МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 703 “С” 2024.05.06. 5 ПЗ

МОГИЛИ ЮЛІЇ СЕРГІЇВНИ

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.936.3:339.9:338.432(477.73)

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту
_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис) (ПІП)
«____» _____ **2024 р.**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
_____ **Олена КОВТУН**
(підпис) (ПІП)
«____» _____ **2024 р**

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
(код і назва)

Освітня програма **Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності**
(назва)

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук, доцент **Лариса ДІБРОВА**
(науковий ступінь та вчене звання) **(підпис)** **(ПІБ)**

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
кандидат економічних наук, доцент **Діброва Л.В**
(науковий ступінь та вчене звання) **(підпис)** **(ПІБ)**

Виконала **Могила Ю.С.**
(підпис) **(ПІБ студента)**

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ

І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ Олена КОВТУН
(підпис) (ПІБ)
“____” _____2024 року

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Могилі Юлії Сергіївні
(прізвище, ім’я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
(назва)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»**

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

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

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:
закони України, постанови Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, наукові статті, фінансова звітність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», статистичні дані, власні розрахунки автора.

Перелік питань, які потрібно розробити:
1. Теоретичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства
2. Аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»
3. Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Дата видачі завдання “11” грудня 2023р.

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

Завдання прийняла до виконання _____ **Могила Ю.С.**
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є надзвичайно важливою темою в сучасних умовах глобалізації та інтеграції України у світовому економіку. Сучасні підприємства змушені постійно адаптуватися до швидко змінюваних ринкових умов, політичної нестабільності та економічних викликів, що робить ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю критично важливим. Крім того, значні можливості для зростання і розвитку бізнесу відкриваються саме на міжнародних ринках, де підприємства можуть знайти нові канали збуту, встановити вигідні партнерські відносини та отримати доступ до нових технологій. У цьому контексті здатність українських підприємств ефективно управляти своєю зовнішньоекономічною діяльністю стає запорукою їхньої конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Таким чином, дослідження цієї теми є актуальним як для практичної діяльності підприємств, так і для розвитку наукових підходів у сфері менеджменту.

Основний зміст магістерської кваліфікаційної роботи. В першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи - «Теоретичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» узагальнено теоретичні підходи щодо трактування сутності «управління зовнішньоекономічною діяльністю», проаналізовано погляди науковців щодо теорії управління зовнішньоекономічною діяльністю та опрацьовано методику оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.

У другому розділі - «Аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»» охарактеризована фінансово-економічна діяльність підприємства ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», проаналізовано стан управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» та проведена оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

У третьому розділі - «Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» визначені шляхи

удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та обгрунтовані заходи щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.

Для досягнення мети були визначення наступні **завдання**:

- узагальнити теоретичні підходи щодо трактування сутності «управління зовнішньоекономічною діяльністю»;
- проаналізувати погляди науковців щодо теорії управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- опрацювати методику оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві;
- охарактеризувати фінансово-економічну діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»;
- провести аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»;
- оцінити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»;
- визначити шляхи удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві та обгрунтувати заходи щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Об'єкт дослідження - процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, аналітичних та практичних аспектів щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної науки, теорії

міжнародної торгівлі та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблематики управління зовнішньоекономічною діяльністю. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові та специфічні методи: абстрактно-логічний, монографічний, розрахунково-конструктивний, економіко-статистичний, а також табличний і графічний методи відображення інформації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та розробці практичних рекомендацій з удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Основні положення наукової новизни, які виносяться на захист: обґрунтування теоретико-методичних аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, комплексний аналіз сучасного стану управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» та практичні рекомендації з удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що викладені в роботі теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані менеджментом ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» для удосконалення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю, підвищення конкурентоспроможності на світових ринках та забезпечення сталого розвитку. Результати дослідження також можуть бути корисними для органів державної влади при розробці та реалізації політики підтримки експорту в аграрній сфері, а також для науково-дослідних установ і закладів вищої освіти при вивченні проблематики управління зовнішньоекономічною діяльністю.

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

науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 р.).

Ключові слова: ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА, ЕКСПОРТ, ІМПОРТ, АГРАРНА СФЕРА.

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 7

1.1.Сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства 7

1.2.Еволюція поглядів на теорію управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства 11

1.3.Методичні засади оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві 16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ 24

2.1.Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» 24

2.2.Аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» 33

2.3.Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві 41

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ 48

3.1. Напрями оптимізації управління зовнішньоекономічною діяльністю на агропромисловому підприємстві 48

3.2.Підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» 58

ВИСНОВКИ 63

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА 67

ВСТУП

У сучасній економічній ситуації, якісний менеджмент перетворився на один із основних факторів, що забезпечують успішне функціонування будь-якої організації. Науково обґрунтована та ефективно впроваджена система управління надає значні конкурентні переваги у порівнянні з іншими підприємствами.

У мінливих умовах господарської діяльності навість ефективна система менеджменту може з часом виявитися недостатньо придатною для належного функціонування. Для забезпечення відповідності системи всезростаючим вимогам ринку необхідно регулярно проводити її діагностику та вносити відповідні удосконалення.

Для успішного виходу на міжнародні ринки у будь-якій галузі підприємству необхідно мати як практичні, так і теоретичні знання в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. Це дозволить ефективно оптимізувати інвестиційні, інноваційні та виробничо-збутові процеси та досягти успіху на світовій арені.

Повномасштабна війна росії проти України стала для багатьох успішних українських компаній справжнім «чорним лебедем», що фактично паралізував значну частину бізнесів. Причинами цього стали моральний та психологічний стрес, економічний спад ділової активності та неможливість роботи підприємств, розташованих у зонах бойових дій або в прифронтових зонах.

Бізнесу довелося швидко адаптуватися та переглядати свої процеси, щоб забезпечити постачання товарів або сировини, а також доставку власної продукції за кордон.

Окупація морських портів, їх блокування, припинення авіатранспорту та розрив торговельних відносин з агресорами значно вплинули на зовнішньоекономічну сферу країни. З початку війни, Україна зіткнулася з численними проблемами у сфері логістики та інфраструктури. Перекриття

кордонів із зонами конфлікту ускладнило міжнародну торгівлю та переміщення товарів через кордон.

Закриття морських портів на окупованих територіях обмежило можливості експорту та імпорту через морські шляхи, а зупинка авіаперевезень між регіонами країни та міжнародними пунктами призвела до серйозних ускладнень у забезпечення логістичних потреб. Всі ці фактори створили значні труднощі для бізнесу та населення України у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.

Для досягнення мети були визначення наступні **завдання**:

- узагальнити теоретичні підходи щодо трактування сутності «управління зовнішньоекономічною діяльністю»;
- проаналізувати погляди науковців щодо теорії управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- опрацювати методику оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві;
- охарактеризувати фінансово-економічну діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»;
- провести аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»;
- оцінити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»;
- визначити шляхи удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві та обгрунтувати заходи щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Об’єкт дослідження - процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, аналітичних та практичних аспектів щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

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

Інформаційною базою дослідження є закони України, постанови Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, наукові статті, фінансова звітність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», статистичні дані, власні розрахунки, наукові праці таких вчених, як: Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю., Багрова І.В., Клепікова С.В., Рум'янцев А.П., Панченко Є.М., Коломінський Н.Л. та інші.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації» (м. Київ, НУБіП України, 09 травня 2024 року), V Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 р.)

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

1. Могила Ю.С., Діброва Л. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. VII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених

«Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації» (м. Київ, НУБіП України, 09 травня 2024 року), К: НУБіП України, 2024. С. 116

2. Могила Ю.С., Діброва Л. В. Методичні засади оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11 листопада 2024 р.), К : НУБіП України, 2024. С. 46.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Згідно із Законом України «діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів, яка базується на взаємовідносинах між ними і здійснюється як на території України, так і за її межами» [1]. Варто вказати, що дане визначення детально описує правові основи зовнішньоекономічної діяльності, але не розкриває конкретні напрямки вказаної діяльності. Більш того, поняття «зовнішньоекономічна діяльність» визначається через термін «господарська діяльність», що охоплює будь-яку діяльність, включаючи підприємницьку, яка пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних і нематеріальних благ, які представлені у формі товарів.

Саме поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства» наведене у Господарському кодексі України. Згідно з Кодексом, ЗЕД є господарською діяльністю, яке передбачає перетин митного кордону України. Основа характеристика діяльності є саме перетин митного кордону України майном та (або) робочою силою.

Але у цьому визначення не враховуються фінансові операції, навчання та підготовка спеціалістів за допомогою сучасних технологій.

У науковій літературі зовнішньоекономічну діяльність вказують, як систему різних світогосподарських відносин, які спрямовані на створення та просування товарів на світовому ринку за рахунок реалізації зовнішньоекономічних зв'язків країни, заснованих на міжнародному поділі праці, з урахуванням нормативно-правових та організаційних умов функціонування підприємницьких структур [2].

ЗЕД також розглядається, як зовнішньоторговельна, інвестиційна та інша діяльність, включаючи виробничу кооперацію в сфері міжнародного

обміну товарами, послугами, інформацією, роботою та результатами інтелектуальної діяльності, включаючи виключні права на них [3].

Менеджмент ЗЕД – це цілеспрямоване управління виробничими структурами, компаніями, організаціями та колективами, яке спрямоване на ефективний розподіл ресурсів, забезпечення скоординованої діяльності та досягнення бажаних результатів у сфері ЗЕД.

Зовнішньоекономічна діяльність назавжди залишиться важливою складовою розвитку суспільства, незалежно від змін у політичній ситуації, економічних умовах та правових нормах. Управління зовнішньоекономічною діяльністю засноване на даних ключових принципах (рис 1.1):

– Суверенітет України у здійсненні ЗЕД, що гарантує виключне право громадян України самостійно та незалежно вести таку діяльність на території країни.

– Свобода зовнішньоекономічного підприємства, яка надає право вступати у ЗЕД та здійснювати її у будь-яких формах, дозволених законами України.

– Юридична рівність і неприпустимість дискримінації, яка забороняє будь-які державні дії, окрім тих, що передбачені законами, які обмежують права або дискримінують учасників ЗЕД і іноземні господарські суб’єкти.

– Верховенство закону, що вимагає дотримання законів України у сфері ЗЕД та заборону використання підзаконних актів і місцевих управлінських актів, які створюють менш сприятливі умови для учасників ЗЕД.

– Захист суб’єктів на території України згідно з законами країни [4].

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – сукупність напрямів, форм і методів торговельно-економічного, науково-технічного співробітництва, а також кредитних і валютно-фінансових відносин даної країни із зарубіжними державами з метою ефективного використання переваг міжнародного поділу праці.

↓

Принципи, на яких ґрунтується здійснення ЗЕД:
− суверенітет у здійсненні ЗЕД;
− свободи зовнішньоекономічного підприємництва;
− забезпечення юридичної рівності і неприпустимості дискримінації;
− забезпечення верховенства закону;
− захисту суб'єктів та об'єктів ЗЕД.

Рисунок 1.1. Структура принципів, на яких ґрунтується управління ЗЕД

Джерело: сформовано автором за [5]

Управління зовнішньоекономічною діяльністю охоплює виробничо-господарську та комерційну діяльність підприємств, яка спрямована на вихід на зовнішні ринки та інтеграцію в міжнародне середовище для максимального використання зовнішніх факторів економічного зростання.

Це управління включає велику кількість аспектів, які пов'язані з здійсненням зовнішньоекономічних операцій. Основною метою є ефективне використання зовнішньоекономічного потенціалу підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності та стабільного розвитку на міжнародному ринку [6].

У сфері управління зовнішньоекономічною діяльність важливо розрізняти керовану та керуючу ланки. Керуючу ланку складають спеціальні органи управління та працівники апарату управління, які розробляють і реалізують рішення для максимально ефективного використання потенціалу керованої ланки та досягнення поставлених цілей.

Керована ланка це елемент системи, яка реагує на вплив з боку керуючої ланки. В Україні керуючу систему складають на рівні Кабінету Міністрів, Верховної Ради та місцевих рад народних депутатів. Керована система включає: фізичних осіб, об'єднання фізичних або юридичних осіб,

юридичні особи, структури іноземних господарських об'єктів та інші суб'єкти, як зазначено на рисунку 1.2.

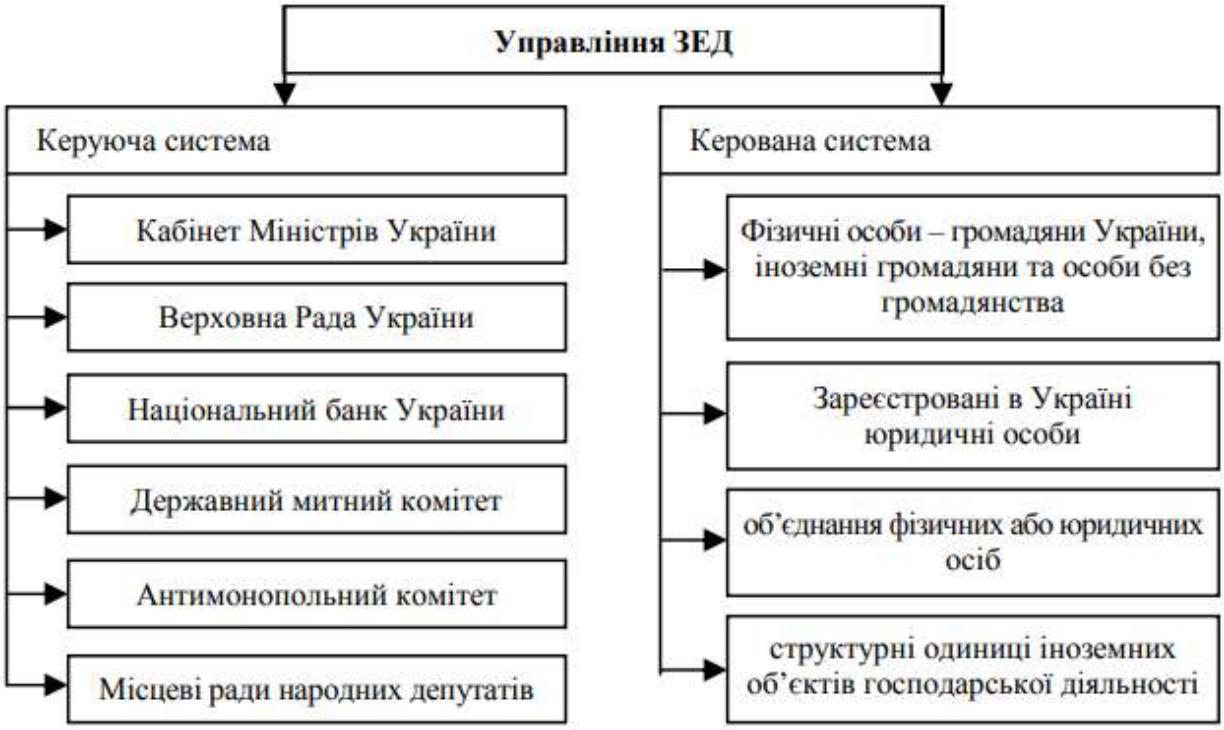

Рисунок 1.2. Структурно-логістична схема керуючої та керованої системи управління ЗЕД

Джерело: сформовано автором за [7]

Управління ЗЕД включає в себе за основу, як: розвиток і вдосконалення стратегій експортно-імпортних операцій, націлених на збільшення обсягів міжнародної торгівлі та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на світових ринках.

Для досягнення даних цілей важливим є створення ефективних механізмів міжнародної кооперації, укладення торгівельних угод та розвиток партнерських відносин з іншими країнами.

Особливу увагу приділяють вирішенню проблем, пов'язаних зі зменшенням торгівельних бар'єрів, лібералізацією торгівлі та забезпеченням дотримання міжнародних стандартів і нормативів у сфері зовнішньої торгівлі [8].

Держава відіграє вирішальну роль у регулюванні зовнішньоекономічних процесів, забезпечуючи дотримання законодавчих

норм, контроль за митними та іншими режимами, а також приймаючи заходи для захисту національних інтересів на міжнародних ринках [9].

Державні органи, такі як митниці, міністерства економіки та фінансів, здійснюють моніторинг та аналіз зовнішньоекономічних операцій, надають консультації та підтримку підприємствам у вирішенні питань, пов'язаних з імпортом та експортом. Також вони контролюють виконання вимог міжнародних угод та узгоджених стандартів у сфері зовнішньої торгівлі, що забезпечує стабільність та ефективність зовнішньоекономічних відносин країни [10].

1.2. Еволюція поглядів на теорію управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Термін «менеджмент» історично походить від англійського слова "management", що має американське походження та не має точного перекладу іншими мовами. Це слово є похідним від англійського слова "to manage", що означає «управляти», при цьому ж використовується корінь латинського слова "manus" (рука).

З розвитком суспільства таке поняття як «менеджмент» змінювалося і поступово охоплювало всі різноманітні вимоги до управління як мистецтва ведення справ і стилю роботи [11].

Протягом минулого століття в англійську мову увійшли такі терміни, як «менеджер» і «менеджмент». Важливо зазначити, що спочатку власник підприємства виконував усі функції самостійно – від створення продукції та прийняття рішень до організації, контролю повсякденних операцій та розпорядження результатами діяльності. Із зростанням підприємства власнику вже складно виконувати повністю всі завдання самотужки, і з часом він почав делегувати деякі повноваження найманим працівникам [12].

Теоретичні концепції управління зовнішньоекономічною діяльністю об'єднують управлінські ідеї та теорії міжнародної торгівлі (бізнесу). Практичне значення цих поглядів полягає в оптимізації діяльності менеджерів

у сфері міжнародного бізнесу, підвищенні ефективності інвестицій у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Це сучасне розуміння теорії управління міжнародним бізнесом [13].

Проте, протягом багатьох років існування міжнародної торгівлі та бізнесу, погляди на цю сферу змінювалися, і багато ідей з приводу міжнародного бізнесу залишаються актуальними й сьогодні.

Усі країни рано чи пізно мають справу з питанням вибору характеру зовнішньоторговельної політики. Вибір між фритредерством (вільною торгівлею) та протекціонізмом у зовнішній торгівлі в суворій формі був типовий для попередніх століть. У сучасну епоху ці два підходи взаємопов'язані та взаємозалежні. Однак, поступово, у цьому суперечливому поєднанні принцип вільної торгівлі починає відігравати ключову роль [14].

Загалом, аналіз теоретичних матеріалів, присвячених міжнародному бізнесу в історичному контексті дозволяє виділити три основні етапи еволюції підходів до зовнішньоекономічної діяльності.

1. Класичні описові концепції міжнародної торгівлі (до XIX ст. включно)
2. Регулятивні теорії розвитку ЗЕД (середина 70-х років XX ст.)
3. Сучасні концепції системного підходу до управління міжнародним бізнесом (кінець XX ст.) [15].

Окрім часових меж, визначною рисою етапів є різне співвідношення між концепціями міжнародної торгівлі та міжнародного менеджменту. На першому етапі менеджмент не мав значного впливу, адже цей напрямок почав формуватися лише наприкінці минулого століття [16].

Відомо, що економічна теорія, представлена такими економістами як А. Сміт і Д. Рікардо, випередила теорію менеджменту більш ніж на два століття, включаючи роботи Ф. Тейлора та А. Файоля.

На початковому етапі не було значної потреби у використанні менеджменту для міжнародних торгових операцій. Основними інструментами,

які забезпечували невеликий обсяг міжнародної торгівлі, були практичний досвід, здоровий глузд, усталені традиції та торговельні звичаї [16].

Другий етап характеризується активним втручанням держав у міжнародні комерційні операції, що значною мірою було зумовлено двома світовими війнбами та розділенням світу на дві протилежні соціально-економічні системи.

Кожна з цих систем використовувала державу як важливий інструмент для реалізації своїх інтересів у сфері міжнародного бізнесу. У цей період значно зросла роль менеджменту на державному рівні, а міжнародні комерційні операції стали об’єктом ретельного планування. Для досягнення успіху в цих операціях обидві системи створювали різноманітні державні та міжнародні інститути [16].

У цей час було реалізовано ряд важливих міжнародних планів та програм. Для прикладу, східні країни запровадили плани соціалістичної економічної інтеграції, такі як створення Ради економічної взаємодопомоги, а західні країни реалізували план Маршалла в Європі, план Макартура в Японії, створили Європейський союз та низку інших міжнародних об’єднань.

На сучасному (третьому) етапі розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю характерним є зникнення соціально-політичного протистояння між двома системами у сфері міжнародного бізнесу. Важлива роль тепер належить корпоративному менеджменту, який все більше впливає на зовнішньоекономічну діяльність.

Західні компанії активно ведуть бізнес у постсоціалістичних країнах, таких як Україна, а українські підприємства успішно виходять на міжнародні ринки. Корпоративний менеджмент стає ключовим чинником у розвитку міжнародного бізнесу і розширенні зовнішньоекономічної діяльності [17].

Історія виникнення та розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) тісно пов’язана з розвитком міжнародної торгівлі й економічних теорій, що визначали принципи й методи управління. Початкові концепції менеджменту ЗЕД були побудовані на теоріях меркантилізму. Теорія

має численні підтвердження, що свідчать про її панування в період з XVI до XVIII століття. Вона ґрунтується на двох основних принципах [18] :

1. Багатство країни вимірюється володінням певними цінностями, зазвичай золотом.

2. Для підвищення добробуту свого населення держава повинна більше експортувати, ніж імпортувати, отримуючи таким чином вартість активного сальдо торгового балансу у вигляді золота від країн із дефіцитом торгового балансу.

Для досягнення цього потрібна державна монополія на торгівлю, введення обмежень на значну частину імпорту та надання субсидій переважній більшості експортних виробництв.

З часом, із зростанням ліберальних підходів у XIX столітті, акцент змістився на приватне управління міжнародними операціями з мінімальним втручанням держави. У цьому столітті були такі теорії:

1. Ідея відносної переваги, запропонована Д. Рікардо та Р. Торренсом, з'явилася у роботах "Нариси про зовнішню торгівлю зерном" (1815р.) Р. Торренса та "Початок політичної економії й оподаткування" (1817р.) Д. Рікардо. Вони реанімували класичну теорію, продемонструвавши умови, за яких обмін між двома країнами може бути ефективним та бажаним, висвітлюючи при цьому принципи міжнародної спеціалізації. Д.Рікардо довів, що міжнародний обмін може бути не лише можливим, а й вигідним для всіх країн. Він визначив діапазон цін, у межах якого обмін приносить користь кожній стороні [19].

2. Теорія міжнародної вартості, розроблена Джоном Стюартом Міллем у його праці "Основи політичної економії" (1844 р.), пояснює механізм ціноутворення в міжнародній торгівлі. Мілль стверджував, що ціна обміну встановлюється відповідно до закону попиту і пропозиції на такому рівні, що сукупний експорт країни може покрити сукупний імпорт. Ця теорія, відома також як "закон міжнародної вартості", є вагомим вкладом Мілля у економічну

науку. Вона доводить, що існує певна ринкова ціна, яка оптимізує обмін товарами між країнами, залежно від попиту та пропозиції [20].

У XX столітті з'явилися концепції, пов'язані з кейнсіанством і глобалізацією, які ввели державне регулювання в кризові періоди, та сприяли розвитку інструментів стратегічного планування для підприємств. Сучасний менеджмент ЗЕД базується на принципах стратегічного управління, які включають планування, організацію та мотивацію діяльності підприємств, орієнтуючись на постійний моніторинг міжнародного ринку, адаптацію до нових викликів і використання технологічних інновацій [21].

На початку 1930-х років Дж. М. Кейнс розробив свою теорію управління національною економікою, охоплюючи також зовнішню торгівлю. Його основна праця "Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей" (1936р.) стала основою сучасної економічної думки та практики [23].

В наступних дослідженнях було встановлено, що інтернаціоналізація економічного життя та взаємозалежність країн перетворилися на всеосяжний процес. Роль зовнішньоекономічних зв'язків як фактору зростання та розвитку значно зросла.

У 1980-х роках монетаризм став основою державного регулювання. Його інтелектуальним лідером був професор Чиказького університету Мілтон Фрідман.

Основні відмінності мій кейнсіанством і монетаризмом полягають у наступному :

- кейнсіанці вважають, що сукупний попит формується під впливом різноманітних факторів, тоді як монетаристи визначають основним чинником пропозицію грошей;
- кейнсіанці виступають за активне втручання держави в економіку, а монетаристи навпаки, підтримують ідею дерегулювання (скасування державного регулювання).

На початку 1980-х років монетаристські підходи застосовувалися для вирішення структурних криз у світовій економіці та подолання сформованої взаємозалежності між країнами [23].

Практичне застосування такого підходу американською адміністрацією президента Р. Рейгана на початку 1980-х років, а згодом і в Західній Європі, дозволило подолати тривалу стагфляцію, створити нову систему. Яка сприяє регулюванню світових економічних зв'язків за допомогою монетарних засобів, враховуючи національні суверенітети і запобігаючи надмірній директивності з боку держави.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві

У сучасних умовах глобалізації, які сприяють швидкому розвитку економік і викликають посилену конкуренцію серед підприємств, питання оцінки результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю стають дедалі актуальними. Зазвичай кожна компанія, що працює на міжнародному рівні, прагне досягти максимально високих результатів у своїй діяльності.

При оцінці зовнішньоекономічної діяльності керівники часто використовують такі терміни, як "показник", "ефект", "результат", "ефективність" та "результативність". Ці терміни часто вживаються як взаємозамінні, хоча це не завжди коректно. Під "показником" зазвичай розуміють інструмент, який дозволяє здійснити характеристику об'єкта [24].

В економічній літературі існує дуже багато інтерпретацій поняття "ефект" та "результат". В.М. Ячменьова зокрема, вказує, що "ефект" варто розглядати як абсолютний результат, який відображає лише успішність виконання певних дій [25].

"Результат", за визначенням тлумачного словника є загальним підсумком досягнення поставлених цілей, який може бути як позитивним, так і негативним. Отже, ці поняття мають різний зміст [26].

Глибокий та всеосяжний аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності, що відображає результативність управління цим процесом, можна провести за допомогою ключових груп показників, які представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні групи показників для здійснення оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах

Група показників	Показники
Абсолютні	Основні кількісні та фінансові дані, що описують обсяг, вартість і витрати зовнішньоторговельних операцій.
Відносні	Показники, що демонструють динаміку, вартість і обсяг зовнішньоторговельних операцій у відносному вираженні, а також ефективність використання ресурсів.
Структури	Інформація про структуру експортно-імпортних операцій, включаючи товарний і географічний розподіл, а також витрати.
Ефективність	Показники економічних результатів і ефективності зовнішньоторговельних операцій, включаючи рентабельність і ефективність використання ресурсів.

Джерело: сформовано автором за [26]

Ці показники дозволяють об’єктивно оцінити ефективність та результативність зовнішньоторгівельних операцій, забезпечуючи можливість аналізу та управління зовнішньоекономічною стратегією.

Кожна група показників має свої унікальні характеристики та призначення, що допомагає всебічно оцінити успішність зовнішньоторговельної діяльності підприємства.

Кожна з цих груп доповнюється конкретними критеріями оцінки, що дозволяє провести глибокий аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. До показників ефективності належать [27]:

- валютна ефективність експорту/імпорту;
- ефективність експорту/імпорту;

- рентабельність експорту/імпорту;
- інтегральний економічний ефект;
- ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку;
- ефективність придбання та використання імпортного обладнання;
- ефективність придбання та продажу ліцензій.

Принципи розрахунку показників ефективності ґрунтується на таких основних засадах:

1. Комплексне врахування всіх витрат та результатів є ключовим для повного оцінювання ефективності. Недостатній облік може призвести до хибних висновків.

2. Об’єктивне порівняння з базовим варіантом, яким може бути стан справ до прийняття рішення, є важливим. Неправильний вибір бази може викривити результат оцінки.

3. Приведення всіх витрат і результатів до однієї основи забезпечує послідовність у порівнянні.

4. Витрати і результати, що відрізняються у часі, потрібно проводити до одного моменту для правильного аналізу.

5. Точність інформації та належна система збору і аналізу даних гарантують об’єктивність результатів [28].

Щоб оцінити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю слід дотримуватися певних вимог при виборі цільових показників [29,30]

Серед них:

- використання достовірних даних;
- економічна обґрунтованість кожного показника;
- кореляція між показниками;
- узгодженість показників з конкретним видом діяльності, який оцінюється.

С.С. Юірбіренко та Ю.О. Жаданова стверджують , що одним з найефективніших методів оцінки результативності управління, зокрема у сфері зовнішньоекономічної діяльності, є метод розрахунку інтегрального показника, який дозволяє об‘єднати аналітичний масив даних [31].

Ґрунтове оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства базується на комплексній системі показників. Виходячи з цього можна скласти етап оцінювання результативності управління, що дозволять розробити структуровану систему цільових показників для конкретного підприємства (рис.1.3.)

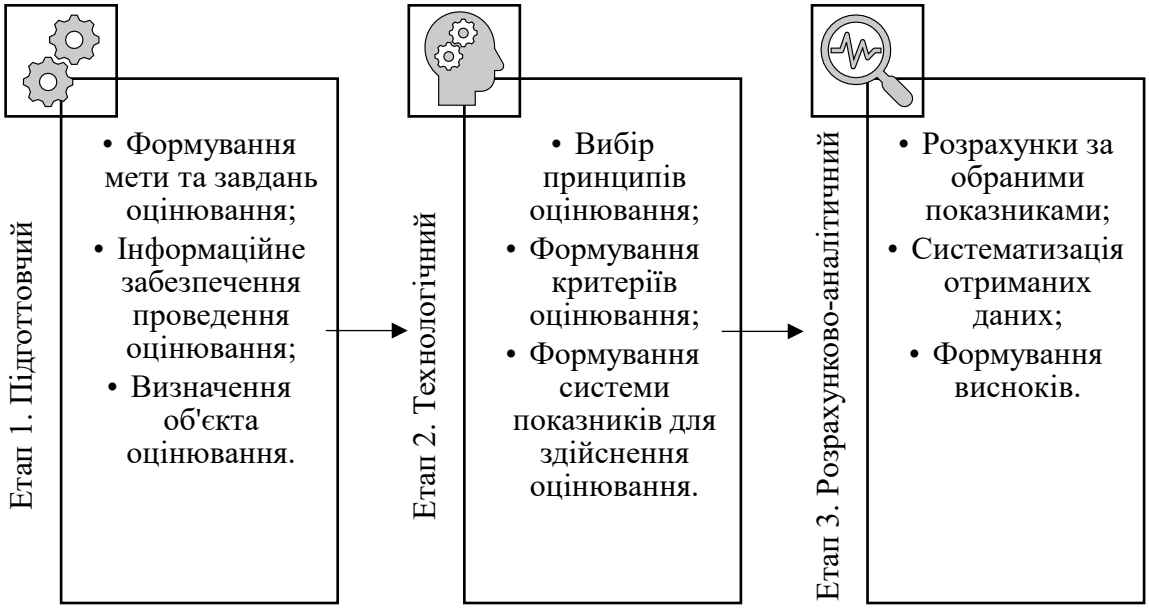

Рисунок 1.3. Етапи оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників.

Джерело: сформовано автором за [32]

Для створення системи показників потрібно пройти всі етапи оцінки результативності управління. Зокрема, як показано на рис.1, спочатку необхідно визначити основну мету та завдання оцінювання.

Наразі існує кілька методів оцінки ефективності системи менеджменту. Найпоширенішим з них є підхід, що базується на порівнянні результатів управлінської діяльності (загальної роботи організації) з витратами

(ресурсами), використаними для досягнення цих результатів. Цей підхід включає розрахунок наступних показників [33]:

1. Ефективність управління:

$$Е_у = \frac{П}{В_у} \quad (1.1.)$$

Де ***П*** - прибуток організації; ***Ву*** - витрати на управління.

2. Коефіцієнт чисельності управлінських працівників:

$$К_ч = \frac{Ч_у}{Ч} \quad (1.2.)$$

де ***Чу*** - чисельність працівників апарату управління; ***Ч*** - загальна чисельність працівників організації.

3. Коефіцієнт витрат на управління:

$$К_в = \frac{В_у}{В} \quad (1.3.)$$

де ***Ву*** - витрати на управління; ***В*** - загальні витрати організації.

4. Коефіцієнт витрат на управління на одиницю реалізованої продукції (наданих послуг):

$$К_{од} = \frac{В_у}{О} \quad (1.4.)$$

де ***О*** - кількість або обсяг реалізованої продукції (наданих послуг).

5. Коефіцієнт ефективності витрат на управління:

$$К_{ев} = \frac{О}{В_у} \quad (1.5.)$$

Дані показники розраховуються статично (фіксовано на конкретну дату), що позбавляє їх інформативності у повному обсязі.

Підприємство являє собою відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Отже, оцінка ефективності управління підприємством повинна ґрунтуватися на аналізі як зовнішньої, так і внутрішньої складових ефективності системи менеджменту (рисунок 1.4.)

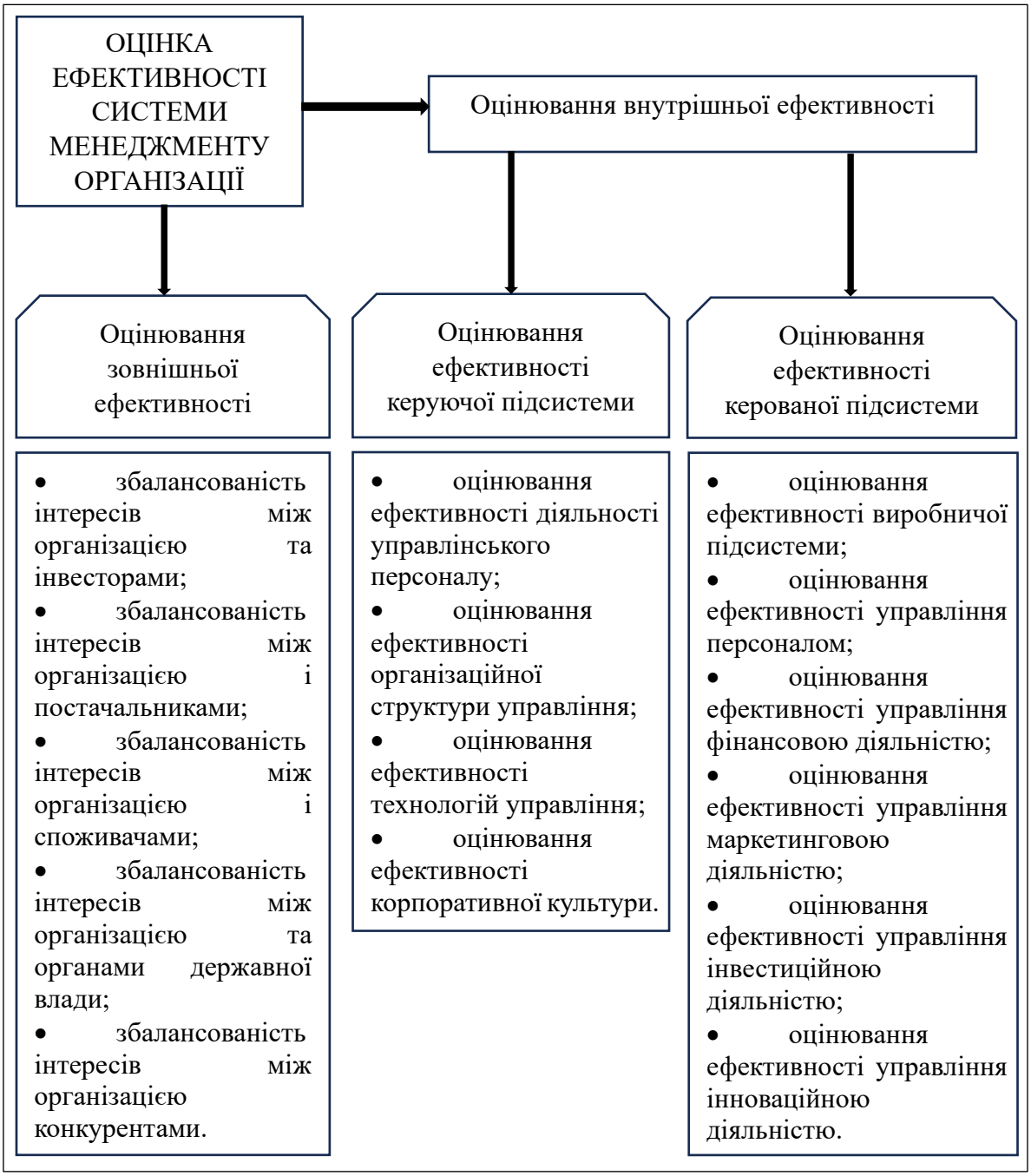

Рисунок 1.4. Складові системи оцінювання ефективності менеджменту організації.

Джерело: сформовано автором за [34]

Внутрішня ефективність менеджменту визначається комплексним аналізом кожного компонента, що складає цілісну систему управління компанією.

Зовнішня ефективність відображає здатність організації максимально використовувати зовнішні можливості. Вона залежить від стану зовнішнього

середовища та здатності компанії адаптуватися до змін, за що її часто називають адаптивною ефективністю.

Загальна ефективність системи менеджменту об’єднує внутрішню та зовнішню ефективність.

Показники, які використовуються для оцінки ефективності системи менеджменту, поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники застосовуються для оцінки таких аспектів управління, як ефективність керуючої підсистеми (включаючи оцінку ефективності управлінського персоналу, організаційної структури та технологій управління) та керованої підсистеми (включаючи оцінку всіх функціональних підсистем менеджменту організації) [35].

Якісні показники, отримані на основі експертних оцінок, використовуються для оцінки ефективності організаційної культури в межах керуючої підсистеми, а також для оцінки зовнішньої ефективності управління підприємством.

Кількісні та якісні показники повинні встановлюватися на менш ніж за два звітні періоди, що дозволяє визначити їх констатуюче значення та динаміку з урахуванням фактору часу при оцінці ефективності управління підприємством. Констатуюче значення показника розраховується за формулою, а динаміка – за темпом приросту показника в порівнянні з попереднім періодом.

Показники оцінки системи менеджменту можуть бути економічними, організаційними та соціальними:

– Економічна ефективність визначається через кількісні параметри, такі як економія часу, зменшення витрат на управління, скорочення трудових витрат, прибутковість, рентабельність та термін окупності.

– Організаційна ефективність характеризує якість організаційної структури, прийняття управлінських рішень, реакцію системи на стреси, конфлікти та зміни. Вона оцінюється за рівнем централізації функцій

управління, співвідношенням чисельності управлінців на різних рівнях управління та питомою вагою керівників у загальній чисельності персоналу.

– Соціальна ефективність оцінюється за якісними показниками, такими як підвищення кваліфікації, поліпшення умов праці та побуту, рівень трудової дисципліни, стабільність персоналу, розвиток організаційної культури, задоволення запитів споживачів та завоювання суспільної довіри [36].

Оцінка ефективності управління допомагає визначити потенційні напрямки розвитку організації, вказує на потребу в диверсифікації або розробці нових продуктів, і виявляє проблеми в координації учасників виробничого та управлінського процесу. Ефективність управління є важливою передумовою для його результативності. Тільки результативний менеджмент може бути ефективним.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є провідною компанією в Україні з широким спектром діяльності. Щороку холдинг експортує близько 5 мільйонів тон сільськогосподарської продукції та займає лідируючу позицію на міжнародному ринку як постачальник соняшникової олії та шроту. Продукція досліджуваного підприємства постачається у понад 80 країн світу [37].

Земельний банк компанії охоплює 363 тисячі гектарів (рис. 2.1.), а штат складається з близько 18 тисяч співробітників. Основними напрямками виробництва є рослинництво, експорт зернових культур та виробництво соняшникової олії [38].

ТОВ «КЕРНЕЛ» зареєстровано у Люксембурзі як акціонерне товариство, а акції компанії котируються на Варшавській фондовій біржі з 2007 року.

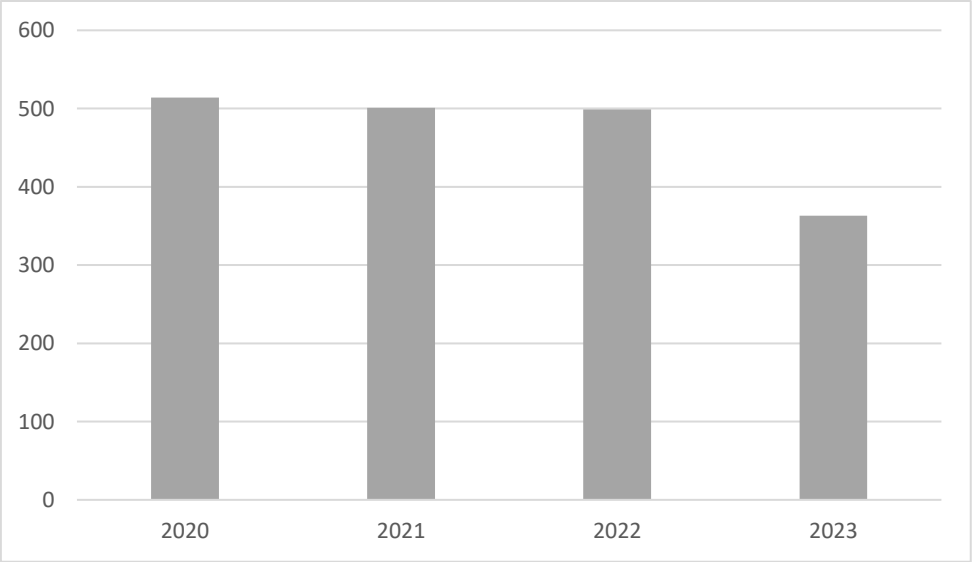

Рисунок 2.1. Земельний банк ТОВ «КЕРНЕЛ», тис.га

Джерело: сформовано автором за [38]

З 2001 року ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» активно працює в аграрному секторі України, ставши провідним виробником соняшникової олії. Компанія зосереджується на вирощуванні, переробці та експорті соняшникової олії та

зернових культур, а також на зберіганні зерна в елеваторах і портових потужностей.

Володіючи 28 елеваторами по всій країні з загальною місткістю 2,34 мільйони тон, компанія забезпечує ефективне зберігання продукції.

Організаційна структура ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є компактною та очолюється радою директорів. Керівники різних підрозділів компанії працюють під керівництвом генерального директора, представляючи інтереси ради директорів. На рисунку 2.2. наведено характерну організаційну структуру компанії.

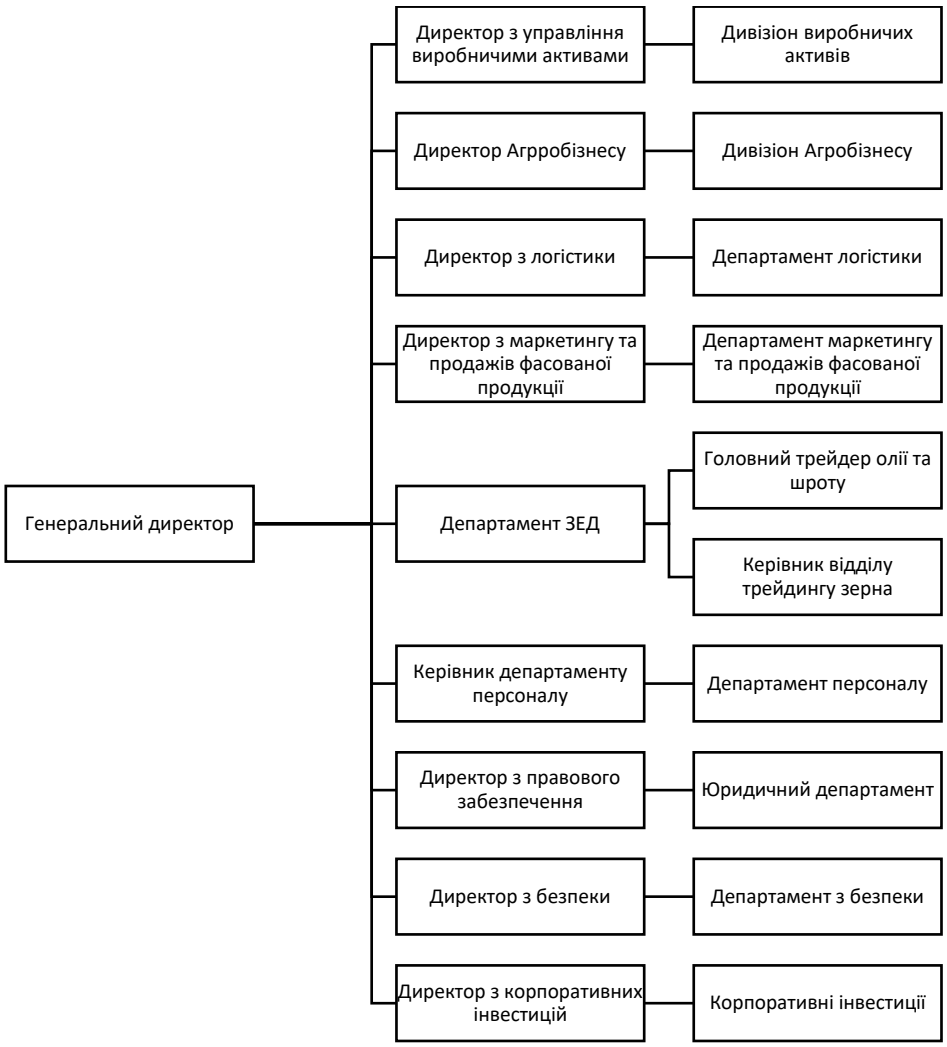

Рисунок 2.2. Організаційна структура ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: сформовано автором за [39]

Діяльність компанії залежить від сезонних факторів, таких як: погодні умови, врожайність олійних і зернових культур, а також рівня конкуренції на

ринку. В таких умовах стає особливо важливо оцінювати виробничо-господарську діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Протягом останніх 15 років досліджуване підприємство перетворилося з невеликої регіональної компанії з переробки соняшникової олії у найбільшого світового виробника цього продукту.

Завдяки значному розширенню географії діяльності, компанія продовжує успішно працювати навість у складні часи, збільшуючи свої масштаби та розвиваючи суміжні напрямки комерційної діяльності. Це робить компанію сильнішою та конкурентоспроможною.

Рисунок 2.3. Керівні принципи менеджменту ТОВ «КЕРНЕЛ»
Джерело: [40]

Основні торгові марки ТОВ "КЕРНЕЛ":

— «Щедрий Дар» – національний бренд, що входить до трійки лідерів ринку соняшникової олії в Україні. Виготовляється за двома унікальними технологіями: холодної рафінації.

— «СТОЖАР» – створюється завдяки технології глибокого очищення Soft Column.

— Соняшникова олія «ЧУМАК» – premium-олія з українським колоритом, що виготовляється лише з найкращих українських сортів соняшнику.

— Асортиментний ряд ТМ «QLIO» містить олію extra virgin та оливки. Це – найкраща іспанська сировина, дбайливе збирання оливок, що запобігає пошкодженню.

— «МАРИНАДО» – національний бренд, який входить до п'ятірки лідерів у категорії «Овочева консервація». Вже понад 10 років під цим брендом проводиться селекція та виготовлення найкращих зразків у своїй категорії як українського, так і європейського виробництва.

— KERNEL – виробник соняшникової олії №1 у світі. Як визнаний світовий лідер, компанія забезпечує стабільний контроль усіх етапів виробництва продукту, який відповідає всім найвищим стандартам якості [41].

Операційна діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» охоплює шість основних напрямів:

1. продаж соняшникової олії наливом, соняшникового шроту та жому;
2. продаж зерна;
3. продаж бутильованої соняшникової олії;
4. дохід від аграрного бізнесу;
5. елеваторні послуги;
6. послуги з перевалки зерна.

У таблиці 2.1. наведено основні показники діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.1.

Основні показники діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2021-2023 рр.

Показники	01.07.20-30.06.21	01.07.21-30.06.22	01.07.22-30.06.23	Відносне відхилення 2023/2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.дол.США	5 594 800	5 331 545	3 455 121	-38,24%
Собівартість реалізованої продукції, тис. дол. США	-4 821 872	-4 691 973	-2 704 014	-43,92%
Чисельність персоналу, осіб	11 256	10 223	10 733	-4,65%

Продовження таблиці 2.1.

Валовий прибуток, тис.дол.США	905 559	652 109	636 402	-29,72%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. дол. США	1 024 787	1 041 639	1 019 242	-0,54%
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. дол. США	497	522	322	-35,21%
Прибуток від операційної діяльності, тис.дол.США	689 293	90 667	439 460	-36,24%

Джерело: сформовано автором за [42]

Таблиця 2.1. показує, що з 2021 по 2023 роки чистий дохід від реалізації продукції ТОВА «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» зменшився на 38,24%. Собівартість реалізованої продукції також суттєво знизилася, на 43,92%. У загальному, показники змінилися через економічну нестабільність, війну та зміни у попиті.

Основним показником ефективності діяльності підприємства в цілому є обсяг чистого прибутку (рис.2.1.)

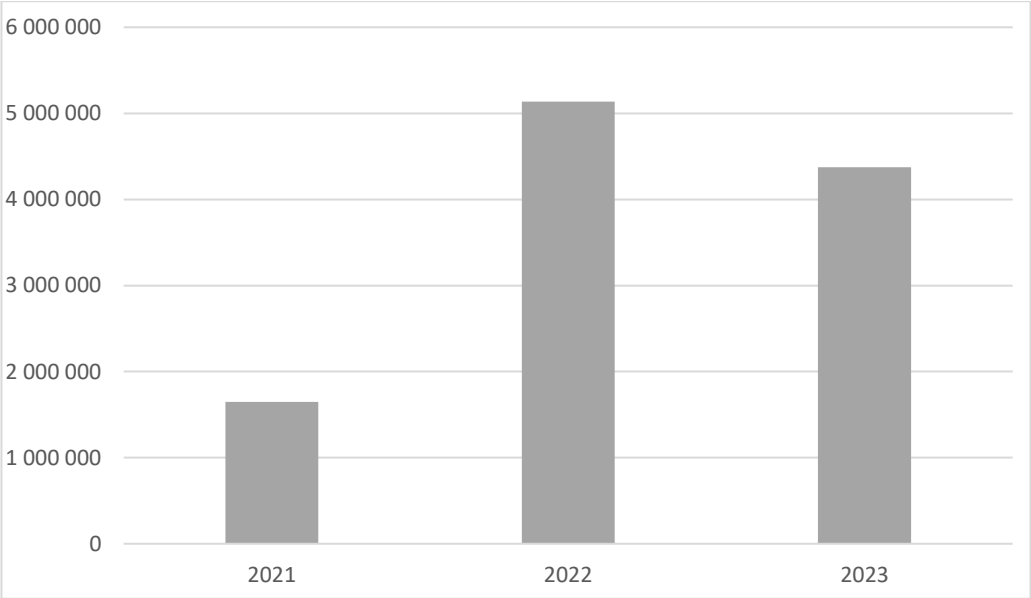

Рисунок 2.4. Динаміка чистого прибутку ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», тис.грн.

Джерело: сформовано автором за [38]

Чистий прибуток компанії у 2022 році зріс більш ніж втричі, що демонструє успішне зменшення витрат і загальну прибутковість бізнесу. Проте у 2023 році прибуток знизився на 14,89%, що відображає загальну тенденцію

зменшення доходів і складнощі у подальшому нарощуванні прибутковості. Такий результат можна пояснити зростанням конкуренції, змінами на ринку або впливом зовнішніх економічних умов.

Зниження доходів у 2022 і 2023 роках вказує на те, що компанія стикалася з викликами у підтримці рівня продажів, що може бути зумовлено ринковими умовами або зовнішніми факторами, такими як економічні кризи чи військові дії.

Оптимізація собівартості дозволила суттєво підвищити рівень валового та чистого прибутку в 2022 році, що свідчить про ефективність управлінських рішень і здатність компанії адаптуватися до змінних умов ринку.

У 2023 році спостерігається деяке зниження прибутковості, що може свідчити про вичерпання можливостей для подальшого скорочення витрат або про зростання інших зовнішніх факторів, які впливають на компанію.

Розглянемо детальніше основні показники операційної діяльності досліджуваного підприємства у розрізі основних сегментів діяльності (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2.

Основні показники сегментів діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ» щодо у 2021-2023 рр.

Сегмент	Виручка, млн.дол.США			Обсяги збуту, тис.тон		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Виробництво олії	1 747	1 681	1 908	1 367	967	1 139
Інфраструктура і торгівля	4 857	4 535	2 602	8 013	7 969	3 705
Фермерство	657	635	695	2 869	3 268	1 849
Загалом	7 261	6 851	5 205			

Джерело: розроблено автором за [43-45]

Виручка від виробництва олії зросла у 2023 році, хоча обсяги збуту знизилися у 2022 році і частково відновилися у 2023 році. Сегмент Інфраструктури і торгівлі зазнав значного зниження як виручки, так і обсягів збуту у 2023 році. Фермерський сегмент показав невелике зростання виручки

у 2023 році, але обсяги збуту різко знизилися. Загальна виручка компанії знижувалася щороку з 2021 по 2023 роки.

Для оцінки фінансового стану ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» проаналізуємо показники ліквідності. Ліквідність підприємства забезпечена наявними оборотними та необоротними активами.

Таблиця 2.3.

Оборотні активи ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

	Виробничі запаси, млн.грн.	Готова продукція, млн.грн.	Товари, млн.грн.	Дебіторвська заборгованність, млн.грн.	Гроші та їх еквіваленти, тис.грн.
2019	7 984	2 557	5 023	1 320	288
2020	8 973	2 972	2 818	5 155	886
2021	8 117	5 702	8 454	3 127	2 367
2022	5 879	2 463	4 192	22 521	2 628

Джерело: сформовано автором за [46]

Таблиця 2.4.

Необоротні активи ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

	Нематеріальні активи, млн.грн	Основні засоби, млн.грн	Фінансові інвестиції, млн.грн..
2019	47	1 337	831
2020	17	2 078	1 546
2021	106	2 026	2 766
2022	214	2 226	2 911

Джерело: сформовано автором за [46]

У таблиці 2.3. наведені оборотні активи компанії за період з 2019 по 2022 роки. Спостерігаємо тенденцію зростання виробничих запасів, що свідчить про збільшення обсягів виробництва до 2021 року, а потім значне зниження у 2022 році до 5,879 млн грн, що може бути пов'язане з оптимізацією запасів або зниженням обсягів виробництва.

Готова продукція демонструє суттєвий ріст у 2021 році до 5,702 млн грн, вказуючи на збільшення запасів або підготовку до зростання продажів. Однак, у 2022 році цей показник знижується до 4,634 млн грн, можливо через реалізацію запасів або зменшення виробництва. Схожа ситуація спостерігається і з товарами: стабільність у 2019-2020 роках, потім зростання

у 2021 році до 4,543 млн грн і значний стрибок до 19,222 млн грн у 2022 році, що може вказувати на значні закупівлі або зміну стратегії запасів.

Дебіторська заборгованість різко зростає у 2020 році до 5,155 млн грн, що може свідчити про тимчасові труднощі з отриманням платежів, після чого вона повертається до більш стабільного рівня у 2021 році і знову зростає у 2022 році. Гроші та їх еквіваленти залишаються відносно стабільними з незначними коливаннями, що свідчить про стабільне управління грошовими коштами.

Аналізуючи необоротні активи у таблиці 2.4, бачимо значне зниження нематеріальних активів з 471 млн грн у 2019 році до 106 млн грн у 2021 році, що може бути результатом амортизації або переоцінки активів. Проте у 2022 році цей показник зростає до 214 млн грн, що вказує на нові інвестиції в нематеріальні активи. Основні засоби демонструють значне зростання у 2020 році до 2,078 млн грн, залишаючись стабільними у наступні роки, що свідчить про постійне інвестування в основні засоби.

Фінансові інвестиції показують стабільне зростання з 831 млн грн у 2019 році до 2,911 млн грн у 2022 році, що вказує на активну інвестиційну діяльність компанії. Загалом, аналіз оборотних та необоротних активів ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» свідчить про динамічний розвиток підприємства, хоча і з певними коливаннями у різні роки. Це вказує на адаптивність компанії до змін ринкових умов і здатність підтримувати стабільне фінансове становище завдяки активному управлінню активами та інвестиціями.

Таблиця 2.5.

Показники ліквідності підприємства ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Показник	Оптимальне значення	Фактичне значення		
		2021	2022	2023
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25 … 0,5	0,0136	0,1727	0,1048
2. Коефіцієнт загальної ліквідності	>1	1,4989	1,3469	1,2301
3. Коефіцієнт структури капіталу	<1	2,3069	2,2690	3,1488
4. Коефіцієнт фінансової стійкості (або незалежності, або автономії)	0,5 … 1,0	0,3024	0,3059	0,2410

Джерело: сформовано автором за [46]

Оцінюючи ліквідність підприємства, звернемо увагу на ключові показники за 2021-2023 роки. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів.

Оптимальне значення цього показника має бути в межах 0,25-0,5. У 2021 році фактичне значення становило 0,0136, що значно нижче оптимального рівня, вказуючи на низьку ліквідність. У 2022 році ситуація покращується до 0,1727, але все ще не досягає оптимального значення. У 2023 році коефіцієнт знову знижується до 0,1048, що свідчить про нестабільність в управлінні грошовими коштами.

Коефіцієнт загальної ліквідності оцінює здатність компанії покривати свої короткострокові зобовязання за рахунок всіх оборотних активів. Оптимальне значення повинно бути більше 1. У 2021 році фактичне значення становило 1,4989, що перевищує мінімальне значення і свідчить про достатню ліквідність. У 2022 році цей показник знижується до 1,3469, що все ще відповідає оптимальному рівню, але вказує на тенденцію до зменшення ліквідності. У 2023 році коефіцієнт знову знижується до 1,2301, що свідчить про поступове погіршення ліквідності.

Коефіцієнт структури капіталу вказує на співвідношення боргових та власних коштів компанії. Оптимальне значення має бути менше 1. У 2021 році фактичне значення становило 2,3069, що перевищує оптимальне значення і вказує на високу залежність від боргових коштів. У 2022 році коефіцієнт знижується до 2,2690, але все ще перевищує оптимальне значення. У 2023 році показник значно зростає до 3,1488, що свідчить про збільшення боргового навантаження на компанію.

Коефіцієнт фінансової стійкості (або незалежності, або автономії) оцінює здатність компанії фінансувати свою діяльність за рахунок власних коштів. Оптимальне значення цього показника має бути в межах 0,5-1. У 2021 році фактичне значення становило 0,3024, що нижче оптимального рівня і свідчить про залежність від зовнішнього фінансування. У 2022 році показник

дещо покращується до 0,3059, але все ще не досягає оптимального значення. У 2023 році коефіцієнт знову знижується до 0,2410, що свідчить про зниження фінансової стійкості компанії.

Загалом аналіз показників ліквідності ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» за 2021-2023 роки вказує на певні проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю, що потребують уваги та можливих змін у фінансовій стратегії компанії.

2.2. Аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» володіє розгалуженою мережею філій та елеваторів, розташованих по всій території України. На рис. 2.4. представлена схема збуту продукції, яка в деяких випадках може бути значно простішою і прямою (безпосередньо до споживача).

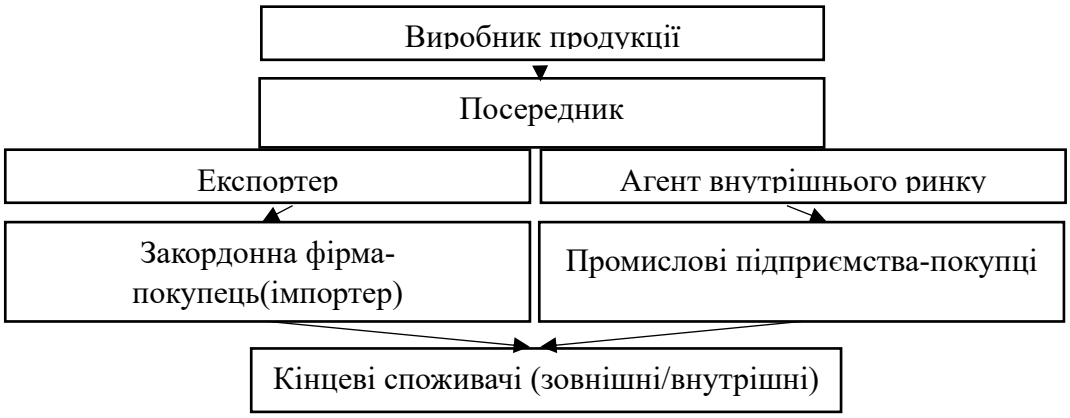

Рисунок 2.5. Схема збуту товару ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: сформовано автором за [47]

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» - активно розвивається та постійно впроваджує новітні технології та техніку у виробництво. Компанія має розгалужену збутову мережу, хорошу репутацію, зручне розташування, низьку собівартість продукції, а також добре організовану структуру збуту, хоч асортимент продукції є відносно невеликим.

Прагнення до постійного розвитку та готовність допомагати партнерам з логістичними питаннями зробити ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» номером один

серед вантажовідправників. Компанія є беззаперечним лідером як серед приватних власників вагонів-зерновозів, так і за наданням комплексних послуг.

Високі результати компанії – це заслуга команди, яка постійно контролює рух вагонів. Бізнес-модель підприємства складається з десяти сегментів, що зображені на рисунку 2.6.

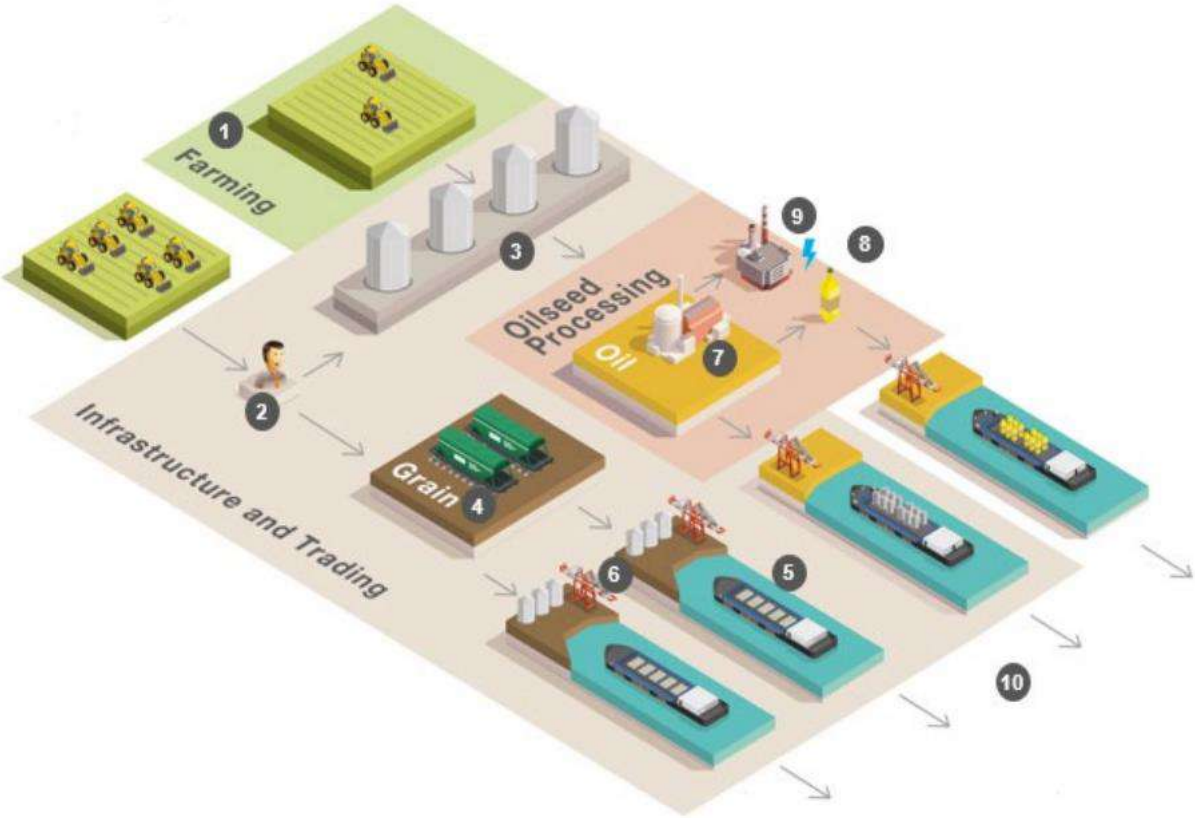

Рисунок 2.6. Бізнес-модель логістичного ланцюга «від поля до порту» ТОВ «КЕРНЕЛ»

Джерело: сформовано автором за [47]

*Примітка: 1 – власне господарство; 2 – закупівля; 3 – склад зерна; 4 – експорт зернових; 5 – судна; 6 – експортні термінали; 7 – переробка насіння олійних культур; 8 – рафінування та розлив; 9 – відновлювальна енергія; 10 – торговельні операції.

Охарактеризуємо детальніше бізнес-модель діяльності компанії ТОВ «КЕРНЕЛ» (Рис. 2.7.)

1. Сегмент переробки олійних культур
- Провідний виробник соняшникової олії (~5% світового виробництва) та експортер (~8% світового експорту);
- Провідний виробник та продавець бутильованої соняшникової олії в Україні;
- 3,0 млн тонн річної потужності з переробки насіння соняшнику; 1,0 млн нових потужностей буде додано у другому півріччі 2024 фінансового року;
- Виробник відновлюваної енергії з біомаси;
2. Сегмент інфраструктури та трейдингу
- Провідний експортер зерна з України з 8% від загального обсягу експорту зерна в Україні у 2023 фінансовому році;
- Провідний оператор експортних зернових терміналів із загальною річною потужністю перевалки 10,9 млн тонн м'яких вантажів;
- Приватна мережа елеваторів №1 в Україні з потужністю одноразового зберігання зерна 2,2 млн тонн;
- приватний вагонний парк зерновозів №1 в Україні (3,4 тис. власних вагонів);
- Власна трейдингова діяльність;
3. Сегмент «Сільське господарство
- Провідний виробник в Україні, який обробляє 359 тис. га орендованих сільськогосподарських земель;
- Сучасна великогабаритна техніка, стійкі агрономічні практики, кластерна система управління та експортно-орієнтована структура посівних площ;
- Майже 100% обсягів продажів проходить через сегменти «Інфраструктура» та «Трейдинг і переробка олійних культур», забезпечуючи додатковий прибуток

Рисунок 2.7. Ключові характеристики функціонування бізнес-моделі ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: сформовано автором за [48]

Розподіл по найбільших імпортерах продукції компанії, а саме соняшникової олії та зерна зображено на рисунку 2.8. та рисунку 2.9.

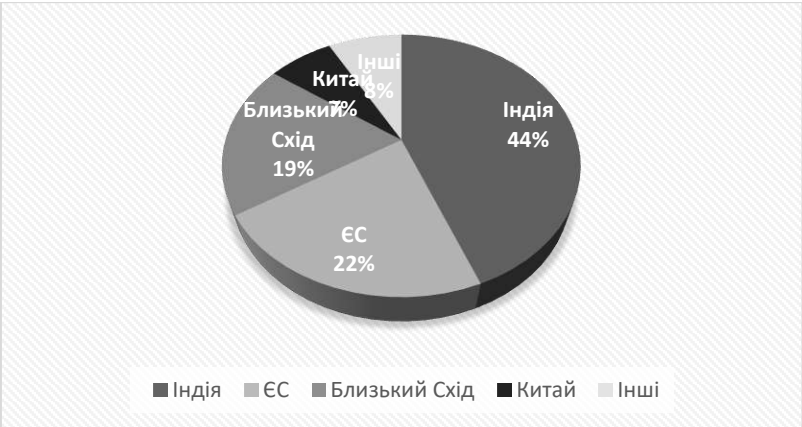

Рисунок 2.8. Структура ринків збуту соняшникової олії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», 2023 р

Джерело: сформовано автором за [49]

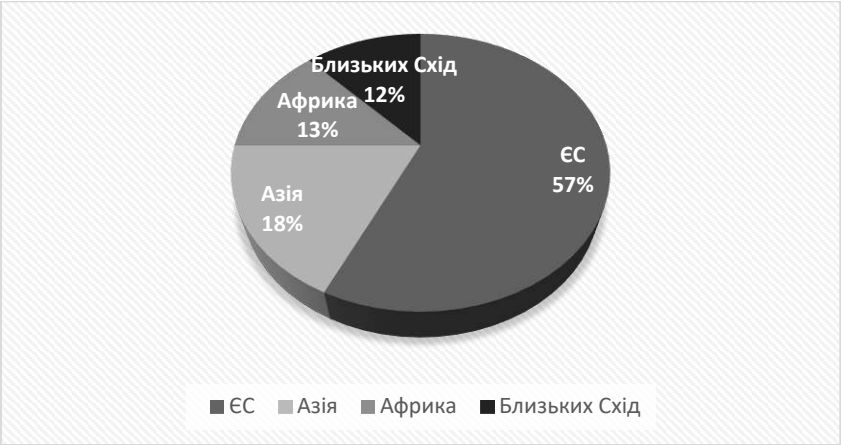

Рисунок 2.9. Структура ринків збуту зерна ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», 2023 р

Джерело: сформовано автором за [49]

З діаграм видно, що Індія — основний покупець олії, а більш ніж половина всього зерна експортується в країни ЄС.

Найбільшими експортерами зерна з України в 2022/23 році стали "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД", Louis Dreyfus Company та Cargill. Згідно з фінансовим звітом групи "Кернел" за 2022/23 фінансовий рік, компанія зайняла лідируючу позицію серед експортерів зернових з України, займаючи 8% ринку.

Десятка найбільших експортерів в сезоні 2022/23 наведена на рисунку 2.10.

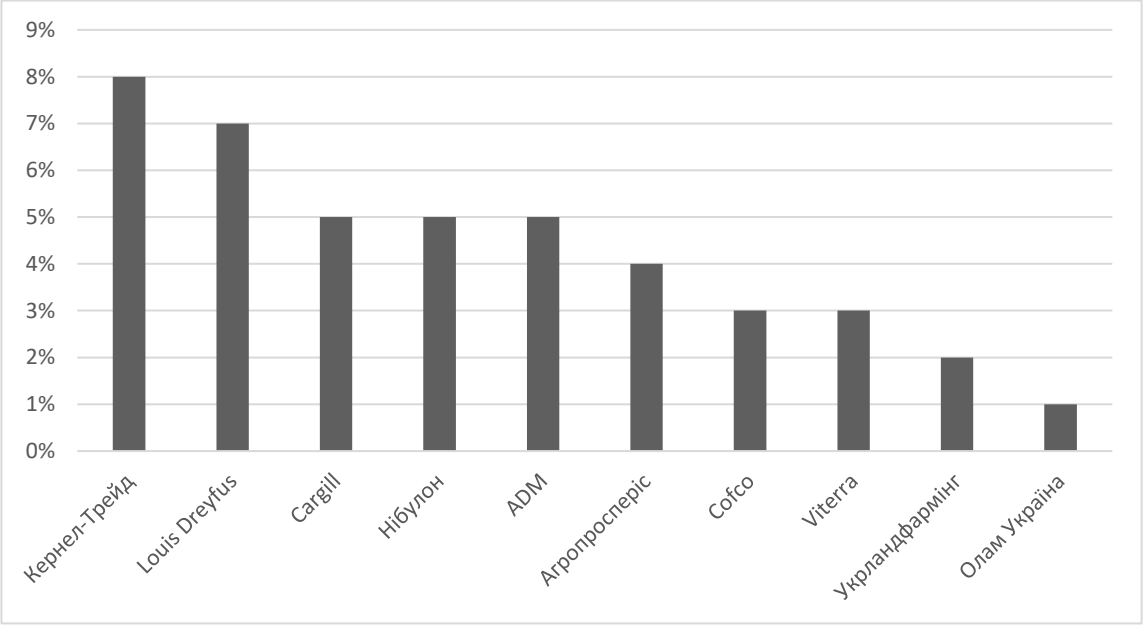

Рисунок 2.10. Частка найбільших експортерів зерна у 2022-2023 рр.

Джерело: [50]

Проаналізуємо обсяги експорту продукції ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у грошовому вираженні (табл. 2.5.)

Таблиця 2.5.

Обсяги експорту ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у грошовому вираженні за 2021-2023 рр, млн.т.

Вид продукції	Роки			Темпи росту, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Насіння соняшнику	3,7	1,6	2,8	43,24	175,00
Соняшникова олія (наливна)	5,4	4,5	3,5	83,33	77,77
Соняшникова олія (бутильована)	1,2	0,84	1,1	70,00	130,95
Зернові культури	8,0	8,0	3,7	100,00	46,25

Джерело: сформовано автором за [43]

За 2021-2023 роки ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» демонструє нестабільні обсяги експорту основних продуктів. Експорт насіння соняшнику скоротився в 2022 році, але зріс на 175% у 2023 році. Водночас експорт наливної соняшникової олії зменшувався протягом усіх трьох років, знизившись до 77,77% у 2023 році порівняно з 2022-м. Бутильована олія знизилася у 2022 році на 30%, проте у 2023 році зросла на 130,95%. Найсуттєвіше зниження спостерігається у зернових культурах: стабільні показники у 2021-2022 роках (8 млн т) різко впали в 2023 році до 3,7 млн т (46,25%), що, ймовірно, є наслідком обмежень у торгівлі та логістиці.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії здійснюється відповідно до загальної стратегії «Кернел», яка визначає напрямки розвитку та бізнес-процеси корпорації [37].

Першим кроком є оренда земельних ділянок для вирощування соняшнику та закупівля сировини (зерна та соняшнику) у приватних фермерів, якщо врожай із власних полів агрохолдингу є недостатнім для експортної діяльності.

Після збору врожаю та закупівлі сировини у фермерів, компанія транспортує частину соняшнику та зерна на склади, а іншу частину – на заводи з переробки олійних культур та елеватори для створення продукції на експорт.

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

Рисунок 2.11. Організаційна структура управління ЗЕД ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"

Джерело: сформовано автором за [39]

При виконанні своїх обов'язків відділ Зовнішньоекономічної діяльності керується:

1. Законом України «Про міжнародний комерційний арбітраж».
2. Товарною номенклатурою ЗЕД.
3. Єдиним митним тарифом України.
4. Інструкціями Національного Банку України «Про порядок здійснення розрахунків у іноземній валюті за експортно-імпортними операціями на умовах відстрочки платежів чи поставок №138».
5. Правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами, вказівками, розпорядженнями керівництва агрохолдингу.
6. Міжнародними конвенціями Інкотермс – 2020; загальною політикою України в сфері ЗЕД.

7. Статутом ТОВ «КЕРНЕЛ».

Відділ займається дослідженням іноземних ринків збуту та розробляє рекомендації щодо реалізації продукції підприємства. Також він бере участь у складанні та підготовці контрактів і всієї необхідної документації для експортно-імпортних операцій, підтримує звязки з постачальниками матеріалів та сировини.

Відділ організовує та контролює своєчасне оформлення замовлень на імпорт, стежить за дотриманням термінів поставок матеріально-технічних ресурсів і сировини. Він також забезпечує правильне складання товаророзпорядчої документації та оплату митних послуг для безперешкодного проходження товарів через митні кордони.

Перед трейдерами компанії стоять такі проблеми:

− Внутрішня логістика. Великий урожай призводить до зростання експорту, але й пов’язаний зі суттєвими логістичними обмеженнями. Якщо портових потужностей достатньо, то проблемним місцем залишаються залізничні й автомобільні перевезення. Тому необхідне планування кожної партії товару.

− Волатильність ринку, особливо в умовах тривалих торговельних воєн. Ціни коливаються та є складно прогнозованими, а головне завдання трейдера – отримати максимально вигідну ціну. Однією з відповідей на такий виклик є ефективне управління ціновими ризиками за допомогою біржових інструментів, зокрема хеджування.

У відповідь на нестабільну роботу "зернового коридору" та воєнну невизначеність, ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» вирішив переорієнтувати експорт на ринок Європи.

Однак традиційні вагони-зерновози є в Європі в обмеженій кількості, що ускладнює виконання експортних планів виключно за їх допомогою. Тому компанія ухвалила стратегічне рішення придбати 400 танк-контейнерів для транспортування олії. Також було підписано довгострокову угоду з польськими партнерами на виготовлення 2000 залізничних контейнерів із повним

комплексом послуг перевезення. Наразі компанія використовує 1440 контейнерів від польських партнерів та 100 контейнерів, виготовлених українським Дослідно-механічним заводом "Карпати" [51].

Оскільки контейнери потребують перевезення на платформах, компанія розробила спеціальні платформи для своїх контейнерів та заклала довгострокові контракти на їхнє виготовлення з польськими та українськими виробниками [51].

На даний момент більшість контейнерів використовують для внутрішніх перевезень. У грудні 2022 року вдалося досягти показників експорту 52 тисяч тонн зерна через порт, а в лютому 2023 року - 85 тисяч тонн.

Запустивши "Трансбалктермінал", компанія повернула 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 [52].

«КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» має квоти у портах Литви, Румунії та Німеччини, але складнощі з європейською залізничною системою перевезень роблять ці напрямки неконкурентоздатними. Наразі більшість продукції на експорт відправляється "зерновим коридором" через порти Одеського регіону - 70-80%. Частково - через Дунай (10-20%).

Частина товарів постачається на умовах DAP ("Постачання в місці призначення". Один із термінів Інкотермс, який передбачає, що продавець несе всі ризики, поки вантаж не прибув в обумовлене місце – примітка ЦТС) на станцію прикордонного переходу, де компанія стикається з непередбачуваною оборотністю транспортних засобів через постійні черги, а також досить високою вартістю перевезень, що знижує маржу [52].

Останні рішення європейських країн-сусідів щодо застосування обмежень на імпорт української аграрної продукції практично повністю зупинили DAP-відвантаження.

Особливо важливим для досліджуваного підприємства у поточних умовах є забезпечення гнучкості та диверсифікації всіх логістичних процесів. Для підтримки конкурентоспроможності на ринку необхідно скорочувати витрати та прискорювати прийняття рішень – як у порівнянні з меншими підприємствами, так і з великими агроекспортерами.

Підприємство фокусується на підвищенні ефективності використання наявного обладнання та інфраструктури для досягнення максимальної економічної вигоди. Розвиток транспортування через порти Думаню та підтримка ефективних європейських коридорів, які забезпечують стабільні обсяги і конкурентні витрати на тонну, залишаються пріоритетними напрямами [52].

2.3. Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві

Ключову роль в оцінці ефективності зовнішньоекономічної діяльності агрохолдингу відіграє аналіз стану, амортизації, інтенсивності обладнання. Ці показники систематизовані у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Вартість основних засобів та загальна накопичена вартість 2020-2022 рр, тис. дол. США

Показники	Вартість станом на 2020 рік	Накопичена амортизація станом на 2020 рік	Вартість станом на 2021 рік	Накопичена амортизація станом на 2021 рік	Вартість станом на 2022 рік	Накопичена амортизація станом на 2022 рік
Земельні ділянки	2 506	0	17 292	0	17 292	0

Продовження таблиці 2.6.

Будинки та споруди	427 651	65 010	293 558	1 295	293 598	7 900
Машини та обладнання	237 867	80 703	216 772	163 734	219 383	180 467
Транспортні засоби	335 255	190 537	2 014 402	365 072	2 363 033	518 959
Меблі	37 228	21 281	8 166	4 972	8 900	5 800
інші	25 272	18 356	35 933	24 581	61 692	25 073

Джерело: сформовано автором за [45]

Загальний аналіз вартості основних засобів та накопиченої амортизації ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2020-2022 роки вказує на значні інвестиції в транспортні засоби та інші основні засоби, що свідчить про стратегічне розширення компанії. Зростання амортизації свідчить про необхідність модернізації активів для підтримки конкурентоспроможності.

Наступним етапом є ознайомлення з основними показниками ефективності інфраструктури та торгівлі компанії, які охоплюють обсяги експорту, пропускну здатність терміналу, дохід тощо. Ці показники представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Результативність інфраструктури та торгівлі ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				2022/2021	2023/2022
Обсяги експорту зерна, тис. т	8 013	7 969	3 705	99,5%	46%
Пропускна здатність експортного термінала, тис. т	8 159	7 269	4 433	89%	61%
Зерно та олійні культури , що надходять у внутрішні силоси, тис.т	3 801	4 185	2 825	90%	68%
EBITDA, млн.дол	359	237	154	66%	65%
EBITDA (націнка на тонну), дол	45	30	42	66%	60%

Джерело: сформовано автором за [48]

Аналіз результативності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки показує значне зниження ключових показників діяльності компанії, що свідчить про зменшення ефективності інфраструктури та обсягу торгівлі протягом цього періоду. У 2021 році обсяги експорту зерна становили 8013 тис. т, але у 2023 році вони впали майже вдвічі – до 3 705 тис. т, що є серйозним зниженням на 54%. Зниження на 0,5% у 2022 році ще не було критичним, проте різке падіння у 2023 році відображає серйозні труднощі у торгівлі та експорті.

Пропускна здатність експортного терміналу також зменшилася з 8159 тис. т у 2021 році до 4433 тис. т у 2023 році, що є скороченням майже на 50%. У 2022 році цей показник знизився на 11%, до 7269 тис. т, що свідчить про поступове погіршення розумів торгівлі. У 2023 році відбулося ще глибше зниження, до 61% від рівня 2022 року, що може свідчити про логістичні труднощі або зовнішні обмеження, такі як блокади або інші перешкоди для експорту.

Зерно та олійні культури, що надходять у внутрішні силоси, показали незначне зростання у 2022 році — на 10% порівняно з 2021 роком, проте у 2023 році обсяги знизилися на 32%, до 2 825 тис. т. Це свідчить про те, що проблеми у зовнішній торгівлі почали відображатися також і на внутрішньому виробництві та зберіганні зернових та олійних культур.

Фінансові результати, зокрема показник EBITDA, також зазнали значного спаду. У 2021 році EBITDA становила 359 млн доларів, а вже в 2023 році — лише 154 млн доларів, що становить лише 65% від рівня попереднього року. Це свідчить про те, що зменшення обсягів торгівлі та пропускної спроможності експортних потужностей призвели до зниження рентабельності компанії.

EBITDA на тонну також значно знизилася у 2022 році — до 30 доларів із 45 доларів у 2021 році, хоча у 2023 році показник дещо відновився до 42 доларів. Проте це не покриває загального зниження обсягів експорту і показує, що навіть із підвищеною націнкою на тонну прибутковість компанії суттєво знизилася через загальний спад діяльності.

Під поняття EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) розуміють прибуток до вирахування податків, процентів та амортизації. Дані EBITDA підприємства у період з 2019 по 2023 роки наведені на рисунку 2.12.

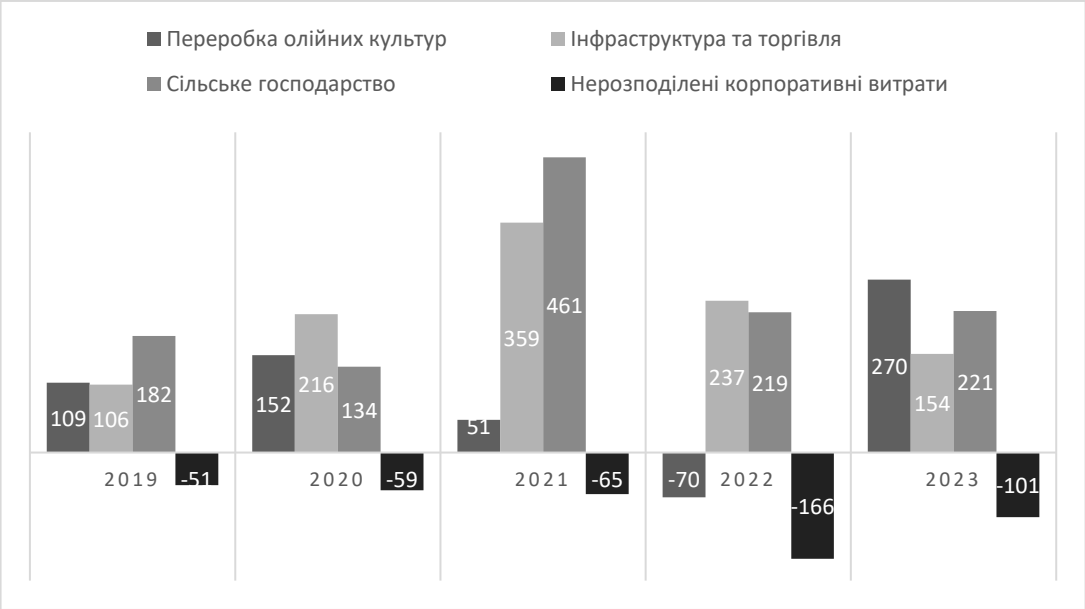

Рисунок 2.12. EBITDA ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за сегментами, млн.дол.США.

Джерело: сформовано автором за [43]

Аналіз діаграми показує значні коливання в ефективності різних сегментів бізнесу «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», із зростанням витрат на управління в деякі роки. Це вказує на необхідність ретельного фінансового управління та стратегічного планування для підтримки стабільного зростання компанії.

Розроблено модель управління виробничими ресурсами ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», яку показано у вигляді таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Управління виробничими ресурсами ТОВ «КЕРНЕЛ»

Організація	Оптимізація термінів поставки та виробничих процесів
Проведення аналізу діяльності	Аналіз ринкової ситуації, впровадження принципів універсальності для максимізації прибутку, щорічна оцінка навичок працівників
Складання планів та прогнозів	Співпраця з постачальниками з низькими коливаннями витрат, стабільне споживання та точне прогнозування
Система мотивації	Забезпечення конкурентоспроможної оплати праці та соціальної безпеки працівників
Моніторинг діяльності	Матеріальна і моральна підтримка працівників, контроль якості продукції відповідно до стандартів
Регулювання діяльності	Швидка реакція на запити партнерів, захист репутації компанії, дотримання договірних умов, своєчасна публікація фінансових звітів
Формування ефективного потенціалу	Корпоративне навчання, стажування за кордоном, підвищення корпоративної культури

Джерело: сформовано автором за [53]

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» активно використовує швидке впровадження нових технологій масштабних проєктів, як ключові методи управління. Введення санкцій допомагає досягти стратегічних цілей компанії, таких як забезпечення високої відповідальності за недоліки, оцінка ефективності працівників та аналіз помилок у щорічних звітах, а також стимулювання підвищення кваліфікації співробітників.

Для визначення та оцінки фінансового стану підприємства, результативності управління з фінансових позицій було проведено аналіз показників ділової активності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за період із 2021 по 2023 рр. Результати аналізу наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Показники ділової активності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт оборотності активів	1,16	1,31	1,19	0,15	-0,12
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,49	9.14	8,70	1,65	-0,44
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,48	5,58	4,89	0,1	-0,69
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	66,65	65,45	74,58	-1,2	9,13
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	48,75	39,94	41,94	-8,81	2
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,50	3,01	2,60	0,51	-0,41
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,03	2,31	2,03	0,28	-0,28
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,85	2,17	1,76	0,32	-0,41

Джерело: сформовано автором за [49]

Аналізуючи показники ділової активності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки, варто звернути увагу на кілька ключових моментів. Коефіцієнт оборотності активів показує деяке коливання, зростаючи з 1,16 у 2021 році до 1,31 у 2022 році, але знижується до 1,19 у 2023 році. Це свідчить про певну нестабільність у використанні активів для генерації доходу, можливо під впливом зовнішніх економічних факторів, таких як війна та зміни на ринку.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс з 7,49 у 2021 році до 9,14 у 2022 році, що може свідчити про покращення умов оплати постачальникам. Проте у 2023 році він знижується до 8,70, що може вказувати на певні труднощі у фінансових відносинах із постачальниками. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості залишається відносно стабільним, з невеликим зростанням у 2022 році до 5,58, але знижуючись до 4,89 у 2023 році. Це може свідчити про певні труднощі з отриманням платежів від клієнтів.

Строк погашення дебіторської заборгованості залишався стабільним у 2021 та 2022 роках, але зріс у 2023 році до 74,58 днів. Це може свідчити про затримки в оплаті клієнтів. Строк погашення кредиторської заборгованості зменшився з 48,75 днів у 2021 році до 39,94 днів у 2022 році, але зріс до 41,94 днів у 2023 році. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зріс у 2022 році до 3,01, але знизився до 2,60 у 2023 році, що може вказувати на ефективніше управління запасами у 2022 році порівняно з 2023 роком.

Загалом, аналіз показників ділової активності свідчить про певні коливання у фінансовій стабільності та ефективності управління активами ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», що потребує додаткової уваги для забезпечення стабільного зростання компанії.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрями оптимізації управління зовнішньоекономічною діяльністю на агропромисловому підприємстві

Будь-яка діяльність підприємства підпадає під вплив певних факторів, які спрямовані на запобігання хаотичному розвитку в економічному середовищі. Така діяльність отримала назву управління. Аналіз думок різних науковців-економістів дозволяє виділити кілька підходів до визначення терміну «управління» (рис. 3.1.)

Рисунок 3.1. Підходи до визначення поняття «управління»

Джерело: сформовано автором за [54]

Керування ЗЕД підприємства, подібно до будь-якого іншого процесу, складається із послідовних етапів. Дослідження цих етапів у науковій економічній літературі з питань керування ЗЕД компанії дозволило виділити наступні етапи такого керування.

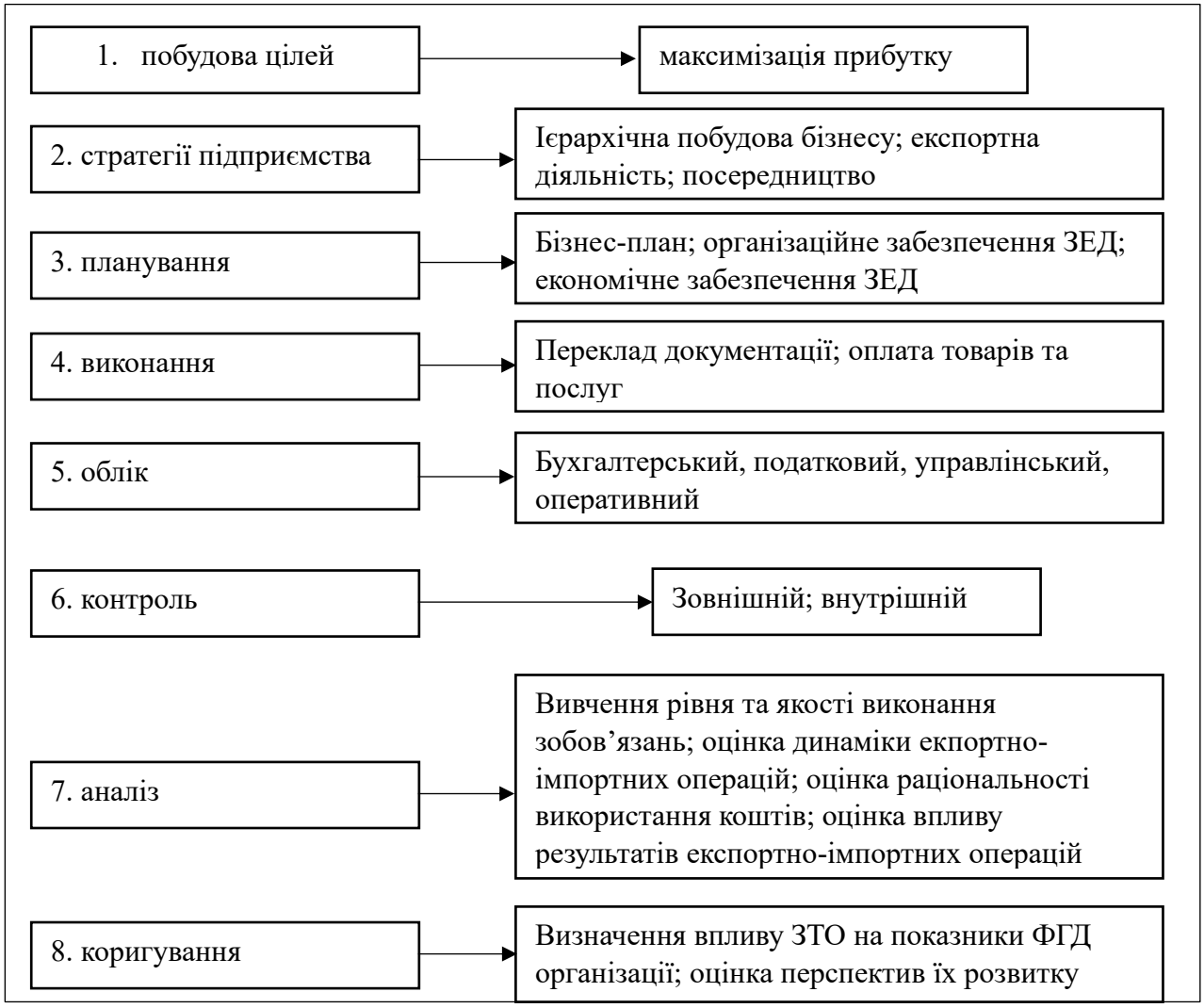

Рисунок 3.2. Етапи управління ЗЕД підприємства

Джерело: сформовано автором за [55]

На сьогодні багато українським підприємств активно залучаються до зовнішньоекономічної діяльності, оскільки внутрішній ринок України не в змозі спожити весь обсяг продукції, яку виробляють підприємства.

Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві є надзвичайно складним та трудомістким процес, що потребує ретельного аналізу таких ключових аспектів, як ринкова кон'юнктура, потенційні клієнти та конкуренти, пошук зарубіжних партнерів та встановлення з ними ділових відносин, проведення переговорів, укладання контрактів і підписання угод тощо. Для успішного здійснення ЗЕД, підприємство повинно сформувати відповідну управлінську структуру для ЗЕД [56].

Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним на зовнішньому ринку, йому потрібно сформувати стратегію, тобто основний напрямок, який буде акцентований на внутрішні можливості підприємства та на ринкові умови в яких воно функціонує [57].

Ця стратегія має враховувати такі фактори:

- Формування чітких цілей виходу на зовнішній ринок;
- попит на товар за кордоном;
- потенціал та розмір зовнішнього ринку;
- кон'юнктура ринку, наявність товарів-аналогів, конкурентів тощо.

Важливим фактором для удосконалення ЗЕД є аналіз та оцінка сильних та слабких сторін підприємства.

Аналіз сильних сторін дозволить підприємству оцінити перспективи підприємства на зовнішньому ринку, а аналіз слабких сторін – небезпеки зі сторони зовнішнього ринку.

Було складено SWOT-аналіз та виявлені сильні та слабкі сторони компанії в діяльності компанії, а також виокремлені можливості та загрози в подальшій діяльності.

Таблиця 3.1.

SWOT -аналіз ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Безвідходне виробництво 2. Попит на продукцію на міжнародному ринку 3. Провідні позиції в усіх сегментах 4. Кваліфікований персонал 5. Висока репутація у споживачів 6. Визнаний лідер на ринку 7. Цінова політика на зовнішньому ринку	1. Залежність від погодних умов 2. Залежність щодо зміни світових цін 3. Можлива плинність кадрів 4. Асортимент 5. Високі витрати на контроль власності та її охорона 6. Боргове навантаження 7. Застаріле обладнання

Продовження таблиця 3.1.

Можливості	Загрози
1. Розширення через зростання попиту на зовнішньому ринку 2. Зростання попиту на зернові та олійні культури 3. Залучення нових працівників (з України та із-за кордону) 4. Зростання попиту на соняшникову олію на світовому ринку.	1. Зміна законодавства у країнах збуту 2. Збільшення ввізних мит та квот 3. Підвищення конкуренції на ринку 4. Інфляція 5. Зміни у політиці та економіці держави 6. Затяжна війна з росією

Джерело: розроблено автором

Проблеми, що заважають ефективній роботі компанії «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»:

– старе технічне обладнання та високий ступінь його зношеності, що призводить до значних амортизаційних витрат у фінансовому звіті;

– брак автоматизації на більшості виробничих потужностей, що впливає на тривалість виробничих процесів;

– логістичні процеси потребують значного фінансування для утримання логістичних потужностей, що впливає на собівартість та ціну продукції;

– залежність від змін світових цін, інфляції та зростання конкуренції на світовому ринку [44].

Для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» запропоновано кілька шляхів покращення управління ЗЕД в сучасних умовах.

Однією з головних рекомендацій є впровадження нової CRM-системи, яка покращить ефективність взаємодії з іноземними партнерами та оптимізує процеси.

CRM-система корисна у двох напрямах: підвищення продажів та зниження витрат. Це універсальний інструмент з широким функціоналом, що дозволяє підприємству виявляти та аналізувати слабкі місця у бізнес-процесах та роботі з клієнтами; створювати ефективну воронку продажів; сегментувати та розподіляти клієнтську базу за різними критеріями, такими як прибутковість та перспективність [58].

Переваги використання таких інтегрованих систем включають:

1. Єдина база даних контрагентів та клієнтів, що зберігає всю інформацію.

2. Контроль і прозорість роботи відділу продажів: одразу видно, хто за який процес відповідає та на якому етапі знаходиться угода з клієнтом.

3. Облік та аналіз статистики руху замовлень: система дає можливість швидко виявляти проблеми, до прикладу, встановити винного працівника, який зірвав замовлення, аналізувати причини та робити висновки.

4. На основі аналізу та статистики можна прогнозувати виручку і планувати розвиток підприємства [58].

У сучасних умовах війни, удосконалення управління зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є надзвичайно важливим завданням для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Війна і пов'язані з нею економічні виклики вимагають адаптації стратегій та підходів, що дозволяють підприємству ефективно функціонувати у таких умовах.

Фінансування підприємств залишається ключовим механізмом для забезпечення збалансованої зовнішньоекономічної діяльності і повинно бути спрямоване на такі основні цілі:

– Забезпечення належного державного управління у сфері ЗЕД;

– гарантоване обслуговування та розвиток інфраструктурної мережі об’єктів ЗЕД;

– підтримка фінансування головних ЗЕД проєктів;

– забезпечення фінансування державних зобов’язань за програмами розвитку ЗЕД, передбачених законом;

– розширення мережі підприємств та забезпечення стабільного транспортного сполучення між ними шляхом розширення інфраструктурної та транспортної мережі для з’єднання постачальників та споживачів.

Удосконалення управління ЗЕД ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» буде більш ефективним, якщо сконцентрувати увагу на цих питаннях:

1. Створення великих регіональних оптових торговельних посередників і центрів логістики для розподілу продукції.

2. Організація загальних складів (елеваторів) на основі територіального розподілу.

3. Розширення можливостей оптових торговельних посередників у ЗЕД.

На ЗЕД ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Визначення та аналіз цих впливів дозволяють оцінити їх значимість та розробити стратегії і засоби для максимального використання сприятливих чинників та мінімізації негативних впливів.

Зовнішніми факторами, які опосередковано впливають на здійснення організації ЗЕД ТОВ «КЕРНЕЛ-РЕЙД» є: економічні, науково-технічні, соціальні, демографічні, кліматичні та політичні фактори.

Підприємство не може змінювати зовнішні фактори, їх слід враховувати при плануванні ЗЕД для забезпечення максимальної ефективності діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Хоча ці фактори мають «непрямий» вплив, їх значущість перевищує вплив факторів мікросередовища (внутрішніх).

До внутрішніх чинників належать розвиток мережі збуту та розподільчих центрів, мотивація співробітників, організаційна структура компанії, ефективність господарської діяльності, використання програмного забезпечення, а також складське обладнання та технології.

Після 24 лютого 2022 року українська логістика зазнала швидких змін і суворого відбору [59].

Серед основних логістичних проблем, з якими зіткнувся український бізнес на початку війни, можна виділити у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Проблеми логістичної діяльності під час воєнного стану

Найменування	Сутність
Попит та постачання	Підприємства можуть бути змушені адаптувати свій асортимент продукції, виробляючи товари, які користуються найбільшим попитом у воєнний час. Попит може змінюватися через переміщення населення, евакуацію та обмеження в русі.
Обмеження руху товарів	Воєнний стан може призводить до блокування доріг, мостів та портів, що ускладнює та затримує доставку сировини та продукції. Військові дії можуть змінити або перервати торговельні маршрути, що призводить до втрати доступу до певних ринків збуту та клієнтів.
Безпека транспортування	Компанії повинні розвязувати питання безпеки вантажів, вибираючи безпечні маршшрути для уникнення втрати або пошкодження вантажу під час транспортування.
Збільшення витрат	Ризики та нестабільність у воєнний час підвищують вартість транспортування вантажів. Підвищені ризики під час воєнного стану можуть призвести до додаткових витрат на охорону та страхування вантажів.
Знищення інфраструктури	Воєнні конфлікти призводять до повного або часткового знищення транспортних мереж, складів та інших логістичних обєктів, ускладнюючи їх відновлення після закінчення конфлікту.
Ускладнення управління запасами	Нестабільність у воєнний час ускдаднює точне прогнозування попиту на товари, що може призвести до надмірних запасів або їхньої недостатності.

Джерело: сформовано автором за [60]

У цілому український логістичний ринок в середньому втратив приблизно половину обсягів перевезень (рис. 3.3) [60].

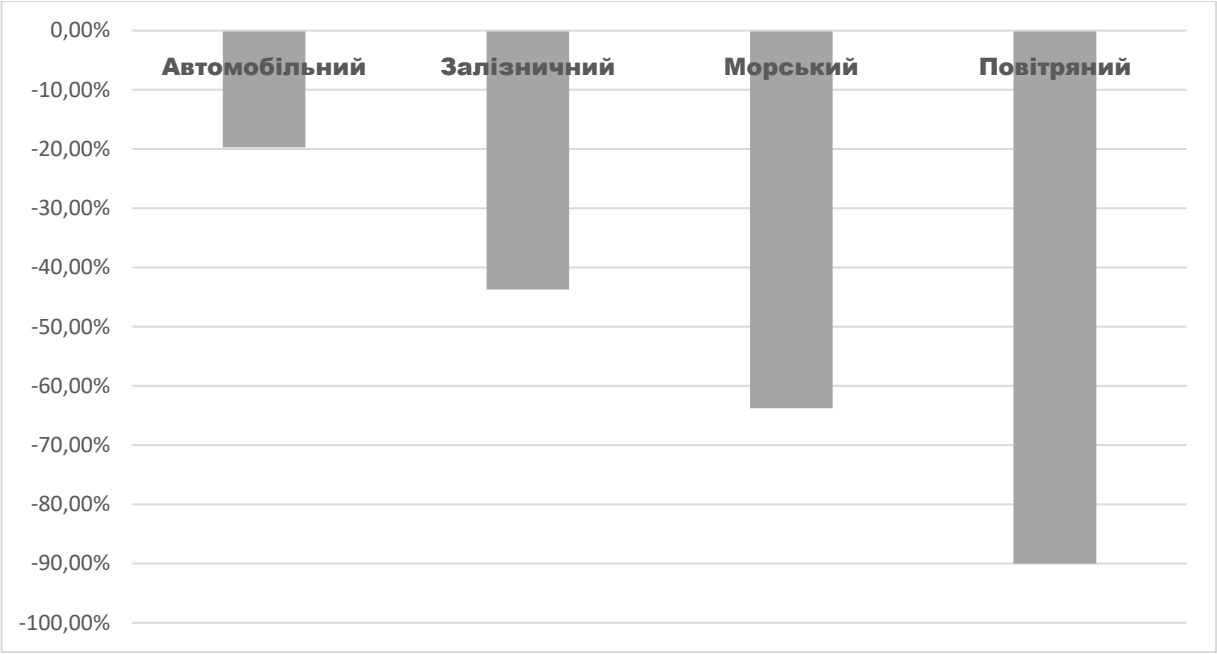

Рисунок 3.3. Зниження обсягів перевезення за видами транспорту

Джерело: сформовано автором за [60]

Після повномасштабного вторгнення виникла потреба перегляду маршрутів перевезення вантажів всередині країни та за кордон (рис. 3.4).

Рисунок 3.4. Альтернативні логістичні шляхи експорту зерна

Джерело: сформовано автором за [61]

Після зміни логістичних маршрутів 55% продукції було експортовано через глибоководні порти, а решта 45% - альтернативними шляхами. Перший метод логістики характерний для великих гравців ринку [62].

«КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» посідає друге місце за кількістю зерновозів. Станом на 24 лютого 2022 року їхній парк складав 3443 вагони, що дозволяло продовжувати мінімальні експортні операції навіть після закриття портів [63].

Для покращення логістичних процесів аграрних підприємств під час війни експерти рекомендують низку адаптованих до сучасних викликів. Однією з ключових стратегій є переорієнтація на альтернативні маршрути, такі як порти на Дунаї, що дозволяє отримати доступ до міжнародних ринків у разі блокування чорноморських портів.

Наприклад, варто активно використовувати дунайські баржі для перевалки агропродукції та розвивати залізничну інфраструктуру для більш ефективного транспортування товарів до портів на заході України. Це рішення допоможе аграрним компаніям уникнути додаткових ризиків, які пов’язані із морським транспортом [64-65].

Крім цього, в умовах підвищеної небезпеки підприємства також звертаються до аутсорсингових логістичних послуг. Професійні логістичні компанії здатні забезпечити швидку адаптацію до змін на ринку та покращити ефективність поставок, що критично важливо під час військових дій. Використання інноваційних пакувальних матеріалів та технологій для захисту товарів також допомагає мінімізувати втрати від пошкоджень під час транспортування [66].

Підсумувавши, можна виокремити основні напрямки та кроки для удосконалення управління ЗЕД, які наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Основні напрямки удосконалення управління ЗЕД на підприємстві

Напрямки	Кроки	Характеристика
Аналіз поточної діяльності	Оцінка результатів ЗЕД	Аналіз поточних показників експорту та імпорту, фінансових результатів, ринкової частки та конкурентоспроможності

Продовження таблиці 3.3.

	Виявлення проблем та слабких місць	Ідентифікація основних проблем у ланцюзі постачань, логістиці, маркетингу, фінансових операціях та інших аспектах ЗЕД
Розробка стратегії ЗЕД	Визначення стратегічних цілей	Визначення конкретних цілей для ЗЕД, таких як розширення ринків збуту, збільшення обсягів експорту, оптимізації витрат тощо.
	Аналіз ринків	Виконання маркетингових досліджень для визначення перспективних ринків та аналізу конкурентного середовища.
Оптимізація організаційної структури	Вдосконалення комунікацій	Організація ефективної взаємодії між підрозділами та підвищення координації їхніх дій.
Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання та розвиток	Організація тренінгів, семінарів та курсів для підвищення кваліфікації персоналу, які залучені до ЗЕД
	Мотивація персоналу	Розроблення систем мотивації для покращення продуктивності працівників.
Покращення логістичних процесів	Оптимізація ланцюгів постачань	Впровадження методів управління ланцюгами постачань для тощо, щоб знизити витрати та підвищити ефективність.
	Автоматизація та цифровізація	Використання інформаційних технологій для управління логістикою.
Моніторинг та контроль	Система контролю якості	Запровадження стандартів якості та систематичного контролю за їх дотриманням.
	Аналіз результатів	Постійний моніторинг результатів зовнішньоекономічної діяльності, оцінка ефективності управління та коригування стратегій за необхідності.

Джерело: розроблено автором

Покращення управління ЗЕД є постійним процесом, що потребує адаптації до змін у зовнішньому середовищі, впровадження інноваційних методів і постійного підвищення кваліфікації працівників.

3.2. Підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Оптимізація управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії означає доставку продукції споживачам у потрібному місці, кількості та необхідної якості, а також максимальне використання можливостей для покращення обслуговування клієнтів.

Покращення якості управління організацією є необхідним кроком для багатьох топ-менеджерів. Це стосується не лише економічних результатів та напрямів трансформації управлінських процесів, а й багатьох інших аспектів, які потребують особливої уваги [67].

Для підвищення ефективності управління компанією слід розробити дієвий план трансформацій, що включатиме очікуваний кінцевий результат. Цей план має враховувати всі внутрішні завдання та особливості діяльності компанії, а також поточні зміни у зовнішній середовищі функціонування бізнесу.

Об'єднуючи такий підхід із специфікою виробничих і господарських процесів, можна знайти ефективні методи підвищення ефективності управління підприємством та досягти бажаних результатів у короткі терміни.

Сьогодні керівники та топ-менеджери стикаються з новими управлінськими викликами, зокрема:

– Як забезпечити адаптивність діяльності підприємства та оперативно відповідати на нові ринкові умови?

– Як підвищити клієнтську лояльність та передбачати актуальні потреби замовників?

– Як максимально поліпшити якість виробленої продукції або наданих послуг?

– Як досягти прозорості господарських процесів та забезпечити ефективний контроль їхніх результатів? [68].

Одним із найбільш дієвих способів покращення ефективності управління компанією є впровадження креативного менеджменту. Його головні цілі для оптимізації діяльності підприємства включають:

- Надання працівникам знання про цілі, місію та стратегію компанії, а також забезпечення їх актуальною та правдивою інформацією про поточний стан справ.
- Мотивування працівників до творчого мислення та стимулювання креативності у їхній роботі.
- Захист прав співробітників на результати їхньої інтелектуальної діяльності та творчості.
- Гарантування прав та інтересів підприємства як незалежної економічної системи, що надає працівникам необхідні ресурси для креативного управління в межах компанії.

Цей підхід поєднує в собі риси сучасного управління та інноваційного підходу до розв'язання проблем, що дозволяє досягти високої ефективності в короткі терміни.

Кожне підприємство та його керівники мають вибирати шлях розвитку, оптимальний для конкретного господарського суб'єкта. Варто виділити кілька основних правил, які раціонально застосовувати до будь-якого суб'єкта підприємництва.

Перше - зниження витрат, яке не впливає на якість продукції чи послуг. Деякі топ-менеджери намагаються знизити витрати шляхом скорочення штату або використання дешевих матеріалів. Однак, такі рішення можуть негативно вплинути на виробничі потужності, що робить підприємство менш прибутковим.

Друге – модернізація та автоматизація бізнес-процесів. Це рішення слід приймати після детального аналізу продуктивності діяльності підприємства. Господарські та виробничі процеси, як правило, є найбільш вірогідними об'єктами для таких змін. Їх результативність після цього значно підвищується.

Третє - віднайдення нових методів організації управління компанією. Оновлення керівного складу на рівні топ-менеджменту може сприяти впровадженню нових ідей та залученню нових кадрових ресурсів для успішної реалізації прибуткових проектів.

Четверте – ефективний маркетинг. Реклама відіграє ключову роль у підвищенні фінансових показників компанії. Добре розроблена стратегія залучення нових клієнтів та утримання існуючих споживачів може забезпечити значні прибутки за відносно низькі витрати на організацію цього процесу [69].

Для ефективного виконання поставлених завдань підприємство має розробити різноманітні маркетингові стратегії, такі як охоплення ринків та ринкових сегментів, конкурентні стратегії, стратегії виходу на нові ринки, введення нових товарів на ринок, цільові стратегії, стратегії ринкового споживання та товарної політики [70].

Підхід до реалізації цих стратегій значною мірою визначається загальною стратегією підприємства, що включає в себе зовнішньоекономічну діяльність. Вибір оптимального способу проникнення на нові міжнародні ринки є основою планування. У сучасних умовах існують три головні способи виходу підприємства на зовнішні ринки, деталі яких зображені на рисунку 3.5.

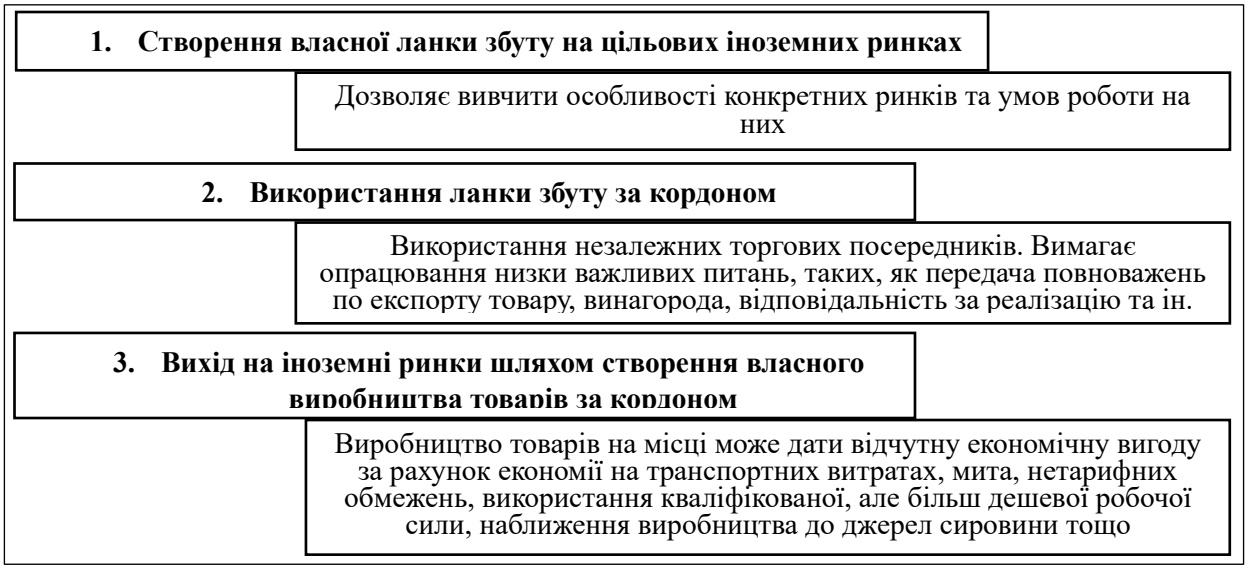

Рисунок 3.5. Форми виходу підприємства на зовнішні ринки

Джерело: сформовано автором за [71]

Під час воєнного часу трансформаційні управлінські заходи зосереджуються передусім на вирішенні основних проблем, які можуть виникати на сучасних підприємствах [72].

В умовах війни менеджмент компанії повинен бути готовий до непередбачуваних зовнішніх викликів. Практика показала, що бізнес у воєнних умовах стикається з кількома ключовими проблемами управління.

Одна з таких проблем — це затримка у прийнятті рішень. Раптова ескалація до повномасштабної війни може викликати тимчасову інертність через шок або інформаційне перевантаження. Така затримка може створити середовище невизначеності, що негативно вплине на моральний дух та ефективність роботи команди.

Інша проблема — невідповідна організаційна структура та відсутність чітких цілей. Різні моделі управління, від жорстких ієрархічних структур до більш децентралізованих систем, таких як холакратія, можуть бути вразливими, якщо їх не доповнити чітко визначеним набором цілей. Відсутність ясності може призвести до плутанини в команді, неефективної роботи та втрати важливих клієнтів або контрактів.

Також варто зазначити проблему реактивного прийняття рішень і надмірної залежності від попередньо встановлених норм. У стресових умовах, таких як війна, керівництво може інстинктивно дотримуватися підходу «бізнес як звичайно», вимагаючи від працівників регулярного робочого часу або знижуючи заробітну плату через зменшення фізичної присутності на робочому місці. Такі дії можуть лише поглибити існуючі проблеми [73].

Надмірна залежність від зовнішніх порад і жорстке дотримання особистих принципів також можуть стати проблемою. Керівництво може схильне покладатися на зовнішні поради без належного врахування унікальних обставин, або вперте дотримання власних принципів може призвести до помилок у прийнятті рішень, що може коштувати дорого.

Дослідження та аналіз експертних висновків щодо ефективного менеджменту продемонстрували, що основні напрями трансформації

ґрунтуються на командній роботі, реорганізації взаємодії та створенні чітких бізнес-моделей (рис. 3.6.).

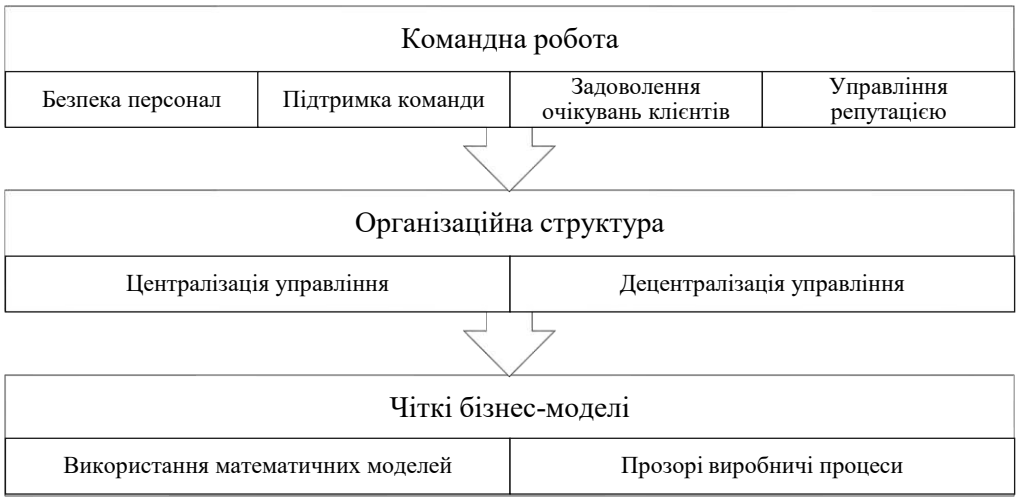

Рисунок 3.6. Напрямки трансформації менеджменту під час воєнного стану

Джерело: сформовано автором за [69]

Управління під час військових дій потребує особливих навичок та методів, які суттєво відрізняються від стандартного кризового менеджменту. Ключовими факторами для успіху є здатність оперативно приймати рішення, адаптуватися до змінних обставин і забезпечувати прозорі канали комунікацій з командою.

Хоча не існує універсального відходу, дотримання основних принципів допомагає керівникам орієнтуватися в умовах військових дій та тримати ефективність управління ЗЕД на певному рівні.

ВИСНОВКИ

1. Менеджмент ЗЕД – це цілеспрямоване управління виробничими структурами, компаніями, організаціями та колективами, яке спрямоване на ефективний розподіл ресурсів, забезпечення скоординованої діяльності та досягнення бажаних результатів у сфері ЗЕД. Управління ЗЕД включає в себе за основу, як: розвиток і вдосконалення стратегій експортно-імпортних операцій, націлених на збільшення обсягів міжнародної торгівлі та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на світових ринках.

2. Теоретичні концепції управління зовнішньоекономічною діяльністю об'єднують управлінські ідеї та теорії міжнародної торгівлі (бізнесу). Практичне значення цих поглядів полягає в оптимізації діяльності менеджерів у сфері міжнародного бізнесу, підвищенні ефективності інвестицій у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Це сучасне розуміння теорії управління міжнародним бізнесом.

- Ідея відносної переваги, запропонована Д. Рікардо та Р. Торренсом, з'явилася у роботах "Нариси про зовнішню торгівлю зерном" (1815р.) Р. Торренса та "Початок політичної економії й оподаткування" (1817р.) Д. Рікардо. Д.Рікардо довів, що міжнародний обмін може бути не лише можливим, а й вигідним для всіх країн. Він визначив діапазон цін, у межах якого обмін приносить користь кожній стороні.
- Теорія міжнародної вартості, розроблена Джоном Стюартом Міллем у його праці "Основи політичної економії" (1844 р.), пояснює механізм ціноутворення в міжнародній торгівлі. Мілль стверджував, що ціна обміну встановлюється відповідно до закону попиту і пропозиції на такому рівні, що сукупний експорт країни може покрити сукупний імпорт.
- На початку 1930-х років Дж. М. Кейнс розробив свою теорію управління національною економікою, охоплюючи також зовнішню торгівлю. Його основна праця "Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей" (1936р.) стала основою сучасної економічної думки та практики.

3. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства базується на комплексній системі показників. Виходячи з цього можна скласти етап оцінювання результативності управління, що дозволять розробити структуровану систему цільових показників для конкретного підприємства:

- Етап 1. Підготовний: формування мети та завдань оцінювання; інформаційне забезпечення проведення оцінювання; визначення об'єкта оцінювання.
- Етап 2: Технологічний: вибір принципів оцінювання; формування критеріїв оцінювання; формування системи показників для здійснення оцінювання.
- Етап 3: Розрахунково-аналітичний: розрахунки за обраними показниками; систематизація отриманих даних; формування висновків.

4. ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є провідною агропромисловою компанією в Україні з широким спектром діяльності. Земельний банк складає 363 тисячі гектарів, а штат співробітників – 18 тисяч людей. Основний напрямок виробництва досліджуваного підприємства: рослинництво, експорт зернових культур, виробництво соняшникової олії.

Чистий прибуток компанії у 2022 році (5 138 344 тис.грн) зріс більш ніж втричі, що демонструє успішне зменшення витрат і загальну прибутковість бізнесу. Проте у 2023 році прибуток знизився на 14,89%, що відображає загальну тенденцію зменшення доходів і складнощі у подальшому нарощуванні прибутковості.

Виручка від виробництва олії зросла у 2023 році, хоча обсяги збуту знизилися у 2022 році і частково відновилися у 2023 році. Сегмент Інфраструктури і торгівлі зазнав значного зниження як виручки, так і обсягів збуту у 2023 році. Фермерський сегмент показав невелике зростання виручки у 2023 році, але обсяги збуту різко знизилися. Загальна виручка компанії знижувалася щороку з 2021 по 2023 роки.

5. ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» володіє розгалуженою мережею філій та елеваторів, розташованих по всій території України. Прагнення до постійного розвитку та готовність допомагати партнерам з логістичними питаннями зробити ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» номером один серед вантажовідправників.

Бізнес-модель підприємства складається з десяти сегментів: власне господарство, закупівля, склад зерна, експорт зернових, судна, експортні термінали, переробка насіння олійних культур, рафінування та розлив, відновлювальна енергія та торговельні операції.

Досліджуючи експорт компанії, було виявлено, що Індія — основний покупець олії, а більш ніж половина всього зерна експортується в країни ЄС.

За 2021-2023 роки ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» демонструє нестабільні обсяги експорту основних продуктів, а саме: насіння соняшнику у 2021 році склав 3,7 млн т., у 2022 році – 1,6 млн т., у 2023 році – 2,8 млн.т; соняшникова олія (наливна) у 2021 році – 5,4 млн.т., у 2022 році – 4,5 млн.т., у 2023 році – 3,5 млн.т.; соняшникова олія (бутильована) у 2021 році – 1,2 млн.т., у 2022 році – 0,84 млн.т., у 2023 році – 1,1 млн.н.; зернові культури у 2021 році склали 8,0 млн.т., у 2022 році – 8,0 млн.т., у 2023 році – 3,7 млн.т.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії здійснюється відповідно до загальної стратегії «Кернел», яка визначає напрямки розвитку та бізнес-процеси корпорації

6. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» показав значні коливання у ключових показниках за період 2020-2022 рр. Значні інвестиції в транспортні засоби та інші основні засоби свідчать про стратегічне розширення компанії, однак зростання амортизації вказує на необхідність модернізації активів для підтримки конкурентоспроможності.

Подальший аналіз інфраструктури та торгівлі компанії за період 2021-2023 рр. показав значне зниження обсягів експорту, пропускної здатності терміналу та фінансових показників, що підкреслює серйозні виклики, з якими стикається компанія. Для стабілізації та покращення ефективності діяльності

компанії необхідне впровадження стратегічного планування та модернізації інфраструктури.

Загалом, результати дослідження свідчать про важливість постійного аналізу та адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

7. Основними напрямками удосконалення управління ЗЕД на підприємства є: оцінка результатів ЗЕД, виявлення проблем та слабких місць у компанії, постійний аналіз ринків, вдосконалення комунікацій між підрозділами, мотивація персоналу, оптимізація ланцюгів постачань тощо.

Покращення якості управління організацією є необхідним кроком для багатьох топ-менеджерів. Це стосується не лише економічних результатів та напрямів трансформації управлінських процесів, а й багатьох інших аспектів, які потребують особливої уваги.

Одним із найбільш дієвих способів покращення ефективності управління компанією є впровадження креативного менеджменту. Для ефективного виконання поставлених завдань підприємство має розробити різноманітні маркетингові стратегії, такі як охоплення ринків та ринкових сегментів, конкурентні стратегії, стратегії виходу на нові ринки, введення нових товарів на ринок, цільові стратегії, стратегії ринкового споживання та товарної політики.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. No959-XII, URL:http://search.ligazakon.ua (дата звернення: 10.04.2024)

2. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Сіваченко І. Ю. та ін. (2016). Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник.- 2-ге вид., перероб. Та доп.ю – Київ: Центр навчальної літератури – 792 с.

3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством / В. Г. Герасимчук – К.: КНЕУ, 2010. – 392 с

4. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : [підручник] / І.В Багрова, Н.І. Рєдіна, В.Є. Власюк, О,О. Гетьман. –К.: ЦНЛ, 2004. – 580с

5. Сутність, принципи та методи управління ЗЕД. URL: https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/329/5.pdf (дата звернення: 10.04.2024)

6. Клепікова С.В., Яцина М.Г., Другова О.С. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Economics. Finances. Law (Економіка. Фінанси. Право.). 2021. № 11. С. 18-22.

7. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: [навч. посібник] / А.П. Рум'янцев, Н.С. Рум'янцева. – К.: ЦУЛ, 2004. – 384 с

8. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. - Київ, Видавництво КНЕУ, 1996 - 78 с.

9. Режими регулювання ЗЕД. URL: http://surl.li/hiyufu (дата звернення: 10.04.2024)

10. Закон України про зовнішньоекономічну діяльність. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T095900?an=10013 (дата звернення: 10.04.2024)

11. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: навч. посіб. К.: МАУП, 2013. 176 с.

12. Гребельник О.П., Романовський О.О. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. К.: Деміур, 2003. 296с.

13. Теоретичні аспекти менеджменту ЗЕД підприємства. URL: http://www.global-national.in.ua/archive/22-2018/90.pdf (дата звернення: 11.04.2024)

14. Зінчук Т.О. Міжнародні економічні відносини та зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник. – К: ЦУЛ, 2017. – 512 с.

15. Теоретичні основи ЗЕД. URL: http://surl.li/mfvump (дата звернення: 11.04.2024)

16. Зовнішньоекономічна діяльність: еволюція поглядів на управління.URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/15407/ (дата звернення: 11.04.2024)

17. Юрик Н. Є. Історія менеджменту : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 114 с.

18. Менеджмент : підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир : Рута,2021. 856 с

19. Теорія порівняльних переваг. Історичний погляд. URL: http://surl.li/vzuvpj (дата звернення: 15.04.2024)

20. В.М. Марченко. Основний зміст класичних теорій міжнародної торгівлі. Навч.-метод.посібник. Київ6 НАУ. 2024. 113с

21. Теоретичні основи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.URL: http://surl.li/kvjyzo (дата звернення: 15.04.2024)

22. Зовнішньоекономічна діяльність: еволюція поглядів на управління. URL: https://pva.com.ua/zovnishnoekonomichna-diyalnist-evolyucziya-poglyadiv-na-upravlinnya/ (дата звернення: 15.04.2024)

23. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. URL:https://portal.iapm.edu.ua/portal/media/books/0cce991917f84911b7fb17293725eac9.pdf (дата звернення: 15.04.2024)

24. О.О. Гуторова. Ефективність управління організацією. Навч-метод. посібник. Харків: ХНАУ імені В.В.Докучаєва. 2019. 268с

25. Ячменьова В.М., Височина М.В., Сулима О.Й. Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз: монографія. Сімферополь: ВД АРІАЛ. 2010. 472 с

26. Ковальчик О.А. Визначення сутності дефініції “провайдинг ефективності”. Форум молодих економістів-кібернетиків “Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід”. 2011. С. 182-184.

27. Ю.Г. Козак Зовнішньо-економічна діяльність. Навч-метод. посібник. Київ: МОН. 2019. 292с

28. Саюн О.В. «Основи менеджменту»: Навчальний посібник – Черкаси – 2014. – 216 с.

29. Мельник О.Г., Логвиненко Ю.Л. (2007). Індикатори оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”, № 599, С. 124-130.

30. Гулакова В.Л., Козак Ю.Г. (2018). Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Всеукраїнський форум з проблем міжнародних економічних відносин (в онлайн-форматі). Проблеми розвитку малих відкритих економік, С. 256-260. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/09/ekonom_forum_zhdtu_18.04.2018r...pdf (дата звернення: 15.04.2024)

31. Бібіренко С.С та Жаданова Ю.О. (2021). Сучасна практика оцінювання економічної ствйкості підприємства: переваги та недоліки. Економіка та суспільство, (25). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-2. (дата звернення: 20.04.2024)

32. Погорєлова Т.О. Менеджмент підприємств у сучасних умовах ведення господарської діяльності/ Т.О. Погорєлова, К.В. Андренко, Ю.Г. Новікова// Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць. – Х.: НТУ «ХПІ». -2018. –No19(1295). –С. –116-120.

33. Суть і значення ефективності управління. URL: https://www.collegesidekick.com/study-docs/1348052 (дата звернення: 20.04.2024)

34. Система показників оцінювання ефективності, результативності і якості менеджменту організації. URL: https://pidru4niki.com/67949/menedzhment/sistema_pokaznikiv_otsinyuvannya_efektivnosti_rezultativnosti_yakosti_menedzhmentu_organizatsiyi (дата звернення: 20.04.2024)

35. Дорошенко Г.О., Куценко Т.М. та ін. Менеджмент: навч. посіб. Харків: VSV-Print, 2015. 300с.

36. Стремядін В.М. Оцінка ефективності менеджменту в процесі досягнення кінцевих результатів підприємства. 2016. №5-6 (63). С. 97-98.

37. Офіційний сайт компанії Кернел, URL: https://www.kernel.ua/ua/ (дата звернення: 10.05.2024)

38. КЕРНЕЛ-ТРЕЙД, URL: http://shareuapotential.com/ru/Emitents/kernel_ua.html (дата звернення: 10.08.2024)

39. Менеджмент компанії КЕРНЕЛ-ТРЕЙД. URL: https://www.kernel.ua/ua/about/management/ (дата звернення: 10.05.2024)

40. Про компанію Кернел. URL: https://www.kernel.ua/ua/about/ (дата звернення: 10.05.2024)

41. Все про Кернел. URL: https://elevatorist.com/kompanii/119-kernel-grupp (дата звернення: 20.05.2024)

42. Звітність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». URL: https://clarity-project.info/edr/31454383/finances?current_year=2023 (дата звернення: 10.08.2024)

43. Повна звітність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2023 рік. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2023/10/FY2023_Kernel_Annual_Report.pdf (дата звернення: 10.08.2024)

44. Повна звітність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2022 рік. URL:https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/11/FY2022_Kernel_Annual_Report.pdf (дата звернення: 01.06.2024)

45. Повна звітність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2021 рік. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2021/10/FY2021_Kernel_Annual_Report.pdf (дата звернення: 01.06.2024)

46. Звітність груп компаній Кернел. URL: https://www.kernel.ua/ua/zvity-pidpriyemstv/?company=1016956&doc=7 (дата звернення: 01.06.2024)

47. Характеристика ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». URL: https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp (дата звернення: 01.06.2024)

48. Повна звітність Кернел за 2024 рік. URL: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/kernel_2024.pdf (дата звернення: 01.06.2024)

49. Фінансова звітність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». URL: https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/ (дата звернення: 10.08.2024)

50. Лідери експорту зерна за 2022-2023 роки. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2023/10/30/706004/ (дата звернення: 07.09.2024)

51. Логістика ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», нові шляхи розвитку. URL: https://career.kernel.ua/blog-kompaniyi/zaliznychna-logistyka-kernel-novi-shlyahy-rozvytku/ (дата звернення: 01.06.2024)

52. Нові портові активи та більше автотранспорту: Як змінюється експортна логістика «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». URL: https://cfts.org.ua/articles/novi_portovi_aktivi_ta_bilshe_avtotransportu_yak_zminyuetsya_eksportna_logistika_kernel_1968/136057 (дата звернення: 01.06.2024)

53. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

54. Мазаракі А.А., Мельник Т.М., Іксарова Н.О. Зовнішня торгівля України: XXI століття: монографія. К.: Київ, 2016. 600 с; Гужва І.Ю. Актуалітети зовнішньоторговельної політики України: монографія. К.: Національна академія управління. 2017. 298 с. URL: https://cutt.ly/BJ4UejL (дата звернення: 01.06.2024)

55. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник, 3-тє видання. К.: Центр учбової літератури, 2008. 432 с.

56. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [текст] / За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, І.Ю. Сіваченка – Київ : Центр навчальної літератури , 2006. – 760 с

57. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства / В. І. Гринчуцький. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 315 с.

58. Як агрокомпанії обрати CRM-систему, та чи є українські альтернативи. URL: https://agroportal.ua/blogs/yak-agrokompaniji-obrati-crm-sistemu-ta-chi-ye-ukrajinski-alternativi (дата звернення: 10.09.2024)

59. Мащак Н. М. Логістика в умовах воєнного стану. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: збірник доповідей XX МНПК, 28-29 жовтня 2022 р. К.: НАУ, 2022. С. 134-137. URL: https://eti.edu.ua/images/files/zbirnuk_jovten_22.pdf (дата звернення: 10.09.2024)

60. Мокряков А. Підсумки 2022 року для української логістики та прогноз на 2023 рік. URL: https://logist.fm/publications/pidsumki-2022-roku-dlya-ukrayinskoyi-logistiki-ta-prognoz-na-2023-rik (дата звернення: 10.09.2024)

61. Кузяк В., Балик У., Грещак М. Оптимізація логістичного забезпечення аграрної продукції в умовах війни. Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія «Економіка АПК». 2023. № 30. С. 157-162. URL: https://doi.org/10.31734/economics2023.30.157. (дата звернення: 10.09.2024)

62. Marsh McLennan collaborates with Ukrainian government, banks, and insurers to provide cost-effective insurance for Black Sea grain. 2023. URL: https://www.marsh.com/uk/about/media/mmc-collaborates-with-ukraine-govt-toprovide-cost-effective-insurance.html (дата звернення: 10.09.2024)

63. Еволюція логістики: як підвищити ефективність вантажоперевезень в умовах інфраструктурної турбулентності. URL: https://career.kernel.ua/novyny/evolyutsiya-logistyky-yak-pidvyshhyty-efektyvnist-vantazhoperevezen-v-umovah-infrastrukturnoyi-turbulentnosti/ (дата звернення: 11.09.2024)

64. Перебудова логістики під час війни. URL: https://ukragroconsult.com/news/yak-agrovista-perebudovuvala-logistyku-pid-chas-vijny/ (дата звернення: 11.09.2024)

65. Альтернативні логістичні рішення допомагають фермерам під час війни. URL: https://era-ukraine.org.ua/alternatyvni-lohistychni-rishennia-dopomahaiut-fermeram-pid-chas-viyny/ (дата звернення: 11.09.2024)

66. Як забезпечити надійну доставку в умовах війни: логістичні виклики та сучасні пакувальні рішення. URL: https://agrobuild.com.ua/lohistychni-vyklyky-v-ukraini-yak-zabezpechyty-nadiinu-dostavku-v-umovakh-viiny/ (дата звернення: 11.09.2024)

67. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. URL: https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku (дата звернення: 11.09.2024)

68. Смирнов Є. В. Менеджмент МСБ в умовах війни: функціональний аспект. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2022, С. 82–86. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/39070 (дата звернення: 11.09.2024)

69. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2480 (дата звернення: 11.09.2024)

70. Зовнішньо-економічна маркетингова діяльність підприємства. Referat-ok.com.ua 2014-2018. URL: http://referat-ok.com.ua/marketing/zovnishno-ekonomichna-marketingova-diyalnist-pidprijemstva (дата звернення: 15.09.2024)

71. Стратегічні аспекти управління ЗЕД підприємства. file:///C:/Users/User/Downloads/1562-6565657031-1-PB.pdf (дата звернення: 15.09.2024)

72. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року). Львів : ЛьвДУВС, 2022. 348 с.

73. Синько О. Бути менеджером в умовах війни. Менеджмент, 2022. URL: https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html (дата звернення: 15.09.2024)