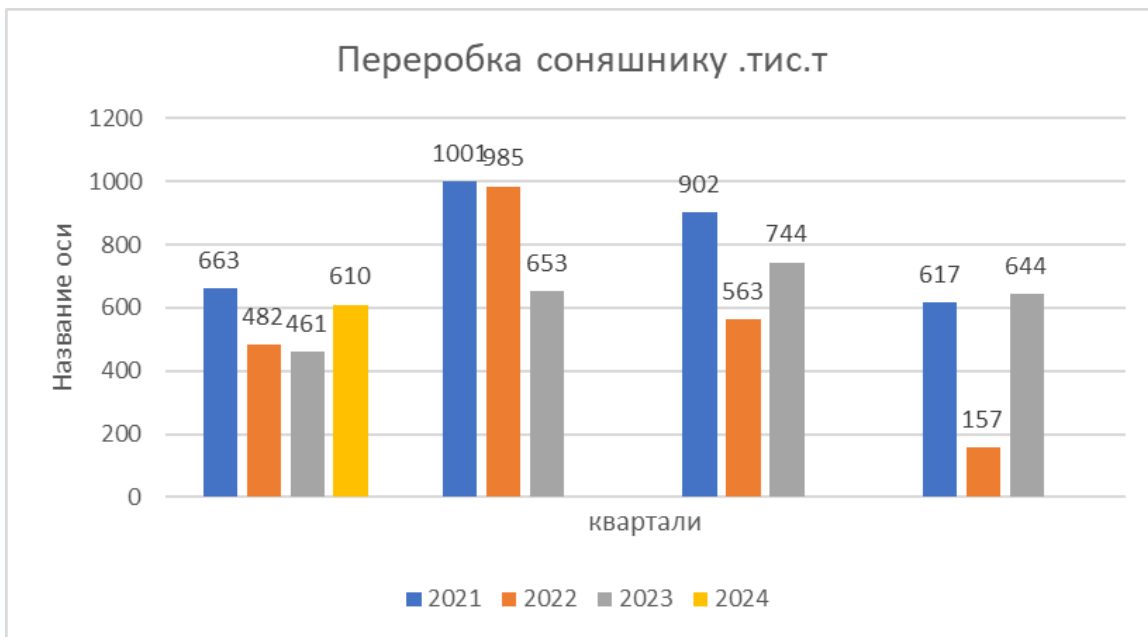


Рисунок 2.3. Експорт соняшнику за період 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі загальних звітів з експорту соняшнику [27]

Обсяг експорту соняшникової олії у звітному кварталі становив 369 тис. т, на 16% більше ніж у попередньому кварталі та відразу на 83% більше минулорічного. Відзначимо, що даний показник досягнутий, незважаючи на зупинку роботи зернового коридору з українських глибоководних портів. Ситуація з експортом зерна залишається значною гіршою. У звітному кварталі Кернел експортував лише 203 тис. тон зернових, на 72% менше, ніж у попередньому кварталі та на 68% менше, ніж рік тому. Причина різної динаміки експорту зернових та олійних зрозуміла – незважаючи на дорогу логістику альтернативними експортними шляхами, переробка олійних залишається прибутковою для компанії [28]. З іншого боку, зниження світових цін на зернові та значні логістичні витрати призводять до збитків фермерів, які забезпечують свою продукцію за поточними цінами, відповідно, пропозиція зерна на експорт альтернативними шляхами є досить обмеженою (рис.2.4).

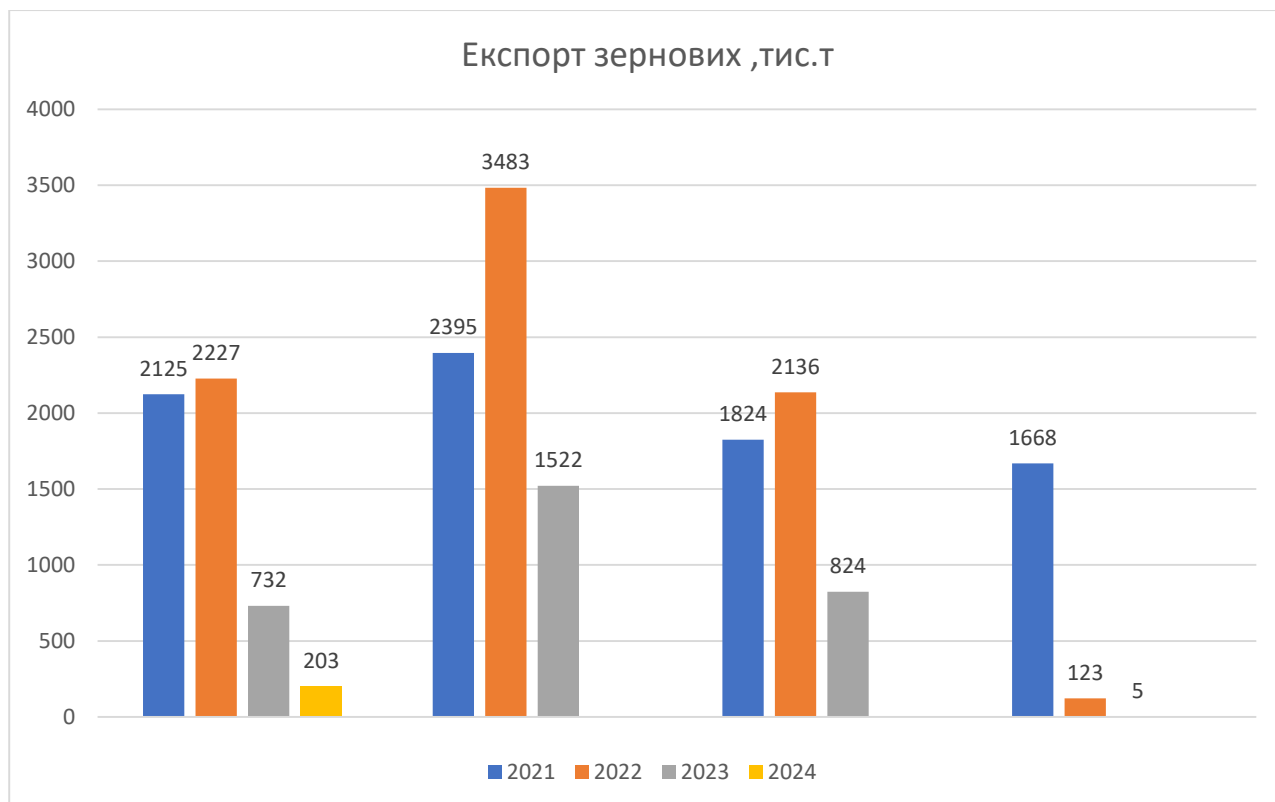


Рисунок 2.4. Експорт зернових ТОВ “Кернел”, 2021-2024 р.р.

Джерело: складено автором на основі електронного джерела [28]

Ситуація може змінитися у разі повноцінної роботи нових коридорів з українських чорноморських портів. Станом на звітну дату, Кернел закінчив збирання ранніх зернових, а також ранніх та пізніх олійних культур. Врожайність пшениці в 2023 році становила 6,7 т/га, соняшника та сої – 2,9 т/га, очікувана врожайність кукурудзи є високою – 9,5 т/га (якщо компанії справляються, це буде найкращим показником за останні п’ять років, навіть прогноз) [29]. Незважаючи на продаж активів сегменту, що знаходився в найкращому з точки зору врожайності за останні кілька років, регіоні країни – Хмельницька область). У порівнянні з 2022 роком Кернел скоротив площі під соняшником та кукурудзою, збільшився під пшеницею та соєю (під останньою - з 6,3 тис. га до 65 тис. га) (табл.2.5

Таблиця 2.5

Посівні площі та урожайність сільськогосподарських культур, ТОВ “Кернел”

Сезон	2023- 2024	2022- 2023	2021-2022	2020- 2021	2019- 2020	2018-2019
Кукурудза						
Посівні площі,га	84400	15000 0	255000	2550 00	23100 0	222000
Врожайність,т/га	9,5	8,5	9,3	8,0	8,5	9,8
Пшениця						
Посівні площі,га	61100	35000	64000	7300 0	97000	100000
Врожайність,т/га	6,7	4,5	6,1	4,9	5,9	5,1
Соняшник						
Посівні площі,га	11980 0	13060 0	154000	1490 00	13700 0	132000
Врожайність,т/га	2,9	2,5	3,0	3,0	3,5	3,2
Загальний земельний банк,га	36300 0	36300 0	500000	5100 00	51400 0	550000

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ Кернел [30]

Лідером сільськогосподарського ринку та одним із найбільших експортерів в Україні є ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» . Підприємство веде активну зовнішньоекономічну діяльність. Тому одним із пріоритетних шляхів розвитку міжнародної діяльності підприємства може стати розвиток експорту соняшникової олії до країни, із якою підприємство ще не співпрацювало [30].

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

Вже 2 роки, як зерновий бізнес України живе в нових і несприятливих умовах. Дуже сумно, що працелюбні українські аграрії мусять фактично виживати. Але тішить те, що зернарі нашої країни все ще продовжують займатися своєю споконвічною справою, винаходячи все нові можливості для свого бізнесу. На початку війни компанія стикнулася з тими ж проблемами, що й усі. Але головною особливістю було те, що вони мали повністю напрацьований шлях експорту: по залізниці, з елеваторів, порт. Все це працювало і давало непогані результати, але прийшла війна і ланцюжок зламався. Доступ до моря – ключовий компонент життєстійкості найбільшого агрохолдингу країни [31].

Вторгнення практично паралізувало експортні можливості України, а спроби перевозити зернові сухопутним транспортом призвели до логістичного колапсу. Фізичні обсяги експорту в 2022 році скоротилися на 38,4%. Але результати, як для умов воєнного часу можна вважати позитивними. Морські перевезення та порти України до війни були основним способом для експорту продукції агропромислового комплексу, який у 2021 році приніс \$27,9 млрд. Крім того, вони були основними шляхами експорту і для металургії (\$16 млрд), хімічної промисловості (\$2,7 млрд), мінеральних добрив (\$8,42 млрд) та іншої продукції. Росія, заблокувавши українські порти, завдала потужного удару по економіці України. До повномасштабного вторгнення значну частину імпорту та близько 70% експорту здійснювали саме морським сполученням (орієнтовно на \$47 млрд), а для сільськогосподарської продукції цей показник становив майже 90%. Нині Україна контролює найбільші порти, на які припадало понад 85% морського вантажообігу: Миколаївський, Ольвію, Одеський, Чорноморський і Південний.

Повноцінно працюють та збільшують вантажопереробку три невеликі порти у гирлі Дунаю: Ізмаїльський, Ренійський та Усть-Дунайський. У мирний час на них припадало трохи менше, ніж 5% експорту [32].

У цього напрямку є великий потенціал, зважаючи на ситуацію з іншими портами. До відкриття зернового коридору саме на ньому трималася експортна

логістика країни. Попри це Україна планує збільшити ефективність дунайських портів, побудувавши більше складів, причалів та обладнання для перевантаження. Вантажні перевезення залізницею у 2022 році скоротилися на 65,3%. Фактично перервалися транзитні перевезення міжнародними коридорами сполученням Азія – Європа. Існують суттєві проблеми із вивезенням продукції, які виникли через перевантаження залізничного сполучення та вузькі місця. Майже 40 тис. вагонів у 2022 році стояли в черзі на прикордонних переходах. Так близько 20% вантажів, які очікували на перетин кордону, стояли в чергах більше, ніж 30 діб. Через це підприємці нерідко втрачали кошти, тому що замовники відмовлялися від партій товарів, адже збільшення терміну доставки до кінцевого споживача могло призводити до псування вантажу [33].

Крім того, за кожен день простою вагонів йшли нарахування на вантажовласника, а згідно з умовами контракту могли накладатися штрафні санкції. Міністерство інфраструктури України збільшило на 70% тарифи на залізничні перевезення вантажів у межах України та пов'язані з ними послуги. Через втрати, яких повномасштабна війна завдала Укрзалізниці, нині їх знизили до 30%, але такий варіант усе ще не вигідний для агропідприємців. У них зменшується прибуток, поглиблюється дефіцит обігових коштів, вони починають економити на вирощуванні, відмовляючись, наприклад, від добрив та інших технологій по підвищенню врожайності. Зрештою, найімовірніше, у 2023 році ми спостерігатимемо зменшення врожаю зернових. Оскільки перевезення вантажів морським і залізничним транспортом мають свої обмеження, вітчизняний ринок транспортних послуг почав надавати пріоритет автомобільному транспорту для перевезень вантажів, а вантажовідправники та перевізники були вимушені змінити логістику експортних перевезень і спрямувати вантажі на західні прикордонні переходи. Організація перевезень автомобільним транспортом стала складним завданням через низьку пропускну спроможність прикордонних переходів на заході України, а

вартість логістики значно зросла, адже відстань транспортування до портів ЄС збільшилась у рази.

Крім того, бізнес почав масово стикатися з проблемами в європейських портах. Це стосується і роботи митних та інших контролюючих органів, часу роботи терміналів та якості обслуговування. Українські вантажовідправники звикли отримувати інформацію 24/7, тож вони відчули велику різницю, почавши працювати з логістичними компаніями Румунії, Польщі та Туреччини. У квітні Кернел експортував 10% від воєнних результатів експорту при показниках понад 7,5 млн т продукту щорічно. Розблокування чорноморських портів дозволило компанії вивезти й продати запаси і торгівлю [37].

Як повідомили в компанії була подушка ліквідності, завдяки якій продовжили вести операційну діяльність, а також управлінську децентралізацію. Перше забезпечило фінансовий ресурс, друге – допомогло зберегти людей і активи. В компанії працюють з великими обсягами, але з невеликою маржею – поточний місячний виторг дорівнює приблизно 500 млн.дол.США відповідно, резерв дорівнював довоєнним місячним витратам. Але у разі зупинки закупівлі його можна було вистачити приблизно на рік. Це сталося випадково, бо сценарій повної зупинки експорту ніхто не міг передбачити. Земельний банк компанії – понад 500 000 га. Частина Чернігівської, Сумської областей лишалися небезпечними, тому не використовували ці поля. Через великі агропродукції в який момент на балансі компанія сформувала акції в 1,5 млн.дол.США – це важко і дуже ризиковано. Тому продали близько 130 000 га земельного банку (покупцем виступив найбільший акціонер Kernel Андрій Веревський – Forbes). Звісно, це не найкращий час, але зрозуміли, що це частина ліквідного активу, на яку можна попити. Наразі зменшилися горизонти планування. Зараз в компанії планують на сезон – з липня по липень. Також актуальна трирічна модель планування [38]. Головне питання, навколо якого складається планування, – ліквідність. Це – кеш на рахунках, бо через проблеми з логістикою отримання грошей –

велика проблема. В компанії сплачують відсотки за кредитами за встановленим графіком, але основне завдання – отримати кеш на рахунках, що дозволяє вести виробництво і мати подушку безпеки. Частину ліквідності перевели в криптовалюту.

Важлива річ – компанія залишається операційно прибутковою. Навесні поміняли сівозміну – щоб уникнути культур, які вимагають великих ресурсів. Наприклад, кукурудза, площі під яку кардинально скоротили. Вона дає 9–10 т з 1 га – не вигідно вирощувати продукт, у якого дорога логістика, при цьому, що не має впевненості в експорті. За нинішньої вартісної логістики маржі немає і культура з прибуткової продукції виявилася на проблемну. Тому збільшили вміст соняшника. З 1 га є близько 3 т урожаю. одночасно, менше складів для зберігання, легше транспортувати. Потім її переробляють в олію, і експортується вже близько 2 т з 1 га. І при цьому валютний виторг на 25–30% більше. В компанії також збільшують збільшення рапсу і соєвої – культури з меншою врожайністю і більшою капіталомісткістю. Але треба розуміти, що є технологія сівозміни, і не можна отримати олійних культур більше, ніж 40–45%. Інакше це зіграє на короткому відрізку, але у довгостроковому плануванні значно зменшує ефективність. Зараз входження української аграрії істотно впала. Але українські аграрії все одно працюють у плюс. Агровиробництво в компанії не зупиняли. З міркувань безпеки закрили всі олійно-екстракційні заводи. Приколотнянський і Вовчанський заводи перебували в окупації. Елеватори і термінал працюють в режимі внутрішньої підтримки якості зерна [39]. У зменшенні партії, розміру флоту та збільшення вагонних відправлень і продажу фурами. Велика частина зернового експорту перейшла в кеш внаслідок різниці між офіційними та неофіційними курсами, через неповернення ПДВ. Із цього впливають три основні проблеми: скорочується торговий баланс, не оплачуються податки і білі гравці програють конкуренцію в закупівлі. У компанії продовжують нарощувати резерви, перш за все в ліквідності та інфраструктурі, вивчають варіанти переробки, продовжують диверсифікувати експорт, підтримувати річку та західні

переходи. Планується завершити будівництво олійно-екстракційного заводу в Старокостянтинові – він готовий на 80%. Запускається проект у зеленій енергетиці з біомаси – він актуальний на фоні дефіциту енергоресурсів. Компанія виробляє 30 МВт/год електроенергії та планує збільшити до 100 МВт/год. Заводи повністю енергонезалежні. Попри великий шок, який українська транспортно-логістична система пережила на початку війни, вона впоралася з викликом і змогла забезпечити транспортування необхідних товарів до та з України [40].

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ТОВ «КЕРНЕЛ»

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

За 2023 рік, обсяг експорту в Україні склав майже 100 млн т товарів, що є трохи більшим від показників 2022 року, однак вартісні показники впали на 18,7% та становлять 35.8 млрд доларів. Однією з причин такого падіння стали проблеми з логістикою. В 2024 році, за прогнозами Мінекономіки експорт має зрости десь на 9%.

Для того, щоб прогноз Мінекономіки втілювався в життя, потрібно не тільки вирішити проблеми з логістикою, але і більш ефективно діяти українським експортерам. І наявність експортної стратегії допоможе їм в цьому. Минулий сезон був рекордним як для закупівлі зернових культур, так і для їх реалізації на зовнішніх ринках. Експортному зростанню сприяли декілька чинників. По-перше, інфраструктура. Компанія розширила власні портові потужності і продовжує їх збільшувати завдяки будівництву сучасного терміналу в морському торговельному порту Чорноморськ. Також посилили співпрацю з найбільшим в Україні терміналом ТІС. По-друге, логістика.

Формування власного вагонного парку дозволило підвищити оборотність їхніх елеваторів і портового терміналу завдяки своєчасній логістиці. Kernel відкрив практично всі ринки: вони постачають продукцію до 80 країн. Позиції компанії традиційно сильні в Європі, адже шукають для себе баланс маржинальності й ризиків, а також максимально сертифікують товари, що дозволяє отримати додаткове вікно можливостей для експорту [41].

Також значну роль у просуванні їхнього експорту соняшникової олії на світових ринках грає міжнародна трейдингова компанія AVERE, що входить до групи компаній Kernel. Важливо, що свою торгову діяльність AVERE підкріплює професійним аналізом світових ринків. : Минулого сезону було досить сприятливе цінове середовище, що дозволяло виробникам активно

продавати свій урожай, чого поки що не скажеш про новий період. Однак новий маркетинговий рік розпочався з просідання цін через зовнішньополітичні чинники, як то торговельні війни між США й Китаєм, а також рекордне виробництво зернових у Латинській Америці. Ще один виклик, який впливає на темпи експорту, — коливання курсу валют. Різне ослаблення курсу валют країн-експортерів, особливо аргентинського песо, значно ускладнює конкуренцію для українських компаній. Подолати дію таких зовнішніх чинників вдається завдяки відмінно налагодженій логістиці Kernel, завдяки якій обертаються всі їхні активи — від елеватора до порту — і збільшується прибутковість. Маючи свою систему збуту компанія тісно співпрацює з безліччю компаній за кордоном. «Кернел-Трейд» – великий агрохолдинг, який розвивається та постійно залучає нові технології та техніку до виробництва продукції, велика збутова мережа, хороша репутація, зручне місцезнаходження, низька собівартість продукції і в той же час ціна, наявність чіткої організаційної структури та збуту, відносно невисокий асортимент продукції, на якій спеціалізується саме компанія «Кернел-Трейд» в Україні [42].

Розподіл по найбільших імпортерах продукції компанії, а саме соняшникової олії та зерна зображено на (рис.3.1).

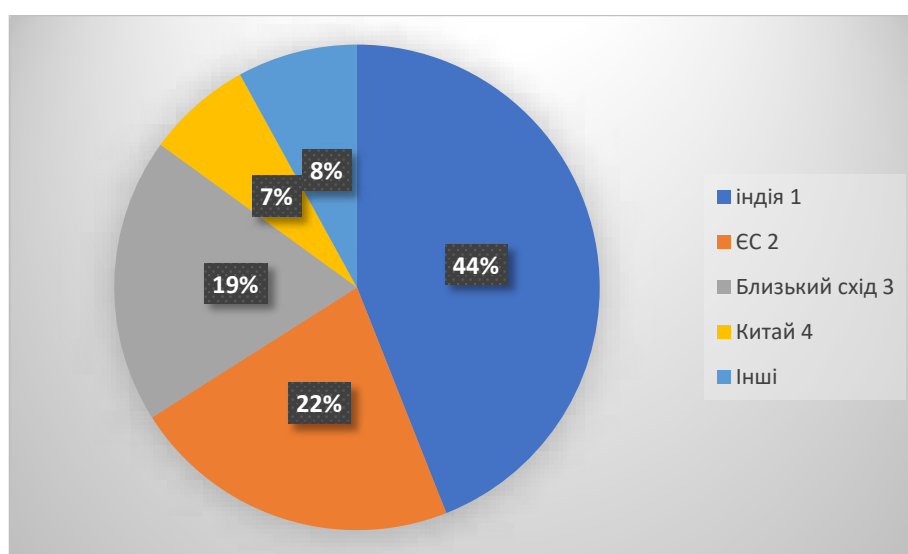


Рисунок 3.1. Найбільші імпортери продукції ТОВ «КЕРНЕЛ»
Джерело: складено автором на основі електронного джерела [42]

Дані свідчать, що Індія — основний покупець олії, а більш ніж половина всього зерна експортується в країни ЄС. Протягом останніх двох років компанія збільшила експорт удвічі, зміцнивши лідерство на ринку. Частка Кернел в загальному експорті зернових з України зросла з 11,6% до 13,3% Китай збільшив в 6 разів обсяги закупівель кукурудзи і став найбільшим імпортером для компанії, обійшовши Нідерланди та Іспанію, які були основними імпортерами в попередні роки. Найбільші обсяги пшениці було експортовано в країни Східної Азії: Індонезія і Таїланд також істотно наростили закупівлі. До основних факторів успіху підприємства «Кернел-Трейд» в галузі інфраструктури за останні аналізовані роки відносять урожай зерна в Україні, ефективну конкуренцію між зернотрейдерами в Україні та конкуренцію між активами зернової інфраструктури на ринку. Компанія «Кернел-Трейд» є найбільшим експортером зерна з України та одним з найбільших з Чорноморського регіону. Підприємство бере участь у закупівлі зерна у місцевих фермерів (включаючи свої фермерські господарства) та експорті його з України. Основними факторами успіху, які допомогли в досягненні даного результату:

- досвідчена команда компанії з чітким розподілом обов'язків та єдиною направленістю на здійснення поставлених цілей компанії; – Ефективна структура закупівель з присутністю підрозділів компанії по всій країні та глибоким розумінням місцевих тенденцій та регіональних особливостей як в Україні, так і за кордоном;
- перший доступ до унікальної в Україні власної інфраструктури - найбільшої приватної мережі силосів, найбільшого приватного парку вагонів для зерна та другого за величиною перевантажувального потенціалу глибоководного зерна в портах;
- розсудливе управління ризиками: шляхом продажу зерна за форвардними контрактами у подібні терміни блокування націнки, як коли компанія купує його у фермерів на світовому ринку.

Відносини з фермерами, що управляються за допомогою централізованої системи управління персоналом та підтримуються численними ініціативами з доданою вартістю. Компанія «Кернел-Трейд» є одним з найбільших в Україні постачальників необхідної сільськогосподарської сировини для фермерів, яку вони використовують до отримання власного врожаю.

Підприємство інвестує понад 105 мільйонів доларів США у фермерські позики під урожай 2020 року як на зерно, так і насіння соняшнику. Компанія розробляє програми, активно ділиться своїми ноу-хау та надає різні послуги стороннім фермерам. Відповідно до звітної інформації, ТОВ «Кернел-Трейд» прагне стабільно збільшувати масштаби та ефективність власної бізнес-системи, щоб щорічно експортувати з України 20 мільйонів тон товарів, зокрема через сприяння лояльним відносинам з місцевими фермерами та постійному розвитку працівників компанії (рис.3.2).

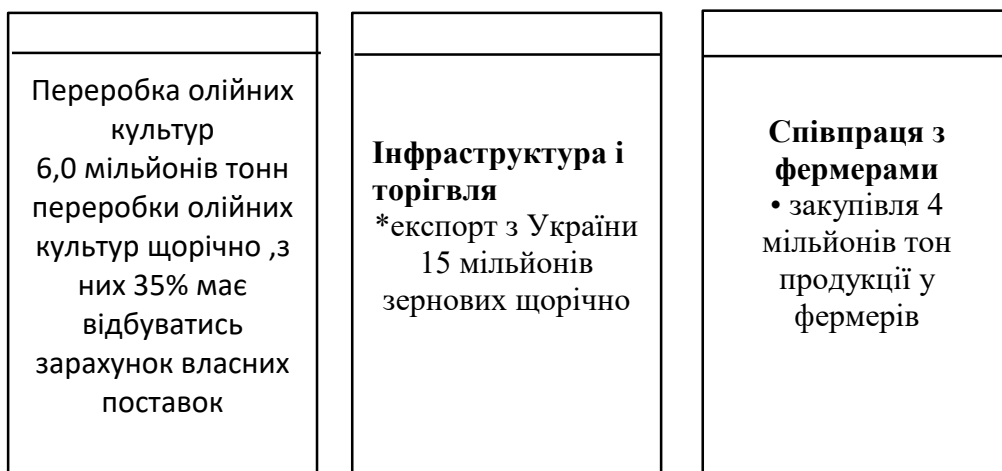


Рисунок 3.2. Стратегічні таргети ТОВ «Кернел-Трейд»

Джерело : складено авторами на основі електронного джерела [43, с.172-173]

Таким чином, стратегія ТОВ «Кернел-Трейд» полягає в прагненні стабільно збільшувати масштаби та ефективність власної бізнес-системи, підвищувати продажі на українському та закордонних ринках. Реалізація Цілей сталого розвитку, цифровізація та посилена експортна політика зможуть значно підвищити рівень ефективності та конкурентоспроможності

підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі на зовнішньоторговельному ринку.

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

Проблема підвищення якості в останні роки є все більш актуальною як для середніх і малих підприємств, так і для індивідуальних підприємців різних сфер і галузей діяльності. Зростання технічного прогресу, розвиток інформаційних технологій, поява унікальних матеріалів і тих процесів, що дозволяють знижувати ступінь людської участі в виробничому процесі, налагоджувати гнучке і практично безвідходне виробництво і, відповідно, легко змінювати собівартість продукції, - сприяють тому, що ціна перестає бути головним засобом залучення споживача. Основою конкурентної переваги будь-якого підприємства стає якість продукції/послуг. При цьому необхідно пам'ятати, що в даний час поняття якості включає в себе не тільки відповідність всіх характеристик продукції/послуги вимогам споживача, але і здатність підприємця стабільно виробляти цю продукцію/послугу в заздалегідь обумовлені терміни, забезпечуючи належне після продажне обслуговування, а також передбачаючи можливі майбутні очікування споживача. На сьогоднішній день більша частина проблем будь-якого підприємства лежить в організаційній та управлінській сфері. Часто зустрічається така ситуація, особливо характерна для сфери малого бізнесу, коли підприємство, маючи прекрасно налагоджену технологію і кваліфікований персонал, не може забезпечити якісний випуск продукції і постійно втрачає частку ринку [43, с.172-177].

Бюджетоутворюючим сектором економіки України є саме олійно-жировий комплекс. Він займає одне із провідних місць у формуванні внутрішнього ринку продовольства та в структурі валютних надходжень. Продукція олійно-жирового комплексу забезпечує не тільки потреби

споживчого ринку в таких продуктах як споживча олія, кулінарні жири, маргарин, майонез, мило, але й виробництво інших галузей: хлібопекарної, кондитерської, молочної, плодоовочевої, рибної, хімічної, фармацевтичної, комбікормової та громадського харчування. Тому питання виявлення тенденцій розвитку олійно-жирового комплексу як в цілому по Україні, так і за регіонами наразі набуває значної актуальності у контексті визначення її конкурентоспроможності. Розвиток системи управління якістю та її трансформація потребують оптимізації на основі балансу між основними цілями виробника - забезпечення якості продукції та підвищення ефективності виробництва, тобто збільшення прибутків. Слід мати на увазі, що додатковий ефект від підвищення якості продукції залежить не лише від розміру витрат, а й від їх цільового призначення. Світова практика і, зокрема, японський досвід переконують, що високої якості продукції досягають ті товаровиробники, які віддають пріоритет упереджувальним заходам. Для забезпечення конкурентоспроможності товарів за якістю необхідно, насамперед, визначити чіткі цілі щодо неї і розробити на кожному підприємстві технічні умови, а також вжити інших заходів, що забезпечують якість товарів згідно з визначеними цілями. Лише ті підприємства можуть розраховувати на успіх, в яких виробничий процес орієнтований на постійне забезпечення якості, її підтримку. Але при цьому основну увагу слід звертати на функціональний аспект якості, що вказує, на скільки продукція підприємства задовольняє сучасні потреби споживачів. Адже якість продукції може відповідати внутрішнім технічним умовам підприємства, встановленим стандартам, але якщо їх конструкція (набір вимог і характеристик, що містяться в цих технічних умовах і стандартах) відстала від вимог споживачів, така продукція не користуватиметься попитом.

Щоб забезпечити конкурентоспроможну якість продукції, кожне підприємство повинне обґрунтовано здійснювати управління якістю, орієнтуючись при цьому на сучасні тенденції в його вдосконаленні, що апробовані в розвинутих країнах Заходу і на практиці довели свою

ефективність. Одна з найважливіших тенденцій - орієнтація на запити споживачів з урахуванням закону зростаючих потреб. Гасло «Покупець завжди правий» в ринковій економіці набуває повного реального змісту на відміну від його формального проголошення в умовах планово-централізованої системи господарювання. Не менш важливого значення набуває тенденція до надання пріоритетності упереджувальним (профілактичним) діям, спрямованим на недопущення дефектів замість орієнтації на їх виправлення, навіть і своєчасне.

Основою конкурентоспроможності підприємств в Україні в умовах переходу до ринкових відносин все більше виступає якість продукції, тому правильно обрана стратегія управління якістю продукції дозволить забезпечити ефективний розвиток підприємства і підвищення його конкурентоспроможності. Погана якість сировини, низький рівень технології, організації виробництва і кваліфікації робітників, є основними причинами зниження якості продукції. Вирішення проблеми підвищення якості продукції на підприємстві — це насамперед високий його імідж серед покупців, це вихід не тільки на внутрішній, а й на зовнішній ринок, це основа для одержання максимального прибутку та забезпечення стійкого фінансового становища [44, с.194-203].

Щоб забезпечити не лише конкурентоспроможність, а й лідерство на ринку, підприємство зобов'язане використовувати такий тип поведінки, як збутовий маркетинг. Підвищення ефективності суспільного виробництва при зосередженні зусиль на випуск конкурентоспроможної продукції і одночасному забезпеченні повної зайнятості працездатного населення є найважливішою проблемою розвитку економіки України. Ефективність діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» в умовах конкурентного середовища характеризується такими показниками як рентабельність, що показують відносну ефективність діяльності підприємства та його ресурсів, що дозволить визначити можливість ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» забезпечувати прибуткову діяльність в умовах загострення конкурентної боротьби. Можливість до

ефективної конкурентної боротьби ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» характеризується показниками ділової активності, що відображають можливість підприємства підвищувати ефективність використання всіх видів ресурсів.

Середньомісячна заробітна плата персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» має стійку тенденцію до зростання, що обумовлено політикою компанії, щодо матеріальної мотивації працівників та забезпечення конкурентоспроможної оплати праці. Про ефективність системи управління персоналом свідчить зростання продуктивності праці працівників ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» протягом 2021- 2024 років. Аналіз показників оцінки механізму адаптації ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» дозволяє зробити висновок, що в цілому показники мають позитивну динаміку, але спостерігаємо такі негативні зрушення, як зростання рівня витрат на рекламу та стимулювання збуту, що свідчить про те, що підприємству необхідно витратити все більше коштів для збільшення обсягів реалізації продукції. Також деякі показники значно коливаються протягом аналізованого періоду, зокрема показник витрат на одиницю продукції після значного зростання в 2021р, в 2022р. мав тенденцію до зменшення, також значення суттєвих коливань показник рентабельності продукції. Таким чином, ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» має слабкі місця щодо адаптації до конкурентного середовища, які потребують покращення.

Конкурентами ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» в Україні є солідні міжнародні трейдери (COFCO, Cargill, ADM, Bunge, Louis Dreyfus, Glencore) та чисельні національні компанії, у тому числі компанія Нібулон, що є другим за величиною експортером. Усі крупні експортери мають свої експортні зернові термінали у портах, проте лише деякі з них володіють власними елеваторами та парком залізничних вагонів, вже не говорячи про активи агробізнесу. Усі ці перераховані фактори разом дають значні переваги для компанії Кернел у конкурентній боротьбі на ринку зернотрейдерів. ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» досить успішна компанія в глобально конкурентоспроможному секторі економіки України, яка з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, користується в своїй діяльності наступними

основними цінностями: цілісність, ефективне та стає використання ресурсів. Основним чинником забезпечення адаптації ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» до конкурентного середовища в сучасних умовах господарювання є підвищення та оптимізація використання всіх видів наявних у підприємства ресурсів, з метою постійної оптимізації собівартості виробництва продукції та здійснення всіх інших видів діяльності [45].

3.3 Шляхи підвищення ефективності збутової логістики ТОВ

«КЕРНЕЛ» в умовах воєнного стану

Для побудови розподільчої мережі можна запропонувати методика знаходження оптимальної структури маркетингового каналу і відповідних йому форм збуту в залежності від поставлених цілей, особливостей цільового ринку, характеристик товару і підприємства в цілому. Процес формування розподільної мережі побудований у вигляді багатоетапної процедури, яка полягає у систематизації результатів попереднього аналізу особливостей споживачів, можливостей підприємства і його товару, визначенні інтенсивності географічного освоєння ринку даною продукцією, виборі і управлінні маркетинговими каналами, а також інтеграції їхніх учасників. Результатом подібних дій повинен стати вибір відповідних елементів даного комплексу: маркетингових каналів, форм і систем продажів. Кожен з них розробляється з урахуванням критеріїв, характерних для конкретної ситуації. Крім того, здійснюється вибір стратегій освоєння ринку продукцією підприємства, що найбільшою мірою залежить від територіальної концентрації споживачів, їхньої близькості, терміну реалізації товару, популярності торгової марки, ринкової частки тощо.

Заключним етапом у побудові розподільної мережі є інтеграція її учасників у певні системи. Для виробника необхідність інтеграції в області продажів обумовлена можливістю контролю різних учасників розподільної мережі і всіх етапів реалізації продукції, а також одержання доступу до інформації про її кінцевих споживачів. Від традиційних маркетингових

каналів, утворених незалежними виробником і посередниками до каналів, що знаходяться у власності виробника може змінюватись рівень інтеграції цього каналу.

Ефективна логістична діяльність на підприємстві не можлива без тісної координації між його функціональними підрозділами [46,с.29-34]. Різноманітність особливостей підприємств і конкретних проблем, що стоять перед ними, потребує детермінантного підходу до існуючих варіантів управління матеріальним потоком. Це залежить від характеру продукції, яку випускають, матеріалоемності виробництва, кількості споживачів, каналів розподілу та ін. На багатьох підприємствах логістична функція "розчиняється" в інших службах на сьогоднішній день. При цьому цілі цих підрозділів не завжди співпадають з цілями раціональної організації сукупного матеріального потоку, що проходить через підприємство. Концепція логістики за таких умов передбачає відповідальності за управління матеріальним потоком одному інтегрованому підрозділу.

Контроль і управління транспортними, а також складськими витратами є функцією, яка реалізується службою логістики спільно із службою фінансів. Для логістів необхідні достовірні дані щодо цін і витрат, з якими вони працюють. У свою чергу працівники фінансового підрозділу потребують від логістів інформації щодо руху відвантаженої продукції, витрат, які планують на реалізацію логістичних проектів. У цьому зв'язку контроль і управління витратами на виконання вказаних функцій логістика здійснює спільно із фінансовим підрозділом. Оскільки рішення, що приймаються логістичною службою щодо розподілення, повинні бути підкріплені даними про ціни і витрати, співробітники фінансової та планово-економічної служб, прогнозуючи рух грошової маси, потребують інформації про рух відвантаженої продукції.

Суттєві взаємовідносини виникають між підрозділами логістики і маркетингу. Концепції логістики і маркетингу базуються на економічній спільності, що відображає сутність ринкових процесів.

Маркетингова філософія керує практикою сучасного бізнесу. Але на сьогодні не менш важливими для ефективної діяльності підприємства на ринку стають логістичні стратегії, що будуються на зниженні вартості товарів і доставки більш широкого асортименту товарів до того місця, де споживач хотів би їх купити чи використовувати. І в тій, і в іншій концепції чітко виділяється пріоритетна роль споживачів, а не виробника. За цілями і вирішуваними завданнями логістика і маркетинг в дійсності є частинами єдиного процесу – процесу задоволення потреб споживачів. Ефективна стратегія логістики повинна бути інтегрована в стратегію маркетингу. Більше того, стратегія маркетингу без врахування стратегії логістики є нереальною. В умовах зовнішньоекономічної діяльності логістичний фактор як кількісно визначений елемент у вартості продукції грає важливу, а в ряді випадків вирішальну роль при обґрунтуванні доцільності тієї чи іншої зовнішньоторговельної операції. При цьому транспорт і зовнішньоекономічна діяльність знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємній обумовленості, роблячи великий вплив один на одне. Підвищення продуктивності транспортних технологій призводить до скорочення питомих транспортних витрат, сприяючи розвитку зовнішніх економічних відносин, втягуючи в сферу міжнародних економічних відносин нові і більш віддалені і складні ринки товарів. Разом з тим збільшення масштабів зовнішньої торгівлі і концентрація вантажопотоків на окремих напрямках дозволяють використовувати сучасні транспортні технології, скорочуючи тим самим транспортні витрати на одиницю перевезеної продукції (рис.3.3)

Ключові проблеми сфери логістики в 2022 році:

- блокування українських портів, зміна логістичних каналів експорту та імпорту;
- неготовність інфраструктури, як нашої, так і європейської, великі черги на кордонах;
- кадрові проблеми (відтік людського капіталу, мобілізація);
- високі ціни на енергоносії або їх відсутність. Звертаємо увагу, що зараз

- прогнозують підвищення цін на енергоносії на літо цього року;
- перебої в електропостачанні (найбільший вплив на складську логістику);
- втрата виробничих потужностей і основних засобів;

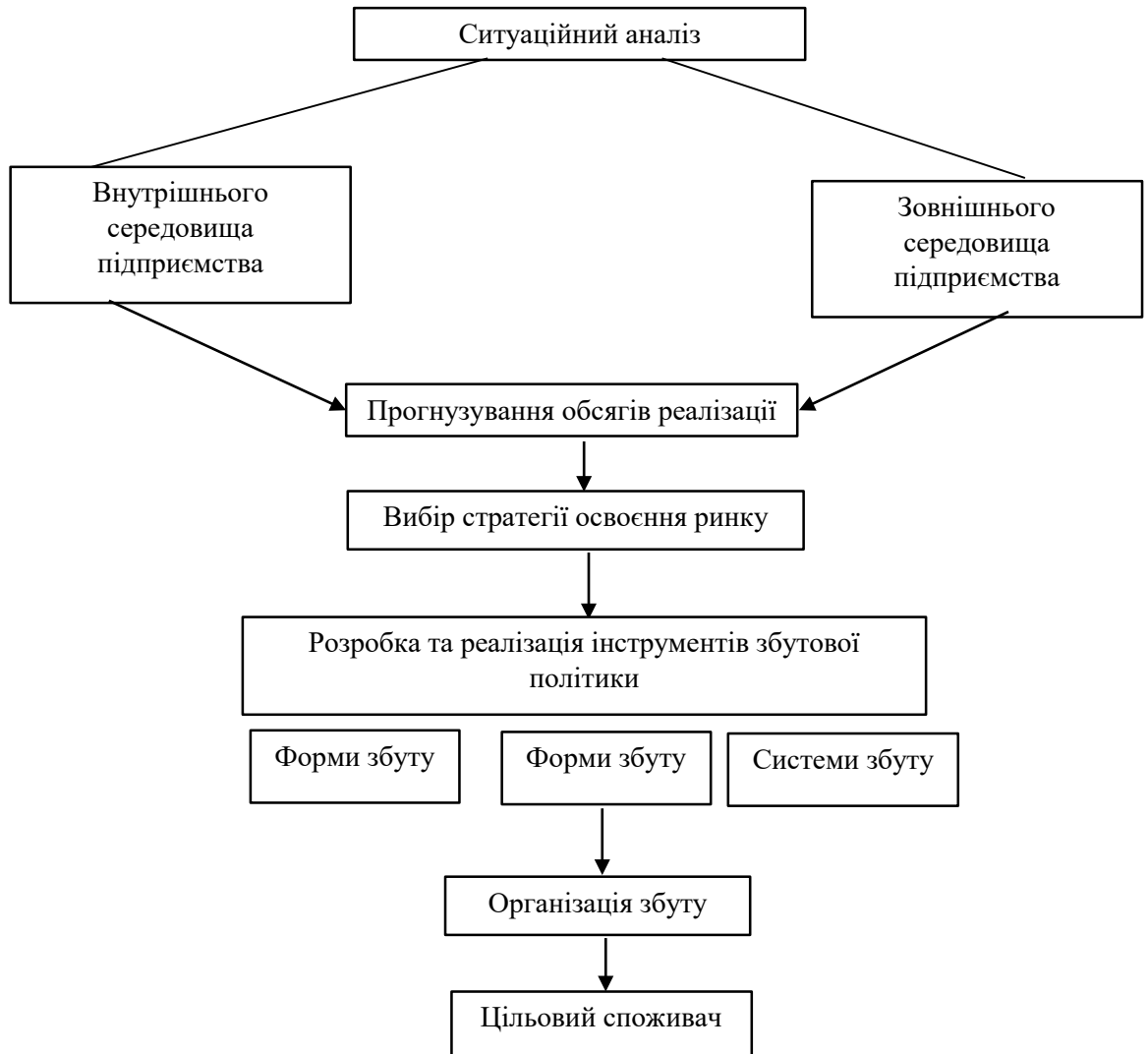


Рисунок 3.3. Алгоритм формування збутової політики підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі електронного джерела

[46,с.29-34]

Війна зруйнувала усі звичні маршрути експорту продукції Kernel. На початку війни з логістичного ланцюга компанії випав Трансбанк-термінал - найпотужніший зерновий термінал України з експортним потенціалом 10+ млн. т. на рік. Команда Департаменту логістики Kernel разом із суміжними підрозділами подолали цей виклик. Компанія збільшила частку перевезень

автотранспортом, інвестувала власні кошти в розширення парку та запустила інвестиційний проєкт для партнерів. Нині роблять ставку на гнучкість: використовують балк-контейнери і танк-контейнери для транспортування автотранспортом і залізницею. Та розвивають потенціал річкових перевезень, інвестуючи в розбудову інфраструктури Дунайського регіону. Оптимізація логістики розподілу, або збутової логістики забезпечує найбільш ефективну організацію розподілу продукції, що виробляється. Вона охоплює увесь ланцюг системи розподілу: маркетинг, транспортування, складування і т. д. За останні десятиріччя значно зросло, значення збутової логістики в діяльності виробників промислово розвинутих країн світу, що викликане створенням внутрішнього європейського ринку, ліквідацією митних бар'єрів, введенням єдиних європейських стандартів, подальшою кооперацією виробництва. Водночас однією з проблем якісного вирішення цього питання є недостатнє висвітлення механізмів і закономірностей процесів, що відбуваються в процесі розподілу продукції, що не дозволяє повною мірою скористатися можливостями моделювання. В стратегії розподільчої логістики можна виділити два найважливіших напрямки. По-перше, це вивчення потреб ринку – цими питаннями, власне, займається і маркетинг, зв'язок між маркетингом і логістикою в сучасних умовах виглядає цілком природним і обґрунтованим. По-друге, це способи і методи найбільш повного задоволення потреб ринку шляхом більш ефективної організації транспортно-експедиційного обслуговування. Логістична модель Kernel будувалася навколо портів Одеського регіону до настання повномасштабного вторгнення. Перевалка переважної більшості всіх зернових вантажів здійснювалася через наш власний зерновий хаб у Чорноморську - "Трансбалктермінал" з експортним потенціалом 10+ млн т/рік. У пік сезону експортували понад 1 млн т агропродукції за місяць: зернових, соняшникової олії наливом і шроту [46, с. 140-143].

З 24 лютого 2022 року й до вступу в дію "зернової угоди" обсяги транспортування суттєво знизилися. Морська блокада змусила всіх

українських експортерів переорієнтувати вантажопотік у напрямку західних кордонів, а згодом - до портів Дунаю. На прикордонних залізничних переходах і на в'їзді у річкові порти Дунаю утворилися черги, внаслідок чого у нас просіли обсяги експорту: від середньомісячного довоєнного показника 650-700 тис. т до 80-100 тис. т під час повномасштабної війни. Мінімум на 50% зменшились загальні обсяги експорту в середньому за минулий рік. Найсильніше впали поставки зернових. Причиною став значний приріст частки витрат на експорт через прикордонні переходи у співвідношенні до ціни зернових – до 30-40%. Обвал експорту негативно відобразився на фінансових потоках компанії. Зі вступом у дію "зернової угоди" логістична модель частково повернулася на експорт через порти регіону Одеси, проте ми залишили найбільш економічно доцільні логістичні канали до Європи. Загалом з відкриттям "зернового коридору" вони частково відновили перевезення у вагонах та того року вийшли на рівень загального експорту в 400-450 тис. т/місяць.

Запустивши "Трансбанк-термінал", повернули контроль над процесами перевезення та зберігання збіжжя. Розблокування портів дозволило використовувати на повну власну логістичну інфраструктуру, щоб звільнити елеватори від залишків зерна. Можливість приймати на доробку та зберігання новий врожай - основа безперебійності в постачанні агропродукції. Реалізація купленого раніше в українських агровиробників зерна покращила ліквідність компанії та забезпечила більш ефективне використання ресурсів. Заводи теж вийшли на свої максимальні виробничі потужності [47]. При транспортуванні продукції ми завжди робили ставку на внутрішній парк вагонів-зерновозів, який налічував 3443 одиниці. Частка перевезень залізницею традиційно становила 70-80%, автотранспортом 20-30% (залежно від типів вантажів). Навесні минулого року частка перевезень автотранспортом відчутно збільшилася - майже до 40-50%. Це не дивно, адже вантажівка давала необхідну гнучкість. У результаті маржинальність автоперевезень суттєво зросла, відповідно виросла й вартість за тонну. Цей фактор сукупно з

критичною нестачею вагонів і чергами на кордонах підштовхнули компанію до поповнення власного парку зерновозів.

Влітку 2022 року компанія придбала 30 автопоїздів-самоскидів, а також запустила інвестиційний проект для партнерів, у межах якого залучили до ринку перевезень понад 30 нових автопоїздів з цистернами. Зараз вони повністю покривають свої логістичні потреби у вагонах-зерновозах. Навіть додатково розвивають комерційну послугу з надання їх в оренду. Наразі Kernel оперує технічним парком, який налічує 1940 контейнерів. За останній період частка контейнерних перевезень сягнула 13%, враховуючи транспортування агропродукції всередині країни та міжнародні сполучення. Мультимодальні перевезення до портів ЄС варто розглядати як допоміжну ланку логістичної моделі Kernel. На мій погляд, надважливими для Kernel у нинішніх умовах є гнучкість і диверсифікація всієї системи логістики. Вони повинні бути конкурентоспроможними на ринку з точки зору витрат і швидкості прийняття рішень – як у порівнянні з невеликими підприємствами, так і з великими компаніями-агроекспортерами. Це – головне. Безпосередньо зосередитися на підвищенні ефективності використання наявного обладнання та інфраструктури – кост-ефективності[48,с.7-18].

ВИСНОВКИ

Розвиток зовнішньоторговельних зв'язків вітчизняних підприємств потребує розширення спектру знань та поінформованості товаровиробників для досягнення успіху та формування достойного іміджу на міжнародних ринках. Сьогодні неможливо досягти успіху на зовнішньому ринку без розуміння і врахування світових тенденцій у бізнесі. Складність і нестабільність як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ, мінливість

кон'юнктури світового фінансового та товарного ринків і, зумовлений цим ризик, змушують підприємство шукати нові способи і сфери одержання прибутку, а також перспективні напрямки розвитку підприємницької діяльності. Управління зовнішньоторговельними операціями є ключовим елементом стратегії розвитку будь-якого підприємства, особливо в умовах глобалізації економіки. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності дозволяє підприємству розширювати свої ринки збуту, зберігати нові джерела сировини та матеріалів, отримувати доступ до технологій та капіталу.

Ефективне управління зовнішньоторговельними операціями забезпечує ретельний аналіз зовнішнього середовища, визначення потенційних ризиків і можливостей, а також розробку стратегії міжнародного бізнесу. Важливим етапом є вибір оптимальних стратегій ведення зовнішньоторговельної діяльності: експорт, імпорт, спільні підприємства, франчайзинг тощо. Ключовими принципами успішного управління зовнішньоторговельними операціями є постійний моніторинг ринкових тенденцій, адаптація до змін у міжнародному середовищі, впровадження інноваційних технологій та стратегій, а також забезпечення високого рівня якості продукції та обслуговування. Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що ефективне управління зовнішньоторговельними операціями є джерелом успішності підприємства на міжнародному і ринку вимог комплексного підходу та постійного вдосконалення. Другому розділі було проаналізовано діяльність ТОВ «Кернел-Груп» на агропромисловому ринку України. Kernel Group – українська група компаній, що працює в агропромисловому секторі, була заснована у 1995 році запуском перших елеваторів та початком експорту сільськогосподарської продукції. «Кернел» – найбільший у світі виробник і експортер соняшникової олії, провідний виробник та постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. На частку компанії припадає приблизно 8% світового виробництва соняшникової олії. Свою продукцію «Кернел» поставляє у більш ніж 80 країн світу. Земельний банк «Кернел» – 530 тис. га. Торгові марки компанії:

«Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак», «Olio», «Маринадо», «Blanc», «Kernel», «Premi». Бізнес-модель компанії складається із 7 окремих підрозділів, які співпрацюють між собою: агробізнес, елеватори, закупівля зернових і олійних культур, експорт зернових, заводи з переробки олійних культур, експорт олії, портові термінали. З урахуванням загострення конкуренції на світових ринках стратегія підвищення конкурентоспроможності вітчизняного олійно-жирового комплексу, а саме підприємства «Кернел-Трейд» має базуватися на формуванні дієздатних кластерів, до складу яких залучаються підприємства-лідери і технологічно пов'язані з ними спеціалізовані виробництва цієї чи суміжної галузі.

В третьому розділі були виявлені можливості для покращення процесу збуту олійно-жирової продукції компанії «Кернел-Трейд». Було зазначено, що в умовах ринкової економіки компанія «Кернел-Трейд», як виробник продукції, повинен управляти та контролювати весь процес товароруку – починаючи від поставок сировини та закінчуючи доставкою готової продукції кінцевому споживачеві. Тому побудова ефективної збутової мережі та вибір оптимальних каналів розподілу – є стратегічно важливими рішеннями, що безпосередньо впливають на продаж олійно-жирової продукції компанії. Перед компанією стало актуальним питання автоматизації завдань з управління перевезеннями. Зокрема потребує вдосконалення отримання оперативної інформації про: вагони і вантажі; вантажовідправників та вантажоодержувачів; тарифи на перевезення і додаткові послуги українських залізниць; стан вагонів, їх дислокацію, технічні параметри. Проведене дослідження показало, що стале зростання доходів агрохолдинга «Кернел» протягом попередніх періодів створило міцний фундамент для забезпечення її соціальної активності та концентрації на соціальній складовій сталого розвитку в складних воєнних реаліях.

Попри повномасштабну війну та зменшення доходів у 2023р. соціальна підтримка стала значною частиною видатків компанії «Кернел», а збільшення

його соціальних виплат у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. свідчить про високу соціальну відповідальність та гуманізм та робить лідером серед подібних компаній. Незважаючи на пройдений компанією «цифровий» шлях і реалізовані ІТ-проекти, вони продовжують відслідковувати тренди, тримати руку на пульсі інновацій, тестувати нові технології й потім впроваджувати їх у бізнес-процеси. Тільки завдяки діджиталізації компанія може управляти найбільшим банком землі в Україні, транспортувати найбільші обсяги сировини на заводи компанії й щороку нарощувати обсяги експорту своєї продукції.

Список використаних джерел

1. Кириченко О.А. Реформи і зовнішня торгівля // Політика і час. - 2009. - № 3. – с. 14.
2. Згуровський М. Науково-технологічний розвиток України в умовах світової глобалізації//Дзеркало тижня.-2014.-№ 12 (336). - с. 12

3. Патон Б. Інноваційний шлях розвитку економіки України // Вісник НАН України. — 2011. — №2. — с. 11
4. Герчікова І.Н. Міжнародна комерційна справа: [навч. посібник] / І.Н. Герчікова. – М., 2012. – 327 с.
5. Основи зовнішньоекономічної діяльності. 3-тє видання перероблене та доповнене: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 238 с.
6. Апп
7. Тюріна Н.М., Карвацька Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. С. 397...
8. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підруч. / С. О. Гуткевич та ін. К.: Вид-во Цифрова типографія, 2012. с.688
9. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 432 с.
10. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. / І.В. Амеліна, Т.Л. Попова, С.В. Владимиров. К.: Центр учбової літератури, 2013. 256 с
11. Порівняльна характеристика основних способів виходу на зовнішні ринки. URL: <http://library.if.ua/book/54/3917.html>. Новак В.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: підручник./ В.О.Новак та ін. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 493 с.
12. Новак В.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: підручник./ В.О.Новак та ін. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 493 с
13. Greiner L. Evolutionans Revolutionas Organization Grow / L. Greiner // Harvard Business Review. - 1972. -Vol.50.-No4.-P. 37-40
14. Greiner L. Evolutionans Revolutionas Organization Grow / L. Greiner // Harvard Business Review. - 1972. -Vol.50.-No4.-P. 41-46
15. Ковтун О.Е., Зубар В.О., Шкарапута О.М. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. вебсайт URL: http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77855.doc.htm

16. Малярець Л. М., Моргун Г. В. Аналіз ефективності експортноімпортової діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу. Бізнесінформ. 2015. № 1. С.136-145.
17. Стефаненко М.М. Методологічні заходи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економіка фінанси, право. 2012.-№8. вебсайт URL: http://archive. /Efp/2012_8/1.pdf
18. Скоропад І.С., Герасименко С.І. Ефективність маркетингових заходів у системі зовнішньоторговельних зв'язків. Вісник національного університету "Львівська політехніка". 2014. № 469. С. 498—502.
19. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 432 с.
20. Зовнішньоторговельний баланс України <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/> (дата звернення 11.03.2024).
21. Спільне підприємництво та пряме іноземне інвестування як форми виходу підприємства на зовнішні ринки. URL: <https://infopedia.ua/18x656f.html>..(дата звернення 12.03.2024).
22. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/02/NKK_TOP-podij-2019-roku.pdf (дата звернення 12.03.2024).
23. Кернел-Трейд – Електронне джерело доступу - URL: <http://surl.li/fgyqm> (дата звернення 25.04.2024).
24. Офіційний сайт «КЕРНЕЛ». URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 14.04.2024).
25. Кернел ТОВ трейд URL:https://www.ua-region.com.ua/31454383#google_vignette(дата звернення 18.01.2024).
26. URL:<https://www.kernel.ua/ua/about/board-of-directors/> (дата звернення 31.12.2023).

- 27.: Загальний експорт Кернел URL:<https://landlord.ua/news/kernel-pershoiu-sered-kompanii-eksportovala-8-mln-t-zerna-za-sezon/> (дата звернення 24.02.2024).
- 28.URL:<https://landlord.ua/news/kernel-pershoiu-sered-kompanii-eksportovala-8-mln-t-zerna-za-sezon/> (дата звернення 01.03.2024).
- 29.<https://kurkul.com/spetsproekty/1328--bitva-za-zerno-zamitki-pro-suchasniy-eksport-ta-zberigannya-ukrayinskogo-zbijjya> (дата звернення 01.03.2024).
- 30.<https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/kernel-zbilshiv-ploshchi-pid-zroshennyam> (дата звернення 02.05.2024).
- 31.Офіційні сайти холдингів. — <http://domik.volyn.ua/articles/top-25-lendlordiv-ukraini> (дата звернення 24.05.2024).
- 32.Дем'яненко С.І. Агрохолдинги в Україні [Електронний ресурс]. — www.ier.com.ua (дата звернення 16.05.2024).
- 33.<https://pigua.info/uk/post/rinok-zerna-naslidki-vijni> (дата звернення 16.05.2024).
- 34.<https://www.epravda.com.ua/news/2022/04/23/686154/> (дата звернення 23.05.2024).
- 35.Геєць В. М. Бар'єри на шляху розвитку промисловості на інноваційній основі та можливості їх подолання. Економіка України. 2015. п1. С. 4-25. http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2015_1_2 (дата звернення 23.05.2024).
- 36.<https://agroportal.ua/publishing/analitika/zavdannya-na-sezon-eksportuvati-50-mln-t-logistika-pracyuye-pitannya-u-vartosti> (дата звернення 23.05.2024).
- 37.<https://elevatorist.com/novosti/17098-kernel-investuvav-4415-mln-u-infrastrukturu-dlya-perevalki-roslinnih-oliy-u-portah-chornomorsk-i-reni> (дата звернення 18.05.2024).
- 38.<https://mind.ua/news/20272721-kernel-zbilshiv-obsyagi-eksportu-zerna-bilshyak-udvichi-z-pochatku-roku> (дата звернення 10.05.2024).
- 39.<https://www.ua-region.com.ua/00373907> (дата звернення 23.05.2024).
- 40.<https://pocz-vee.kernel.ua/> (дата звернення 23.03.2024).

- Практичний довідник органічного експортера. URL: 206
https://ukraine.ahk.de/fileadmin/AHK_Ukraine/Praktichnii_dovidnik_organichnog_o_eksportera_do_JES_vipusk_2.pdf (дата звернення 23.05.2024).
41. Держмитслужба опублікувала графік зниження експортних ставок на сільгосппродукцію. Пропозиція - Головний журнал з питань агробізнесу. URL: <https://propozitsiya.com/ua/derzhmytshluzhba-opublikovala-grafik-znyzhennyaeksportnyh-stavok-na-silgospprodukciyu> (дата звернення 10.05.2024).
42. Москаленко А.М., Балджи М.Д. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах // Науковий студентський вісник. ОНЕУ. ФЕУВ. – 2013. – № 18. – С.172-177
43. Гудзь О.Є. Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, менеджмент, бізнес». – 2011. – Вип. 168. – Ч. 1. – С. 194-203.
44. <http://shareupotential.com/ru/News/Newsline/kernel-fin-rez-2023-06.html> (дата звернення 23.05.2024). Верхоглядова Н. І. Значення та сутність терміна «логістика» / Н. І. Верхоглядова, Т. Є. Іваницька // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – 2011. – № 2. – С. 29-34
45. https://zaxid.net/logistika_pid_chas_viyuni_n1538608 Федулова І.В. Циклічність інноваційного розвитку промислового підприємства / І.В. Федулова // Проблеми науки. - 2009. - № 6. - С. 8-15 (дата звернення 11.05.2024).

ДОДАТОК А

Kernel operates a fully integrated business model

