

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» червня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему «Удосконалення зовнішньоекономічної діяльності
агропромислового підприємства в умовах пандемії»**

Виконав студент 4 курсу, групи УЗ-72

Даниїл ШЕСТАКОВ

(підпис)

Керівник старший викладач кафедри менеджменту:

к.е.н. Вікторія ЧОРНІЙ

(підпис)

Рецензент доцент кафедри міжнародної економіки:

к.е.н., доц. Сергій САВЧЕНКО

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
студент _____

(підпис)

Київ – 2021 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент міжнародного бізнесу»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» жовтня 2020 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Даниїлу ШЕСТАКОВУ**

1. Тема роботи: «Удосконалення зовнішньоекономічної діяльності агропромислового підприємства в умовах пандемії»

керівник роботи к.е.н., ст. викл. Вікторія ЧОРНІЙ

затверджені наказом по університету від 21.05.2021р. № 1248-с

2. Термін подання студентом роботи: 07.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова, дослідницька та навчально-методична література вітчизняних та світових авторів, законодавчі й нормативно-правові акти та закони України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про створення та розвиток підприємства ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», фінансова звітність емітента ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» представлена на YouControl; звіти про виробництво продукції за 2016-2020 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність, значення та види зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- розкрити методику організації та управління ЗЕД підприємства;

б) аналітична частина:

- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за наявного стану функціонування й надати характеристику діяльності;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»;
- продіагностувати наявну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» та обрати вектори розвитку та удосконалення;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проекти з удосконалення зовнішньоекономічної діяльності агропромислового підприємства ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»;
- обґрунтувати ефективність впровадження запропонованих проектів для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна характеристика ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».
2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».
3. Аналіз та оцінка ЗЕД ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».
4. Проблемні аспекти та перспективи ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».
5. Шляхи удосконалення ЗЕД ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».
6. Програма реалізації проектів для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».
7. Параметри проектів для холдингу.
8. Ризики проектів під час впровадження.
9. План доходів та витрат проектів.
10. Якісні показники обґрунтування ефективності проекту.

6. Дата видачі завдання:

«08» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо сутності та видів, організації і управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	18.10.2020 – 25.12.2020	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду організації і управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	26.12.2020 – 29.01.2021	
3.	Економіко-управлінський аналіз результатів діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» і надання характеристики функціонування	30.01.2021 – 21.02.2021	
4.	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	22.02.2021 – 21.03.2021	
5.	Діагностика наявної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» та вибір вектору розвитку	22.03.2021 – 26.04.2021	
6.	Розроблення проекту з удосконалення зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	27.04.2021 – 09.05.2021	
7.	Обґрунтування ефективності впровадження проєктів, щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	10.05.2021 – 25.05.2021	
8.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2021 – 30.05.2021	

Студент

_____ Даниїл ШЕСТАКОВ
(підпис)

Керівник дипломної роботи

_____ Вікторія ЧОРНІЙ
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Удосконалення зовнішньоекономічної діяльності агропромислового підприємства в умовах пандемії» містить 116 сторінок, 37 таблиць, 23 рисунки, 17 формул, 5 додатків. Перелік посилань нараховує 36 найменувань.

Метою роботи є проведення аналізу агропромислового підприємства ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» та розробка рішень для вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності холдингу, а саме: впровадження нової системи CRM та створення концепції виходу корпорації на новий ринок збуту.

Об'єктом дослідження є вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності агропромислового підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Методи дослідження. Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня було здійснено на основі таких методів дослідження, як загальний господарський аналіз, метод структурного аналізу, фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану ресурсного забезпечення агропромислового комплексу), метод системного підходу, операційний аналіз, економіко-математичний метод, статистичний аналіз, графічний метод (для наочного представлення результатів дослідження діяльності підприємства), табличний метод;

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження та аналізу, було розроблено проєкт залучення оновленої та сучасної системи CRM на агропромисловому комплексі та запропонована перспективна концепція виходу на нові ринки збуту, а саме ринок Грузії. В основі даної роботи є удосконалення зовнішньоекономічної діяльності агропромислового підприємства, шляхом використання системи оптимізації бізнес-процесів, для покращення показників підприємства та розширення ринків збуту, шляхом експорту соняшникової олії на ринок Грузії, який принесе компанії контракт на 1 028 650\$ з прибутком у розмірі 91 687,9 \$.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Програма удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підготовлена для покращення зовнішньоекономічних показників компанії «Кернел-Трейд». Результати даного дослідження можуть бути використані будь-яким підприємством, яке планує вдосконалити свої бізнес-процеси, оптимізувати затрати та розширити ринки збуту.

Результати впровадження досліджень. Розроблені в дипломній роботі рекомендації було представлено керівному складу ТОВ «Кернел-Трейд» та було визначено, що заходи можуть бути використані на практиці.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, система CRM, експорт, оптимізація, бізнес-процеси, ефективність, витрати, прибуток.

ABSTRACT

Thesis on the topic: "***Improving the foreign economic activity of an agro-industrial enterprise in a pandemic***" contains a 116 page, 37 tables, 23 figures, 17 formulas, 5 appendices. The list of links includes 36 titles.

The aim of the work is to analyze the agro-industrial enterprise Kernel-Trade LLC and develop solutions to improve the holding's foreign economic activities, namely: the introduction of a new CRM system and the creation of a concept for the corporation to expansion into a new sales markets. The object of the study is to improve the foreign economic activity of an agro-industrial enterprise. The subject of the research is the theoretical, methodological and practical aspects of improving the foreign economic activity of Kernel-Trade LLC.

Research methods. The implementation of the thesis of the first (bachelor's) level was carried out on the basis of such research methods as general economic analysis, structural analysis method, financial and economic analysis (to study the state of resource provision of the agro-industrial complex), system approach method, operational analysis, economic and mathematical method, statistical analysis, graphical method (for visual presentation of the results of researching the activities of the enterprise), tabular method.

Results of work. Based on the results of the research and analysis, a project was developed to attract an updated and modern CRM system in the agro-industrial complex and a promising concept for entering new sales markets, namely the Georgian market, was proposed. This work is based on the improvement of the foreign economic activity of an agro-industrial enterprise, by using a system for optimizing business processes, to improve the performance of the enterprise and expand sales markets, by exporting sunflower oil to the Georgian market, which will bring the company a contract for 1,028,650 \$ incl VAT with a profit of 91 687,9 \$.

Recommendations for the use of the results of the work. The program for improving foreign economic activity has been prepared to improve the foreign economic performance of Kernel-Trade.

The results of this study can be used by any enterprise that plans to improve its business processes, optimize costs and expand sales markets. Results of research implementation. The recommendations developed in the thesis were presented to the management staff of Kernel-Trade LLC and it was determined that the measures could be used in practice.

Key words: foreign economic activity, CRM system, export, optimization of business processes, efficiency, costs, profit.

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	11
1.1 Сутність та види зовнішньоекономічної діяльності.....	11
1.2 Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	18
Висновки до 1 розділу	25
2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	27
2.1 Аналіз та оцінка організаційно-економічної та господарської структури ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"	27
2.2 Аналіз та оцінка зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"	40
2.3 Проблематика та перспективи ЗЕД ТОВ 'КЕРНЕЛ-ТРЕЙД'	49
Висновки до 2 розділу	54
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ	57
3.1 Розроблення проекту по інтеграції системи CRM на ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"	57
3.2 Розроблення проекту по розширенню ринків збуту на ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"	79
Висновки до 3 розділу	95
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ.....	106
ДОДАТОК А.....	106
ДОДАТОК Б.....	108
ДОДАТОК В.....	110
ДОДАТОК Г	112
ДОДАТОК Д.....	113

ВСТУП

Організація та управління зовнішньоекономічною діяльністю є одним із пріоритетних напрямків розвитку компаній України. Створені та сформовані у світовій практиці закони та норми ЗЕД, що створили ефективний механізм багатосторонніх взаємовідносин між виробниками та зарубіжними споживачами, мають стати для великих підприємств України основними. Зарубіжний досвід свідчить, що для організації постійної взаємодії зі споживачами великі підприємства застосовують стратегію та тактику активного пристосування до світового ринку.

Організаційно-економічний механізм формування та управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії залежить від таких факторів: можливість збуту товарів та послуг на світовому ринку та поведінка виробника на ринку, його зв'язки з міжнародною торгівлею та споживачами.

Даний механізм повинен стимулювати розвиток виробництва, створити умови для найбільш успішного розвитку підприємства при економічно виправданому використанні ресурсів.

Різні аспекти зовнішньоекономічної діяльності та міжнародних економічних відносин досліджували класики політичної економії: А. Сміт, Дж. Ст. Мілль, Д. Рікардо, П. Самуельсон, В. Леонт'єв, М. Портер та інші провідні зарубіжні економісти.

Дивлячись на теоретичні методики, варто зазначити, що сьогодні, на ринку присутня сильна та потужна конкуренція, тим більше в умовах пандемії і сформованих нових умов на ринку, кожне підприємство шукає можливості та інструменти для вдосконалення своєї зовнішньоекономічної діяльності та оптимізації бізнес-процесів. Компанії максимально застосовують усі можливі фактори та дії, для збереження та укріплення своїх позицій на ринку.

Метою дипломної роботи є проведення аналізу агропромислового підприємства ТОВ 'КЕРНЕЛ-ТРЕЙД' та розробка рішень для вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності холдингу, а саме: впровадження нової системи CRM та створення концепції виходу корпорації на новий ринок збуту,

а саме ринок Грузії.

Проведене дослідження сформувала наступі **завдання**:

- проаналізувати господарсько-економічну діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»;
- оцінити матеріально-технічний, технологічний та фінансовий стани діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»;
- дослідити показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»;
- виявити ризики та проблемні аспекти і обрати вектор розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»;
- розробити проєкт по інтеграції системи CRM у бізнес-процеси ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»;
- розробити проєкт та концепцію виходу корпорації на новий ринок збуту;
- надати рекомендації та пропозиції з реалізації та інтеграції запропонованих проєктів на ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Об'єктом дослідження є вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності агропромислового підприємства.

Предмет дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

База дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Юридична адреса: Україна, 01001, м. Київ, пров. Т. Шевченка, 3.

Теоретичною основою дослідження є результати теоретичних, методичних, аналітично узагальнені статистичні дані про розвиток української та світової економіки, основи законодавчих нормативно-правових актів та законів України, вітчизняні та світові наукові дослідження, авторські розробки та офіційні звітні дані ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Методи дослідження: Для вирішення поставлених завдань застосовувалися такі методи загальних та спеціальних методів дослідження, а

саме: статистичний аналіз, метод структурного аналізу, методи системного підходу та структурного аналізу (для дослідження проблем зовнішньоекономічної діяльності підприємства); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану операційної діяльності підприємства); метод управлінської діагностики (для виявлення проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства), табличний та графічний методи (для наочного представлення результатів дослідження). У процесі досліджень було використано інформаційну технологію: Microsoft Project.

Інформаційною базою дослідження стали: законодавчі нормативно-правові акти та закони України, дані фінансової та управлінської звітності компаній на інтернет-ресурсі YouControl, результати власних авторських досліджень та методологічних розробок, наукові публікації, Інтернет-ресурси.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти реалізацію в удосконаленні зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», шляхом впровадження наступних проєктів, а саме: проєкту по інтеграції оновленої та сучасної системи CRM на агропромисловому комплексі та розробки перспективної концепції виходу на нові ринки збуту, які дозволять вдосконалити бізнес-процеси холдингу, оптимізувати затрати та розширити ринки збуту.

Публікації. За результатами проведених досліджень опубліковано наукову статтю: Чорній В. В, Шестаков Д.С. CRM-система як ефективний інструмент удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. Вип. 2021. № 6. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/>

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та види зовнішньоекономічної діяльності

Сьогодні, в умовах світової глобалізації, одним із головних завдань кожної країни є розвиток зовнішньоекономічної діяльності, яка є 'двигуном' технічного, економічного та суспільного прогресу.

Під поняттям зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) розуміють сукупність форм, методів та засобів зовнішньоекономічних відносин між країнами.

ЗЕД може приймати різні форми, найбільш важливі з яких наступні: зовнішня торгівля; інвестиційне співробітництво; виробнича кооперація; інші форми (валютні, кредитні та ін.).

Суб'єктами зовнішньої торгівлі є: експортер - постачальник зовнішньоторговельного об'єкта, продукту або послуги та імпортер - платник за зовнішньоторговельним договором. Посередниками в даній ситуації можуть бути дистриб'ютори, дилери, агенти, брокери та ін. [1].

Сектор зовнішньої економіки реалізується через зовнішньоекономічні зв'язки (ЗЕЗ) держави.

Зовнішньоекономічні зв'язки – це система різноманітних форм міжнародного співробітництва між державами та їх суб'єктів у всіх галузях економіки. До суб'єктів держави належать носії прав та обов'язків, покладених на них державою. Це регіони, які знаходяться на самоврядування, суб'єкти господарювання (господарські товариства і товариства, унітарні підприємства та ін.) та індивідуальні підприємці [2].

Сутність зовнішньоекономічних зв'язків полягає в їх функціях, серед яких:

- обслуговування та організація міжнародного обміну природними ресурсами та результатами праць (наукових та дослідницьких) в їх речовій і

вартісній формах;

- світове визнання споживної вартості продуктів в міжнародному поділі праці;

- організація та регулювання міжнародного грошового обігу.

Зміст першої функції полягає в доведенні продуктів, а саме: природних ресурсів і продуктів, отриманих в процесі міжнародного поділу праці, до конкретних споживачів шляхом обміну продуктів та результатів праці в їх речовій і вартісній формі. Водночас організація обміну передбачає обслуговування цього обміну [3].

Під час виконання другої функції відбувається завершальний етап акту товарно-грошових відносин і закінчення обміну грошей на продукцію міжнародного поділу праці, через що, споживча вартість (її практична значущість), яка вкладена в цьому продукті, отримує міжнародне визнання.

Зміст третьої функції полягає в створенні умов для безперервного руху грошей в процесі здійснення різних міжнародних розрахунків за допомогою механізму цих зв'язків [3].

Водночас зовнішньоекономічні зв'язки слугують інструментом впливу на економічну систему держави, що здійснюється за допомогою механізму зовнішньоекономічної діяльності.

На сучасному етапі розвитку світового господарства зовнішньоекономічні зв'язки є чинником зростання національного доходу держави, прискорення науково-технічного прогресу та економіки народногосподарських витрат [2].

Здійснення та функціонування цих зв'язків дозволяє перемістити міждержавне співробітництво з рівня звичайного обміну товарами на торгівлю послугами, розвиток науково-виробничої кооперації, спільне вирішення техніко-економічних завдань та інших форм спільної господарської діяльності (наприклад - створення спільних підприємств).

За допомогою механізму зовнішньоекономічних зв'язків попит на товари та послуги світового ринку переміщується на внутрішній ринок будь-

якої держави. Це спонукає виникненню потреби в розвитку продуктивних сил, що сприяє розвитку промисловості, торгівлі, сфери послуг, сільського господарства та фінансових установ [2].

У зовнішньоекономічній діяльності виділяють: експортні, імпорتنі, реекспортні та зустрічні угоди. Класифікація зовнішньоекономічних зв'язків – це розподіл цих зв'язків на групи за певними ознаками та критеріями для досягнення поставлених цілей, що складається з видів і форм зв'язків.

Формами зовнішньоекономічних зв'язків є торгівля, туризм, бартер, лізинг, франчайзинг та інші [1].

Експорт – це транспортування за кордон товарів з митної території однієї країни до іншої без зобов'язання щодо зворотного їх ввезення [1].

Імпорт – це ввезення товару на територію країни покупця та купівля його в іноземного продавця або іншої країни [1].

Реекспорт – це перепродаж товару, який був придбаний в іноземного продавця, в його первісному вигляді за кордон іншому покупцеві [1].

Зустрічна торгівля – це торгівля, яка об'єднує операції, що являє собою зустрічні зобов'язання експортерів закупити в імпортерів продукцію, товари або послуги на частину або повну вартість товарів, які експортуються.

Формою зустрічної торгівлі найбільш часто є зустрічні угоди, умовою яких є спрямування частини виручки від експорту на закупівлю продукції, товарів або послуг з країни-імпортера [1].

В цілому розрізняють чотири групи зустрічних угод:

1. Бартер – являє собою прямий обмін товарами або послугами між партнерами, наприклад покупцем (імпортером) та постачальником (експортером).

При такому типі операцій на відміну від всіх інших форм зустрічних угод не генеруються грошові платежі та немає необхідності для залучення третіх фірм. Ціна обміну товарів або послуг, як правило, повністю компенсується [1].

2. Компенсація – домовленість, при якій постачальник (експортер) дає

згоду на оплату своїх поставок продукцією, товарами або послугами. При такому типі операцій експортні поставки та компенсаційні зобов'язання зафіксують в єдиному контракті. Але компенсаційна поставка та експорт оплачуються та проводяться окремо, незалежно один від одного.

Компенсація буває двох видів:

- Повна компенсація являє собою повний з точки зору їх вартості обмін експортними товарами або послугами.

- У разі часткової компенсації постачальник (експортер) матиме певну частину суми в грошовій формі, а іншу частину - в товарній [1].

3. Зустрічні закупівлі це операції, при яких постачальник (експортер) бере на себе зобов'язання придбати товари з країни покупця (імпортера) сам або через третю особу.

В даному випадку є можливість передачі постачальником (експортером) своїх фінансових зобов'язань по закупівлі товарів третій стороні. Дана угода називається «світч».

4. Оплата продукцією використовується у торговельних угодах пов'язаних з устаткуванням, в яких покупець (імпортер) сплачує вартість (ціну) поставки повністю або частково шляхом продажу товарів, виготовлених саме на цьому обладнанні [1].

При організації зовнішньоекономічної діяльності підприємствам та компаніям необхідно передбачити ряд питань, пов'язаних з умовами її здійснення. До основних питань належать: визначення відповідальних виконавців, складу і структури підрозділів, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність на підприємстві, а також рамок їх повноважень та відповідальності; забезпечення реалізації та проведення маркетингових досліджень; створення товарної стратегії та стратегії виходу на зовнішній ринок; формування цінової політики на зовнішньому ринку; формування іміджу фірми; вивчення та аналіз методів тарифного і нетарифного регулювання та інші [4].

Наступною формою зовнішньоекономічної діяльності є валютно-

кредитні зв'язки, які також тісно переплітаються між собою, головною роллю яких є забезпечення фінансування зовнішньоторговельного та виробничо-інвестиційної співпраці [5].

Основними напрямками валютно-кредитних зв'язків зовнішньоекономічних відносин є наступні:

1. Кредитування експортно-імпортних операцій, які являють собою вид банківського кредитування в національній та іноземній валютах, а також взаємне кредитування експортера з імпортером та навпаки.

2. Організаційне забезпечення зовнішньоекономічної угоди (це відкриття і проведення рахунків в іноземній валюті, зарахування іноземної виручки та автоматичний продаж частки виручки з експорту держави, операції пов'язаних з купівлі-продажу іноземної валюти для сплати імпорту та перерахунку виручки з експорту в національну валюту, використання різноманітних форм міжнародних розрахунків, таких як : акредитив, банк. переказ, інкасо та ін.) [5].

3. Кредити та їх подальше погашення іншим країнам, нерезидентам (валютні операції СВОП та міжнародним фінансовим організаціям (МФО), операції пов'язаних з обміном національних валют на іноземну з урахуванням зворотного обміну через певний термін між центральними банками; валютно-кредитне співробітництво з групою Світового банку; Міжнародним валютним фондом; Європейським банком реконструкції та розвитку та іншими міжнародними організаціями; обслуговування та погашення зовнішніх зобов'язань в іноземній валюті).

4. Дилінгові операції на світових фінансових ринках. До них належать: хеджування, арбітраж та інші [5].

Основними видами ЗЕД є:

- зовнішня торгівля – це обмін матеріальними товарами та послугами, які пов'язані зі здійсненням товарообороту;
- техніко-економічне співробітництво – співпраця у сфері промислового та цивільного будівництва, а також надання послуг інженерно-

технічного характеру;

- науково-технічне співробітництво – обмін та співпраця в області досягнень науки і техніки та спільне здійснення та розроблення науково-технічних робіт;

- вивезення капіталу за кордон для отримання прибутку, а також участь в операціях пов'язаних з іноземними фондовими та валютними ринками [6].

На сучасному етапі, розвиток зовнішньоекономічної діяльності залежить від двох груп факторів:

- прямі (загальні), які мають безпосередній вплив на зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності;
- непрямі, які впливають на ЗЕД опосередковано, а саме через міжнародні економічні відносини [6].

Міжнародні економічні відносини (МЕВ) - це система економічних зв'язків з приводу виробництва, обміну, розподілу та споживання, які вийшли за межі національних кордонів.

В процесі управління ЗЕД необхідно враховувати вплив всіх факторів, які визначають її розвиток, а також їх значущість в конкретних ситуаціях.

Загальні фактори розвитку ЗЕД (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Загальні фактори розвитку ЗЕД

№	Фактор	Зміст
1	Нерівномірність економічного розвитку різних країн світу	Усі країни різноманітні, тому мають свої власні структуру галузей, а також рівень розвитку промисловості, транспорту, сільського господарства, сфери обслуговування, зв'язку, які визначають її міжнародну спеціалізацію в загальній системі.
2	Різниця в людських, сировинних, фінансових ресурсах	Через нерівномірне зосередження людських, сировинних (природні) та фінансових ресурсів в різних країнах відбувається активний торговельний обмін.
3	Характер політичних відносин	Двигуном розвитку та зміцнення ЗЕД є дружні політичні відносини між країнами. Та навпаки, політичні конфлікти знижують зовнішньоторговельний оборот, навіть до моменту розриву відносин.

Продовження табл. 1.1

4	Різний рівень науково-технічного розвитку	Шляхом формування ЗЕД відбувається обмін стажерами, студентами, викладачами, науковими співробітниками між країнами; реалізація спільних експериментів та досліджень; прийняття участі в археологічних та геологічних експедиціях; виконання контрактних замовлень з проведення науково-дослідницьких, проектних та конструкторських робіт (НДДКР)
5	Особливості географічного положення країни, природних і кліматичних умов	Унікальність географічного розташування, особливих природних та кліматичних умов, забезпечують зовнішні конкурентні переваги та визначають роль країни в міжнародній торгівлі

Складено автором на основі [6]

Також важливою передумовою прогресу та розвитку ЗЕД є підвищення норми прибутку за рахунок зовнішньоторговельних операцій. Даний розвиток направлено на:

- подальший розвиток та поглиблення міжнародного поділу праці;
- заощадження та економії суспільної праці в країнах, які активно здійснюють ЗЕД;
- раціональний та інтенсивний обмін результатами праці;
- подальше покращення наукових, політичних, культурних, технічних та інших зв'язків;
- примноження числа країн світу, які формують ринкову економіку;
- успішне функціонування та подальший розвиток транснаціональних корпорацій та великих компаній [6].

З цього, робимо висновок, що масштабування зовнішньої торгівлі зменшує вартість елементів постійного і змінного капіталу, тим самим сприяє зниженню витрат на виробництво. Через те, що існує конкуренція між виробниками різних країн, вдається довести світові ціни на товари до рівня їх інтернаціональної вартості на світовому ринку, що є нижче національної вартості в країнах з менш розвиненим рівнем та невисокою продуктивністю суспільної праці, але є вище рівня національної вартості в більш розвинених країнах світу [6].

1.2 Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Управління зовнішньоекономічною діяльністю компаній потрібно аналізувати як комплексне дослідження і моделювання внутрішнього середовища підприємства в поєднанні з налагодженою взаємодією усіх підрозділів для досягнення визначеного прибутку у міжнародній підприємницькій діяльності.

Фахівці до управління зовнішньоекономічною діяльністю впроваджують розробку ринкової стратегії компанії, складання та виконання міжнародного контракту, проведення маркетингових досліджень, формування ціни на зовнішньому ринку, облік зовнішньоекономічних операцій, способи та форми платежів в міжнародних розрахунках, транспортне забезпечення та страхування.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю це пріоритетний напрямок розвитку великих підприємств України. Закони та норми ЗЕД, які створили ефективний механізм багатосторонніх відносин, повинні стати для великих компаній України основними [7].

В системі управління ЗЕД підприємства існують п'ять основних положень, таких як:

- 1) стратегія та довгострокові цілі ЗЕД;
- 2) внутрішня організаційна структура;
- 3) матеріальні, фінансові, часові та інші ресурси, що забезпечують її функціонування;
- 4) зовнішнє середовище та оточення, які утворюють обмеження для системи;
- 5) центр прийняття управлінських рішень та оцінки [7].

Система управління ЗЕД являє собою розв'язання поставлених проблем перед підприємством у сфері зовнішніх ринків або тих, які з ним пов'язані. Дана система управління характеризується рядом певних особливостей.

Перша особливість в тому, що ця система є саме суб'єктом управління конкретного підприємства або компанії, які функціонують в певних умовах.

Друга особливість характеризується сферою діяльності системи управління підприємства, дії якої, спрямовані як на формування цілей функціонування ЗЕД підприємства, так і на реалізації, організацію, мотивацію діяльності співробітників, контроль, а також регулювання взаємодії між підприємствами та об'єктами зовнішнього середовища.

Третя особливість є її багатомірність, проєктування та реалізація процесів управління за сферами діяльності і напрямками, а також необхідність створення структурного та поелементного складів цієї системи [7].

Для успішного та ефективного управління та функціонування ЗЕД на рівні підприємства необхідна правильна структура управління, організаційна структура якого визначається насамперед тими завданнями та цілями, які вона повинна вирішувати.

Формування масштабної та розгалуженої структури управління характерне для організацій та підприємств, яке не залежить від їх організаційно-правової форми, у тому випадку, коли їх діяльність цілком та повністю сконцентрована на зовнішніх ринках [7].

Для більш детальної характеристики організаційно-економічного механізму управління ЗЕД доцільно буде ознайомитися з моделлю, яку запропонував Чанишев С.Ю. Вона представлена системою, яка складається з послідовно пов'язаних між собою підсистем [8].

1. Маркетинг ЗЕД, який реалізує та вирішує завдання аналізу та моніторингу ринків, комерційних пропозицій іноземних та вітчизняних контрагентів, а також технічне втілення експортно-імпортних угод.

2. Підсистема планування, що будується на кореляції та послідовному виконанні всіх етапів організації ЗЕД від аналізу ринку до самої реалізації зовнішньоторговельного контракту.

3. Управління промислово-економічними операціями ЗЕД, яке здійснює функції в провадженні та реалізації зовнішньоекономічних

операцій, опрацювання товаросупроводжувальної документації та зовнішньоторговельних контрактів [8].

4. Підсистема для аналізу ефективності економічно-фінансової діяльності підприємства, що являє собою фінансово-економічний аналіз, моніторинг та аналіз показників платоспроможності, ресурсозабезпеченості та ефективності процесів ЗЕД.

5. Система управлінського обліку, яка використовується для підготовки обліково-аналітичної інформації стану внутрішньої та зовнішньої середовищ.

6. Управління системою логістики ЗЕД, в якій формуються шляхи скорочення витрат на транспортування продукції і сировини [8].

7. Управління ризиками та аналіз ЗЕД, за допомогою якої, відбувається впорядкування процесів антиризикових заходів для цілей ЗЕД.

8. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління ЗЕД, яке включає функції забезпечення інформацією цієї системи.

9. Управління процесом технологічної та технічної модернізації для підвищення конкурентоспроможності компанії на зовнішніх ринках [8].

Дана модель, складається з підсистем, що відображають основні елементи організаційно-економічного механізму управління ЗЕД, а також, кожна з яких допомагає в досягненні ефективності функціонування організаційно-економічного механізму ЗЕД підприємства, оскільки вони: допомагають у взаємодії підрозділів підприємства для мінімізації впливу ризиків та скорочення їх кількості, вирішують завдання для підтримки необхідних показників для функціонування підприємства, знаходять та запобігають факторам, які мають вплив на результати зовнішньоторговельної діяльності.

Отже, роблячи висновок, можна зазначити, що основними елементами організаційно-економічного механізму ЗЕД є:

- методи для планування та стратегія розвитку ЗЕД на підприємстві;
- інструменти та принципи управління ЗЕД;
- прогнозування результатів експортно-імпортних операцій та їх

розвиток;

- маркетинговий аналіз та дослідження ринків закупівель і збуту;
- укладення та регулювання договірних відносин;
- система управління ризиками та економічної безпеки ЗЕД;
- створення кредитної і валютної політики та розвиток фінансового менеджменту;
- правове та інформаційне забезпечення та моніторинг ЗЕД;
- нормування в виробничій, технічній, фінансово-економічній сферах діяльності підприємства;
- управління конкурентоспроможністю товарів, продукції або послуг, які представлені або надаються;
- розвиток та розробка системи по адаптації та розвитку персоналу;
- система для соціального розвитку підприємства [8].

В сучасних умовах існують наступні варіанти управління ЗЕД, якими користуються підприємства, що беруть участь в зовнішньоекономічній діяльності:

- внутрішній сформований підрозділ, що займається питаннями зовнішньоекономічної діяльності;
- зовнішнє сформований підрозділ (торговий дім або зовнішньоторговельна фірма);
- залучення сторонніх організацій при розв'язанні питань, пов'язаних з ЗЕД [7].

Для прикладу, нововведеннями під час організації управління ЗЕД промислових підприємств слугують застосування різноманітних видів програмно цільових структур, що базуються на системному підході до організації та формування підприємств, знаходження раціонального співвідношення централізації та децентралізації в процесі управлінні. В такому випадку, вся сукупність проробленої роботи та зусиль, які забезпечують досягнення цілей, розглядається зі сторони вирішення певних проблем, а не в ієрархії підпорядкування. Акцент робиться на поліпшенні їх

взаємодії, та впроваджені всіх видів діяльності, необхідних для досягнення тієї чи іншої мети. Це слугує основою створення комплексних органів для управління розробкою конкретних продуктів, програм, керівництву об'єктами підсистемами та системами в цілому. Дана форма організації та формування проєктного управління дає змогу забезпечити оперативну та стратегічну гнучкість компанії. В цьому зацікавлені компанії та підприємства, товари та послуги достатньо часто змінюються, мають відносно короткий життєвий цикл, визначаються завдяки характеру та темпу науково-технічного розвитку галузей [7].

Для здійснення оцінки ефективності системи управління істотною є оцінка експорту, як співвідношення витрат та результатів на ЗЕД, ефективності ЗЕД в цілому, аналіз та виявлення шляхів підвищення ефективності ЗЕД та активне їх використання, ліквідації неефективних операцій і т.д. Тому, для того, щоб визначити ефективність ЗЕД підприємства в цілому та підпроцесах і підрозділах, потребується наявність достовірної інформації та системи аналізу та збору інформації, яка призначена для забезпечення оперативного отримання повної та несутворчої інформації по ключовим показникам ефективності ЗЕД, скорочення часу обробки інформації та підвищення ефективності та швидкості прийняття рішень під час планування ефективності ЗЕД [7].

Але, на даний момент, ситуація на світовому ринку суттєво змінилася через поширення у світі пандемії. Провідні торговельні компанії були вимушені запровадити різноманітні заходи задля збереження ситуації всередині країни. А також той факт, що відбулися обмеження в роботі морських портів, аеропортів та залізничних вокзалів суттєво ускладнили зовнішньоторговельні операції між країнами. На даний момент, достатньо скласти обсяги скорочення світової торгівлі, що уже були спричинені діями країн щодо захисту від коронавірусу. Але є декілька очевидних довгострокових наслідків нанесених для світової торгівлі:

- По-перше, дана ситуація прискорює деглобалізацію, бо складно

перерозподілити ланцюжок вартості, що обмежений робочою силою та іншими фундаментальними факторами. Крім того, пандемія поряд з іншими факторами, такими як торговельна війна між США та Китаєм, а також залежність від джерел постачання та виробництва в одній країні, ведуть до перенесення виробництва до власної країни.

- По-друге, у світовій торгівлі збільшується рівень невизначеності. Пандемія, торгові війни, Brexit – це одні з багатьох факторів невизначеностей, з якими стикаються корпорації та компанії багатьох секторів. На протидію цьому буде розроблено більше альтернатив, такі як: більш стійкі бізнес-моделі, контрактних застережень на форс-мажор і доходячи до конкретних питань страхування. Залежно від сфери, деякі компанії, такі як технологічні корпорації, модернізуються та запроваджують безконтактні послуги з доставки їжі та використання роботів [34].

- По-третє, відбудеться процес зростання ролі управління (урядів) в багатьох країнах світу. Дивлячись, як центральні банки зменшують процентні ставки, уряди більше впливають та втручаються в економіку для подолання проблеми, що була спричинена пандемією коронавірусу. В той же час їх дії обмежені своїми ресурсами. Економіки, які є більш слабкими, страждають більше, беручи до уваги відсутність їх спроможності підтримувати галузь, яка постраждала через заходи щодо боротьби з поширенням коронавірусу.

- По-четверте, онлайн-купівлі стають більш актуальними. Цей тренд і так мав розвиток в більшості країн світу. Але споживачі, які звикнуть до онлайн-купівель в епоху пандемії, можуть не виявити бажання повернутися до старого методу купівлі товарів після її зникнення. Також необхідно розуміти ба взяти до уваги, що економічні дані можуть цього не відстежити. Якщо система статистика недооцінює онлайн-продажі, то витрати покупців можуть здаватися менше, ніж вони будуть насправді [34].

- По-п'яте, зміни в організації процесів виробництва. Віддалена форма праці комфортна, як для людей, так і для корпорацій комфортніше. Тому підприємства можуть суттєво змінити свою систему організації робочого

процесу, наслідком чого буде зменш. попиту на офісну нерухомість, транспорт і технології.

24 березня 2020 р. Генеральний директор СОТ Р. Азаведо зобов'язав всіх країн-партнерів постійно надавати інформації Секретаріату СОТ про останні заходи, що пов'язані з торгівлею, насамперед програми економічної підтримки, які були запроваджені що спалаху коронавірусу. Вся отримана інформація буде використовуватися для того, щоб забезпечити прозорість та підготовки наступного звіту СОТ про заходи у сфері торгівлі.

Крім того, він сформував спеціальну групу експертів зі складу Секретаріату СОТ для того, щоб моніторити вплив COVID-19 на загальну світову економіку та торговельні потоки [35].

Висновки до 1 розділу

Отже, розглянувши сутність та види зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також ознайомившись з організацією ЗЕД, можемо зробити наступні висновки:

Під поняттям зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) розуміють сукупність форм, методів та засобів зовнішньоекономічних відносин між країнами. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств є одним із ключових аспектів розвитку національної економіки та стабілізації ситуації, яка склалася в Україні.

Головними принципами управління ЗЕД підприємства є: формування умов за яких враховуються інтереси споживачів та підприємства; запобігання витратам ресурсів, які пов'язані із виходом неконкурентоспроможних продуктів на світовий ринок; створення та підтримка іміджу компанії як надійного ділового партнера.

Проаналізувавши різні форми та підсистеми, які має ЗЕД, можна зазначити, що сфера діяльності зовнішньої економіки охоплює майже всі напрямки розвитку будь-якого підприємства так і країни в цілому, механізм якої складається із взаємопов'язаних елементів економічного та організаційного характеру.

Суб'єктами даної сфери виступають експортер - постачальник зовнішньоторговельного об'єкта, продукту або послуги та імпортер - платник за зовнішньоторговельним договором.

В умовах світової глобалізації, ЗЕД є 'двигуном' технічного, економічного та суспільного прогресу. Тому можна з упевненістю сказати, що без цього механізму та інструменту неможлива світова діяльність між країнами. ЗЕД відіграє фундаментальну роль в розвитку всього Світу і кожної країни окремо:

- Завдяки ЗЕД прискорюється розвиток ринку в цілому;
- ЗЕД задає тренди та напрямки розвитку, завдяки яким країни шукають

нові способи утримати свої позиції на ринку;

- Завдяки ЗЕД поліпшуються взаємини країн між один одним (нові контракти, мирові угоди, спільні проєкти).

Також за допомогою процесу масштабування зовнішньої торгівлі відбувається зменшення вартості елементів постійного і змінного капіталу, тим самим спричиняючи зниженню витрат на виробництво. Через те, що існує конкуренція між виробниками різних країн, вдається довести світові ціни на товари до рівня їх інтернаціональної вартості на світовому ринку, що є нижче національної вартості в країнах з менш розвиненим рівнем та невисокою продуктивністю суспільної праці, але є вище рівня національної вартості в більш розвинених країнах світу.

Зрозуміло, що ситуація, яка склалася сьогодні через пандемію внесла певні корективи в діяльність ЗЕД усіх підприємств та країн в цілому. Однією з основних тенденцій якої є запровадження провідними торговельними компаніями різноманітних заходів задля збереження ситуації всередині країни, чим і спричинили призупинення активних операцій на ринку.

Ще одним фактором падіння ЗЕД стало обмеження в роботі морських портів, аеропортів та залізничних вокзалів, які завадили ефективній діяльності між країнами. На даний момент, достатньо скласти обсяги скорочення світової торгівлі, що уже були спричинені діями країн щодо захисту від коронавірусу.

Але дивлячись наскільки людина швидко адаптується до нових умов, можна з упевненістю сказати, що у найближчий час потужності ЗЕД прийдуть до нормальних показників і будуть знов у фокусі інтересів бізнес спільноти.

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

2.1 Аналіз та оцінка організаційно-економічної та господарської структури ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є провідним в світі та найбільший в Україні агропромисловим комплексом, експортером та виробником олії соняшника, один з основних постачальників продукції сільського господарства з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Головний офіс в Україні знаходиться за адресою 01001, м. Київ, пров. Т. Шевченка, 3.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повна та скорочена назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КЕРНЕЛ-ТРЕЙД
	ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"
Поштова та юридична адреси підприємства	Україна, 01001, місто Київ, ПРОВУЛОК ШЕВЧЕНКА ТАРАСА, будинок 3
Реєстр	Код ЄДРПОУ 31454383
	Дата реєстрації 12.06.2001

Складено автором на основі даних YouControl [14]

Компанія пропонує послуги елеваторів загальною потужністю одноразового зберігання 2,3 млн. тон зерна на 39 підприємствах, які розташовані в ключових сільськогосподарських регіонах України.

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» являється лідером експорту зерна в Україні, який поставляє 10% експортованого з країни зерна на міжнародні ринки [9].

Агрохолдинг займає місце в рейтингу топ-20 найбільших ‘латифундистів’ світу. У 2017 році компанія займала 17 місце в списку ключових та основних аграрних компаній світу із земельним банком в розмірі - 602 млн га, а у 2018 році підприємство зменшило площу угідь до 550 млн га.

Потужності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» по переробці складають 3 млн тонн соняшникового насіння на рік, або 1,2 млн тонн соняшникового шроту на рік та 1,3 млн. тонн олії соняшника наливом [9].

Експорт своєї продукції агрохолдинг здійснює більше ніж у 80 країн світу. Починаючи з листопада 2007 року акції даної компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі (WSE). Акціонери компанії – європейські інституційні інвестори та пенсійні фонди. У 2015 р. компанія увійшла до рейтингу топ-10 найбільш технологічних агрохолдингів світу.

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» являється вертикально інтегрованою компанією, яка здійснює свою діяльність в агропромисловому секторі України починаючи з 1994 р. Дана структура в компанії застосовує диверсифіковану бізнес-модель, що забезпечує її здатність до зміни профілю підприємства з вирощування соняшника на вирощування інших сільськогосподарських культур, що призведе до позитивних результатів діяльності групи, що вплине і на результати діяльності агрохолдингу. Структура управління ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» (див. рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»
(Складено автором на основі [9])

Такий вид структури в компанії формує тісний взаємозв'язок в таких бізнес-сегментах як: експорт зернових культур; надання послуг із перевалки та зберігання зерна в портових терміналах та елеваторах; експорт, виробництво та внутрішній продаж соняшник. олії; високотехнологічне рослинництво; закупівля зернових культур; сільське господарство; [9].

Менеджмент в компанії базується на трьох основних ключових принципах та цінностях:

1) Фінансова стабільність: стратегічний системний менеджмент, синергія бізнес-інтеграції, ефективне і дбайливе управління активами та ресурсами, змінами та інноваціями;

2) Стійка ділова репутація: прозорість і чесність, відповідальне лідерство, дотримання законів і правил, сталий розвиток та соціальна відповідальність;

3) Професійна команда лідерів, партнерство та єдність цілей, залученість як внутрішнє підприємництво, взаємна повага і довіра, розвиток потенціалу людей.

Основні види діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»: виробництво тваринних жирів та олії; виробництво шпону, фанери, дерев'яних панелей та плит; оптова торгівля овочами та фруктами; оптова торгівля живими тваринами; надання в оренду с/г устаткування та машин; оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин, необробленим тютюном; оптова торгівля харчовими оліями, жирами молочними продуктами, яйцями [9].

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» займається переробкою 8 олійних культур (що, в середньому складає приблизно 3,5 млн тонн щорічно); виробляє олію для продажу в Україні та за кордоном; експортує майже 6 млн тонн олійних культур та зерна, що включають закупівлі у фермерів.

Елеватори, які призначені саме для зберігання зерна, локалізовані на всій території агробізнесу ТОВ «КЕРНЕЛ-Трейд», що допомагає забезпечувати комфорт шляху зерна до заводів та портових терміналів з метою подальшого експорту [9].

В компанії виробничі запаси генеруються та розподіляються між олійноекстракційними заводами, наслідком цього останні надають послуги з переробки сировини наданої для неї.

Агрохолдинг являється власником та виробляє такі відомі торгові марки: «Чумак Золота», «Стожар», «Щедрий Дар», «Любонька», «Olio», «Маринадо», «Blanc», «Kernel», «Premi». Також компанія має філіали у таких містах як: Харків; Хмельницький; Біла Церква; Вінниця; Черкаси Кропивницький; Одеса; Суми; Миколаїв; Полтава; Дніпро. Контроль та управління своїми активами, компанія здійснює шляхом розподілу регіонів на кластери.

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» бере участь в асоціаціях: Європейська Бізнес Асоціація; Американська торговельна палата в Україні; Міжнародна Асоціація Торгівлі Зерном та Кормами; Українська Зернова Асоціація; Укроліяпром; Федерація асоціацій торгівлі олійними культурами, насінням та жирами; U.S.-Ukraine Business Council [9].

На сьогодні, компанія проводить реалізацію програму скорочення витрат, за допомогою відмови від використання надлишкових переробних потужностей та збільшення ефективності завдяки старту інфраструктурних проєктів. Компанія та Група підтримують та контролюють свою бездоганну репутацію, яка допомагає їй в співпраці з надійними бізнес-партнерами, що також мають солідну репутацію на ринку [9].

Якщо трішки казати про фінанси, то за 2019 рік чистий прибуток ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» склав цілих 930 186 тисяч гривень (у 2018 році - чистий збиток склав 1383 674 тисяч гривень, а також агрохолдинг мав грошовий потік від операційної діяльності у сумі 54 654 тисяч гривень.

Для більш детального ознайомлення з компанією розглянемо основних та допоміжних бізнес-процесів агрохолдингу:

- 1) Процедури пов'язані з постачання матеріалів та заготівлею сировини. Агрохолдинг розуміє свою роль та обов'язок позитивно впливати на вартість продукції упродовж всього процесу – від виробництва до реалізації

покупцям, які базуються на правилах соціальної відповідальності. Для цього в компанії існує Кодекс поведінки постачальників агрохолдингу:

- Дотримання закону. Компанія забезпечує дотримання відповідного міжнародного та національного законодавства у сферах та регіонах діяльності агрохолдингу.

- Ділова етика та добropорядність. Успіх агрохолдингу базується на відповідальності кожного співробітника за результати своєї діяльності та дотриманні принципів справедливості та доброчесності, а також високих етичних стандартів.

- Запровадження політики управління конфліктом інтересів і протидії шахрайству і корупції [10].

- Чесне ведення бізнесу. Відкритість та достовірність інформації слугують основою нашої діяльності.

- Права людини та ставлення до персоналу. Компанія вимагає та підтримує від постачальників створення та забезпечення справедливих умов роботи для працівників.

- Охорона навколишнього середовища. Агрохолдинг несе повну відповідальність за свою діяльність, яка пов'язана та має вплив на навколишнє середовище [11].

2) Виробничий процес. Для цього необхідно розглянути основний технологічний процес виробництва соняшникової та інших видів олії на заводах ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Рафіноване соняшникове масло виробляється шляхом екстракції на ОЕЗ. Сутність та основа даного методу полягає у здобутті масла екстрагентом (розчинником) шляхом використання спеціальних апаратів, таких як, екстракторів. В наслідок чого отримується шрот (знежирений твердий залишок від соняшника) та міцела (розчин олії у розчиннику). Соняшникове насіння проходить певний цикл переробки [9].

Для того, щоб підвищити рівень врожайності агрохолдинг застосовує найсучасніші технології землеробства, що у свою чергу, підвищують економічну ефективність, а також відповідають усім сучасним екологічним

стандартам. Також, значну роль та увагу приділяють впровадженню органічного землеробства, що у свою чергу, позитивно вплине на родючість ґрунтів.

На ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» реалізується Програма енергоефективності, яка має на меті скорочення витрат вугілля та природного газу, використання свіжої води та вапнякового каменю у процесі виробництва. Після успішної реалізації цієї програми, середній показник витрат природного газу на заводах агрохолдингу за останні 5 років скоротився на 20% [9].

3) Процес збуту продукції.

На сьогодні, існують такі можливі та доступні наступні форми організації збуту сільськогосподарської продукції на підприємствах:

- організація збуту через найманого фахівця з питань маркетингу (малі та великі обсяги виробництва) та консалтингової фірми;
- самостійний процес організації збуту виробленої та вирощеної продукції через особистий пошук або пошук через оптовий ринок покупців;
- організація процесу збуту через асоціації землевласників та фермерів.
- організація збуту через збутового кооперативу або посередника [9].

В сучасних умовах ринку аграрного сектору достатньо складно налагодити канали збуту своєї продукції, товарів та послуг для їх ефективного функціонування. Тому можна розглянути можливість реалізації продукції різно сегментним споживачам та організаціям, що мають відношення до державних коштів. Основними перевагами даного варіанту збуту продукції є:

- достатньо широкий ринок контрагентів (державних замовників)
- низький рівень вірогідності конфліктних ситуацій по платежах;
- достатньо висока можливість отримати повторне держзамовлення після виграшу у тендерах та торгах.

- фінансування державою, що повністю компенсує викуп необхідної продукції, яка була вироблена підприємствами агропромислового сектору [9].

Агрохолдинг обслуговує та охоплює великий сектор клієнтів на глобальному та місцевому рівнях для задоволення їх потреби у попиті, шляхом

підтримання ними стабільних відносин на всіх рівнях організації [9].

Серед допоміжних бізнес-процесів на підприємстві можна виділити наступні:

1) Інноваційний процес. Створення та формування нових та сучасно-інноваційних проєктів та ідей відбувається в Microsoft Dynamics NAV, а також всередині компанії [12].

2) Інформаційний процес (тематичні семінари, зустрічі, корпоративні публікації, корпоративні заходи, колективні договори, анкети, тренінги, соціальні мережі, консультації, кодекс корпоративної етики, офіційне листування, «гаряча лінія» Компанії).

3) Процес управління знаннями. Розвиток та навчання персоналу, який є ключовим та одним із основних елементів корпоративної політики. У 2019 році агрохолдинг провів навчання та підвищення кваліфікації співробітників, цю програму пройшли 5738 учасників. Загальні витрати на навчання співробітників компанія за 2 роки складають 25 тис. євро [13].

4) Процес управління якістю. На усіх дочірніх та суміжних підприємствах агрохолдингу діють наступні стандарти та системи менеджменту якості ISO 9001, екологічного менеджменту - ISO 14001, безпечності харчової продукції - ISO 22000, охорони промислової безпеки та праці - ISO 45001 та OHSAS 18001.

5) Інвестиційний процес. У 2019 році ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» інвестувало близько 38 млн грн (1,4 млн євро) в ініціативи від місцевих громад., 2 млн євро інвестовано в програми по захисту навколишнього середовища та 1,5 млн євро в програми КСВ [12].

Наступним кроком характеристики підприємства буде проведення експрес-аналізу агропромислового комплексу (див. рис. 2.2).

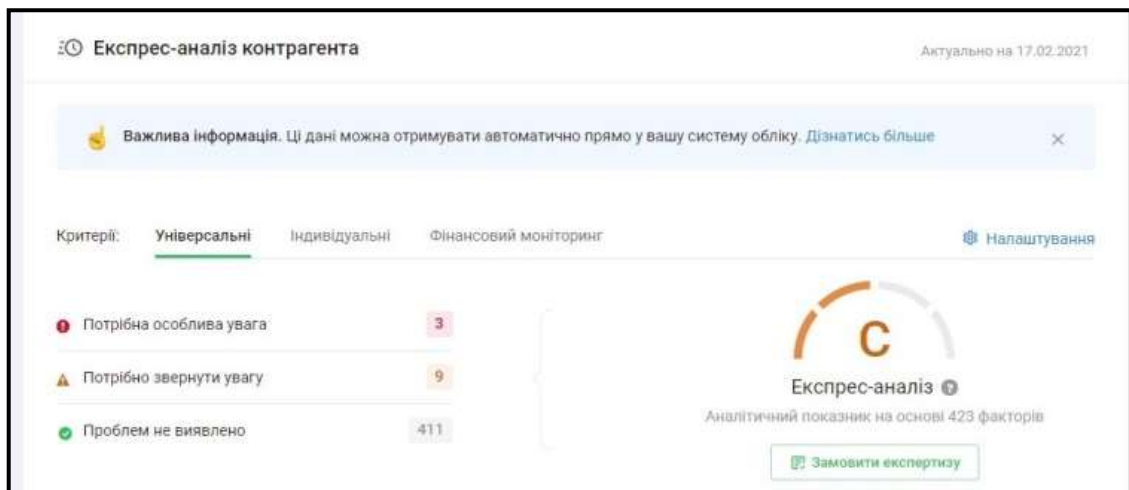


Рисунок 2.2 – Експрес-аналіз ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

(Складено автором на основі даних YouControl [14])

Після проведеного аналізу можна зробити висновок, що особливої уваги потребують три фактори, а також на один варто звернути увагу, а саме:

1) Судові рішення, які пов'язані з контрагентом (актуально на 15.12.2020) - кількість кримінальних судових справ, які пов'язані з агрохолдингом, за останні 3 роки: 81; кількість судових справ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», де вона виступає відповідачем, за останні 3 роки: 1; кількість судових справ агрохолдингу, за останні 3 роки: 167 [14].

2) Операції пов'язані з так званими «офшорними» юрисдикціями, які є визнаними в Україні (актуально на 01.07.2020) - за період останніх 12 місяців агрохолдинг провів 200 - 250 операцій з так званими «офшорами», які є визнаними в Україні.

З цього можемо зробити висновок, що відносини з таким «непрозорим» контрагентом у разі відсутності інформації про його реальні зв'язки може спричинити результат негативного операційного та фінансового характеру, тому потребує підвищеної уваги.

Надалі перейдемо до аналізу таких основних конкурентів агрохолдингу, як ПРАТ 'МХП' та ДП 'САНТРЕЙД'. Ці корпорації виробляють різні види олій (соняшник. олія, рапсова і т.д.) та багато різних видів круп. Більш детально ми розглянемо кожне підприємство за допомогою перевірки інструментом «Експрес-аналіз» на YouControl (див. рис. 2.3) [14].

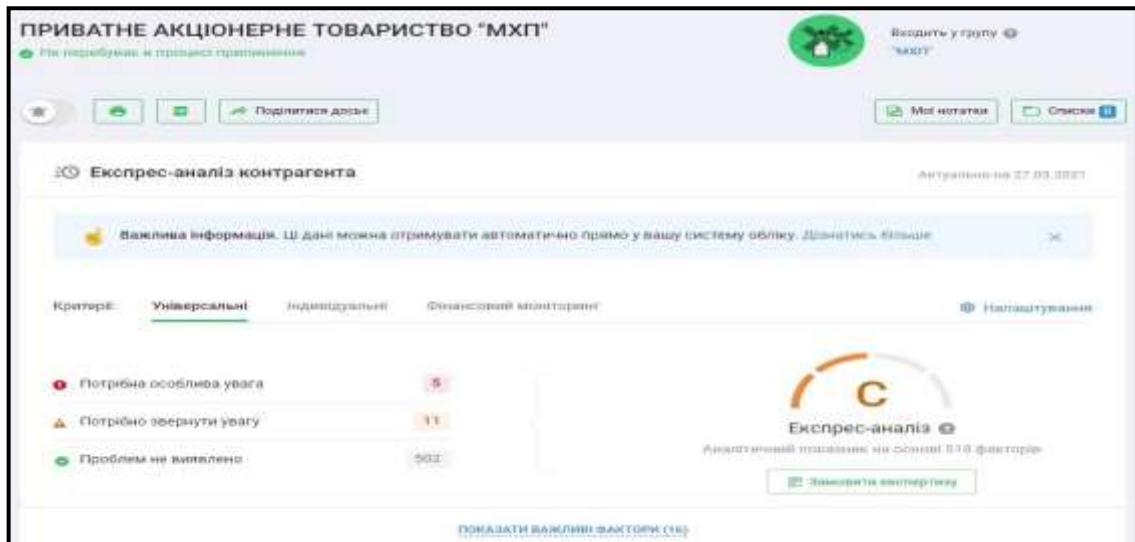


Рисунок 2.3 – Експрес-аналіз ПРАТ ‘МХП’

(Складено автором на основі даних YouControl [14])

Після проведеного аналізу, ПРАТ ‘МХП’ має наступні 5 факторів, що потребують особливої уваги , а також 11, на які варто звернути увагу, а саме:

1) Компанія знаходиться у процесі торгівлі з країнами, які підпадають під санкції - за період останніх 12 місяців агрохолдинг провів 75 - 80 операцій з країнами, що знаходяться під санкціями [14].

2) Достатньо широкий перелік зареєстрованих видів та типів діяльності компанії - Кількість видів діяльності: 78 [14].

3) Судові рішення, які пов'язані з контрагентами - кількість кримінальних судових справ, які є пов'язаними з корпорацією, за останні 3 роки складає 64; кількість судових справ корпорації, у яких вона виступає відповідачем, за останні 3 роки складає 7; кількість судових справ компанії, за останні 3 роки складає 140 [14].

4) Операції, які пов'язані з «офшорними» юрисдикціями, які є визнаними в Україні. Постанова Кабінету Міністрів України №1045 - за період останніх 12 місяців компанія здійснила 4 500 - 5 000 операцій з так званими «офшорами», які є визнаними в Україні (Постанова Кабінету Міністрів України №1045) [14].

5) Операції пов'язані з "офшорними" юрисдикціями, які є визнаними в Україні (Розпорядження Кабінету Міністрів України №143-р) - за період

останніх 12 місяців компанія провела до 3 операцій з офшорами, які є визнаними в Україні (Розпорядження Кабінету Міністрів України №143-р)[14].

Наступним кроком, проаналізуємо та проведемо експрес-аналіз для більш сильного конкурента для агрохолдингу – ДП ‘САНТРЕЙД’ (див. рис. 2.4).

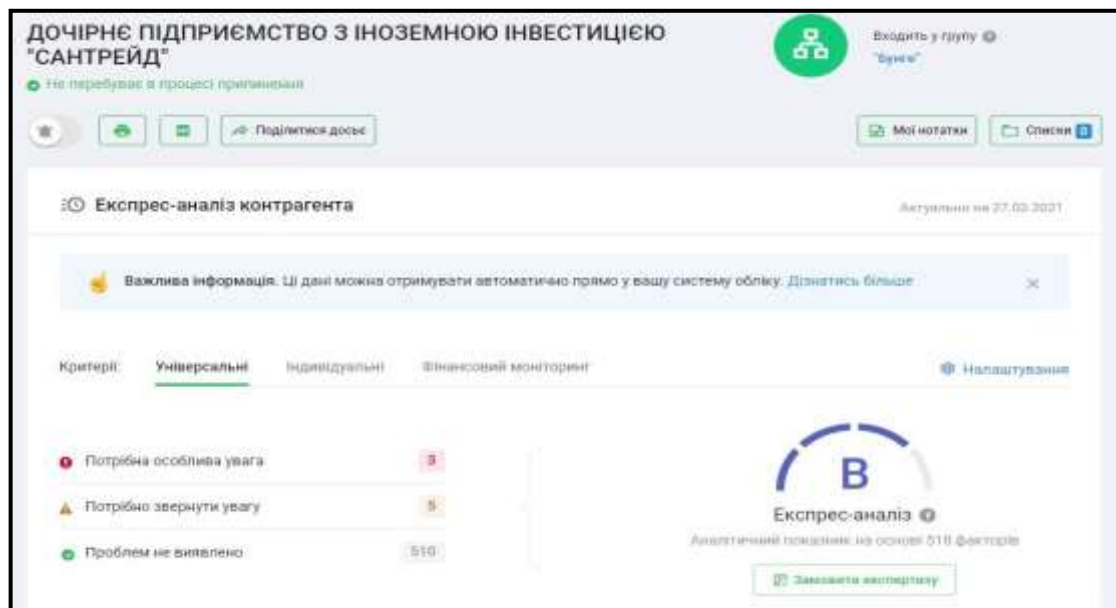


Рисунок 2.4 – Експрес-аналіз ДП ‘САНТРЕЙД’

(Складено автором на основі даних YouControl [14])

Після проведеного аналізу виокремлено 3 фактори, які потребують особливої уваги та ще 5, на які варто звернути увагу, а саме:

1) Обмежена компетенція посадових осіб – у своїх повноваженнях керівника мають певні обмеження, а саме: правочини вартість не більше 1000000000 доларів США в гривнях [14].

2) Судові рішення, які є пов'язаними з контрагентом - кількість кримінальних судових справ, які пов'язані з корпорацією, за останні 3 роки складає 72; кількість судових справ корпорації, де вона виступає відповідачем, за останні 3 роки складає 3; кількість судових справ корпорації, за останні 3 роки складає 133 [14].

3) Операції, які пов'язані з «офшорними» юрисдикціями, які є визнаними в Україні. Постанова Кабінету Міністрів України №1045 - за період

останніх 12 місяців агрохолдинг провела 600 - 650 операцій пов'язаних з «офшорами», які є визнаними в Україні (Постанова Кабінету Міністрів України №1045) [14].

Таким чином, після проведення експрес-аналізу агрохолдингу та його головних конкурентів варто зазначити, що серед проаналізованих компаній найсильніші позиції займає ДП 'САНТРЕЙД', на другому місці виступають ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» та ПРАТ 'МХП'. Маємо такі результати, оскільки 2 останніх підприємства мають достатньо багато факторів на які необхідно звернути пильну увагу, але також, необхідно зазначити, що дані фактори – не мають фундаментального та занадто категоричного впливу на позиції агрохолдингів та їх часток ринку.

Наступним кроком для більш глибокого аналізу нашого агрохолдингу необхідно проаналізувати ринковий та фінансовий скоринг. Дані показники продемонстровані у вигляді графіку (див. рис. 2.5).

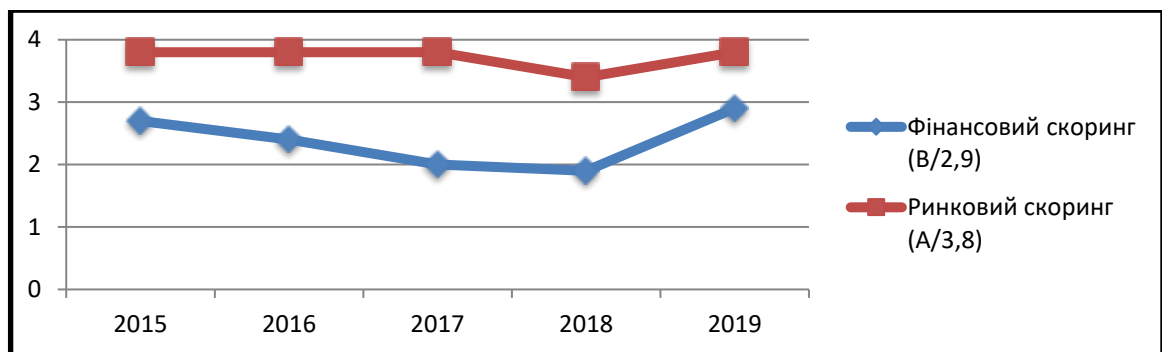


Рисунок 2.5 – Фінансовий та ринковий скоринг ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

(Складено автором на основі даних YouControl [14])

З нього ми можемо бачити, що починаючи з 2015 року відбулося певне зниження індексу фінансового та ринкового скорингу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», основними факторами якого є підвищенням цін на сировину і вартість землі, інфляція в нашій країні, падіння рентабельності активів, платоспроможності, оборотності активів та маржі [14].

Використовуючи звітність підприємства за 2018-2020 роки, а саме Форми №1 та №2, - розрахуємо одиничні показники КСП за 2 періоди та переводимо їх у бальну систему, порівнюючи з базовими, ретроспективними

даними підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Розрахунок одиничних показників КСП

Показник	2018	2019	2020	% зміни		Бали	
				2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)							
Витратами на одиницю продукції (РВ)	0,89	0,87	0,86	-2,25	-1,15	10	10
Показник фондівддачі (Ф)	5,85	5,91	5,99	1,03	1,35	10	10
Рентабельність товарної продукції (РТ),%	12,1	13,50	15,60	11,57	15,56	11	11
Продуктивність праці (ПП)	34,3	32,4	148	-5,54	356,79	10	15
2. Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП)							
Коефіцієнт автономії (КА)	0,08	0,1	0,120	25,00	20,00	12	12
Коефіцієнт покриття (КП)	0,84	1,20	1,70	42,86	41,67	14	14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,01	0,03	0,07	224,15	126,62	15	15
Коефіцієнт оборотності (КО)	1,4	1,8	2,50	28,57	38,89	12	13
3. Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)							
Рентабельність продажу (РП),%	0,69	0,77	0,83	11,59	7,79	11	10
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	-0,93	-0,95	-0,97	2,15	2,11	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	1,5	2	2,75	33,33	37,50	13	13
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,1	0,1	0,45	0,00	354,55	10	15
Критерій КСП товарів	3	3	3	0,00	10	10	10

Розраховано автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Розрахувавши такі критерії КСП, як фінансовий стан організації (ФС), ефективність виробництва (ЕВ), ефективність збуту та критерій КСП товарів (КТ), маємо наступні результати (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Розрахунок критеріїв КСП

Рік	Показник	Значення	Показник	Значення	Показник	Значення
2019 рік	ЕВ	10,4	ФС	12,58	ЕЗ	11
2020 рік	ЕВ	10,9	ФС	12,73	ЕЗ	11,28

Розраховано автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Роблячи висновок, можна сказати, що показник ККП збільшився на 0,5, що є позитивним моментом. Найбільше змінився критерій організації збуту (на 0,28), що свідчить про те, що агрохолдинг покращив свої показники

по збуту. Також покращились фінансові показники на 0,15.

Для оцінки створимо та побудуємо багатокутник на основі даних експертного оцінювання приведених факторів КСП холдингу (див. рис. 2.6). Експертна оцінка складається з усередненої думку експертів (споживачів) по кожному показнику, що досліджується, оцінений в балах по 10 бальній шкалі (погано: 1-3, посередньо: 4-6, добре: 7-10).



Рисунок 2.6 – Графічний метод оцінки конкурентоспроможності
(Побудовано автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)

Роблячи висновок, можна зазначити, що найбільшій уваги потребують строки дотримання термінів постачання.

Отже, проаналізувавши організаційно-економічну структуру ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" шляхом ознайомлення з основними відомостями про компанію, її структурою та об'єктами, якими володіє корпорація, можна зробити висновок, що агрохолдинг має достатньо вагомий об'єм українського ринку та достатньо суттєво на нього впливає. Також використовуючи, експрес-аналіз, було виявлено, що ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» має певні фактори, які потребують уваги та займає друге місце на вітчизняному ринку, поступаючись ДП 'САНТРЕЙД'. Тому ознайомившись з ситуацією на внутрішньому ринку відносно корпорації, тепер необхідно проаналізувати зовнішній ринок і також провести та надати оцінку позиціям агрохолдингу на Світовому ринку.

2.2 Аналіз та оцінка зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"

Процес управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії відбувається за допомогою загальної стратегії «Кернел», яка формує напрямки розвитку ЗЕД, та бізнес-процеси корпорації.

Першим етапом виступає процес оренди землі (полів) для засіву зерна соняшнику, де він вирощується, а також закупівля сировини (зерна та соняшнику) у приватних фермерів, у тому випадку, якщо врожай із полів агрохолдингу є недостатнім для забезпечення експортної діяльності. Після процесу збору врожаю та закупівлі сировини у фермерів, корпорація транспортує частину соняшника та зерна на склади, а іншу частину – на заводи з переробки олійних культур та елеватори, де створюється продукція на експорт [16].

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 агрохолдингу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Даний відділ підпорядкований директору з комерційних питань (див. рис. 2.7).

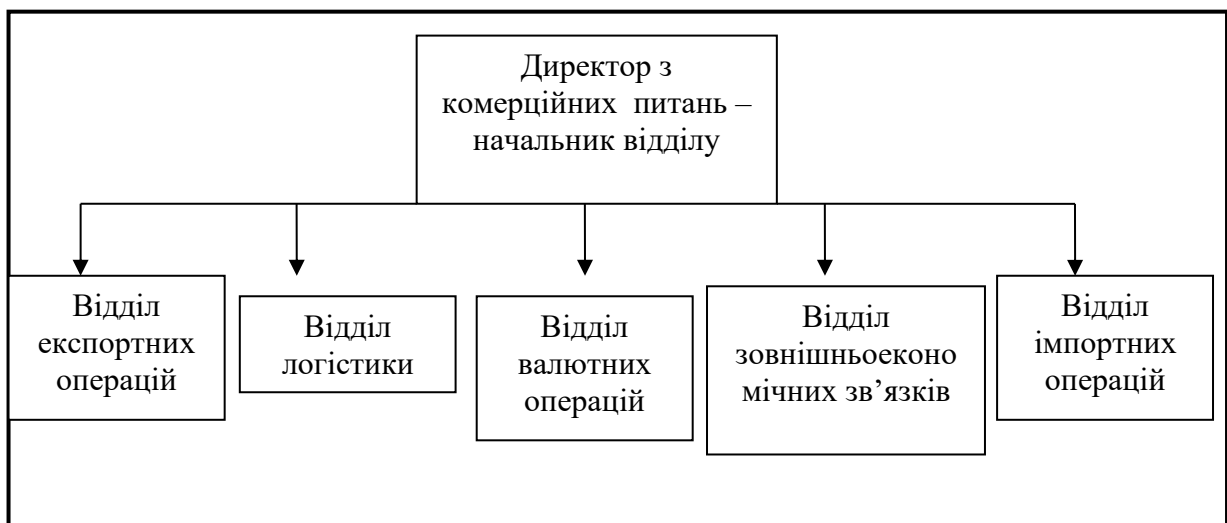


Рисунок 2.7 – Організаційна структура управління ЗЕД

(Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)

При виконанні своїх обов'язків відділ ЗЕД керується: Законом України

«Про міжнародний комерційний арбітраж»; Товарною номенклатурою ЗЕД; Єдиним митним тарифом України; Інструкціями Національного Банку України «Про порядок здійснення розрахунків у іноземній валюті за експортно-імпортними операціями на умовах відстрочки платежів чи поставок №138»; правилами внутрішнього трудового розпорядку; наказами, вказівками, розпорядженнями керівництва агрохолдингу; Міжнародними конвенціями Інкотермс – 2020; загальною політикою України в сфері ЗЕД; Статутом ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»;

Даний відділ вивчає та моніторить іноземні ринки збуту та формує рекомендації відносно збуту продукції підприємства; бере участь в складанні та підготовці контрактів та усієї необхідної документації по експортно-імпортним операціям; підтримує зв'язки з компаніями-постачальниками матеріалів та сировини; організує та контролює своєчасне оформлення замовлень на поставки у сфері імпорту, контролює дотримання запланованих термінів поставок з імпорту матеріально-технічних ресурсів та сировини; забезпечує належне складання товаророзпорядчої документації та оплату митних послуг для безперешкодного проходження товаром митних кордонів.

В тому числі завдяки роботі даного відділу, ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» являється найбільшим в Україні експортер зерна. Дані по розподілу експорту між компаніями-експортерами різних країн на світовому ринку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Розподіл експорту між компаніями (млн.т.)

КОМПАНІЯ	Кількість зерна на експорт
Kernel	4,5
NIBULON	3,7
BUNGE	2,8
LOUISDREYFUL	2,7

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» експортує найбільше всіх зерна серед конкурентів.

Більшу частину зерна експортується до країн ЄС. У 2020 році на

експорт пішов об'єм у розмірі 4 млн. Розподіл експорту зерна між країнами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Ключові ринки збуту зерна Kernel у 2020 році

Регіон	Частка в загальному експорті
ЄС	57%
Азія	18%
Африка	13%
Близький Схід	12%

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що ключовим ринком збуту зерна Kernel у 2020 році стали країни ЄС.

Іншим фундаментальним для компанії товаром по експорту є олія різних видів. І 2018 році він склав 1,4 млн. т. продукції. Ключові ринки збуту олії агрохолдингу у 2020 році (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Ключові ринки збуту олії Kernel у 2020 році

Країна	Частка в загальному експорті
Індія	44%
ЄС	22%
Близький Схід	19%
Китай	7%
Інші	7%

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що основним імпортером олії виступає Індія. Це пояснюється тим, що в даній країні є високий попит на дану продукцію.

Дивлячись на ситуацію на світовому ринку, можна зробити висновок, що найбільшими конкурентами ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» виступають країни Північної та Південної Америки, що утримують досить стабільний та високий виробничий темп. Якщо для України характерне коливання врожайності – від рекордних до низьких об'ємів, то американські виробники завжди працюють стабільно.

Агрохолдинг використовує власну залізничну компанію, що допомагає

зменшити витрати на логістику. Компанія «РТК-Україна» є другою в сегменті транспортування після «Укрзалізниці». Агрохолдинг інвестував 64 млн доларів та отримав майже 3 тисячі вагонів для транспортування зерна. До придбання компанія мала витрати на кожній перевезеній тоні 20\$. Також, компанія тісно співпрацює з найбільшим в Україні терміналом «ТІС», і це дозволило протягом пів року збільшити об'єм майже на 1 млн т. продукції. [9].

Фундаментальну роль в оцінці ефективності зовнішньоекономічної діяльності агрохолдингу відіграє аналіз стану, амортизації, інтенсивності обладнання та показники оборотності запасів компанії. Дані показники систематизовані (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Вартість основних засобів та загальна накопичена вартість 2018-2020 рр, тис. дол. США

Показники	Вартість станом на 30 червня 2018 року	Накопиче на амортизація станом на 30 червня 2018 року	Вартість станом на 30 червня 2019 року	Накопиче на амортизація станом на 30 червня 2019 року	Вартість станом на 30 червня 2020 року	Накопиче на амортизація станом на 30 червня 2020 року
Земля	2,575	-	2,413	-	2,506	-
Будинки та споруди	356,489	(40,873)	364,745	(50,573)	427,651	(65,010)
Виробничі машини та обладнання	189,624	(45,034)	216,807	(61,856)	237,867	(80,703)
Сільськогосподарське обладнання та транспортні засоби	222,320	(134,311)	293,395	(157,077)	335,255	(190,537)
Інші основні засоби	25,272	(11,777)	33,652	(16,170)	37,228	(21,281)
СІР та невстановлене обладнання	23,842	-	140,350	-	301,392	-
Всього	820,122	(231,995)	1,050,362	(285,676)	1,341,899	(357,531)

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Проаналізувавши таблицю, робимо висновок - вартість ОЗ у 2020 році у порівнянні з 2019 р. зросла на 27,8%. Для комплексного аналізу розглянемо показники використання (табл. 2.9) та рухи (табл. 2.8) основних засобів.

Таблиця 2.8 – Показники руху основних засобів за 2016-2020 роки

Показник	Значення				
	2016	2017	2018	2019	2020
Кф. оновлення ОЗ, дол/дол	0,08	0,06	0,14	0,13	0,26
Ланцюговий приріст, %	65,72	- 28,88	132,11	-7,14	61,54
Кф. вибуття ОЗ, дол/дол	0,04	0,005	0,02	0,013	0,009
Ланцюговий приріст, %	665,76	- 87,46	342,09	-35,1	-30,78
Кф. Зносу ОЗ, дол/дол	0,09	0,08	0,11	0,116	0,15
Ланцюговий приріст, %	0,57	-11,25	36,15	5,45	29,31

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що з кожним роком відбувається оновлення ОЗ, коефіцієнт старого обладнання зростає.

Таблиця 2.9 – Показники використання основних засобів холдингу за 2016-2020 роки

Показник	Значення				
	2016	2017	2018	2019	2020
Фондовіддача, дол/дол	3,70	3,91	4,15	4,67	5,01
Ланцюговий приріст, %	- 6,31	5,68	6,07	12,53	7,28
Фондомісткість, дол/дол	0,27	0,26	0,24	0,23	0,19
Ланцюговий приріст, %	6,73	- 5,37	- 5,72	- 4,17	- 17,39
Фондоозброєність, тис дол/особу	38,27	35,38	38,91	39,43	40,62
Ланцюговий приріст, %	8,91	-7,56	9,97	1,34	3,02

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що відбувається зростання показника фондовіддачі, зниження фондомісткості.

Наступним кроком необхідно ознайомитися з основними показниками результативності інфраструктури та торгівлі компанії, в якій буде відображено обсяги експорту, пропускна здатність терміналу, дохід і т.д. Дані показники систематизовані (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Основні показники результативності інфраструктури та торгівлі компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2018-2020 роки

Показники	FY2018	FY2019	FY2020	Відхилення	
				2019/2018	2020/2019
Обсяги експорту зерна, тис. т	3,953	6,094	7,902	54%	30%
Обсяги експорту соняшникової олії, тис. т	1413	1619	1518	15%	(6,2%)
Пропускна здатність експортного термінала, тис. т	4,112	4,606	6,665	12%	45%
Зерно та олійні культури, що надходять у внутрішні силоси, тис.т	3,292	4,276	4,158	30%	(3%)
Дохід, млн.дол.	1,025	3,108	3,426	310%	10%
EBITDA, млн.дол.	101	106	216	5%	104%
EBITDA (націнка на тонну), дол.	26	17	27	(34%)	57%

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що усі показники мають тенденцію до зростання, що є позитивним моментом для зовнішньоекономічної діяльності.

Під поняття EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) розуміють прибуток до вирахування податків, відсотків та амортизації. Дані EBITDA підприємства в період з 2016 по 2020 роки (див. рис. 2.8).

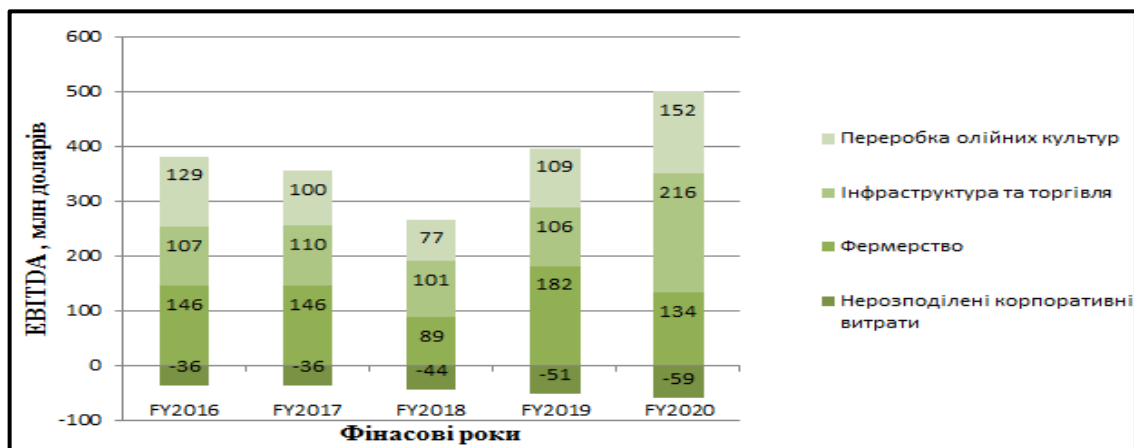


Рисунок 2.8 – Розподіл EBITDA за FY2016-2020 в компанії

(Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що показники переробки олійних культур, інфраструктури та торгівлі, фермерства мають тенденцію до зростання, у той час, як показник нерозподілених корпоративних витрат зростає, що є негативним моментом для агрохолдингу.

Фундаментально важливою є оцінки ефективності операційної діяльності підприємства, шляхом розрахунку показники рентабельності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Оцінка ефективності операційної діяльності ТОВ

Показник	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації, млн. дол.	1988,5	2168,9	2403,0
Чистий прибуток, млн. дол.	226,8	178,6	56,0
Маржа чистого прибутку, %	11,4	8,2	2,3
Середньорічна вартість ОЗ, млн. дол.	537,0	554,2	578,9
Оборотні активи, млн. дол.	716,9	1120,7	1189,6
Рентабельність виробництва, %	18,1	10,7	3,2
Середньорічна сума активів, млн. дол.	1487,5	1759,3	2109,8
Рентабельність активів, %	15,2	10,2	2,7
Середньорічна вартість власного капіталу, млн. дол.	942,5	1074,2	1161,9
Рентабельність капіталу, %	24,1	16,6	4,8

Розраховано автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що є загальна тенденція до зростання, але такі показники, як: чистий прибуток, маржа чистого прибутку, рентабельність виробництва, активів та капіталу є меншими у 2020 році, у порівнянні з 2019 роком.

Одним із факторів, які вплинули на дані результати є саме пандемія, яка створила нові умови на ринку та спричинила падіння даних показників в агрохолдингу.

Також одним із головних показників ЗЕД підприємств є коефіцієнт розподілу. Даний коефіцієнт показує місце експорту в економічній діяльності компанії, а саме долю експорту в загальному об'ємі прибутку, виручки та собівартості (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Доля експорту у основних показниках ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Показник	Роки		
	2018	2019	2020
Виручка (баланс)	1098190,9	2144906,8	2853910,7
Виручка (експорт)	977210,0	1932877,3	2061830,5
Доля експорту у виручці	1,12	1,11	1,38
Прибуток (баланс)	871077,7	894099,9	911098,7
Прибуток (експорт)	801999,7	835077,6	851287,9
Доля експорту у прибутку	1,09	1,07	1,07
Собівартість (баланс)	40804,8	41004,8	40905,4
Собівартість (експорт)	38941,9	4090,6	40463,8
Доля експорту у собівартості	1,05	1,02	1,01

Розраховано автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що об'єм експорту досить високий та стабільний. Мають місце невеликі коливання, але в при цьому показники мають тенденцію до зростання. Але коефіцієнт розподілу демонструє лише долю експорту у загальній виручці, загальному прибутку та загальній собівартості. Даний показник свідчить лише про розвиток діяльності на підприємстві у сфері експорту. Але фундаментальним показником є не тільки доля експорту, але і його ефективність на ринку.

Для подальшої оцінки ефективності експорту агрохолдингу потрібно розрахувати набір показників економічної ефективності експорту. Розрахунки проведені та систематизовані (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Показники економічної ефективності експорту ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Показник	Роки		
	2018	2019	2020
Виручка експорт	977210,0	1932877,3	2061830,5
Собівартість (експорт)	38941,9	4090,6	40463,8
Ефект експорту E_c	938268,1	1928786,7	2021366,7
Ефект від виручки E_v	25,1	472,5	51,0
Обсяг експорту у внутрішніх середньорічних цінах	40643,8	41706,6	43706,6
Середньорічна вартість основних і оборотних фондів	407219,0	407219,0	407219,0
Ефект експорту за с/в E_c	1,0	10,2	1,1
Економічна ефективність експорту	0,006%	0,116%	0,013%

Розраховано автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що показники ефективності експорту на задовільному рівні, хоч мають місце і значні коливання. Але виконано наступні умови: $E_v > 1$, а $E_v > E_c$. Звідси витікає, що експорт є економічно вигідний. Але при цьому компанія веде широку міжнародну торгівлю та зацікавлена в зростанні показників ефективності усього холдингу.

Основним напрямком експорту для компанії виступають країни ЄС. Агрохолдинг планує розширити свою присутність у цьому регіоні. Наявність сертифікатів, які підтверджують стале виробництва на експорт зернових є перевагою у торговельних відносинах з європейськими країнами. Компанія приділяє багато уваги ринку Китаю. Ринок цієї країни є дуже привабливим та перспективним [9].

2.3 Проблематика та перспективи ЗЕД ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Після проведення детального моніторингу наукових публікацій, управлінської документації підприємства та загального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, було складено наступну підсумовуючу таблицю SWOT-аналізу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – SWOT-аналіз факторів впливу на зовнішньоекономічну діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
– Бізнес-модель(агрохолдинг функціонує за рахунок власних потужностей) – Виробництво без відходів – Інноваційність підприємства – Стабільний попит на товар на міжнародному ринку – Цінова політика на зовнішньому ринку – Позиція лідера в усіх сегментах – Кваліфікований персонал	– Обладнання старого або застарілого зразку – Залежність від кліматичних умов – Залежність від світових цін – Висока плинність кадрів
<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
– Вихід та розширення на нові ринки збуту – Розширення у зв'язку зі зростанням попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках – Зростання попиту на нерафіновану та оливкову олію на світовому ринку – Удосконалення бізнес-процесів в компанії – Оновлення обладнання на підприємствах	– Зміна міжнародного законодавства та специфічних внутрішніх законів експортних ринків. – Поява товарів-замінників на ринку – Підвищення конкуренції на світовому ринку – Погіршення економічного становища країни. – Інфляція – Зменшення попиту на олію – Підвищення цін на імпортовану сировину, енергоносії та т. ін. – Нестабільність попиту на експортних ринках.

Розроблено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Також у продовженні даної таблиці, більш детально опишемо сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози.

Сильні сторони: бізнес-модель складається з закупівлю сировини, її переробку, транспортування до складу, експорт через елеватори за рахунок

власних потужностей. Використовуючи дану модель, агрохолдинг модернізував всю систему під свої потужності та потреби та зменшив ризики залежності від інших контрагентів. У 2017 році компанія ввела та створила комплексний інноваційний продукт Digital Agri Bussiness, який потрібен для автоматизації управління бізнес-процесами.

Слабкі сторони: компанія має переваги порівняно з невеликими аграрними компаніями та багато можливостей, проте ці масштаби мають значний недолік: для модернізації та підтримання у належному технічному стані обладнання необхідні достатньо великі інвестиції та час для оновлення. Деякі компанії, які входять до агрохолдингу, мають застарілі технології та обладнання, що у свою чергу зменшує ефективність роботи підприємства у цілому. Кліматичні умови – це зовнішній чинник, що нелегко подолати. Частково цю проблему можна вирішити за допомогою інноваційної програми Open Agribusiness [9,15].

Можливості: проаналізувавши світовий ринок зернових та олійних культур виявлено, що ринок оливкових та нерафінованих олій збільшується за рахунок тенденції до здорового харчування, тому він є достатньо перспективним. Також перспективою є збільшення експорту в такі країни, як Єгипет, Туреччина та Індія, за рахунок збільшення частки населення без росту внутрішнього виробництва цих товарів та продуктів.

Загрози: зміна попиту на рослинну олію, а саме його зменшення, корелюється з описаною вище можливістю розширення ринку оливкових та нерафінованих олій. Тренд у Світі переходу до здорового способу життя може зменшити попит на олію соняшника, у якій міститься велика кількість жирів [9,15].

У тому числі після аналізу показників діяльності агрохолдингу у 2018-2020 роках, є чітка тенденція до зменшення маржинальності. Протягом останніх 3-4 років рівень урожайності в країні залишалася стабільною, а також при цьому всі гравці на ринку активно нарощували потужності: будували елеватори, портові термінали та заводи. Обсяг об'єктів зросло, наслідком

цього стали падіння маржинальності та більш жорстка конкуренція на ринку [9].

Зрозуміло, що завдяки пандемії відбулися певні зміни на ринку, включаючи обсяги виробництва для всіх секторів діяльності нашої країни та компанії зокрема, але не дивлячись на дані перешкоди, агрохолдинг буде досить оптимістичні прогнози на майбутні періоди, а також продумує стратегії та тактики для того чи іншого сценарію.

Тому дивлячись на ситуацію, яка склалася на сьогодні, доречно буде проаналізувати можливі ризики, які можуть виникати на підприємстві та можуть вплинути на зовнішньоекономічну діяльність агропромислового холдингу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Оцінка ризиків агрохолдингу

Ризик країни	Ризик	Вплив ризику	Фактори для пом'якшення ризику
	Ризик пов'язаний з країною	Через ситуацію, що склалась: нестабільність в політичному секторі впливає негативно як на інвестиційну привабливість для бізнесу, так економічний стан країни в цілому.	Для покращення ситуації, необхідно: • Покращення показників експортних продажів • Потужна та стійка бізнес-модель.
Комп'ютерний ризик	Ризик пов'язаний з процесом регулювання	Певні фактори, що мають вплив на бізнес, також є зміни у податкових, фіскальних та інших обмежувальних механізмах.	• Участь в асоціаціях з метою донесення погляду бізнесу. • Постійний моніторинг законодавчих змін та робота в системі правового поля.
Операційний ризик/ Бізнес-ризик	Ризик пов'язаний з природними та кліматичними умовами	Природа має великий вплив на об'єми врожаю, якщо клімат буде несприятливий це вплине на врожай та ефективність агрохолдингу	• Професійний менеджмент • Диверсифікований портфель продукції. • Використання сучасних агрономічних рішень.
	Ризик пов'язаний з процесом виробництва	Погіршення якості продукції має негативний вплив на репутацію та бренд компанії	• Управління якістю та сертифікацією продукції. • Поступова модернізація

Продовження табл. 2.15

Операційний ризик/ Бізнес-ризик	Ризик пов'язаний з землею та документами на неї	В процесі лібералізацію обігу сільськогосподарських земель, власники яких, замість виконання договору оренди землі, можуть її просто продати	• Швидке реагування на можливі зміни до законодавства про обіг с/г земель. • Постійний моніторинг законодавства щодо можливих змін в моделі обігу сільськогосподарських земель країни.
	Ризик пов'язаний з зобов'язанням по кредиту	Несвоєчасне або повне невиконання фінансових зобов'язань контрагентами може призвести негативний вплив на фінансовий стан компанії.	• Аналіз та перевірка контрагентів. • Політики та системи оцінки ризику контрагентів.
Фінансовий ризик	Ризик пов'язаний з ліквідністю	Несвоєчасне виконання фінансових зобов'язань має негативний вплив на фінансові результати.	• Фінансова та стратегічна оцінка поточної діяльності агрохолдингу та швидке реагування на відхилення
	Ризик пов'язаний з інвестиціями	У разі, якщо компанія не може повністю реалізувати заплановані інвестиційні програми через брак фінансових ресурсів.	• Пріоритетність інвестиційних проєктів. • Пошук альтернативних джерел фінансових ресурсів.

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Проаналізувавши дану таблицю, можна зробити висновок, що агрохолдинг має достатньо багато факторів ризику, які можуть вплинути на його діяльність, як на вітчизняному, так і на світовому ринках. Тому вони потребують додаткової уваги та моніторингу.

Також потрібно розуміти, що перед трейдерами компанії стоїть багато проблем та питань, основними з яких є:

- Внутрішня логістика. Великі об'єми врожаю призводять до підвищення експорту, тому потрібно забезпечити усі необхідні складові та процеси транспортування. Якщо портових потужностей достатньо, то проблемою можуть стати залізничні й автомобільні перевезення, які мають

обмеження в об'ємі продукції для перевезення. Тому необхідне чітке планування кожної партії товару.

- Волатильність ринку в умовах тривалих торговельних воєн. Ціноутворення та складання фінальної ціни достатньо складний процес. Оскільки вартість товару часто коливаються, її складно прогнозувати, а головне завдання трейдера — отримати максимально вигідну пропозицію. Виходом з цієї ситуації є ефективне управління ціновими ризиками за допомогою біржових інструментів, зокрема хеджування [9].

Формулювання та опис даних проблем, що виникають під час діяльності агрохолдингу, дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, що позначається на ефективності всієї діяльності компанії в цілому, і в свою чергу, впливає на зовнішньоекономічну сферу агрохолдингу[18].

Тому в будь-якій компанії експортна діяльність потребує комплексного підходу та управління. Ці підходи стосуються покращення системи моніторингу, формування єдиної системи експортної стратегії, оптимізації логістичних витрат та формування єдиного управлінського обліку. Але, потрібно пам'ятати, що навіть комплексний підхід для проведення ефективної експортної діяльності та управління нею може гальмувати або, навпаки, стимулювати експорт [17].

Серед основних перспектив для холдингу є розширення на ринках Південно-Східної Азії та Африки завдяки зростанню експорту пшениці. Дані ринки мають величезний потенціал за рахунок подальшого зростання населення, тому потребують все більше зерна. Агрохолдинг планує збільшити свою присутність на ринку Африки. Цей процес вимагає подальших маркетингових досліджень та пов'язаний зі значними витратами. Однак майбутній прибуток від ринку Африки має бути значним, оскільки це ринок перспективний та постійно розвивається.

Висновки до 2 розділу

Отже, проаналізувавши організаційно-економічну структуру ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" шляхом ознайомлення з основними відомостями про компанію, її структурою та об'єктами, якими володіє корпорація, можна зробити висновок, що агрохолдинг має достатньо вагомий об'єм українського ринку та досить суттєво на нього впливає. Також використовуючи, експрес-аналіз, було виявлено, що ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» займає друге місце на вітчизняному ринку, поступаючись ДП 'САНТРЕЙД', але все ж має певні фактори, які потребують уваги.

Після ознайомлення з ситуацією на внутрішньому ринку відносно корпорації, був проаналізований зовнішній ринок та надана оцінка позиціям агрохолдингу на Світовому ринку.

Також було розглянуто структуру та обов'язки відділу ЗЕД агрохолдингу. Проаналізовані показники експорту та його ефективність. Після чого ми ознайомилися з показниками розподілу експорту зерна, з якого зробили висновок, що агропромисловий комплекс є лідером даної сфери. Розглянули основні та ключові ринки збуту зерна та олії, з яких бачимо, що ключовим ринком збуту зерна Kernel у 2020 році стали країни ЄС, а основним імпортером олії виступає Індія.

Дивлячись на ситуацію на світовому ринку, можна зробити висновок, що найбільшими конкурентами ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» виступають країни Північної та Південної Америки, що утримують досить стабільний та високий виробничий темп. Якщо для України характерне коливання врожайності – від рекордних до низьких об'ємів, то американські виробники завжди працюють стабільно.

Також був проведений аналіз основних засобів за загальною накопиченою вартістю в періоді з 2018-2020р, висновком з якого є: що вартість ОЗ у 2020 році у порівнянні з 2019 роком зросла на 27,8%.

Розгляд показників використання та руху основних засобів за 2016-2020 роки, показав, що: з кожним роком відбувається оновлення ОЗ, коефіцієнт старого обладнання зростає та відбувається зростання показника фондівіддачі та зниження фондомісткості.

Наступним кроком, ми ознайомилися з основними показниками результативності інфраструктури та торгівлі компанії, в якій відображено обсяги експорту, пропускна здатність терміналу, дохід і тд. Даний аналіз свідчить, що усі показники мають тенденцію до зростання, і це є позитивним моментом для зовнішньоекономічної діяльності. Теж саме можна сказати про показник EBITDA, у якому: показники переробки олійних культур, інфраструктури та торгівлі, фермерства мають тенденцію до зростання, але показник нерозподілених корпоративних витрат зростає, що є негативним моментом для агрохолдингу.

У процесі комплексного аналізу підприємства, фундаментально важливою є оцінки ефективності операційної діяльності компанії, шляхом розрахунку показників рентабельності холдингу. З даних показників, ми робимо висновок, що є загальна тенденція до зростання, але такі показники, як: чистий прибуток, маржа чистого прибутку, рентабельність виробництва, активів та капіталу - є меншими у 2020 році, порівняно з 2019 роком.

Одним із факторів, які вплинули на дані результати є саме пандемія, яка створила нові умови на ринку та спричинила падіння даних показників в агрохолдингу.

Також однією з основних елементів нашої аналітики є аналіз долі експорту в основних показниках ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», з якого можна зробити висновок, що об'єм експорту досить високий та стабільний. По факту мають місце невеликі коливання, але при цьому показники мають тенденцію до зростання. Також треба зауважити, що коефіцієнт розподілу демонструє лише долю експорту у загальній виручці, загальному прибутку та загальній собівартості. Даний показник свідчить лише про розвиток діяльності на підприємстві у сфері експорту. Але фундаментальним показником є не тільки

доля експорту, але і його ефективність на ринку. Після її аналізу можна з впевненістю сказати, що вона знаходиться на задовільному рівні.

Після аналізу показників діяльності агрохолдингу у 2018-2020 роках, є чітка тенденція до зменшення маржинальності. Протягом останніх 3-4 років рівень урожайності в країні залишався стабільним, Всі гравці на ринку активно нарощували потужності: будували елеватори, заводи та портові термінали. Обсяг об'єктів зросло, наслідком цього стали більш жорстка конкуренція та падіння маржинальності.

Зрозуміло, що завдяки пандемії відбулися певні зміни на ринку, включаючи обсяги виробництва для всіх секторів діяльності нашої країни та компанії зокрема, але не дивлячись на дані перешкоди, агрохолдинг буде досить оптимістичні прогнози на майбутні періоди, а також розробляє стратегії і тактики для того, чи іншого сценарію.

Також необхідно зазначити, що у агрохолдингу є достатньо багато факторів ризику (наприклад: внутрішня логістика та волатильність ринку в умовах тривалих торговельних воєн), які можуть вплинути на його діяльність, як на вітчизняному, так і на світовому ринках. Тому вони потребують додаткової уваги та моніторингу.

Дивлячись на ці ризики та умови, які склалися на ринку через світову ситуацію, пов'язану з пандемією, доцільно буде створення 2 можливих та перспективних проєктів для агрохолдингу, а саме: інтеграція нової системи CRM на виробництві та розширення ринків збуту, шляхом виходу на ринок Грузії.

З ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

3.1 Розроблення проєкту по інтеграції системи CRM на ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"

Після проведеної оцінки та аналізу усіх можливих ризиків для виробництва та підприємства в цілому у попередньому розділі, ми можемо зробити висновок, що є достатньо багато моментів на які потрібно звернути увагу. Процедура оцінки є одним із найважливіших факторів для компанії, оскільки, якщо аналіз буде проведено якісно та належним чином, він допоможе зорієнтуватися агрохолдингу в якому напрямку розвиватися, на що необхідно звернути уваги, а також як правильно оптимізувати бізнес-процеси в середині холдингу для побудови більш ефективної стратегії та більш чіткого плану дій у тому, чи іншому сценарію подій та розвитку ринку.

Оскільки ризики бувають різними, не всі їх можна передбачити та проаналізувати (наприклад, епідемія коронавірусу) показала, що Світ не готовий до таких різких змін та нових правил ринку, тому багато чого змінилося у сфері зовнішньоекономічної діяльності усіх рівнів бізнесу. Але з іншої сторони, якщо аналіз та оцінка цих моментів буде з дотриманням усіх норм та стандартів, то це забезпечить певну мінімізацію впливу цих ризиків на будь-яку діяльність агрохолдингу.

Викликами та перспективами для компанії в умовах пандемії є наступні кроки:

1) Посилений рівень контролю бізнес-ризиків: управління та моніторинг, створення Комітету з ризиків, щоденна оцінка операцій.

2) Співробітники холдингу: впровадити опцію роботи з дому, зупинити усі навчальних програми та тренінги, призупинити відрядження між підприємствами

3) Операційна діяльність холдингу: агрохолдинг уклав контракти на постачання, шляхом проведення ряду тендерних процедур для здійснення

весняних певних польових робіт до спалаху пандемії. [2].

4) Взаємовідносини між замовником та постачальником: агрохолдинг регулярно аналізує та переглядає свої шляхи постачань та локації для більшої їхньої ефективності у майбутньому

5) Фінанси компанії: компанія підтримує міцні відносини зі своїми банками-кредиторами, які забезпечують фінансами бізнес холдингу упродовж багатьох років [1].

На основі аналізу, моніторингу, вивчення діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» та охарактеризованих викликів і ризиків на сьогоднішній момент одним з кращих та найефективніших варіантів для холдингу буде саме впровадження системи CRM, що охоплює усі основні сфери управління взаємовідносинами зі споживачами та клієнтами, а також допомагає в організації внутрішніх процесів компанії, які мають вплив на зовнішньоекономічну діяльність холдингу. Програма реалізується шляхом збереження інформації про клієнтів або контрагентів, історії взаємин з ними, подальшого аналізу результатів та поліпшення відповідних бізнес-процесів.

CRM-система допомагає у двох напрямках: збільшує продажі та зменшує витрати. Це універсальний інструмент, який має багатий функціонал та дозволяє підприємству: знайти та проаналізувати слабкі місця в бізнес-процесах та роботі з клієнтами; сформувати якісну воронку продажів; сегментувати та поділити клієнтську базу за різними принципами, наприклад, прибутковості та перспективності.

За допомогою CRM-системи робота з клієнтами стає простіше, її легше контролювати, аналізувати, оцінювати якість роботи кожного окремого робітника та вводити в курс нових менеджерів.

Налаштована та правильно впроваджена система CRM дає можливість менеджерам відділу продажів нічого не упустити в процесі роботи з клієнтами. Зручний інтерфейс програми дозволяє аналізувати взаємовідносини з клієнтами (за будь-який термін часу), відстежувати угоди та збільшувати повторні продажі.

Переваги використання таких інтегрованих систем в наступному:

- Єдина база контрагентів та замовників, що зберігає всі дані
- Контроль та прозорість роботи відділу продажів. Оскільки відразу зрозуміло, хто за який процес відповідає та на яких етапах угоди знаходиться клієнт.
- Облік та аналіз статистики руху замовлень. За допомогою системи, можна оперативно визначити, які проблеми виникли, наприклад, з чиеї вини зірвалося замовлення та проаналізувати причини, а також зробити висновки.
- Базуючись на аналіз та статистику, можна створити прогноз виручку та планувати розвиток підприємства

Програма CRM включає базу лідів, контактів та компаній. Угоди, які пов'язані з ними та завдання проходять процес обробки у вигляді напівавтоматичних бізнес-процесів за допомогою стандартизованих процедур. З допомогою яких, можна організувати дзвінки, листи, виставлення рахунків, використовувати функцію додавання товарів та призначення відповідальних на певний процес.

CRM-система та «1С-Підприємство» обмінюються даними в автоматичному режимі. Менеджери відділу продажів працюють за актуальними складськими залишками, цінами та проплатами. Така можливість, як продати позицію за старими цінами або виписати відсутній в наявності товар виключена в принципі.

Ще однією перевагою CRM системи є її мобільність: керівник відділу не може втрачати час даремно, тому програма може надавати інформацію про заплановані розпорядження, якщо на телефоні встановлена мобільна версія CRM. Керівник в програмі та у реальному часі може призначити відповідального, видати розпорядиться, наприклад, виставити рахунок клієнту прямо з пробки або черги в податковій.

Найважливішим етапом впровадження системи є вибір IT-компанії, яка буде провайдером програми CRM для агрохолдингу.

Оскільки ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" є достатньо інноваційною корпорацією він вже використовує систему CRM, але вона вже застарілого типу. Тому найкращим варіантом на ринку зараз є CRM-система від "Terrasoft Ukraine", даний IT-гігант входить в ТОП 5 компаній Світу з IT сфері і вже досить давно представлений на ринку України.

Наступним кроком, для успішної інтеграції даного проєкту в систему агрохолдингу необхідно забезпечити та придбати:

1) самі комп'ютери та сервери, що вже є на підприємстві, а також можна закупити додаткову техніку (оновити її);

2) Саме ПО системи CRM, стандартом для холдингу такого масштабу необхідно встановити 250-300 ліцензій, у яку входять онлайн-вебінари (support), які направлені на допомогу співробітникам в більш простій адаптації в самій системі;

3) Кастомізація: адаптація системи CRM під чинні бізнес-процеси агрохолдингу.

Для реалізації даного проєкту на підприємстві часовий фактор є досить важливим аспектом, бо в корпорації відбувається безпосередній контроль за фактичним виконанням робіт та процесів, правильна та своєчасна діагностика та аналіз наявних відхилень від поставлених задач та цілей холдингу

Таблиця 3.1 – Календарний план роботи підприємства за проєктом

Понеділок	з 8:00 до 16:00
Вівторок	з 8:00 до 16:00
Середа	з 8:00 до 16:00
Четвер	з 8:00 до 16:00
П'ятниця	з 8:00 до 16:00
Субота	вихідний
Неділя	вихідний

Систематизовано автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Систематизований та представлений графік роботи підприємства (табл 3.1). Датою початку роботи доцільно обрати 18. 05. 2021 рік.

Наступним кроком буде розроблення життєвого циклу проєкту з

розбивкою на основні фази, які відображають певний алгоритм послідовності дій під час безпосередньої розробки проєкту та його подальшого впровадження (табл 3.2).

Таблиця 3.2 – Зміст фаз життєвого циклу проєкту

Фази	Роботи	Тривалість (дні)	Початок	Кінець
Ініціація	Формування робочої групи на час проєкту	2	18.05.21	19.05.21
	Прийняття рішення про схвалення реалізації проєкту	4	20.05.21	25.05.21
Планування	Опис та затвердження складу робіт проєкту та їх тривалості	5	29.05.21	05.06.21
	Оцінка потреби в ресурсах	3	05.06.21	10.06.21
	Оцінка витрат та розробка бюджету	7	11.06.21	22.06.21
	Розробка плану виконання проєкту	7	22.06.21	Ср 03.07.21
	Розробка всіх вихідних документів	7	22.06.21	Ср 03.07.21
	Розробка технічних умов	7	03.07.21	12.07.21
	Передпроектні розробки	8	12.07.21	24.07.21
	Визначення критеріїв успіху	2	24.07.21	26.07.21
Виконання і контроль	Підготовчо-монтажні роботи	6	26.07.21	05.08.21
	Налагоджувальні роботи	9	05.08.21	16.08.21
	Аналіз технічних аспектів товару	15	16.08.21	07.09.21
	Розробка структури та дизайну товару	5	16.08.21	23.08.21
Виконання і контроль	Прийняття рішення про запуск виробництва за проєктом	9	07.09.21	20.09.21
	Контроль початку робіт проєкту	5	20.09.21	27.09.21
	Підготовка ринку збуту	21	20.09.21	18.10.21
Завершення проєкту	Збір документації проєкту	5	18.10.21	25.10.21
	Введення в основне виробництво та запуск збуту	7	18.10.21	29.10.21
	Звіт перед керівництвом	3	29.10.21	02.11.21

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

З таблиці, можна зробити висновок, що даний проєкт у своєму життєвому циклі сформований з 4 основних фаз, а саме: ініціації, планування, виконання і контролю та завершення.

Для подальшого розроблення проєкту необхідно визначити учасників

проєкту (особи, які залучені в процесі інтеграції). Необхідний персонал для реалізації даного проєкту (табл 3.3).

Таблиця 3.3 – Учасники запропонованого проєкту

Посада	Вид участі	Кількість, осіб	Погодинна з/п грн/год
Генеральний директор	К	1	350
Заступник генерального директора	КО	1	240
Начальник виробничого цеху	КО	1	220
Заступник начальника виробничого цеху	КО	1	190
Директор ІТ-департаменту	КО	1	210
Системний адміністратор	КО	1	175
Бухгалтер	ВВ	2	180
Ремонтник обладнання	В	6	150
Маркетолог	ВВ	2	180
Дизайнер	ВВ	2	140
Менеджер зі збуту	ВВ	2	150
Загалом	-	20	2185

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що для реалізації проєкту загалом необхідно 18 працівників. До внутрішніх також слід віднести замовника, спонсора, інвестора та підрядчика. Також у проєкті беруть участь зовнішні учасники (ліцензіар та кредитор). Загалом 24 особи необхідно задіяти для реалізації запропонованого проєкту на підприємстві та в усіх бізнес-процесах холдингу.

Наступним кроком буде складання змісту проєкту, який включає перелік основних робіт, які необхідні для отримання продукту проєкту, кожна з яких має певну тривалість. Характеристика та параметри робіт за проєктом (табл 3.4).

Таблиця 3.4 – Характеристика та параметри робіт інноваційного проєкту

WBS	Назва роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, днів			Ресурси, чол. у день
			Опт.	Пес.	Очі к.	
C1	Формування робочої групи на час проєкту	-	1	3	2	20

Продовження табл. 3.4

C2	Прийняття рішення про схвалення реалізації проєкту	C1	3	5	4	8
C3	Планування компонентів проєкту:	C2				
C31	Опис та затвердження складу робіт проєкту та їх тривалості	C2	4	7	5	12
C32	Оцінка потреби в ресурсах	C31	2	4	3	12
C33	Оцінка витрат та розробка бюджету	C32	6	9	7	10
C34	Розробка плану виконання проєкту	C33	6	9	7	16
C35	Розробка всіх вихідних документів	C33	5	8	7	6
C36	Розробка технічних умов	C33	6	8	7	7
C37	Передпроектні розробки	C36	7	10	8	13
C4	Визначення критеріїв успіху	C2	1	3	2	4
C5	Процес створення:	C4				
C51	Підготовчо-монтажні роботи	C4	5	7	6	16
C52	Налагоджувальні роботи	C51	7	11	9	16
C53	Аналіз технічних аспектів товару	C52	12	17	15	9
C54	Розробка структури та дизайну товару	C52	3	7	5	4
C55	Прийняття рішення про запуск виробництва за проєктом	C54	7	10	9	20
C56	Контроль початку робіт проєкту	C54	4	6	5	16
C6	Підготовка ринку збуту	C54	18	22	21	10
C7	Ввід в експлуатацію:	C6				
C71	Збір документації проєкту	C6	4	7	5	8
C72	Введення в основне виробництво та запуск збуту	C6	5	9	7	20
C8	Звіт перед керівництвом	C72	2	4	3	6

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

У табл. наведено роботи проєкту по впровадженню системи в холдингу, у якій вказано, яка робота є попередником для іншої та сформовано WBS для кожної роботи, визначено оптимістичну (207 днів), песимістичну (297 днів) та очікувану (217 днів) тривалість робіт, а також визначено потреби у ресурсах.

Для більш детального аналізу проєкту по впровадженню необхідно

провести аналіз по управлінню часом, вартістю та ресурсами проєкту. Для початку необхідно визначення переліку й послідовності виконання робіт із зазначення логічних зв'язків між ними. Вони переносяться до середовища програмного забезпечення MS Project.

Сумарна тривалість проєкту складає 123 днів. Сума проєкту становить 870 700 грн. Далі будуємо сітковий графік (див. рис. 3.2).

На основі діаграми Ганта (див. рис. 3.1) визначено основні параметри проєкту після оптимізації: ранні та пізні терміни початку й завершення робіт, тривалість робіт (119 днів) та запас часу. Побудуємо сітковий графік проєкту до оптимізації (див. рис. 3.3).

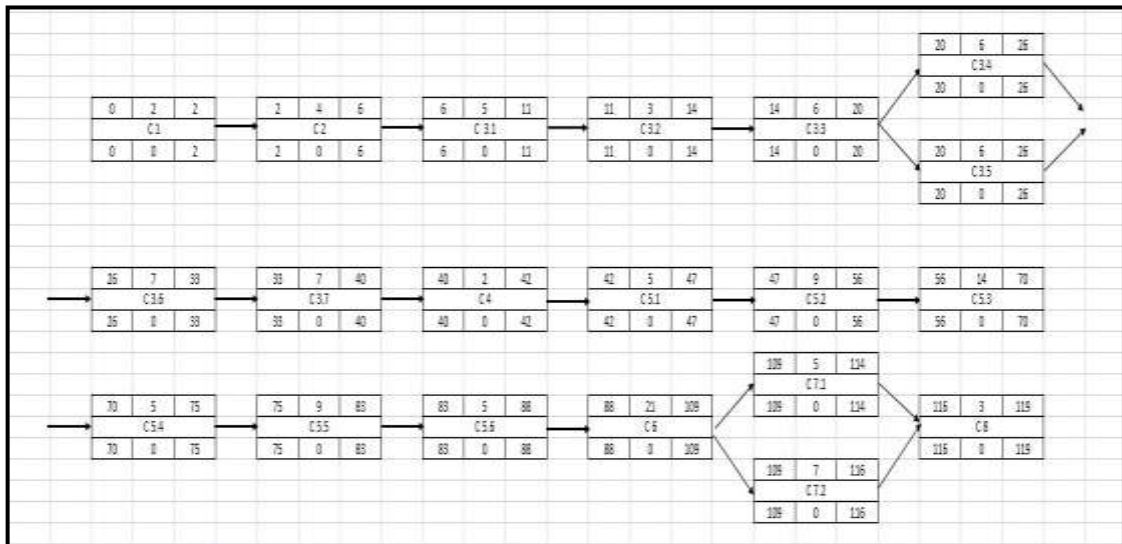


Рисунок 3.1 - Критичний шлях проєкту до оптимізації

(складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)



Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта до оптимізації

(складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)

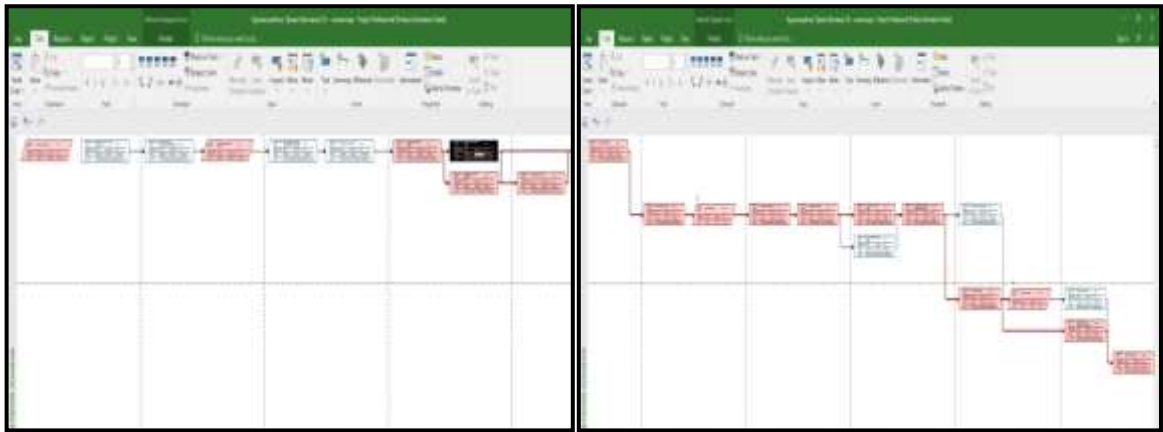


Рисунок 3.3 – Сітковий графік проекту до оптимізації
(складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)

Для наступного етапу проводимо аналіз сіткового графіку шляхом перевірки топології сіткового графіка.

$$k_{Hi} = \frac{t[L_{\max}] - t^1 [L_{кр}]}{t[L_{кр}] - t^1 [L_{кр}]} \quad (3.1)$$

де $t[L_{\max}]$ – тривалість максимального шляху, що проходить через дану роботу;

$t^1 [L_{кр}]$ – частина максимального шляху $t[L_{\max}]$, що співпадає з критичним шляхом, без врахування тривалості роботи, яка розглядається;

$t[L_{кр}]$ – тривалість критичного шляху.

На наступному етапі аналізу, ми розподіляємо роботи згідно із коефіцієнтами напруженості за зонами через наступні інтервали(табл 3.5):

- критична зона: $1 \geq k_{Hi} > 0,95$;
- субкритична зона: $0,95 \geq k_{Hi} > 0,8$;
- резервна зона: $0,8 \geq k_{Hi}$

Таблиця 3.5 - Коефіцієнт напруженості до оптимізації

WBS	$t[L_{\max}]$	$t^1 [L_{кр}]$	$t[L_{кр}]$	k_{Hi}	Зона
C1	119	119	119	1	C
C2	119	119	119	1	C
C3.1	119	119	119	1	C
C3.2	119	119	119	1	C
C3.3	119	119	119	1	C
C3.4	118	114	119	0,8	R
C3.5	118	114	119	0,8	R
C3.6	119	119	119	1	C
C3.7	119	119	119	1	C

Продовження табл. 3.5

C4	119	119	119	1	C
C5.1	119	119	119	1	C
C5.2	119	119	119	1	C
C5.3	119	119	119	1	C
C5.4	119	119	119	1	C
C5.5	119	119	119	1	C
C5.6	119	119	119	1	C
C6	119	119	119	1	C
C7.1	117	111	119	0,75	R
C7.2	117	111	119	0,75	R
C 8	119	119	119	1	C

Складено автором на основі ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Отже, з даної таблиці, можемо зробити висновок: 4 з зазначених робіт входять до резервної зони. Питома вага робіт кожної зони – критичної $C(\%)$, субкритичної $S(\%)$, резервної $R(\%)$ – знаходиться за формулами:

$$C(\%) = \frac{C}{C + S + R}, \quad (3.2)$$

$$S(\%) = \frac{S}{C + S + R}, \quad (3.3)$$

$$R(\%) = \frac{R}{C + S + R}, \quad (3.4)$$

Наступним кроком, ми знайдемо вагу критичної зони:

$$R(\%) = \frac{4}{20} = 0,2, \text{ або } 20 \%$$

Далі, знаходимо коефіцієнт напруженості всього сіткового графіка:

$$K_{Ycc}(\%) = C(\%) + 0,5S(\%). \quad (3.5)$$

$$K_{Ycc}(\%) = 80\% + 0,5 \times 0 = 80\%.$$

Після підрахунків, робимо висновок, що коеф. є більш оптимальним. Проміжку, це показує що проєкт є перевантаженим.

Потім розраховуємо імовірність завершення проєкту в обумовлений термін $T_{дир}$ за формулою:

$$P = \Phi(X) = \Phi\left(\frac{T_{дир} - T}{\sigma_{кр}}\right) \quad (3.6)$$

де $\Phi(X)$ – це значення функції Лапласа для нормального розподілу ймовірностей;

Тдир – це директивний термін виконання всього комплексу робіт за проєктом;

X – аргумент функції Лапласа

$$x = \frac{T_{\text{дир}} - T}{\sigma_{\text{кр}}} \quad (3.7)$$

де $\sigma_{\text{кр}}$ – це середнє квадратичне, розраховується за формулою:

$$\sigma_{\text{кр}} = \sqrt{((t_{\text{макс}} - t_{\text{мін}})^2) / 4} \quad (3.8)$$

де $t_{\text{макс}}$ – це песимістичний час виконання проєкту (днів);

$t_{\text{мін}}$ – це оптимістичний час виконання проєкту (днів);

Наступним кроком, зробимо розрахунки за наведеними вище формулами:

$$\sigma_{\text{кр}} = \sqrt{(((195 - 95)^2) / 4)} = 50$$

$$X = (185 - 120) / 50 = 1,3$$

$$P = \Phi(X) = \Phi(1,3) = 0,3824$$

З цього можемо зробити висновок: що ймовірність завершення проєкту у назначений термін повинно знаходитися в межах, і тому сітьовий графік перебудовувати не потрібно, є ймовірність 38,24%, які показують, що проєкт закінчиться в строк. Результат планування ресурсів та визначення трудових затрат (див. рис. 3.4).

	Назва ресурсу	Type	Material Label	Initials	Group	Макс. одиниць	Стандартна ставка	Ставка накладних
1	Генеральний директор	Work		Г		100%	350,00p./hr	370,00p./hr
2	Заступник генерального директора	Work		З		100%	240,00p./hr	260,00p./hr
3	Начальник виробничого цеху	Work		Н		100%	220,00p./hr	240,00p./hr
4	Заступник начальника виробничого цеху	Work		З		100%	190,00p./hr	210,00p./hr
5	Бухгалтер	Work		Б		200%	160,00p./hr	180,00p./hr
6	Ремонтник обладнання	Work		Р		600%	150,00p./hr	170,00p./hr
7	Директор IT-департаменту	Work		Д		100%	210,00p./hr	230,00p./hr
8		Work				500%	200,00p./hr	220,00p./hr
9	Системний адміністратор	Work		С		400%	175,00p./hr	200,00p./hr
10	Маркетолог	Work		М		200%	170,00p./hr	200,00p./hr
11	Дизайнер	Work		Д		200%	120,00p./hr	140,00p./hr
12	Менеджер зі збуту	Work		М		200%	150,00p./hr	170,00p./hr
13		Work				2 000%	130,00p./hr	150,00p./hr
14	Програмне забезпечення	Material		П			70 900,00p	
15		Material					670 000,00p	
16		Material					150 000,00p	
17		Material					165 000,00p	
18		Material					35 000,00p	

Рисунок 3.4 – Лист ресурсів до оптимізації

(складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)

З даної схеми, ми можемо зробити висновок, що перевантаженими є Директор ІТ-департаменту та Заступник генерального директора (див. рис. 3.5).

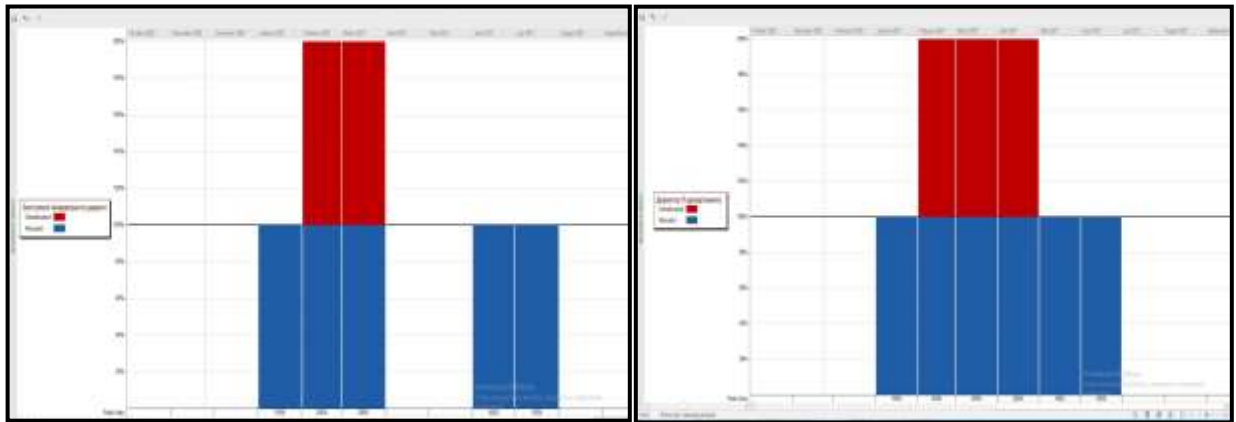


Рисунок 3.5 – Графіки перевантажених ресурсів до оптимізації
(складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)

Роблячи висновок, можна зазначити, що проект потребує оптимізації. А саме, перерозподілу навантаження з Директора ІТ-департаменту та Заступника генерального директора. Тому для цього проводимо згладжування автоматично та вручну, в результаті чого маємо наступні результати оптимізації (див. рис. 3.6).

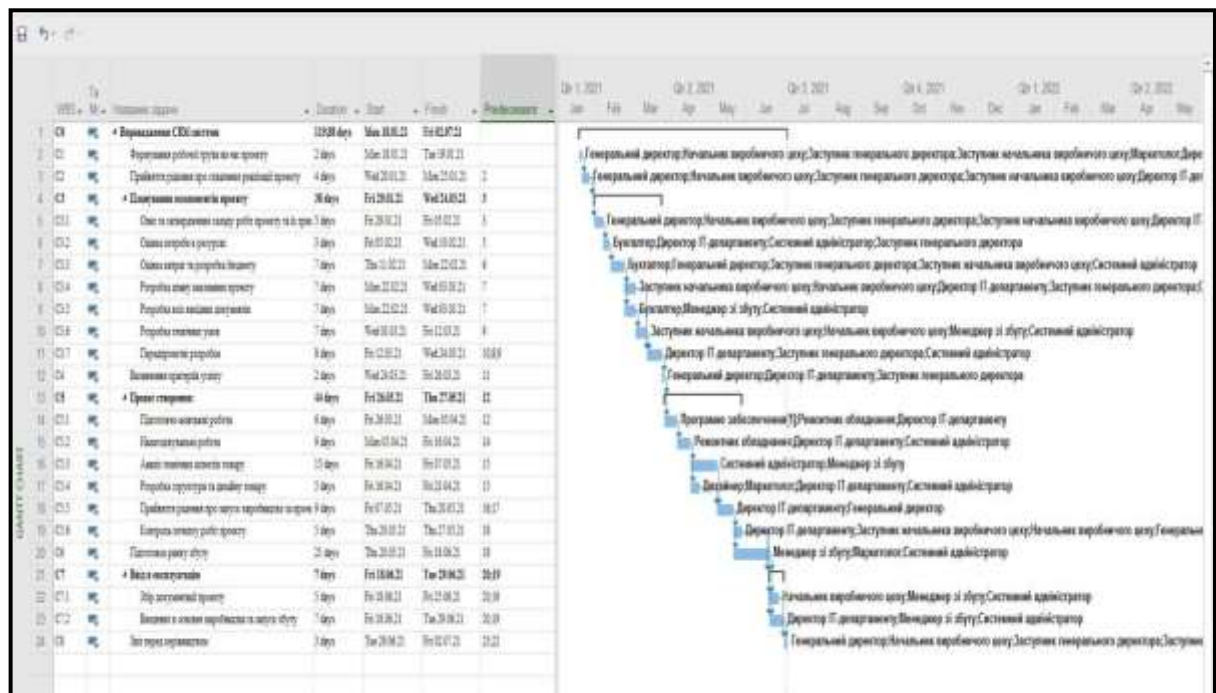


Рисунок 3.6 – Діаграма Ганта після оптимізації
(складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)

Роблячи висновок, можна сказати, що проєкт зазнав певних змін та успішно пройшов процес оптимізації.

Наступним кроком проаналізуємо сітковий графік проєкту після оптимізації (див. рис. 3.7).

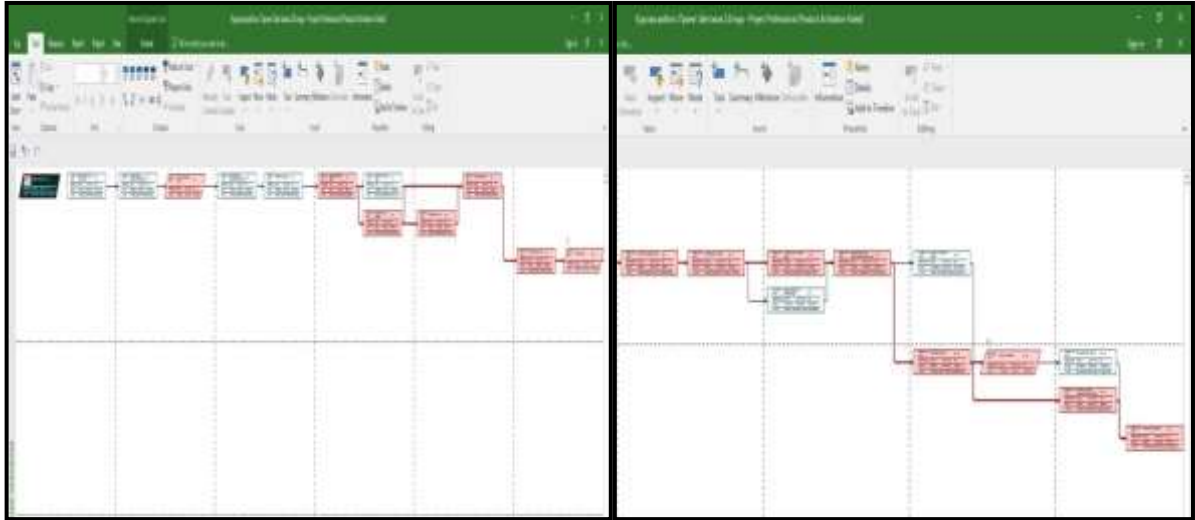


Рисунок 3.7 – Сітковий графік проєкту після оптимізації

(складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)

З цього можемо зробити висновок, що він також зазнав певних змін та успішно пройшов процес оптимізації. Також необхідно розглянути лист ресурсів після процесу оптимізації (див. рис. 3.8).

№	Назва ресурсу	Type	Material Label	Initials	Group	Макс. одиниць	Стандартна ставка	Ставка за годину	Витрати на використання	Асигнов. А/с
1	Генеральний директор	Work		Г		100%	350,00p./hr	370,00p./hr	0,00p	Prorated
2	Заступник генерального директора	Work		З		100%	240,00p./hr	260,00p./hr	0,00p	Prorated
3	Начальник виробничого цеху	Work		Н		100%	220,00p./hr	240,00p./hr	0,00p	Prorated
4	Заступник начальника виробничого цеху	Work		З		100%	190,00p./hr	210,00p./hr	0,00p	Prorated
5	Бухгалтер	Work		Б		200%	160,00p./hr	180,00p./hr	0,00p	Prorated
6	Ремонтник обладнання	Work		Р		600%	150,00p./hr	170,00p./hr	0,00p	Prorated
7	Директор IT-департаменту	Work		Д		100%	210,00p./hr	230,00p./hr	0,00p	Prorated
8		Work				500%	200,00p./hr	220,00p./hr	0,00p	Prorated
9	Системний адміністратор	Work		С		400%	175,00p./hr	200,00p./hr	0,00p	Prorated
10	Маркетолог	Work		М		200%	170,00p./hr	200,00p./hr	0,00p	Prorated
11	Дизайнер	Work		Д		200%	120,00p./hr	140,00p./hr	0,00p	Prorated
12	Менеджер з збуту	Work		М		200%	150,00p./hr	170,00p./hr	0,00p	Prorated
13		Work				2 000%	130,00p./hr	150,00p./hr	0,00p	Prorated
14	Програма забезпечення	Material		П			70 900,00p		0,00p	Prorated
15		Material					670 000,00p		0,00p	Prorated
16		Material					150 000,00p		0,00p	Prorated
17		Material					165 000,00p		0,00p	Prorated
18		Material					35 000,00p		0,00p	Prorated

Рисунок 3.8 – Лист ресурсів після оптимізації

(складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)

Роблячи висновок, необхідно зазначити, що лист ресурсів також змінився і навантаження була переглянута (див. рис. 3.9).

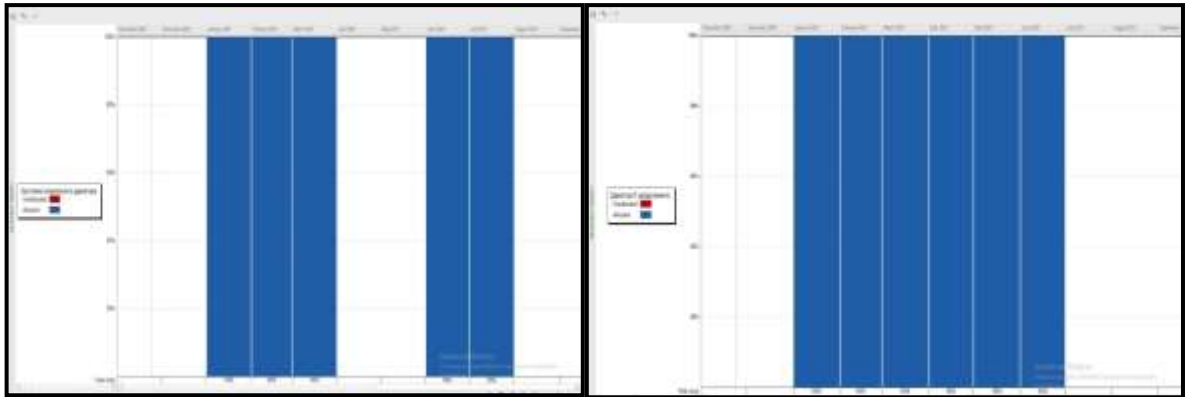


Рисунок 3.9 – Графік ресурсів після оптимізації
(складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)

Роблячи висновок, можна зауважити, що через новий розподіл обов'язків в групі самого проєкту, ми змогли зняти навантаження з Заступника генерального директора та Директора ІТ-департаменту.

Через це також відбулися певні зміни у структурі робіт та навантаження, в тому числі змінилася сума самого проєкту. До процесу оптимізації вона становила 870 700 грн, а вже після розрахунків складає 826 540 грн, що заощаджує 44 160 грн для агрохолдингу.

Отже, витрати на впровадження CRM системи для ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" складають 826 540 грн. Для початку необхідно систематизувати усі можливі витрати (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Загальні витрати за проєктом

№	Вид витрат	Загальна сума, грн
1	Трудові ресурси	523855
2	Соціальний внесок за найманих працівників	91382
3	Послуги налаштування програми (як зовнішнього виконавця)	117590
4	Поточні витрати	35000
5	Матеріальні ресурси	58713
Σ		826540

Розроблено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Роблячи висновок, можна зазначити, що: загальні витрати по проєкту складаються з таких основних категорій, а саме: трудових ресурсів, соціальних

внесків за найманих працівників, послуг налаштування програми (як зовнішнього виконавця), поточних витрат та матеріальних ресурсів. Тому необхідно розписати витрати на виконання проєкту за етапами (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Витрати на виконання проєкту за етапами

Етап робіт	З/п Роб.	Мате р.	Відрах.	Енергі я	Відря д.	Спе ц.	Стор. Орг.	Інш е	На кла дні	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	100750	1570	3500	3000	-	-	23518	-	-	132338
2	101550	1785	4725	4500	-	-	23518	-	-	136078
3	105790	19770	10170	6700	-	-	23518	-	-	165948
4	110329	20274	37612	12390	-	-	23518	-	-	204123
5	105436	15314	35375	8410	-	-	23518	-	-	188053
Σ	523855	58713	91382	35000	-	-	117590	-	-	826540

Розроблено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Аналіз запропонованого проєкту будемо проводити за допомогою таких показників: поточні витрати, чистий дохід та інші. Також треба зауважити, що після впровадження інновацій зростуть і витрати на технічну підтримку функціонування даної системи. Під час розрахунків, ми не враховуємо фактор інфляції, оскільки підвищення цін пропорційно відобразиться на збільшенні цін на продукцію. Прогноз фінансового результату підприємства наведено в таблиці А.1, Додатку А.

Наступне, розробляємо прогноз грошових потоків, в якому присутня інформація про три напрямки: операційну, інвестиційну та фінансову сферу (Таблиця А.2, Додатку А). Також проводимо розрахунки чистої теперішньої вартості (Таблиця Б.1, Додатку Б). Ставка річного дисконтування складає 30%. Чиста теперішня вартість визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n B_t (1+r)^{-t} - \sum_{t=1}^n C_t (1+r)^{-t} = \sum_{t=1}^n CF_t (1+r)^{-t} - C_{inv} (1+r)^{-1}, \quad (3.9)$$

де CF – це сумарний грошовий потік,

C_{inv} – це інвестиційний грошовий потік.

$$NPV = 696532 \text{ грн.}$$

Далі проводимо розрахунок коефіцієнту вигод-витрат (Таблиця Б.2, Додатку Б). Розрахунки за наступною формулою:

$$BCR = \sum_{t=1}^n B_t (1+r)^{-t} / \sum_{t=1}^n C_t (1+r)^{-t} = 1, \quad (3.10)$$

$$BCR = 2303656 / 1407124 = 1,63.$$

Оскільки, $BCR > 1$, проєкт є фінансово привабливим. Тому збільшення витрат на 63% суттєво не вплине на фінансову привабливість усього проєкту.

Термін окупності розраховується без дисконтування вигод та витрат за проєктом (Таблиця Б.3, Додатку Б):

$$T = C_{inv} / \overline{ГП_t}, \quad (3.11)$$

де $ГП_t$ – це дисконтований грошовий потік t -го періоду, грн.

Період окупності розраховується з використанням дисконтованих грошових потоків:

$$Tok = T + |\sum_{t=1}^T ГП_t| / ГП_{T+1}, \quad (3.12)$$

де T – це кількість повних років відшкодування інвестиційних витрат.

Термін окупності даного проєкту складає:

$$T = 11 + 50765 / 114035 = 11,5 \text{ місяців.}$$

Період окупності складає $Tok = 16 + 8263 / 65392 = 16$ місяців.

Основні ризики впровадження CRM системи в управління постачаннями агрохолдингу є:

- 1) затримка термінів проєкту в цілому;
- 2) ризик впливу зовнішніх факторів на терміни проведення робіт;
- 3) неправильне управління бізнес-процесами;
- 4) перевищення бюджету проєкту;
- 5) нераціональне планування витрат.

Основними заходами, щодо правильного управління ризиками є:

- Навчання персоналу, для вміння швидко приймати рішення та оперативного реагування на ситуації

- Контроль всіх бізнес-процесів та постійний моніторинг ринку.

Наступним кроком проводимо кількісний аналіз ризиків за аналізом сценаріїв. Для розрахунку знач. NPV (песимістичного сценарію) систематизовано та побудовано (Таблиця В.1, Додатку В). $NPV = 565235$ грн для песимістичного сценарію розвитку подій. Для оптимістичного сценарію

розрахунку значення NPV побудовано (Таблиця В.2, Додатку В). NPV=709240 грн для оптимістичного сценарію розвитку подій. В наступній таблиці наведена імовірність настання розроблених сценаріїв (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Імовірність настання сценаріїв

Варіанти сценаріїв	Імовірність	Значення NPV
Песимістичний	0,11	565235
Базовий	0,65	696532
Оптимістичний	0,24	709240

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Дисперсія даного проєкту (MNPV) визначається за формулою:

$$MNPV = \sum NPVi * pi, \quad (3.13)$$

де n – це кількість сценаріїв за проєктом;

NPVi – це значення NPV за i-м сценарієм.

$$MNPV = 565235 * 0,11 + 696532 * 0,65 + 709240 * 0,24 = 685137$$

Середньоквадратичне відхилення NPV розраховується за формулою:

$$\sigma NPV = \sqrt{\sum pi(NPVi - MNPV)^2} \quad n \geq 1, \quad (3.14)$$

Визначимо середньоквадратичне відхилення:

$$\begin{aligned} \sigma NPV &= \sqrt{0,11 * (565235 - 685137)^2 + 0,65 * (696532 - 685137)^2 + 0,24 * (709240 - 685137)^2} \\ &= 19287 \end{aligned}$$

Проводимо розрахунок коефіцієнту варіації, який описує частку ризику на одиницю очікуваного значення NPV (у %):

$$var = \frac{\sigma NPV}{MNPV} * 100\%, \quad (3.15)$$

$$var = \left(\frac{19287}{685137} \right) * 100 = 2,8 \%$$

Отже, за даними розрахунків, відхилення очікуваних доходів до проєкту можуть коливатися в межах 2,8 %.

Після підрахунків проводимо та аналізуємо економічний ефект від впровадження даного проєкту. Серед основних покращення, які втілює CRM система є наступні: отримання прибуткових клієнтів, додаткові продажі

товарів та послуг, покращення позиції компанії та бренду, ріст лояльності контрагентів, ріст продуктивності агрохолдингу, покращення ефективності інвестицій, прискорення виходу нових продуктів та послуг на ринок.

Проаналізувавши ринок CRM – систем, маємо наступні результати, які представлені графічно (див. рис. 3.10).



Рисунок 3.10 – Динаміки впровадження CRM – систем у великих компаніях
(Складено автором на основі [25])

З цього можна зробити висновок, що попит на застосування системи CRM починаючи з 2010 року був стабільно високим і це спричинено її ефективністю та інноваційністю.

Економічний ефект від впровадження даного рішення на підприємстві дає змогу спрогнозувати ріст певних факторів. І першим показником є саме дохід агрохолдингу, який матиме ріст в середньому на 10-12% на рік; Даний показник зображено графічно (див. рис. 3.11).

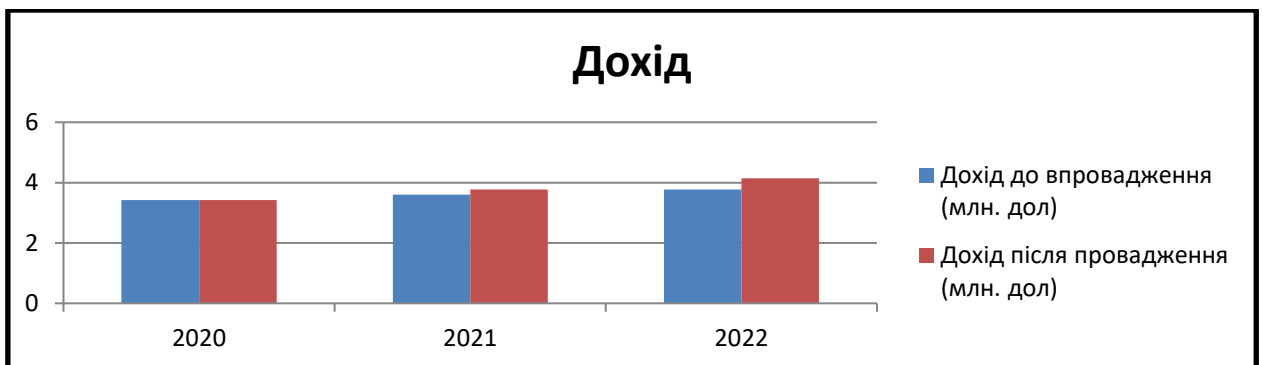


Рисунок 3.11 – Прогнозований дохід на 2020 - 2022 рік
(Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)

З цього графіку, можна зробити висновок, що спрогнозовані показники доходу з впровадженням проєкту є більшими, тому це принесе позитивний економічний ефект.

Наступним показником є обсяг експорту соняшникової олії, який також прогнозовано збільшиться на 15 % на рік. Даний показник зображено графічно (див. рис. 3.12).



Рисунок 3.12 – Прогнозований обсяг експорту на 2020 - 2022 рік

(Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)

З цього графіку, можна зробити висновок, що спрогнозовані показники обсягу експорту з впровадженням проєкту є більшими, тому це принесе позитивний економічний ефект.

Наступним показником є собівартість експорту, який прогнозовано зменшиться на 8% на рік. Даний показник зображено графічно (див. рис. 3.13).



Рисунок 3.13 – Прогнозована собівартість експорту на 2020 - 2022 рік

(Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)

З цього графіку, можна зробити висновок, що спрогнозовані показники

собівартості експорту з впровадженням проєкту є більшими, тому це принесе позитивний економічний ефект.

Наступним показником є рентабельність продажу, який також прогнозовано збільшиться на 1-2 % на рік. Даний показник зображено графічно (див. рис. 3.14).



Рисунок 3.14 – Прогнозована рентабельність продажу на 2020 - 2022 рік
(Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)

З цього графіку, можна зробити висновок, що спрогнозовані показники рентабельності продажу з впровадженням проєкту є більшими, тому це принесе позитивний економічний ефект.

Для подальшого більш детального ознайомлення з проєктом необхідно зазначити та виявити ризики, які можуть виникати під час процесу впровадження даного проєкту в бізнес-процеси агрохолдингу. Під час даного аналізу був використаний метод експертної оцінки. (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Критерії ризику проєкту впровадження системи CRM на ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

№	Тип фактора ризику	Ризик	Можливі збитки
1	Технологічний	Недостатній рівень тех. забезпечення для проєкту	Недостатньо усіх необхідних матеріалів

Продовження табл. 3.9

2	Організаційний	Мала команда проєкту	Велике навантаження на учасників команди проєкту
3		Затрати вищі запланованих для виконання всіх задач	Зменшення етапів проєкту
4		Виникнення нових етапів проєкту	Додаткові затрати часу
5		Зміна процедур до ПЗ	Зміна етапів та послідовності в проєкті
6	Постачальники	Ситуації пов'язані з підрядниками	Відмова від договору
7		Зміна термінів розробки ПЗ	Зрив термінів налаштування проєкту
8		Зміна вартості на тех.засоби	Пошук нових підрядників
9		Зміна цінової політики у підрядників	Перевищення бюджету, через підвищення ціни
10		Низькоякісне ПЗ	Зміна термінів функціонування готового продукту

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

З даної таблиці можемо зробити висновок, що існують достатньо багато груп ризиків на які потрібно звернути увагу.

Далі необхідно виявити рівень впливу отриманих ризиків на даний проєкт, для цього складено матрицю впливу ризиків. За допомогою матриці впливу ризиків визначають, які ризики найбільше впливають на мету проєкту: бюджет та терміни (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Матриця впливу ризиків представлена в таблиці

№	Об'єкт впливу	Бюджет проєкту	Терміни проєкту
1	Ситуації пов'язані з підрядниками	Збільшення $\leq 7\%$	Незначне збільш.
2	Зміна вартості на тех.засоби	Збільшення 7-11%	Не впливає
3	Зміна цінової політики у підрядників	Збільшення 7-11%	Незначне збільш.
4	Затрати вищі запланованих для виконання всіх задач проєкту.	Збільшення 7-11%	Незначне збільш.
5	Зміна процедур до ПЗ	Незначне збільш.	Збільшення $\leq 7\%$
6	Недостатній рівень тех. забезпечення	Незначне збільш.	Незначне збільш.
7	Зміна термінів розробки ПЗ	Не впливає	Збільшення $\leq 7\%$
8	Низькоякісне ПЗ	Збільшення 7-11%	Збільшення 7-11%
9	Виникнення нових етапів проєкту	Незначне збільш.	Незначне збільш.
10	Мала команда проєкту	Не впливає	Незначне збільш.

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Наступним кроком, необхідно побудувати матрицю ймовірностей і впливів ризиків проєкту CRM ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Матриця ймовірностей і впливів ризиків проєкту характеризує комбінації ймовірності і впливу, які дозволяють привласнювати ризикам рейтинги низького, середнього або високого пріоритету (табл.).

- Значення впливів: дуже слабкий (0,05), слабкий (0,1), середній (0,2), сильний (0,4), дуже сильний (0,8).

- Значення ймовірностей: дуже низька (0,1), низька (0,3), середня (0,5), висока (0,7), дуже висока (0,9)

Дана матриця систематизована в таблиці (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Матриця ймовірностей і впливів ризиків проєкту

Ймовірність	Загрози				
0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56
0,5	0,025	0,05	0,1	0,2	0,4
0,3	0,015	0,03	0,06	0,12	0,24
0,1	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08
Вплив	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8

Розроблено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Наступним кроком буде розроблення таблиці, де будуть оцінені ризики проєкту. Дані показники систематизовані в таблиці (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Оцінка ризиків запропонованого проєкту

№	Об'єкт впливу	Ймовірність	Вплив	Знач. ризик у	Рейтинг ризику
1	Ситуації пов'язані з підрядниками	0,6	0,5	0,3	В
2	Зміна вартості на тех.засоби	0,2	0,5	0,05	Н
3	Зміна цінової політики у підрядників	0,6	0,9	0,5	В
4	Затрати вищі запланованих для виконання всіх задач проєкту.	0,2	0,5	0,05	Н
5	Зміна процедур до ПЗ	0,4	0,2	0,04	Н
6	Недостатній рівень тех. забезпечення для проєкту	0,4	0,4	0,13	С
7	Зміна термінів розробки ПЗ	0,6	0,8	0,5	В
8	Низькоякісне ПЗ	0,4	0,8	0,25	В
9	Виникнення нових етапів проєкту	0,2	0,4	0,05	Н

10	Мала команда проєкту	0,2	0,2	0,03	Н
----	----------------------	-----	-----	------	---

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Для того, щоб знизити вплив виявлених ризиків, необхідно знайти рішення для кожного з найбільш важливіших ризиків досліджуваного проєкту впровадження системи CRM на ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Комплекс заходів, спрямований на зниження впливу ризиків (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Стратегії реагування для зниження впливу ризиків

№	Ризик	Стратегія реагування
1	Ситуації пов'язані з підрядниками	Стратегія передачі ризику. Якщо виникає такі ситуації ,то за контрактом, з підрядників буде зніматися передоплата
2	Зміна цінової політики у підрядників	Стратегія прийняття ризику. Учасники проєкту не можуть впливати на вартість тех. засобів
3	Зміна термінів розробки ПЗ	Стратегія передачі ризику. Якщо відбувається така ситуація, с підрядника буде зніматися штраф, зазначений в укладеному раніше договорі
4	Низькоякісне ПЗ	Стратегія передачі ризику. При виникненні таких ситуацій, а саме браку, підрядник повинен буде оплатити вартість виправлення браку, це прописано в договорі

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Підбір необхідної стратегії реагування на виникаючі ризики так чи інакше допоможе мінімізувати негативні наслідки ризиків на етапі аналізу і планування проєкту впровадження системи CRM на ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Останнім кроком в даному проєкті буде складання узагальнюючого реєстру ризиків. У цій таблиці ми зможемо вже повноцінно оцінити ризики: їх причини, міри їх виправлення та наслідки, які можуть бути нанесені цими ризиками (Таблиця Г.1, Додатку Г).

3.2 Розроблення проєкту по розширенню ринків збуту на ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"

Для вдосконалення ЗЕД підприємства також розробимо концепцію виходу на новий ринок для нашого агрохолдингу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Продуктом експорту було обрано соняшникова олія - продукція рослинного походження, яку отримують методом пресування або екстрагування з олійних сортів соняшнику. Є найбільш популярним видом масла, яке використовується в кулінарії та косметології.

Сьогодні олія соняшника застосовується в багатьох сферах діяльності, а саме: харчовій промисловості, косметології, медицині, сільському господарстві, а також для цілей технічного характеру [26].

Основні умови транспортування олії соняшника, які необхідні для зберігання якості продукції та правильного процесу поставок до так званого покупця є наступні: правильний вибір упаковки та тарування; транспортування продукції в сучасному транспорті; збереження продукції шляхом здійснення якісного та чіткого процесу навантаження та кріплення його у транспортному засобі; побудова найбільш оптимального маршруту для транспортування продукції до покупця (споживача); коректне та чітке виконання всіх необхідних митних формальностей; належне оформлення необхідних дозволів та сертифікатів. Також необхідно вказати Показники якості соняшникової олії (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Показники якості соняшникової олії

Назва показника	Олія соняшникова нерафінована невиморожена 1-го гатунку	Олія соняшникова рафінована дезодорована невиморожена 1-го гатунку
Вид	допустимо наявність «сітки» над осадом	прозора без осаду
Колір, мг йоду, не більше	25	10
Кислотне число, мг КОН/г, не більше	4,0	0,25
Масова частка фосфоровмісних речовин в перерахунку на стеароолеолецитин, %, не більше	0,60	-
Масова частка вологи та летких речовин, %, не більше	0,20	0,10
Масова частка нежирових домішок, %, не більше	0,10	-

Пероксидне число , $\frac{1}{2}$ O ммоль/кг, не більше	7,0	2,0
--	-----	-----

Джерело: [27]

За 11 місяців 2020 року, експорт України соняшникової олії склав 6,27 млн т на суму \$ 4,76 млрд, що є на 13% більше показника аналогічного періоду у 2019 році (5,52 млн т на суму \$ 3,85 млрд), затверджує дані Державної митної служби України.

Основними імпортерами соняшникової олії з України у звітному періоді були: Китай – (1,18 млн т на \$ 901,71 млн); Індія – (1,69 млн т на \$ 1,23 млрд); Нідерланди – (583,44 тис. Т на \$ 442,71 млн); Іспанія – (407,32 тис. Т на \$ 308,03 млн); Єгипет – (123,05 тис. Т на \$ 86,16 млн); Ірак – (455,45 тис. Т на \$ 323,66 млн); Італія – (334,15 тис. Т на \$ 250,13 млн); Франція – (125,79 тис. Т на \$ 92,7 млн); Польща – (141,51 тис. Т на \$ 107,76 млн); Великобританія – (98,06 тис. Т на \$ 83,62 млн) [28].

Ринком збуту для нашої продукції була вибрала Грузія. На вибір даної країни вплинуло кілька факторів, таких як:

- Потреба країни в імпорті соняшникової олії
- Зручне транспортне сполучення між Україною та Грузією через басейн Чорного моря.
- Попит країни в олійних культурах щороку зростає

Найбільшими торговельними партнерами з імпорту товарів у Грузію в 2019 році були Росія з часткою 10,2% (977 млн \$); Туреччина з часткою 16,9% (1,61 млрд \$); Вірменія з часткою 2,81% (267 млн \$); Китай з часткою 9,02% (858 млн \$); Німеччина з часткою 5,27% (501 млн \$); Україна з часткою 4,36% (415 млн \$); Азербайджан з часткою 5,87% (558 млн \$); Японія з часткою 2,7% (257 млн \$); США з часткою 7,13% (678 млн \$); Італія з часткою 2,39% (228 млн \$).

Пшениця та соняшникова олія займають та входять в топ 10 товарів які імпортує Грузія і їх частка складає 1,14% (108 млн дол.) [29].

Основними гравцями на ринку соняшникової олії є: AgroGroup Trading LLC; Amafgeorgia; E-Nergi; East-West. [30].

Для здійснення експортної діяльності в ролі контрагента була обрана компанія AgroGroup Trading LLC, яка є міжнародним виробничо-торговельним агрохолдингом, який виробляє сільськогосподарську продукцію у Східній Європі та експортується на ринки Азійсько-Тихоокеанського регіону, Близького Сходу та Західної Європи. [31].

Наступним кроком буде визначення базисних умов зовнішньоторгового контракту купівлі-продажу, які встановлюють базис ціни в залежності від того, чи включаються та додаються витрати на транспортування (та інші витрати) у ціну товару чи ні. Базисні умови визначають наступне:

- хто та за чий рахунок здійснює транспортування товарів по території країн покупця, продавця, транзитних країн, у тому числі при перевезенні товару річним, морським та повітряним транспортом;
- становище самого вантажу у відношенні до транспортного засобу, який визначає обов'язок продавця доставити вантаж у певне місце за встановлену у контракті ціну, або підготувати його до завантаження, або повантажити товар на транспортний засіб, або передати транспортній організації;
- обов'язки продавців до пакування і маркування товарів, а також обов'язки сторін у сфері страхування вантажів;
- обов'язки сторін до оформлення комерційної документації до всіх необхідних та існуючих в практиці міжнародної торгівлі вимог;
- умови (де та коли) переходять від продавця до покупця права власності на продукцію та товар;
- заходи, які пов'язані з можливістю ризику випадкової втрати або пошкодження товару, та втрати, що можуть виникнути.

Базисні умови (Incoterms) слугують для спрощення укладання та узгодження контрактів, допомагають більш коректно та чітко контрагентам знайти вирішення неузгодженостей та способи розподілу відповідальності.

Поставка для нашого товару (соняшникової олії) здійснюється на

умовах DPU.

Умови поставки DPU «Delivered Named Place Unloaded» (Інкотермс 2020 року) які означають, що продавець виконав свої зобов'язання з постачання у тому разі, коли товар, який був випущений в митному режимі експорту, розвантажений та наданий в розпорядження покупця у визначеному місці призначення [32].

Згідно базису поставки DPU Інкотермс 2020 продавець є зобов'язаним оплатити витрати та фрахт, які є необхідними для доставки товару до визначеного місця призначення та його розвантаження з транспортного засобу, зробити та оформити експортне митне оформлення для вивезення товару зі сплатою усіх експортних мит та інших зборів в країні відправлення, але продавець не зобов'язаний здійснювати митні формальності для того, щоб ввезти товар, сплачувати імпорتنі мита, в тому числі, здійснювати інші імпорتنі митні процедури для ввезення. Також, продавець зобов'язаний надати покупцеві будь-який документ, який необхідний для отримання продукції, за свій рахунок (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Розподіл обов'язків продавця і покупця

DPU	
Пакування на складі продавця	Пр.
Навантаження на транспорт	Пр.
Доставка до основного транспорту	Пр.
Експортні формальності	Пр.
Страховання основного перевезення	Пр.
Навантаження на основний транспорт	Пр.
Оплата основного транспорту	Пр.
Розвантаження з основного транспорту	Пок.
Імпортні формальності	Пок.
Доставка від основного транспорту	Пок.
Розвантаження на складі покупця	Пок.

Джерело [32]

З даної таблиці, ми можемо бачити, увесь процес передачі товару та здійснення усіх процесів експортної операції, в яких вказано хто та за які бізнес-процеси відповідає.

Наступним кроком розглянемо транспортних умов за базисом поставок

(табл. 3.16).

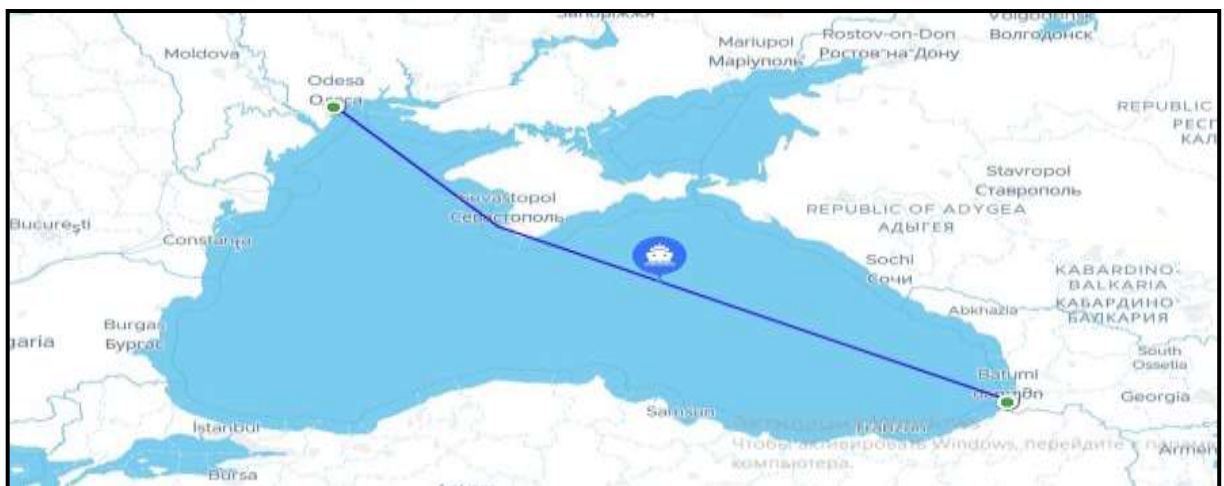
Таблиця 3.16 – Характеристика транспортування і базисних умов поставки

Базисні умови поставки товару	Вид транспорту				
	водний	авіаційний (повітряний)	залізничний	автомобільний	комбінований
DPU	+	+	+	+	+

Джерело [32]

Поставка соняшникової олії здійснюється залізничним транспортом, а точніше вагонами «Укрзалізниця». Вагони направляються до портового терміналу «Трансбалктерминал» (Україна). Далі кораблем зі спеціальними контейнерами для олій переправляється соняшникова олія до порту «Port of Batumi»(Грузія). (За умовами поставки вивозка, доставка до місця знаходження покупця відбувається за рахунок покупця).

Загальна довжина маршруту по морю та Україною складає приблизно 1044 км. Соняшкову олію транспортується з підприємства «Українська чорноморська індустрія» (Black Sea Industries), яке являється підприємством із виробництва олії соняшника та входить до складу агрохолдингу, до портового терміналу «Трансбалктерминал». Звідти за умови використання спеціалізованого наливного судна, який має швидкість 12 вузлів (тобто 22,22 км/год) відбувається морське транспортування до порту «Port of Batumi». З цих даних можна зазначити, що час перевезення морем приблизно 5 днів. Загалом доставка олії до терміналу призначення займатиме 6-7 днів.



**Рисунок 3.15 – Маршрут морем від порту терміналу «Трансбалктерминал»
(Україна) до порту «Port of Batumi» (Грузія)**

Наступним кроком, буде розрахунок ціни поставки. Саме ціна товару входить до основних елементів контракту купівлі-продажу, яка виражається у числових вимірах грошових одиниць певної валюти за певну кількість одиниць товару, який є вказаним у контракті.

Загальна формула вартості товару з урахуванням транспортних та інших витрат: собівартість самої продукції + запланований майбутній прибуток + перевезення різними видами транспорту + вартість послуг експедитора + страхування + вартість завантаження у вагон та баржу + фрахт до терміналу = ціна до терміналу (DPU) (табл. 3.17).

Таблиця 3.17 – Розрахунок контрактної ціни соняшникової олії

№	Вид витрат	Тариф, грн. за т.	Розрахунок	Сума, грн.
1.	Повна собівартість	46682	46682*500	23 341 000
2.	Рентабельність (30%)	14004	14004*500	7 002 000
3.	Отримання сан.-гіг. заключення та ін.	Закладається у собівартість продукції.		
4.	Завантаження	285	285*500	142 500
5.	Транспортні витрати (залізниця)	3,5	3,5*500	1750
6.	Послуги експедитора(0,5%)	233,4	233,4*500	116 700
7.	Можливі витрати у дорозі.	Закладаються у рентабельність		
8.	Страхування (15%)	7002	7002*500	3 501 000
9.	Оформлення документів	Входять в послуги експедитора		
			Всього:	34 104 950

Складено автором на основі дійсних цін на ринку

Отже, з даної таблиці можна побачити, що загальні витрати підприємства на експорт соняшникової олії складатимуть 34 104 950 грн.

Транспортування буде проводитися партією 500 т соняшникової олії. Для цього буде використовуватися 8 залізничних цистерн для рослинних масел обсягом близько 65 т, а також відділення корабля (спеціалізованого наливного судна).

Наступним кроком буде визначення експортної ціни на основі порівняння з ціною конкурентів (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Розрахунок ціни товарів-аналогів для олії

Назва показника	ТОВ «КЕРНЕ Л- ТРЕЙД»	Астон	BIGPOWER BIOMASS ENERGY	ALLGÄUER ÖLMÜHLE
Країна	Україна	Росія	Греція	Німеччина
Джерело інформації про ціну	Ціна контракту	Ціна пропозиції	Ціна прейскур антна	Ціна пропозиції
K7	1	0,9	0,8	0,9
Конкурентна ціна товару-аналога	46682	81 262	954	768,5
Валюта контракту	Гривні	Рубль	Долар	Долар
Дата фіксації ціни	19.05	19.05	19.05	19.05
Кількість поставки (тон)	500	600	800	1000
Курс національної валюти на дату фіксації ціни *	-	0,37	27,46	27,46
Конкурентна ціна (Цн)	46682	30066	26196,8	21103
Умови поставки	DPU			
Прогнозований індекс зміни світових цін з моменту фіксації цін товарів-аналогів до моменту можливого укладання контракту (за весь термін)	1,07			
Прогнозований індекс зміни курсу національної валюти з моменту фіксації цін товарів-аналогів до моменту можливого укладання контракту (за весь термін)	1,3	1,6	1,2	1,18
Форма оплати	Тратта	Кредит	Аванс	Банк. рах.
Дата та розміри поставки(<u>дата поставки</u>)	-	<u>01.06.-50%</u> 01.12.-50%	01.06.- 25% 01.08.- 35% <u>01.10.-</u> <u>40%</u>	-

Середньорічна ставка банківського відсотка, %	-	10%	10%	-
Знижка за кількість, %	-	-	5%	10%

Розраховано автором на основі дійсних цін на ринку

За цими даними для розрахунку ціни товарів-аналогів (соняшникової олії) знаходимо базову ціну, яка буде вигідна і більш ефективна на ринку порівняно з цінами конкурентів (табл. 3.19).

Таблиця 3.19 – Розрахунок ціни соняшникової олії продавців товарів-аналогів

Назва показника	«КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	Астон	BIGPOWER BIOMASS ENERGY	ALLGÄUER ÖLMÜHLE
Конкурентна ціна (Цн)	46682	30066	26196,8	21103
Коригування на обсяг поставки, який розраховується на основі знижок(К2)	1	1	0,95	0,9
Коригування на термін, який ураховує відрізок часу від дати фіксації конкурентної ціни до дати можливого укладання договору (К3)	1,391	1,712	1,28	1,26
Корегування на умови платежів при продажу товарів у кредит(К5) (обрахунок за форм. 4.1.)	-	1,024	-	-
Коригування на авансові платежі(К6) (обрахунок за форм. 4.2.)	-	-	0,986	-
Коригування на джерело визначення ціни товарів-аналогів (К7)	1	0,9	0,8	0,85
Зведена ціна для товарів-аналогів (Цзв)	64934	47437,5	25127,5	20341,2
Базова ціна (Цб)	39 460,1			

Складено автором на основі власних розрахунків

Коефіцієнт коригування К5(Астон) =

$$\frac{1}{\frac{0,5}{(1+0,1)^0} + \frac{0,5}{(1+0,1)^{0,5}}} = \frac{1}{0,5+0,477} = 1,024 \quad (4.1)$$

Коефіцієнт коригування К6(BIGPOWER BIOMASS ENERGY) =

$$\frac{100 - 10(0,25 * \frac{4}{12} + 0,35 * \frac{2}{12} + 0,4 * \frac{0}{12})}{100} = \frac{98,615}{100} = 0,986 \quad (4.2)$$

Базовою ціною поставки соняшникової олії є 39 460,1 грн за тонну. Обрахування здійснюється з умовою поставки DPU. Результати обрахунку вартості товарів в гривнях та USD (табл. 3.20).

Таблиця 3.20 - Розрахунок вартості експортної соняшникової олії

Параметри	Розрахунок	Кінцевий результат
1. Вартість на умовах EXW:		
– одиниці продукції, грн.		39 460,1
– обсягу ЗЕО, грн.	39 460,1*500	19730050
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування до митного кордону України, %	$(142500+1750+116700+116700+3501000) / 19730050*100\%$	20%
3. Митна вартість:		
одиниці продукції, грн	$(39460,1+285+3,5+233,4+7002)$	46 984
– обсягу ЗЕО, грн.	46 984*500	23 492 000
4. Митні збори, грн.	46 984*0,002	94
5. Мито(не сплачується)	-	-
6. Акцизний збір:	0%	0
7. ПДВ:		
– на одиницю продукції, грн.	$(46984+94)*20\%$	9415,6
– на обсяг ЗЕО, грн.	9415,6*500	4 707 800
8. Ціна відповідно до умови поставки:		
– одиниці продукції, грн.	46984+94+9415,6	56493,6
– обсягу ЗЕО, грн.	56493,6*500	28 246 800
9.Ціна товару в доларах відповідно умов поставки:	Курс НБУ	27,46 грн/\$
– одиниці продукції, грн.	56493,6	2057,3\$
– обсягу ЗЕО, грн.	2057,3*500	1 028 650\$

Розраховано та складено автором

Розрахунок ціни контракту на експорт відбувався у національній валюті (гривнях). Також для зручності, дану суму було перераховано в більш стабільну валюту, а саме – долар США. Підрахувавши, ціна контракту на соняшникову олію складатиме – 1 028 650\$.

Курс на момент розрахунків складає – 27,41 грн за долар США. Для більшої зручності валютою платежу також був обраний долар США.

Спосіб платежу відповідно до умов контракту – тратта (документ в письмовій формі, що містить письмову вказівку трасанта (векселедавця) платнику щодо сплати грошової суми, що зазначена та вказана у векселі, третій особі або його наказу).

В такому типі операції, на відмінну від простого векселя, задіяні мінімум три особи: векселедавець (трасант), ремітент (ключовий адресат проплати за зобов'язанням) та платник (трасат).

Трасант це особа, яка дає дебітору доручення оплатити конкретний обсяг валюти у заявлені строки та терміни на користь ремітента. Термін процесу ремітування передбачає переказ грошових засобів через зобов'язання.

У розписці (перекладній) сплата документа проводиться не особисто, а шляхом перенаправлення на обличчя, яке зобов'язане сплатити по тратті. Перекладна та зворотна тратта потребують акцепт, який здійснюється шляхом напису платника спереду документа.

Тратта має містити наступні елементи: документарну мітку, найменування особи, яка зобов'язана платити (трасат), безумовний наказ про сплату визначеної суми грошей (доручення), найменування особи, яка буде отримувати платіж; визначені чіткі та прописані строки платежу, визначене та зазначене місце, де буде здійснено процес платежу, підпис трасанту, визначені дата та місця складання тратти.

Процедура передачі векселя здійснюється через передавальний напис (індосамент) власником на алонжі (спеціальний додатковий аркуш) або на зворотному боці. В даному процесі, також беруть участь акцептанти (будь-який з учасників, який є відповідальним перед крайнім власником документа

про оплату коштів за траттою головним боржником).

Процес оплати за векселем відбувається у фінансово-кредитній установі, у якій відбувається процес інкасування документу. Підставою для даної операції слугує доручення від векселедержця.

Під час процесу отримання банком цінних паперів на інкасо, трасант все ще є власником документу та кредитором. Ухвалення документів на інкасо здійснюється після погашення боргу у зазначеному відділені банку.

Фінансова установа повинна повідомити платника щодо отримання паперу для інкасо. Також існує комісійний збір, що має процентну ставку від суми заборгованості. Після процесу оплати, банк здійснює переказ грошових коштів на рахунок клієнта та повідомляє про дану операцію.

Термін виплати за розпискою (умовами тратти) буде відбуватися передача у процес використання від компанії «AgroGroup Trading LLC» до іншого підприємства на території Грузії згідно з умовами співпраці з агенством «AgroGroup Trading LLC». Таким чином векселедавець має реалізувати товар та буде повинен сплатити через інше підприємство за дорученням векселя до кінця терміну.

Згідно з нашою документацією, боржник (акцептант) повинен сплатити не пізніше ніж 90 днів з дати визнання (позначки) боржника на документі про згоду щодо погашення заборгованості. Також ми прописуємо в документі пункт щодо нарахування відсотків за заборгованість. Обсяг % складатиме 0,1% за кожен день прострочення строку за умови невчасної виплати за векселем.

Наступним кроком буде складання та оформлення оферти (письмова заява продавця, яка виражає бажання укласти договір купівлі-продажу). Особа яка бажає її укласти є оферентом. За нашим контрактом, відправляється та формується тверда оферта (Додаток Д).

Після чого, ми складаємо контракт з міжнародної купівлі-продажу товару, а саме соняшникової олії.

Але для початку, зовнішньоекономічний договір (контракт) —

матеріально оформлена угода двох або більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їх іноземних контрагентів, спрямована на визначення, зміну або припинення їх взаємних прав та обов'язків у зовнішньоекономічній діяльності [36].

Зовнішньоекономічний договір укладається відповідно до законів України з урахуванням міжнародних договорів за участю України. Документ такого типу укладається суб'єктом ЗЕД або його представником у письмовій формі, якщо інше не передбачено міжнародним договором України чи законом.

Для підписання зовнішньоекономічного договору (контракту) суб'єкту ЗЕД не потрібен дозвіл будь-якого органу державної влади, управління або вищестоящої організації, за винятком випадків, передбачених законами та правовими актами України [36].

Права та обов'язки сторін зовнішньоекономічних договорів (контрактів) визначаються правом місця її укладання, якщо сторони не погодили інше. Місце укладення угоди визначається законами України.

Підготовка до укладання зовнішньоекономічного договору (контракту) складається з трьох етапів: вибір ринку та його вивчення; вибір контрагента; проведення попередніх переговорів.

У процесі встановлення контактів велике значення мають: електронне листування, телефонні переговори, та переговори шляхом особистих зустрічей. На основі контракту відбувається поставка за всіма вимогами, оплата та дотримання обох сторін всіх прописаних умов.

Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності повинні звернути увагу на необхідність чіткого визначення у зовнішньоекономічних договорах (контрактах) списку документів, які повинні супроводжувати товар від відправника до місця призначення. Також в договорі має бути зазначено вся необхідна та важлива інформація, що стосується прав та обов'язків сторін. Договір міжнародної купівлі-продажу товарів зазначений у (Додатку Д).

Наступним етапом буде аналіз саме показників оцінки ефективності

даної угоди для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» (табл. 3.21).

Таблиця 3.21 - Показники оцінки ефективності угоди

№ п/п	НАЗВА ПОКАЗНИКА	ФОРМУЛА ОБЧИСЛЕННЯ	РОЗРАХУНО К	КІНЦЕВИЙ РЕЗУЛЬТАТ
1	Ціна 1 од. експортованого товару 1 з урахуванням	$C_3 = BC - CZ$	$C_3 = 56\,493,6 - 0$	56 493,6
2	Загальна вартість експортованої партії	$3c = C_3 \times K_3$	$3c = 56\,493,6 \times 500$	28 246 800
3	Сума можливого прибутку по експортованій партії	$Пс = (Ym \times 3c) / 100$	$Пс = (30 \times 28\,246\,800) / 100$	8 474 040
4	Сума податку на додану вартість експортованої партії	$ПДВ = (Пс \times C_{ПДВ}) / 100$	$ПДВ = (8\,474\,040 \times 20) / 100\%$	1 694 808
5	Можлива загальна сума реалізації експортованої партії	$Pc = 3c + Пс$	$Pc = 28\,246\,800 + 8\,474\,040$	36 720 840
6	Скоригований рівень витрат на експортовану партію, %	$B_k = B_c - B_m + (B_k \times 100) / P_c$	$B_k = (28\% - 20\% + (3761950 \times 100) / 36\,720\,840)$	10,2
7	Сума можливих витрат обігу за угодою	$B_o = (B_k \times Pc) / 100$	$B_o = (10,2 \times 36\,720\,840) / 100$	3 745 525,7
8	Сума можливого балансового прибутку за угодою	$П_y = Pc - 3c - B_o - ПДВ$	$П_y = 36\,720\,840 - 28\,246\,800 - 3\,745\,525,7 - 1\,694\,808$	3 033 706,3

9	Сума можливого чистого прибутку за угодою	$\Pi_q = \Pi_y \times (100 - C_n) / 100$	$\Pi_q =$ 3 033 706,3* (100-18)/100	2 487 639,2
---	---	--	---	-------------

Продовження табл. 3.21

10	Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованої партії, %	$P_z = (P_q \times 100) / Z_c$	$P_z = (2\,487\,639,2 \times 100) / 28\,246\,800$	8,8 %
11	Рівень чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації експортованої партії, %	$P_p = (P_q \times 100) / P_c$	$P_p = (2\,487\,639,2 \times 100) / 36\,720\,840$	6,8 %

Складено на основі розрахунків автора

Роблячи висновок, можна зазначити, що після оцінки ефективності угоди із використанням системи вищезазначених показників, зовнішньоторговельна угода являється ефективною, оскільки забезпечує прибуток агрохолдингу в розмірі 2 487 639,2 грн., або у перерахунку у USD, складатиме 90 756,6 \$.

Рівень чистого прибутку від загальної вартості експортованої партії дорівнює 8,8 %, щодо можливої суми експортованої продукції - 6,8 %.

З цього, можна зробити висновок, що даний зовнішньоторговельний контракт є ефективним та принесе прибуток агрохолдингу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Продовжуючи політику зовнішньоторговельних зв'язків, їх покращення та удосконалення, в тому числі масштабування, необхідно підтримувати зв'язки з іноземними компаніями (партнерами), а також розвиватися і знаходити нових партнерів на нових ринках для максимальної ефективності та результату, як для самої компанії, так і для економіки в цілому.

Висновки до 3 розділу

На сьогоднішній день, агропромисловий комплекс ТОВ 'КЕРНЕЛ-ТРЕЙД' є одним з найсильніших гравців на Світовому та вітчизняному ринках. Маючи достатні потужності та масштабність впливу на ринок, корпорація зберігає свої позиції не дивлячись на ситуацію, яка склалася через Світову пандемію.

Зрозуміло, що COVID-19 вніс нові правила гри на ринку і багато компаній зазнали збитків та падіння деяких показників, тому для нашого агрохолдингу було розроблено 2 проєкти по вдосконаленню ЗЕД, а саме:

Для нашого агрохолдингу було розроблено концепцію інноваційного проєкту впровадження CRM системи для підвищення зовнішньоекономічної ефективності бізнес-процесів та покращення позицій на міжнародному ринку.

Для цього ми розробили структуру проєкту, створили команду та розподілили роботу між виконавцями, розробили діаграму Ганта, визначили критичний шлях, оптимізували проєкт та прорахували вже витрати. Оптимізація проєкту дала позитивний ефект і витрати за проєктом становили 826 540 грн.

Наступним кроком ми оцінили проєкт за показниками ефективності і дійшли висновку, що проєкт є прибутковим, чиста приведена вартість NPV = 696532 грн, а термін окупності складає 1,3 роки. Тобто проєкт приймається.

Потім ми оцінили ризики, виділили 4 «Важливих» ризики, а саме: ситуації пов'язані з підрядниками, зміна цінової політики у підрядників, зміна термінів розробки ПЗ та низькоякісне ПЗ.

Оцінка ризиків може допомогти виявити потенційні загрози, підготуватись до них та зменшити їх негативні наслідки на етапі аналізу та планування даного проєкту.

Наступним запропонованим проєктом для вдосконалення ЗЕД був вихід на новий ринок, а саме Грузію. Основними факторами, які вплину на

вибір країни: достатньо високий рівень попиту на соняшникову олію та зручний логістичний шлях через басейн Чорного моря.

Базисною умовою (Incoterms) для нашого товару (соняшникової олії) була обрана DPU. Поставка соняшникової олії здійснюється залізничним транспортом, а точніше вагонами «Укрзалізниця». Вагони направляються до портового терміналу «Трансбалктерминал» (Україна). Далі кораблем зі спеціальними контейнерами для олій переправляється соняшникова до порту «Port of Batumi»(Грузія). (За умовами поставки виграшка, доставка до місця знаходження покупця відбувається за рахунок покупця).

Ціна контракту на соняшникову олію в партії розміром в 500 тонн складатиме – 1 028 650\$.

Оцінка ефективності угоди показує, що зовнішньоторговельна угода являється ефективною, оскільки забезпечує прибуток агрохолдингу в розмірі 2 487 639,2 грн. Рівень чистого прибутку від загальної вартості експортованої партії дорівнює 8,8 %, щодо можливої суми експортованої продукції дорівнює 6,8 %.

З цього, можна зробити висновок, що даний зовнішньоторговельний контракт є ефективним та принесе прибуток агрохолдингу. Продовжуючи політику зовнішньоторговельних зв'язків та їх покращення, в тому числі масштабування, необхідно підтримувати зв'язки із іноземними компаніями (партнерами) а також розвиватися і знаходити нових партнерів на нових ринках. А також покращувати умови договору для максимальної ефективності та результату як для самої компанії, так і для економіки в цілому.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу та досліджень можна зробити наступні висновки та пропозиції.

Визначено, що під поняттям зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) розуміють сукупність форм, методів та засобів зовнішньоекономічних відносин між країнами. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств є одним із ключових аспектів розвитку національної економіки та стабілізації ситуації, яка склалася в Україні в умовах пандемії.

Головними принципами управління ЗЕД підприємства є: формування умов, за яких враховуються інтереси споживачів та підприємства; запобігання витратам ресурсів, які пов'язані із виходом неконкурентоспроможних продуктів на світовий ринок; створення та підтримка іміджу та бренду компанії, як надійного ділового партнера.

В умовах світової глобалізації, ЗЕД є 'двигуном' технічного, економічного та суспільного прогресу. Тому можна з упевненістю сказати, що без цього механізму та інструменту неможлива світова діяльність між країнами. ЗЕД відіграє фундаментальну роль в розвитку всього Світу і кожної країни окремо:

- Завдяки ЗЕД прискорюється розвиток ринку в цілому;
- ЗЕД задає тренди та напрямки розвитку, завдяки яким країни шукають нові способи утримати свої позиції на ринку;
- Завдяки ЗЕД поліпшуються взаємини та зв'язки між країнами (нові контракти, мирові угоди, спільні проєкти).

Проаналізувавши різні форми та підсистеми, які має ЗЕД, можна зазначити, що сфера діяльності зовнішньої економіки охоплює майже всі напрямки розвитку будь-якого підприємства так і країни в цілому.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності компанії визначає значення показників, які характеризують динаміку, обсяг, структуру та ефективність експорту підприємства.

Об'єктом дослідження удосконалення зовнішньоекономічної діяльності виступає ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"

ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" є провідним у світі та найбільшим в Україні агропромисловим комплексом, експортером та виробником олії соняшника, один з основних постачальників продукції сільського господарства з регіону Чорноморського басейну на світові ринки.

Проаналізувавши організаційно-економічну структуру ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" шляхом ознайомлення з основними відомостями про компанію, її структурою та об'єктами, якими володіє корпорація, можна зробити висновок, що агрохолдинг має достатньо вагомий об'єм українського ринку та досить суттєво на нього впливає. Також використовуючи, експрес-аналіз, було виявлено, що ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» займає друге місце на вітчизняному ринку, поступаючись ДП 'САНТРЕЙД', але все ж має певні фактори, які потребують уваги.

Дивлячись на ситуацію на світовому ринку, можна зробити висновок, що найбільшими конкурентами ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» виступають країни Північної та Південної Америки, що утримують досить стабільний та високий виробничий темп. Якщо для України характерне коливання врожайності – від рекордних до низьких об'ємів, то американські виробники завжди працюють стабільно.

Наступним кроком був проведений аналіз основних засобів за загальною накопиченою вартістю в періоді з 2018-2020р, висновком з якого є: що вартість ОЗ у 2020 році у порівнянні з 2019 роком зросла на 27,8%.

Розгляд показників використання та руху основних засобів за 2016-2020 роки, свідчить, що: з кожним роком відбувається оновлення ОЗ, коефіцієнт старого обладнання зростає та відбувається зростання показника фондівіддачі та зниження фондомісткості.

Також ми ознайомилися з основними показниками результативності інфраструктури та торгівлі компанії, в якій відображено обсяги експорту, пропускна здатність терміналу, дохід і тд. Даний аналіз свідчить, що усі показники мають тенденцію до зростання, і це є позитивним моментом для зовнішньоекономічної діяльності. Теж саме можна сказати про показник

EBITDA, у якому: показники переробки олійних культур, інфраструктури та торгівлі, фермерства мають тенденцію до зростання, але показник нерозподілених корпоративних витрат зростає, що є негативним моментом для агрохолдингу.

У процесі комплексного аналізу підприємства, фундаментально важливою є оцінки ефективності операційної діяльності компанії, шляхом розрахунку показників рентабельності холдингу. З даних показників, ми робимо висновок, що є загальна тенденція до зростання, але такі показники, як: чистий прибуток, маржа чистого прибутку, рентабельність виробництва, активів та капіталу є меншими у 2020 році порівняно з 2019 роком.

Також однією з основних елементів нашої аналітики є аналіз долі експорту в основних показниках ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», з якого можна зробити висновок, що об'єм експорту досить високий та стабільний. Але фундаментальним показником є не тільки доля експорту, але і його ефективність на ринку. Після її аналізу можна з упевненістю сказати, що вона знаходиться на задовільному рівні.

Після дослідження показників діяльності агрохолдингу у 2018-2020 роках, є чітка тенденція до зменшення маржинальності. Протягом останніх 3-4 років рівень урожайності в країні залишався стабільним.

Зрозуміло, що завдяки пандемії відбулися певні зміни на ринку, включаючи обсяги виробництва для всіх секторів діяльності нашої країни та компанії зокрема, але не дивлячись на дані перешкоди, агрохолдинг буде досить оптимістичні прогнози на майбутні періоди, а також розробляє стратегії і тактики для того, чи іншого сценарію.

Необхідно зазначити, що в агрохолдингу є достатньо багато факторів ризику (наприклад: внутрішня логістика та волатильність ринку в умовах тривалих торговельних воєн), які можуть вплинути на його діяльність, як на вітчизняному, так і на світовому ринках. Тому вони потребують додаткової уваги та моніторингу.

Дивлячись на ці ризики та умови, які склалися на ринку через світову ситуацію, доцільно буде створення 2 можливих та перспективних проєктів для агрохолдингу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», а саме:

- інтеграція нової системи CRM на підприємстві;
- розширення ринків збуту, шляхом виходу на ринок Грузії.

Для цього ми розробили структуру проєкту CRM, створили команду та розподілили роботу між виконавцями, розробили діаграму Ганта, визначили критичний шлях, оптимізували проєкт та прорахували всі витрати. Оптимізація проєкту дала позитивний ефект і витрати за проєктом становили 826 540 грн.

Наступним кроком ми оцінили проєкт за показниками ефективності та дійшли висновку, що проєкт є прибутковим, чиста приведена вартість NPV = 696532 грн, а термін окупності складає 1,3 роки. Тобто проєкт приймається.

Потім ми оцінили ризики, виділили 4 «Важливих» ризики, а саме: ситуації пов'язані з підрядниками, зміна цінової політики у підрядників, зміна термінів розробки ПЗ та низькоякісне ПЗ.

Оцінка ризиків може допомогти виявити потенційні загрози, підготуватись до них та зменшити їх негативні наслідки на етапі аналізу та планування даного проєкту.

Наступним запропонованим проєктом для вдосконалення ЗЕД був вихід на новий ринок, а саме Грузію. Основними факторами, які вплину на вибір країни: достатньо високий рівень попиту на соняшникову олію та зручний логістичний шлях через басейн Чорного моря.

Базисною умовою (Incoterms) для нашого товару (соняшникової олії) була обрана DPU. Поставка соняшникової олії здійснюється залізничним транспортом, а точніше вагонами «Укрзалізниця». Вагони направляються до портового терміналу «Трансбалктерминал» (Україна). Далі кораблем зі спеціальними контейнерами для олій переправляється соняшникова олія до порту «Port of Batumi»(Грузія). (За умовами поставки вигрузка, доставка до місця знаходження покупця відбувається за рахунок покупця).

Ціна контракту на соняшникову олію в партії розміром в 500 тонн складатиме – 1 028 650\$.

Оцінка ефективності угоди показує, що зовнішньоторговельна угода являється ефективною, так як забезпечує прибуток агрохолдингу в розмірі 2 487 639,2 грн. Рівень чистого прибутку від загальної вартості експортованої партії дорівнює 8,8 %, щодо можливої суми експортованої продукції дорівнює 6,8 %.

З цього, можна зробити висновок, що даний зовнішньоторговельний контракт є ефективним та принесе прибуток агрохолдингу. Продовжуючи політику зовнішньоторговельних зв'язків та їх покращення, в тому числі масштабування, необхідно підтримувати зв'язки з іноземними компаніями (партнерами) а також розвиватися і знаходити нових партнерів на нових ринках.

Ці два проєкти націлені на удосконалення зовнішньоекономічної діяльності агропромислового комплексу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Вони мають економічне обґрунтування та будуть вагомими внесками у розвиток усього підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Гофман Н.Ф., Маховікова Г.А. Основи зовнішньоекономічної діяльності. - М: Пітер, 2001. - 113 с.
- 2) Сутність і класифікація зовнішньоекономічних зв'язків <http://www.bibliotekar.ru/vneshneekonomicheskie-svyazi/2.htm> (дата звернення: 07.02.2021).
- 3) Микола Камзін, Єлизавета Камзіна Організація розрахунків в міжнародному економічному співробітництві Вип. 2017 URL: https://royallib.com/read/kamzin_nikolay/organizatsiya_raschetov_v_megdunarodnom_ekonomicheskome_sotrudnichestve.html#0 (дата звернення: 19.02.2021).
- 4) Чех С.В. Теоретичні основи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства URL: https://studentlib.com/chitat/diplom-254622-teoreticheskie_osnovy_organizatsii_vneshneekonomicheskoy_deyatelnosti_predpriyatiya.html (дата звернення: 21.02.2021).
- 5) Рудий К.В. Фінанси зовнішньоекономічної діяльності. - М: Вища школа, 2004. - 9 с.
- 6) Сутність, види і фактори розвитку ЗЕД вебсайт. URL: https://studref.com/318625/ekonomika/suschnost_vidy_factory_razvitiya (дата звернення: 03.03.2021).
- 7) Баскаков А.П. Розвиток механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств Вип. 2016 р
- 8) Чанишева С.Ю. Роль управлінського обліку в організаційно-економічному механізмі управління ЗЕД промислового підприємства // Звістки Саратовського університету. Серія Економіка. Управління. Право. - 2012. - Вип. 4.
- 9) Офіційна електронна сторінка ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» вебсайт. URL: <https://www.kernel.ua> (дата звернення: 11.03.2021).
- 10) Кодекс взаємодії з постачальниками холдингу вебсайт. URL: https://www.kernel.ua/wpcontent/uploads/2019/10/Kodeks_vzayemodiyi_z_postavchalmikami/ (дата звернення: 11.03.2021).
- 11) Корпоративний кодекс ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» вебсайт. URL:

https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/Corporate_Code_new_ua.pdf

(дата звернення: 11.03.2021).

12) Microsoft NAV вебсайт. URL: <https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/nav-overview/> (дата звернення: 29.03.2021).

13) ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» – кращий роботодавець! вебсайт. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/NKKa17_final.pdf (дата звернення: 29.03.2021).

14) Річна інформація емітента цінних паперів ТОВ «Кернел-Трейд». YouControl: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=5683082#express-universal> (дата звернення: 31.03.2021).

15) Печериця Ю.В. Місце стратегічного аналізу в системі прийняття стратегічних рішень. вебсайт. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2012_33/Pecher.pdf. (дата звернення: 01.04.2021).

16) Боришкевич І.І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2017. С. 6–12

17) Створюючи майбутнє: інновації в агробізнесі ТОВ «Кернел-Трейд» вебсайт. URL: <http://agroportal.ua/publishing/sobytiya/kernel-predstavil-novyi-itproekt-dlya-agrobiznesa/> (дата звернення: 03.04.2021).

18) Ніколаєва А. М. Стратегічне бізнес-моделювання підприємства в контексті забезпечення його конкурентних переваг. вебсайт. URL: http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuvcgiirbis (дата звернення: 05.04.2021).

19) Ганза І. В. Експортний потенціал вітчизняних підприємств АПК в дискурсі інтеграції до європейського ринку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 5. С. 116–121.

20) Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій / Т. Г. ФЕСЕНКО 2016

21) Сучасні методи управління проєктами вебсайт. URL:

<https://sgv.in.ua/off-lifaq/25-suchasni-metodi-upravlinnya-proektami> (дата звернення: 20.04.2021).

22) Що таке CRM-система і як вона працює? вебсайт. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/crm-definition> (дата звернення: 22.04.2021).

23) Концепція CRM (Customer Relationship Management) вебсайт. URL: https://www.bitrix24.ua/articles/crm_what_is.php (дата звернення: 23.04.2021).

24) Топ 10 кращих CRM систем для України вебсайт. URL: <https://www.livebusiness.com.ua/tools/crm/> (дата звернення: 25.04.2021).

25) Найбільш повний огляд ринку впроваджень CRM-систем за 10 років вебсайт. URL: <https://habr.com/ru/company/jetinfosystems/blog/534652/> (дата звернення: 26.04.2021).

26) Соняшникова олія: види та користь вебсайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%B4> (дата звернення: 07.05.2021).

27) Олія соняшникова (ДСТУ) Таблиця показників вебсайт. URL: http://ngk.net.ua/info.php?page=prod_sunflow_seed (дата звернення: 07.05.2021).

28) Основні країни-імпортери української соняшникової олії за 11 місяців 2020 р вебсайт. URL: <https://latifundist.com/novosti/53234--nazvany-osnovnye-strany-importery-ukrainskogo-podsolnechnogo-masla-za-11-mesyatsev-2020-g> (дата звернення: 08.05.2021).

29) Річна статистика міжнародної торгівлі товарами (HS02) вебсайт. URL: <https://trendeconomy.ru/data/h2/Georgia/TOTAL> (дата звернення: 08.05.2021).

30) Сільське господарство Грузії (компанії) вебсайт. URL: <https://flagma-ge.com/ru/selskoe-hozyaystvo-kompanii-k.html> (дата звернення: 10.05.2021).

31) Офіційний сайт AgroGroup Trading LLC вебсайт. URL: <https://agrogroup-trading.com/ru/glavnaya/> (дата звернення: 10.05.2021).

32) DPU Інкотермс 2020 умови поставки «Поставка на місце

вивантаження» вебсайт. URL: <https://anvay.ru/incoterms-2020-dpu> (дата звернення: 11.05.2021).

33) Дунська А. Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика. Навчальний посібник / А. Р. Дунська. – Кондор-Видавництво, 2013. – 688 с.

34) COVID-19: Trade and trade-related measures. вебсайт. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/covid_measures_e.pdf (дата звернення: 12.05.2021).

35) DG Azevêdo requests WTO members to share information on trade measures related to COVID-19. вебсайт. URL: https://www.wto.org/english/news_e/news20_e/dgra_24mar20_e.htm (дата звернення: 14.05.2021).

36) Зовнішньоекономічний договір як основна форма ЗЕД вебсайт. URL: <http://zbs.lutsk.ua/news/sub-ektam-zed/zovnishnoekonomichniy-dogovir-yak-osnovna-forma-zovnishnoekonomichnoi-diyalnosti/> (дата звернення: 14.05.2021).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Прогнози грошових коштів

Таблиця А.1 - Прогноз грошових потоків, тис. грн.

Показники	Роки											
	Травень 2021	Червень 2021	Липень 2021	Серпень 2021	Вересень 2021	Жовтень 2021	Листопад 2021	Грудень 2021	Січень 2022	Лютий 2022	Березень 2022	Квітень 2022
Чистий дохід від реалізації послуг	261958	266187	271325	276961	281352	286921	291073	296520	30138	306412	311064	316370
Поточні витрати	66559	69560	68470	68590	70150	69825	71463	73274	76392	78265	80251	81306
Амортизація	15810	15530	15382	15075	14741	14495	14168	13822	13549	13288	12911	12675
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування	58212	62315	71935	80473	91622	98394	107468	117528	127382	132835	139375	148298
Податок на прибуток	10584	11330	13079	14631	16658	17889	19539	21368	23160	24151	25340	26963
Фінансовий результат від діяльності	47628	50985	58856	65842	74964	80505	87929	96160	104222	108684	114035	121335

Розроблено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Продовження додатку А

Таблиця А.2 - Прогноз грошових потоків, тис. грн.

Показники	Роки											
	Травень 2021	Червень 2021	Липень 2021	Серпень 2021	Вересень 2021	Жовтень 2021	Листопад 2021	Грудень 2021	Січень 2022	Лютий 2022	Березень 2022	Квітень 2022
1. Рух грошових коштів в результаті операційної діяльності												
Чистий дохід від реалізації послуг	261958	266187	271325	276961	281352	286921	291073	296520	30138	306412	311064	316370
Витрати	82369	85090	83852	83665	81891	84320	85631	87096	89941	91553	93162	93981
Податок на прибуток від звичайної діяльності	10584	11330	13079	14631	16658	17889	19539	21368	23160	24151	25340	26963
Грошовий потік від операц. діял	47628	50985	58856	65842	74964	80505	87929	96160	104222	108684	114035	121335
2. Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності												
Вартість основних засобів	-826 540	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Вартість оборотних засобів	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Грошовий потік від інвестиц. діял	-826540	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Рух грошових коштів від фінансової діяльності												
Власні кошти	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Запозичені кошти	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення позик	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Грошовий потік від фінансової діяльності	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Власні кошти	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Чистий рух коштів	-826540	47628	50985	58856	65842	74964	80505	87929	96160	104222	108684	114035

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

ДОДАТОК Б

Визначення чистої вартості, вигод, витрат та періоду окупності запропонованого проєкту

Таблиця Б.1 - Визначення чистої вартості (NPV) проєкту

Показники	Роки											
	Травень 2021	Червень 2021	Липень 2021	Серпень 2021	Вересень 2021	Жовтень 2021	Листопад 2021	Грудень 2021	Січень 2022	Лютий 2022	Березень 2022	Квітень 2022
Традиц. грошовий потік	-826540	47628	50985	58856	65842	74964	80505	87929	96160	104222	108684	114035
Коефіцієнт дисконтування	1	0,910	0,850	0,790	0,765	0,721	0,695	0,615	0,587	0,564	0,548	0,529
Дисконт. грош. потік	-826540	43340	43337	46496	50369	54049	55950	54076	56445	58781	59558	60324

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Таблиця Б.2 - Вигоди та витрати за проєктом

	Роки													
	0	Травень 2021	Червень 2021	Липень 2021	Серпень 2021	Вересень 2021	Жовтень 2021	Листопад 2021	Грудень 2021	Січень 2022	Лютий 2022	Березень 2022	Квітень 2022	Σ
Вигоди	0	261958	266187	271325	276961	281352	286921	291073	296520	301383	306412	311064	316370	3467526
Витрати інвестиційні	826540	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Витрати поточ	0	66559	69560	68470	68590	70150	69825	71463	73274	76392	78265	80251	81306	864105
Коефіцієнт дисконтування	1	0,910	0,850	0,790	0,765	0,721	0,695	0,615	0,587	0,564	0,548	0,529	0,490	1
Дисконт. вигоди	0	238381	226258	214346	211875	202854	199410	179010	174057	169980	167913	164552	155020	2303656
Дисконт витрати	826540	60568	59126	54090	52470	50578	48528	43949	43011	43085	42889	42450	39840	1407124

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Продовження додатку Б

Таблиця Б.3 - Визначення періоду окупності та терміну окупності проєкту

Показники	Роки												
	0	Травень 2021	Червень 2021	Липень 2021	Серпень 2021	Вересень 2021	Жовтень 2021	Листопад 2021	Грудень 2021	Січень 2022	Лютий 2022	Березень 2022	Квітень 2022
Традиц грошовий потік	- 826540	47628	50985	58856	65842	74964	80505	87929	96160	104222	108684	114035	120275
Кумулятивний традиційний грошовий потік	- 826540	-778912	-727927	-669071	-603229	-528265	-447760	-359831	-263671	-159449	-50765	63270	183545
Дисконт грошовий потік	- 826540	43340	43337	46496	50369	54049	55950	54076	56445	58781	59558	60324	61575
Кумулятивн грош потік	- 826540	-783200	-739863	-693367	-642998	-588949	-532999	-478923	-422478	-363697	- 304139	-243815	- 182240

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Продовження таблиці Б.3

Показники	Роки			
	Травень 2022	Червень 2022	Липень 2022	Серпень 2022
Традиційний грошовий потік	125865	129832	50985	58856
Кумулятивний традиційний грошовий потік	309410	439242	490227	549083
Дисконт грошовий потік	62458	63755	64290	65392
Кумулятивний грошовий потік	-119782	-56027	-8263	57129

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

ДОДАТОК В

Визначення NPV для песимістичного та оптимістичного сценарієв реалізації проєкту

Таблиця В.1 - Визначення NPV для песимістичного сценарію реалізації проєкту

Показники	Роки												
	0	Травень 2021	Червень 2021	Липень 2021	Серпень 2021	Вересень 2021	Жовтень 2021	Листопад 2021	Грудень 2021	Січень 2022	Лютий 2022	Березень 2022	Квітень 2022
Інвестиційні витрати	- 826540	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Чистий дохід	0	261958	266187	271325	276961	281352	286921	291073	296520	301383	306412	311064	316370
Поточні витрати	0	170375	172497	169329	169830	171344	172522	174279	170112	175257	176392	178258	179316
Податок на прибуток	0	10584	11330	13079	14631	16658	17889	19539	21368	23160	24151	25340	26963
Грошові потоки	- 826540	133625	134496	137390	145287	152349	159367	163197	171945	177318	182531	194687	218472
Коефіцієнт дисконтування	1,000	0,910	0,850	0,790	0,765	0,721	0,695	0,615	0,587	0,564	0,548	0,529	0,490
Дисконтований грошовий потік	- 826540	121598	114320	108538	112145	109840	110760	100365	100931	100100	100253	102937	107051
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	- 826540	-704942	-590622	-482084	-369939	-260099	-149339	-48974	51957	152057	252310	355247	565235

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Продовження додатку В

Таблиця В.2 - Визначення NPV для оптимістичного сценарію реалізації проєкту

Показники	Роки												
	0	Травень 2021	Червень 2021	Липень 2021	Серпень 2021	Вересень 2021	Жовтень 2021	Листопад 2021	Грудень 2021	Січень 2022	Лютий 2022	Березень 2022	Квітень 2022
Інвестиційні витрати	- 826540	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Чистий дохід	0	261958	266187	271325	276961	281352	286921	291073	296520	301383	306412	311064	316370
Поточні витрати	0	150377	158495	160323	165844	168324	170304	170938	171533	173662	175388	177269	178448
Податок на прибуток	0	10584	11330	13079	14631	16658	17889	19539	21368	23160	24151	25340	26963
Грошові потоки	- 826540	163530	164501	167395	169299	172332	174509	176704	178212	179390	185517	197690	225479
Коефіцієнт дисконтування	1,000	0,910	0,850	0,790	0,765	0,721	0,695	0,615	0,587	0,564	0,548	0,529	0,490
Дисконтований грошовий потік	- 826540	148812	139825	132242	129513	124251	121283	108672	104610	101175	101663	104578	110484
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	- 826540	-677728	-537903	-405661	-276148	-151897	78058	186730	291340	392515	494178	598756	709240

Складено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

ДОДАТОК Г

Реєстр ризиків для впровадження проєкту для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Таблиця Г.1 - Реєстр ризиків

Ідентифікація ризику		Аналіз ризику			Регулювання			Резерв	
Ризик	Причина	Імовірність	Вплив	Ранг	Міра	Тригер	Відповідач	Час	Гроші
Ситуації з підрядниками	Постачальник	0,6	0,5	В	Надійність Постачальника	Банкрутство постачальника	НВ	Незнач зб.	3+ ≤7%
Зміна вартості на тех.засоби	Постачальник	0,2	0,5	Н	Цінова політика	Інфляція	Д(ІТ)	Не впливає	+ 7-11%
Зміна цінової політики у підрядників	Постачальник	0,6	0,9	В	Взаємовідносини з постачальниками	Ціни вище ринкових	М	Незнач збільш.	+ 7-11%
Затрати вищі запланованих для виконання всіх задач проєкту.	Організаційні	0,2	0,5	Н	Початкове чітке формування завдань	Запізнення робіт від діаграми Ганта	Б	Незнач зб.	+7-11%
Зміна процедур до ПЗ	Організаційні	0,4	0,2	Н	Початкове чітке формування завдань	Зміни в діаграмі Ганта	ЗГД	+ ≤7%	Незнач зб.
Недостатній рівень тех. забезпечення для проєкту	Технічні/ організаційні	0,4	0,4	С	Контроль якості	Застаріле обладнання	СА	Незначне збільш.	Незнач зб.
Зміна термінів розробки ПЗ	Постачальник	0,6	0,8	В	Початкове чітке формування завдань	Невчасне завершення робіт	Д(ІТ)	+ ≤7%	Не впливає
Низькоякісне ПЗ	Постачальник	0,4	0,8	В	Контроль якості	Отримання неякісного продукту	СА	+ 7-11%	+7-11%
Виникнення нових етапів проєкту	Технічні/ організаційні	0,2	0,4	Н	Початкове чітке формування завдань	Відставання від діаграми Ганта	ГД	Незнач зб.	Незнач зб.
Мала команда проєкту	Організаційні	0,2	0,2	Н	Раціональний розподіл	Перенасиченість персоналу	ГД	Незначне зб.	Не впливає

Розроблено автором на основі даних ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

ДОДАТОК Д

AgroGroup Trading LLC
вул. Тоидзе, офіс 3, Чугхуреті,
Тбілісі, Грузія
Fax: +90 214 347 1010
Email: am@agrogroup-trading.com

ОФЕРТА №1

м.Київ 19 травня 2021 рік
Товариство с обмеженою відповідальністю «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» пропонує
Вам придбати на зазначених нижче умовах соняшникову олію на виробничі
потреби.

Кількість: 1)соняшникова олія – 500 т,

Ціна¹: 1)соняшникова олія – 1700 USD/т,

¹Ціна вказана на умовах DPU-м. Batumi (Грузія)

Загальна сума контракту на умовах DAT: 1 028 650 USD

Умови поставки: DPU;

Термін поставки: до 1 серпня 2021 року;

Умови оплати: тратта;

Дія офerti: оферта тверда, термін дії - до 19 червня 2021 року;

Якщо у Вас виникнуть зауваження або побажання стосовно наведених умов
поставки товару, можливо внести зміни попередньо їх обговоривши. У разі
відмови від укладання контракту просимо сповістити нас.

Ми завжди готові до співпраці на взаємовигідних умовах.

Голова правління
ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Д.Горшунов

Продовження додатку Д

ДОГОВІР №1

міжнародної купівлі-продажу товарів

м.Київ

19 травня 2021 р.

Товариство з обмеженою відповідальністю «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», поймає надані «Продавець», в особі Голови правління Андрія Веревського, діючого на підставі Статуту, з одного боку, та товариство з обмеженою відповідальністю «AgroGroup Trading LLC» (м. Тбілісі, Грузія) поймає надані «Покупець», в особі Директора Андрія Манорика, діючого на підставі Статуту, з другого боку уклали цей договір про наступне:

Розділ 1. Предмет договору

- 1.1 Продавець зобов'язується виготовити і поставити на умовах DPU(Інкотермс-2020) у відповідності з специфікацією до даного договору, що в подальшому іменується «Вироби».
- 1.2 Оплата за поставлені «Вироби» проводиться в доларах США і перераховується на рахунок Продавця.
- 1.3 «Вироби», що поставляються повинні бути виготовлені у повній відповідності з технічними характеристиками (соняшникова олія - ДСТУ 4492:2005).
- 1.4 Продавець гарантує, що товар, який постачається Покупцю належить йому на правах власності, і не знаходиться в заставі чи під арештом, а також вільний від повних або часткових прав власності на нього третіх осіб.

Розділ 2. Умови поставки

- 2.1 «Вироби» відвантажуються комбінованим транспортом на умовах «DPU-склад покупця (м. Batumi, Грузія)». Продавець зобов'язується доставити вироби до 1 серпня 2021 року.
- 2.2 Не пізніше ніж за три дні до передбачуваної дати відправки «Виробів» Продавець зобов'язаний передати Покупцю факсом підтвердження замовлення із зазначенням точної назви, ціни, кількості «Виробів», що поставляються.
- 2.3 Датою виконання Продавцем зобов'язань при поставці товарів на умовах DPU – склад покупця (м. Batumi, Грузія) є дата складання акту прийому-передачі матеріальних цінностей.
- 2.4 У випадку невідповідності якості «Виробів» Продавець зобов'язаний протягом 24 годин з моменту повідомлення про результати приймання - передачі у письмовій формі сповістити Покупця про прибуття представника для спільного виконання приймання-передачі «Виробів».
- 2.5 Протягом 24 годин після виконаного приймання-передачі виробів Продавець зобов'язаний направити Покупцю по факсу копії товарно-транспортної накладної (CMR), TIR-CARNET, сертифікат походження EUR1.

Продовження додатку Д

Розділ 3. Ціна товару і порядок розрахунків

- 3.1 Ціна виробів вказується в доларах США (USD).
- 3.2 Ціна 1 тонни соняшникової олії складає 1700 USD (тисяча сімсот доларів).
- 3.3 Загальна сума договору складає 1 028 650 USD (один мільйон двадцять вісім тисяч шістсот п'ятдесят)доларів США.
- 3.4 В разі виникнення необхідності зміни цін, порядку розрахунків або розмірів поставки, Сторони оформлюють зміни в додатках до даного договору.
- 3.5 Умови оплати за траттою оплата здійснюється третьою особою - протягом 90 календарних днів з дати поставки останньої партії «Виробів»

Розділ 4. Якість товару, упаковка та маркування

- 4.1 Якість «Виробів» повинна відповідати узгодженим Покупцем і Продавцем технічним умовам та підтверджуватися сертифікатами якості виданими компетентними органами.
- 4.2 Продукція повинна бути упакована шляхом пломбування вагонів та відділів баржі.
- 4.3 Маркування повинно бути нанесено чітко, і включати назву продукції та надпис «Вироблено в Україні».

Розділ 5. Відповідальність сторін

- 5.1 За невиконання або неналежне виконання своїх обов'язків по даному договору Сторони несуть відповідальність згідно законодавству України.
- 5.2 За порушення строків поставки Продавець сплачує Покупцю пеню в розмірі 0,1% від вартості непоставленого в строк товару за кожний день прострочення.
- 5.3 За порушення строків оплати Покупець сплачує Продавцю пеню в розмірі 0,1% від вартості неоплаченого в строк товару за кожний день прострочення.
- 5.4 Сплата штрафних санкцій не звільняє винну сторону від виконання своїх зобов'язань по договору.

Розділ 6. Форс-мажор

- 6.1 Сторони звільняються від відповідальності за невиконання зобов'язань по даному договору, якщо це є наслідком форс-мажорних обставин. Форс-мажорними є обставини, що не підконтрольні Сторонам, які виникли після підписання даного договору та безпосередньо вплинули на можливість виконання ними своїх
Продовження додатку Д

- зобов'язань, і які не могли бути ліквідовані (стихійні лиха, аварії, пожеги, масові безпорядки і страйки, воєнні дії).
- 6.2 Дія форс-мажорних обставин повинна бути підтверджена Торгово-промисловою палатою, або іншою організацією на яку покладено обов'язки з ліквідації надзвичайних обставин. При цьому строк виконання зобов'язань Сторонами відсувається на термін, протягом якого діяли дані обставини.
- 6.3 Сторона, яка не може виконати свої зобов'язання з причини дії форс-мажорних обставин, повинна негайно, але не пізніше 3 (трьох) днів після початку або припинення дії форс-мажорних обставин повідомити про це іншу сторону. У разі несвоєчасного повідомлення Сторона, яка не має можливість виконати свої зобов'язання, не має права для свого виправдання посилається на форс-мажорні обставини.
- 6.4 Якщо форс-мажорні обставини будуть діяти більше 10 календарних днів, сторони повинні додатково обговорити умови даного договору.

Розділ 7. Порядок вирішення спорів

- 7.1 Усі суперечки та розбіжності, які можуть виникнути за цим Договором або у зв'язку з ним, Сторони вирішують по можливості шляхом переговорів.
- 7.2 В разі, якщо Сторони не досягнуть згоди шляхом переговорів, то суперечки і розбіжності підлягають розгляду в Міжнародному комерційному арбітражному суді при Торгово-промисловій палаті України (м.Київ).
- 7.3 Рішення суду являються остаточними і обов'язковими для виконання Сторонами.

Розділ 8. Термін дії договору

- 8.1 Даний Договір набирає чинності з моменту підписання його сторонами і діє до моменту його остаточного виконання.

Розділ 9. Конфіденційність

- 9.1 Сторони передбачають конфіденційність Договору, а також окремих його частин і приймають на себе зобов'язання не розголошувати його зміст без згоди обох Сторін.
- 9.2 Сторони зобов'язуються зберігати конфіденційність відносно умов Договору, якщо інше не витікає з вимог діючого законодавства України.
- 9.3 Надання інформації, що знаходиться в договорі третій стороні допускається лише у випадках прямо передбачених діючим законодавством України.

Продовження додатку Д

Розділ 10. Інші умови

- 10.1 Будь-які зміни та доповнення до даного Договору є дійсними лише при умові, що вони складені в письмовій формі і підписані уповноваженими представниками сторін.
- 10.2 Після підписання даного Договору всі попередні переговори, пов'язані з ним, які так чи інакше стосуються предмету даного договору втрачають юридичну силу.
- 10.3 Будь-яка із сторін не має права в односторонньому порядку відмовитися від виконання своїх зобов'язань, за винятком випадків передбачених законодавством.
- 10.4 Будь-яка із Сторін не має права передавати свої зобов'язання і права третім особам без письмового погодження Сторін.
- 10.5 Взаємовідносини Сторін не передбачені даним договором регулюються у відповідності з діючим законодавством України.
- 10.6 Всі документи зазначені в даному Договорі є його невід'ємною частиною.
- 10.7 Договір складено на українській мові в двох екземплярах, що мають однакову юридичну силу.
- 10.8 Сторони зобов'язуються негайно письмово повідомляти одна одну у випадку зміни будь-яких своїх реквізитів.

Розділ 11. Реквізити сторін

Продавець	Покупець
ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» Україна, 01001, місто Київ, ПРОВУЛОК ШЕВЧЕНКА ТАРАСА, будинки 3 тел.: +380 44 461-88-01 +380 44 461-88-04 +380 44 461-88-06 e-mail: inerco@inerco.com.ua	AgroGroup Trading LLC +99 555 149 00 33, am@agrogroupp-trading.com, вул. Тоидзе, офіс 3, Чугхуреті, Тбілісі, Грузія
р/р № 14359319 в «ПриватБанк», МФО 321767, Код ЄДРПОУ 31454383	«Центральний банк Грузії»

Розділ 12. Підписи сторін

Покупець

Продавець