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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 339.564.4

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

«13» грудня 2021 р.

# МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра**
**за освітньо-професійною програмою**
**«Менеджмент міжнародного бізнесу»**
**спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Стратегічне планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства»**

**Виконав:**
студент 2-го курсу, групи УЗ-01мп
ДРАГОМОЩЕНКО Андрій Олексійович _____

**Науковий керівник:**
професор кафедри менеджменту підприємств,
д.е.н., доц. ЖИГАЛКЕВИЧ Жанна Михайлівна _____

**Рецензент:**
завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2021 року

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**
**Спеціальність – 073 Менеджмент**
**Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
«_04_»___грудня___ 2020 р.

# ЗАВДАННЯ

## на магістерську дисертацію студенту

## ДРАГОМОЩЕНКУ АНДРІЮ ОЛЕКСІЙОВИЧУ

***1. Тема дисертації:*** «Стратегічне планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства»,

науковий керівник дисертації Жигалкевич Жанна Михайлівна, д.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 10.11.2021 року № 3710-с.

***2. Строк подання студентом дисертації:*** 6 грудня 2021 року.

***3. Об'єкт дослідження:*** зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

***4. Предмет дослідження:*** теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

***5. Перелік завдань, які потрібно розробити:***

*а) теоретико-методологічна частина:*

- поглибити поняття та сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- систематизувати наукові підходи до стратегічного планування розвитку ЗЕД підприємства;
- розкрити методи та інструментарій забезпечення розвитку ЗЕД;

*б) дослідницько-аналітична частина:*

- визначити місце підприємства ТОВ «Хімагротрейд» на міжнародному аграрному ринку;
- здійснити аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Хімагротрейд»;
- виявити проблеми розвитку підприємства ТОВ «Хімагротрейд»;

*в) проектно-рекомендаційна частина:*

- встановити стратегічні орієнтири розвитку підприємства ТОВ «Хімагротрейд»;
- розробити план вибору та реалізації оптимальної стратегії розвитку підприємства ТОВ «Хімагротрейд»;
- обґрунтувати розроблені заходи щодо стратегічного плану розвитку підприємства ТОВ «Хімагротрейд».

***6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу***

1) фінансові показники ТОВ «Хімагротрейд»;
2) обсяги реалізованої продукції ТОВ «Хімагротрейд»;
3) показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Хімагротрейд»;
4) структура експорту та імпорту ТОВ «Хімагротрейд»;
5) аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Хімагротрейд»;
6) стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
7) оцінка конкурентів ТОВ «Хімагротрейд»;
8) прибутковість запропонованих стратегій для ТОВ «Хімагротрейд»;
9) розмір необхідних інвестицій для проєкту на ТОВ «Хімагротрейд»;
10) прогнозні наслідки впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Хімагротрейд».

***7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:***

1) Стаття «Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства» у Науково-практичний журнал «Економіка та суспільство» (фахове видання, категорія Б);
2) Тези «Стратегічне планування ЗЕД», участь у Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих науковців «Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів».

***8. Дата видачі завдання:*** 04 грудня 2020 року.

## *9. Календарний план*

| *№ з/п* | *Назва етапів виконання магістерської дисертації* | *Строк виконання етапів магістерської дисертації* | *Примітка* |
|---|---|---|---|
| 1. | Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики | 04.12.2020 – 01.01.2021 | |
| 2. | Дослідження теоретико-методичних засад стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства | 02.01.2021 – 01.04.2021 | |
| 3. | Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Хімагротрейд» на предмет виявлення можливостей стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства | 02.04.2021 – 15.04.2021 | |
| 4. | Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливлюють розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства | 16.04.2021 – 30.04.2021 | |
| 5. | Виявлення та обґрунтування головних складових стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства | 01.05.2021 – 01.06.2021 | |
| 6. | Формування стратегічного плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та програми його впровадження для ТОВ «Хімагротрейд» | 02.06.2021 – 30.08.2021 | |
| 7. | Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого стратегічного плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства | 01.09.2021 – 31.10.2021 | |
| 8. | Оформлення магістерської дисертації | 01.11.2021 – 01.12.2021 | |

Студент Андрій ДРАГОМОЩЕНКО

Науковий керівник Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ

# РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Стратегічне планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства» містить 122 сторінок, 42 таблиць, 19 рисунків. Перелік посилань нараховує 75 найменувань.

***Метою дипломної роботи*** є вивчення теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

***Об'єктом дослідження*** є зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

***Предметом дослідження*** є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

***База дослідження*:** ТОВ «Хімагротрейд».

***Методи дослідження.*** Щоб вирішити визначені завдання роботи використовувались такі методи дослідження: узагальнення та систематизація теоретичних знань по питанню стратегічного планування розвитку ЗЕД підприємства, господарсько-фінансовий аналіз для оцінки ефективності міжнародної діяльності підприємства, метод експертних оцінок для визначення рівня конкурентоздатності підприємства та можливостей розвитку, метод порівняння для вибору найоптимальнішої стратегії реалізації розвитку ЗЕД, табличний та графічний для візуального відображення важливої інформації.

***Практична значущість.*** Запропонована стратегія розвитку ЗЕД діяльності буде використана на підприємстві ТОВ «Хімагротрейд», адже запропонована система заходів у роботі може знайти конкретну реалізацію в загальній стратегічній діяльності компанії. Проект зі стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства як було прораховано дозволить забезпечити стабільний розвиток ЗЕД підприємства.

***Ключові слова:*** *зовнішньоекономічна діяльність, стратегічне планування, стратегія, управління, підприємство, компанія.*

## ABSTRACT

The master's dissertation for a master's degree on "Strategic planning of foreign economic activity of the enterprise" contains 122 pages, 42 tables, 19 figures. The list of links includes 75 items.

***The purpose of the thesis*** is to study the theoretical foundations and develop practical recommendations for strategic planning of foreign economic activity of the enterprise.

***The object of study*** is the foreign economic activity of the enterprise.

***The subject of research*** is theoretical, scientific and methodological, practical aspects of strategic planning for the development of foreign economic activity of the enterprise.

***Research base:*** LLC "Himagrotrade".

***Research methods***. To solve certain tasks the following research methods were used: generalization and systematization of theoretical knowledge on strategic planning of enterprise foreign economic activity, economic and financial analysis to assess the effectiveness of international activities, the method of expert assessments to determine the level of competitiveness and development opportunities, the method of comparison the most optimal strategy for the development of foreign economic activity, tabular and graphical for the visual display of important information.

***Practical significance.*** The proposed strategy for the development of foreign economic activity will be used at the company LLC "Himagrotrade", because the proposed system of measures in the work can find a specific implementation in the overall strategic activities of the company. The project on strategic planning of development of foreign economic activity of the enterprise as it was calculated will allow to provide stable development of foreign economic activity of the enterprise.



***Key words***: *foreign economic activity, strategic planning, strategy, management, enterprise, company.*

**ЗМІСТ**

ВСТУП ..... 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ..... 12
1.1. Поняття та сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства .. 12
1.2. Наукові підходи до стратегічного планування розвитку ЗЕД підприємства ..... 21
1.3. Методика та інструментарій забезпечення розвитку ЗЕД ..... 31
Висновки до розділу 1 ..... 40
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХІМАГРОТРЕЙД» ..... 42
2.1. Визначення місця ТОВ «Хімагротрейд» на міжнародному аграрному ринку ..... 42
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Хімагротрейд» ..... 54
2.3. Виявлення проблем розвитку ЗЕД ТОВ «Хімагротрейд» ..... 64
Висновки до розділу 2 ..... 74
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХІМАГРОТРЕЙД» ..... 75
3.1. Стратегічні орієнтири розвитку ЗЕД ТОВ «Хімагротрейд» ..... 75
3.2. Вибір та реалізація оптимальної стратегії розвитку ЗЕД ТОВ «Хімагротрейд» ..... 87
3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо стратегічного плану розвитку ЗЕД ТОВ «Хімагротрейд» ..... 100
Висновки до розділу 3 ..... 110
ВИСНОВОК ..... 112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 115

# ВСТУП

У роботі визначено та проаналізовано сучасні актуальні особливості стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, які допомагають компаніям пристосуватись до змін навколишнього середовища та його новизни. Темпи змін, які виникають в сучасному середовищі світової економіки характеризують його складним та нестабільним і призводять до труднощів ведення господарської діяльності, оскільки підприємства часто не встигають реагувати на такі зміни. Важливим елементом системи управління та розвитку зовнішньоекономічної діяльності міжнародної компанії є стратегічне планування. Передумовою розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства є розробка стратегічних планів, які здатні забезпечити довгострокове здійснення діяльності компанії на зовнішньоекономічних ринках. Для більшості українських підприємств процес стратегічного планування носить характер новизни, але він є вкрай необхідним для пристосування до зміни міжнародних ринкових умов та розвитку ЗЕД, що й підтверджує актуальність його впровадження.

Впровадження стратегічних планів розвитку на підприємстві допомагають підвищити його фінансово-економічну успішність на зовнішніх ринках, що призводить до посилення ефективності економічного зростання компанії. Успішним стратегічним планом розвитку ЗЕД можна вважати таку систему заходів, які призводять до ефективного пристосування підприємства до умов іноземного ринкового середовища, а саме до політичного, соціального, економічного та інших його напрямів.

Вивченню та дослідженню особливостей здійснення стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності присвячено багато наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних. Дослідження процесу стратегічного планування та особливостей його здійснення висвітлено у працях таких вітчизняних науковців: Аріков В. П., Чухлата Ж. Г., Балас Д. С., Бутко М. П., Уткіна Ю. М., Зарубіна В. В., Становихіна Г. О., Гребельник О.П., Боднарчук

О. І., Каракай Ю. В., Довгань Л.Є., Сагер Л. Ю., Орлова Д. В., Задорожна С. М., Тупікова О. Г., Дітковська М. Ю., Крахмальова Н. А., Долгальова О. В. та багато інших. Але й зараз напрям стратегічного планування розвитку ЗЕД має недостатньо досліджені аспекти та питання, які потребують всебічного глибокого аналізу.

Стратегічне планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає детальний збір та аналіз максимально можливої кількості інформації та на її основі здійснює аналіз господарської діяльності компанії, оцінює ефективність ведення бізнесу, показники прибутковості, рентабельності виробництва та діяльності в цілому, використання трудових ресурсів, використання грошових коштів, проводить оцінку внутрішнього середовища компанії, визначає її слабкі та сильні сторони, оцінює фактори міжнародного ринку прямого та непрямого впливу та формує потенційні можливості, яких здатна досягнути компанія, щоб забезпечити стабільний розвиток.

Стратегічне планування передбачає формування декількох оптимальних альтернативних стратегій розвитку ЗЕД, при використанні яких вирішуються загрози певного напряму та які сприяють ефективному економічному розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Запропоновані стратегічні плани розвитку та безпосередньо стратегії за своєю суттю можуть відрізнятись, адже залежать від багатьох факторів, наприклад від успішності функціонування підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, або від розмірів підприємства. У будь-якому випадку стратегічні плани розвитку за своїми цілями повинні відповідати загальній місії та цілям підприємства. Стратегічні плани містять рекомендації та обґрунтовані рішення, які необхідно впроваджувати для підвищення ефективності діяльності та розвитку підприємства на зовнішньому ринку.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту.

***Метою дипломної роботи*** є вивчення теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Відповідно до зазначеної мети сформовано наступні завдання роботи:

– поглибити поняття та сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

– систематизувати наукові підходи до стратегічного планування розвитку ЗЕД підприємства;

– розкрити методи та інструментарій забезпечення розвитку ЗЕД;

– визначити місце підприємства ТОВ «Хімагротрейд» на міжнародному аграрному ринку;

– здійснити аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Хімагротрейд»;

– виявити проблеми розвитку підприємства ТОВ «Хімагротрейд»;

– встановити стратегічні орієнтири розвитку підприємства ТОВ «Хімагротрейд»;

– розробити план вибору та реалізації оптимальної стратегії розвитку підприємства ТОВ «Хімагротрейд»;

– обґрунтувати розроблені заходи щодо стратегічного плану розвитку підприємства ТОВ «Хімагротрейд».

Тема магістерської дисертації: Стратегічне планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Хімагротрейд»).

***Об'єктом дослідження*** є зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

***Предметом дослідження*** є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

***База дослідження*:** Товариство з обмеженою відповідальністю «Хімагротрейд», зареєстроване за адресою: Миколаївській область, м. Миколаїв, Проспект Героїв Сталінграду, буд. 95.

***Методи дослідження.*** Щоб вирішити визначені завдання роботи використовувались такі методи дослідження: узагальнення та систематизація теоретичних знань по питанню стратегічного планування розвитку ЗЕД підприємства, господарсько-фінансовий аналіз для оцінки ефективності міжнародної діяльності підприємства, метод експертних оцінок для визначення рівня конкурентоздатності підприємства та можливостей розвитку, метод порівняння для вибору найоптимальнішої стратегії реалізації розвитку ЗЕД, табличний та графічний для узагальнення та візуального відображення важливої інформації.

Інформаційна база дослідження була такою: наукові книги, публікації та дослідження, що носять науковий характер, джерела мережі Інтернет, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Хімагротрейд» і компаній-конкурентів, а також законодавство України, митний кодекс України, офіційні дані Міністерства агрополітики, дані Світового банку, дані підприємств-імпортерів Бангладешу та міжнародних компаній, офіційні дані Державної служби статистики України та Європейського статистичного бюро, Організації економічного співробітництва і розвитку.

***Практична значущість.*** Запропонована стратегія розвитку ЗЕД діяльності буде використана на підприємстві ТОВ «Хімагротрейд», адже запропонована система заходів у роботі може знайти конкретну реалізацію в загальній стратегічній діяльності компанії. Проект зі стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства як було прораховано дозволить забезпечити стабільний розвиток ЗЕД підприємства за рахунок налагодження поставок до нового партнера у вигляді Бангладешу. Рішення про впровадження запропонованих заходів було підписано директором підприємства ТОВ «Хімагротрейд».

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Поняття та сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Будь-яка компанія, або організація, основною діяльністю якої є підприємницька діяльність, досягаючи фінансово-економічного успіху в межах ринку власної країни, середовища такої діяльності компанії, реалізує стратегічні плани з розвитку свого підприємства у напрямі ЗЕД. Зовнішньоекономічна діяльність є наступним етапом розвитку підприємства після завоювання конкурентних позицій на власному ринку та забезпечення максимально можливого попиту в рамках свого середовища існування. Робота у напрямі ЗЕД є досить важливою, адже щоб розвиватись компанії розширюють свою діяльність та виходять на нові ринки, де вони мають можливість поставляти свої товари та послуги, таким чином збільшуючи власні обороти та максимізуючи прибутки.

Діяльність суб’єктів господарювання України з іноземними суб’єктами господарської діяльності, яка будується на взаємовигідних відносинах між ними, відбувається як на території України, так і за її межами у випадках, які визначаються законами України називають зовнішньоекономічною діяльністю. Відповідно суб’єктами ЗЕД є [1]:

– фізичні особи, які є правоздатними та дієздатними і проживають на території України;

– юридичні особи, які є зареєстрованими та розташованими в Україні;

– об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, які не являють собою юридичних осіб відповідно до закону, але знаходяться в Україні і не мають заборону здійснювати господарську діяльність;

– структурні одиниці іноземних суб’єктів господарської діяльності, які не являють собою юридичних осіб відповідно до закону, але знаходяться в Україні;

– спільні підприємства, учасниками яких є українські та іноземні суб’єкти господарювання, зареєстровані в Україні та постійно там знаходяться;

– державні замовники з державного оборонного замовлення;

– інші суб’єкти господарської діяльності, передбачені законами України [1].

Посилення глобалізаційних процесів у світі призводить також до тенденції глобалізації економічної діяльності, що в свою чергу впливає на економічний стан життя, має як внутрішні так і міжнародні, політичні, соціальні, культурні і навіть цивілізаційні наслідки для учасників цього процесу. Рухаючись у напрямі інтеграції в міжнародну економіку, Україна відчуває ці наслідки як і більшість країн світу, які прагнуть досягти значного розвитку [2].

Світова промислово-фінансова еліта, тобто глобальні корпорації та банки, отримують все більш реальний контроль над глобалізаційними процесами на відміну від країн. 51 ТНК та 49 держав є найбільшими топ-100 суб'єктами міжнародної економіки за розмірами ВВП за даними Світового банку. Обороти найбільших транснаціональних компаній за ВВП перевищують, або дорівнюють таким розвиненим країнам як Канада, Австралія, Нідерланди, Швеція, Франція та багато іншим. У відповідь на тенденцію замість держави головним суб’єктом зовнішньої економіки стає підприємство, адже на мікрорівні, а саме рівні міжнародних корпорацій, розвиваються активно міжнародні економічні відносини та все більше набувають форми транснаціоналізації [3].

Україна обрала напрямок євроінтеграції, що в свою чергу призводить до необхідності інтеграції українських підприємств у систему міжнародних економічних зв’язків та залучення інвестицій шляхом діяльності іноземних підприємств на території України. Існує ряд різних міжнародних зв’язків, які визначають вигляд розвитку окремо взятих країн та світу в цілому, адже міжнародний поділ праці перш за все має на меті організувати процес міжнародної торгівлі з розрахунку на природні та людські ресурси, кваліфікацію країн у різних сферах господарства [4].

Сфера зовнішньоекономічної діяльності являє собою науково-технічну та міжнародну виробничу кооперацію, експортно-імпортні операції, вихід

підприємств на зовнішні ринки. Існує ряд принципів, якими керуються суб'єкти господарської діяльності при здійсненні ЗЕД, зазначені в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1.*

**Принципи здійснення ЗЕД**

| Назва принципу | Сутність принципу |
|---|---|
| Принцип свободи зовнішньоекономічного підприємництва | Право суб'єктів ЗЕД добровільно утворювати зовнішньоекономічні зв'язки |
| | Право суб'єктів ЗЕД здійснювати таку діяльність в будь-яких формах, які не заборонені законодавством |
| | Обов'язок дотримуватися порядку, установленого законами, при здійсненні ЗЕД |
| | Виключне право власності суб'єктів ЗЕД на всі отримані результати такої діяльності |
| Принцип юридичної рівності та недискримінації | Рівність перед законом всіх суб'єктів ЗЕД, незалежно від форм власності, у т. ч. держави |
| Принцип юридичної рівності та недискримінації | Заборони будь-яких дій держави, які призводять до обмеження прав і дискримінації суб'єктів ЗЕД за формами власності, місцем розташування та інших ознак |
| | Неприпустимість обмежувальної діяльності з боку будь-яких суб'єктів |
| Принцип верховенства закону | Регулювання ЗЕД тільки законами |
| | Заборона застосування підзаконних актів керування місцевих органів, які створюють для суб'єктів ЗЕД менш сприятливі умови, ніж законодавство |
| Принцип захисту інтересів суб'єктів ЗЕД | Держава забезпечує рівний захист інтересів всіх суб'єктів ЗЕД, які здійснюють таку діяльність на її території |
| | Держава здійснює захист державних інтересів, як на власній території, так і за її межами відповідно до чинного законодавства країни, підписаних міжнародних договорів та норм міжнародного права |
| Принцип еквівалентності обміну | Неприпустимість демпінгу при вивозі, або ввозі товарів, продукції, послуг |

*Джерело: складено на основі* [1, 3]

Отже, глобалізація, транснаціоналізація, міжнародний поділ праці, міжнародна економічна інтеграція набувають інтенсивного розвитку в сучасному світі і як наслідок ЗЕД кожної окремо взятої країни є однією з важливих умов її економічного розвитку.

ЗЕД сприяє посиленому розвитку сфер діяльності, продукція яких йде на експорт, підвищуючи експортний потенціал країни. Вирішення проблем нестачі енергоресурсів, застарілості технологій та устаткування, відсутності товарів побутового споживання припадає на ЗЕД. Кожна країна, її підприємства мають певні переваги перед іншими, іноземними і відповідно кожен світовий гравець намагається таку різницю використати на повну користь.

Успішною ЗЕД можна вважати таку, де експорт перевищує імпорт. Якщо ж імпорт перевищує експорт, це свідчить про низьку спроможність країни та населення в цілому створювати конкурентоздатну продукцію, що є наслідком нестабільної політичної, економічної та соціальної ситуації в країні і таку країни називають імпортозалежною. Звичайно темпи розвитку у різних країн різні тому за співвідношенням експорту-імпорту варто досить уважно спостерігати [3].

ЗЕД має декілька аспектів, а саме національний, регіональний та глобальний, які розкриваються у потужності зростання та розвитку країни в цілому та є способом входження країни до системи світового господарства, тобто міжнародної кооперації та міжнародного поділу праці у відповідь на тенденцію зростання глобалізації.

ЗЕД містить також поняття зовнішньоекономічних зв’язків. Сукупність, форм, методів і засобів зовнішньоекономічних відносин між державами називають зовнішньоекономічними зв’язками. Рух ресурсів всіх видів між країнами та економічними суб’єктами різних держав утворюють систему економічних взаємин, які характеризують зовнішньоекономічні зв’язки як економічну категорію. Такі двосторонні відносини включають торгівельну, виробничу, фінансову та інвестиційну діяльність, тобто охоплюють усі сфери економічного життя країни [1].

Попит на продукцію світового ринку переноситься на внутрішній ринок держави саме через механізми зовнішньоекономічних зв’язків. Як наслідок це призводить до розвитку виробничих сил і відповідно розвитку загальної промисловості країни, сектору АПК, торгівлі, сфер послуг і фінансових установ.

Види і форми зв’язку утворюють класифікаційну систему зовнішньоекономічних зв’язків. За напрямом такі зв’язки поділяються за напрямом товарного потоку на експорт та імпорт, а за структурою – на фінансові, зовнішньоторговельні, інвестиційні та виробничі. Формами зовнішньоекономічних зв’язків є: інжиніринг, торгівля, лізинг, бартер, франчайзинг, туризм, консалтинг, інформаційний обмін та інші. Єдина ефективна політико-економічна система, яка захищає інтереси країни є місцем спрямованості виникнення та розвитку зовнішньоекономічних відносин, тобто вплив різних регуляторів здійснюють та формують зовнішньоекономічні зв’язки [2].

Існує ряд показників відносних та абсолютних, а саме показників інтенсивності, структури, ефективності ЗЕД за допомогою яких оцінюються зовнішньоекономічні зв’язки держави. Можливість аналізу стану зовнішньоекономічних зв’язків, структури, диверсифікованості, фізичних обсягів, географічної концентрації експорту, імпорту, інтенсивність та ефективність таких зв’язків, якісні та кількісні зміни дають саме ці показники. Для аналітики, можливості належним чином проведення оцінки зв’язків однієї країни з іншими забезпечується даним інструментарієм, адже він є дуже важливим, оскільки також допомагає робити конкретні висновки та узагальнення.

Основою зовнішньоекономічної діяльності є безпосередньо здійснення міжнародної діяльності, бізнесу. Як економічна категорія ЗЕД надає уявлення про виробничі структури та їх функції для здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах, в компаніях, організаціях, фірм, об'єднань та інших. Відповідно до Закону України «Про ЗЕД», зовнішньоекономічна діяльність – це вид діяльності українських та іноземних господарчих підприємств, який побудований на взаємовідносинах, відбуваються як на території України, так і за кордоном.

Спрямованість зовнішньоекономічної діяльності має такий вигляд [1]:

– сприяння підвищення темпів зростання національних економік країн, шляхом реалізації переваг, які є можливими завдяки міжнародному поділу праці,

а також відповідно підвищення ефективності функціонування національних економік;

– здійснення впливу на економічний розвиток, а саме вирівнювання його темпів;

– проведення порівнянь між різницею внутрішнього і зовнішнього виробництва, зменшення виробничих витрат [1].

Спрямованість ЗЕД має однаковий вигляд у всіх країнах світу, проте завжди можливе виникнення змін у відповідь на зміни світового ринку.

До функцій зовнішньоекономічної діяльності відносять [3]:

– організація зовнішньоекономічного грошового обороту коштів;

– прогнозування та визначення споживчої вартості продукції на міжнародному ринку у розрізі виробництва забезпеченого міжнародним поділом праці;

– проведення процесів обміну результатами праці та природними ресурсами у вартісній та матеріальній формах [3].

Зовнішньоекономічний комплекс країни, або регіону є матеріальною основою зовнішньоекономічної діяльності і зазвичай складається з підприємств, організацій, об'єднань, галузей, підгалузей, які здійснюють експортні та імпортні операції, а саме цілеспрямовано створюють виробництво для експортування продукції, або використовують імпортовані ресурси для виробництва, чи здійснюють інші форми і види зовнішньоекономічної діяльності [6].

Для успішного розвитку ЗЕД та комплексу країн необхідно, щоб поєднання зовнішньоекономічних та виробничих видів діяльності формували єдину органічну та функціонуючу успішно систему. На сьогоднішній день успішними факторами розвитку для України вважають [5]:

– надання більшої самостійності економічним суб’єктам при здійсненні та впровадженні ЗЕД, зменшення контролю з боку держави;

– нарощування та зміцнення потенціалу експортних операцій;

– підвищення рівня конкурентоздатності виробничого потенціалу країни та всіх її економічних суб’єктів на міжнародних ринках [5].

Підприємство – це один із основних суб'єктів процесу зовнішньоекономічної діяльності. Саме підприємства та його види: фірми, компанії, організації здійснюють 85% зовнішньоекономічних операцій. Як показує світова практика. Натомість, міністерства, союзи підприємств та відомства здійснюють інші 15% операцій [4].

Будучи самостійним суб'єктом господарювання, підприємство зазвичай спрямовує діяльність на надання послуг, або виготовлення товарної продукції для максимального задоволення потреб споживачів та суспільства в цілому і також отримання прибутку, адже максимізація доходу та ефективна фінансова діяльність є основою створення, виникнення та функціонування підприємств.

Досягнення та використання переваг від міжнародних ділових відносин та міжнародного поділу праці є цілями ЗЕД будь-якого підприємства, яке здійснює свою економічну діяльність на зовнішніх ринках, адже це приносить підприємству економічні вигоди, які підвищують рівень конкурентоздатності компанії в не лише в умовах міжнародного ринку, а й в рамках внутрішнього. Механізм початку здійснення ЗЕД не є складним і прозоро регулюється законодавством майже всіх країн, які здійснюють такі операції [1].

Щоб вийти, або увійти на новий світовий ринок, підприємство має досягти значних висот на рівні держави та займати якщо не лідируючі, то передові позиції у своїй галузі. Зазвичай організація ЗЕД має ряд переваг, дивлячись від умов ринку тієї країни куди може бути спрямована діяльність компанії. Часто збутова діяльність та надання послуг на іншому ринку можуть коштувати в рази дорожче, ніж на внутрішньому, адже ціну формує попит. Також європейські країни, наприклад, зосереджують виробництво у азіатських країнах, де оплата праці є значно меншою, що в свою чергу призводе до зменшення витрат. До початку 21 століття в Європі було зосереджено 80 відсотків виробництва, а у 2021 році всього 15 відсотків [2].

Також при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності важливим фактором є пошук та налагодження співпраці з партнерами. Адже вони здатні доповнити підприємство та максимально розкрити його потенціал на міжнародній арені.

Також варто не забувати про міжнародних інвесторів, зазвичай це компанії, або бізнесмени, які досягли надприбутків і ведуть пошук неосвоєних галузей для вкладення інвестицій. Часто інвесторами можуть виступати партнери, або навпаки. Стає зрозуміло, що ЗЕД може здійснювати підприємство яке не є збитковим [5].

До основних мотивів розвитку зовнішньоекономічних зв'язків та діяльності можна віднести [6]:

– купівля необхідних комплектуючих, товарів, ресурсів, обладнання, технологій, устаткування, машин для задоволення власного попиту, або власного виробництва, якщо імпортується/експортується кінцевий продукт;

– збільшення надходжень доходів, шляхом здійснення діяльності за межами власної країни, таким чином знаходячи нових споживачів та мати можливість розширення збуту;

– приймати участь у міжнародній спеціалізації, поділу праці та виробничого кооперування для розвитку власного підприємства за рахунок отримання нових знань та доступу до нових технологій іншої держави, а також як наслідок успішний розвиток власної економічної системи країни;

– проводити залучення іноземних інвесторів для впровадження розвитку підприємства і його діяльності, в т. ч. зміцнювати конкурентні позиції на ринках, експортний потенціал та модернізувати виробництво;

– проведення інжинірингу, пошуку нових ідей, реорганізацій бізнесу для налагодження ефективності виробництва, створення унікального продукту, який буде конкурувати за ціною та якістю з міжнародною спільнотою, досягнення максимально можливої високої ціни збуту при найнижчій собівартості [6].

Зовнішньоекономічні операції є структурними одиницями зовнішньоекономічної діяльності. Виконання, підготовка та укладання будь-якої міжнародної угоди контрагентами іноземних країн, інвестиційної чи торгової, або іншої, яка має економічний зміст та характер – комплекс дій, які формують поняття зовнішньоекономічних операцій. Зовнішні операції здійснюють у таких основних напрямах, табл. 1.2.

*Таблиця 1.2.*

**Основні напрями здійснення зовнішньоекономічних операцій**

| Вид операції | Приклади операцій |
|---|---|
| Міжнародні інвестиції | Інвестиції в межах вільних економічних зон, створення спільних компаній з іноземним капіталом |
| Міжнародна торгівля | Імпортно-експортні операції, включно з реімпортом та реекспортом, торгові операції типу суперництва, операції зустрічної торгівлі |
| Міжнародний трансфер технологій | Укладання франчайзингових та ліцензійних угод, реінжиніринг та інжиніринг, консалтинг та інші |

*Джерело: складено на основі* [1]

Проведемо класифікацію суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за різними критеріями та ознаками у табл. 1.3.

*Таблиця 1.3.*

**Класифікація суб'єктів зовнішньоекономічних відносин**

| Ознаки | Види суб'єктів |
|---|---|
| За належністю капіталу | Іноземні |
| | Національні |
| | Змішаного типу |
| За об'ємом та обсягом операцій | Малі |
| | Середні |
| | Великі |
| За рівнем економічно-господарської діяльності | Наддержавний |
| | Міждержавний |
| | Макроекономічний |
| | Мікроекономічний |
| За характером власності | Державні |
| | Приватні |
| | Кооперативні |
| За галуззю, сферою економічно-господарської діяльності | Сільськогосподарські |
| | Промислові |
| | Торгові |
| | Посередницькі |
| | Страхові |
| | Транспортні |
| | Туристичні |

*Джерело: складено на основі* [3]

Основними складовими при визначенні поняття ЗЕД є: науково-технічна кооперація виробнича та міжнародна, міжнародна співпраця та виробництво, імпорт та експорт товарів і послуг, вихід підприємства на новий міжнародний

ринок певного регіону, або країни – всі ці поняття формують сферу фінансово-економічної діяльності підприємств, які здійснюють ЗЕД.

ЗЕД є частиною та складовою загальної діяльності підприємства, вони як вже зазначалось пов’язані і між ними існує пряма залежність. Проте зовнішньоекономічна діяльність має ряд особливостей та специфік, адже вона здійснюється на світовому ринку, що включає в себе міжнародну співпрацю з іноземними компаніями. Варто зазначити, що розвиток країн різні, населення країн відрізняється за релігійними ознаками, уподобаннями, потреба та іншим, а також важливим є фактор мови для налагодження контактів з клієнтами та ведення ефективної маркетингової політики, для залучення більшого кола споживачів до діяльності підприємства.

## 1.2. Наукові підходи до стратегічного планування розвитку ЗЕД підприємства

Стратегічне планування є важливою складовою менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства, в той же час стратегічне планування також є основною функцією здійснення ЗЕД. Без впровадження стратегічного планування компанія не зможе досягнути значних успіхів у розвитку. Звичайно, стратегічне планування не вирішує всі загрози пов’язані з зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, але є одним з етапів та основою для впровадження міжнародної діяльності на підприємстві. Планування стратегій підходить та необхідне як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Сутність стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності – це формування цілей та задач підприємства, щодо зовнішньоекономічної діяльності, передбачення результатів такої діяльності на основі аналітичних розрахунків та прогнозів фінансових результатів і тенденцій світового ринку, а також визначення необхідних ресурсів для здійснення зовнішньоекономічних операцій [7].

Місія та задачі, які визначаються в стратегічному плануванні розвитку ЗЕД повинні за своїм змістом відповідати загальновизначеним цілям та меті діяльності

підприємства. Кожне підприємство розвивається, а коли воно досягає певних успіхів на внутрішньому ринку, зазвичай в пошуках нових споживачів відбуваються процеси ЗЕД. Стратегічне планування ЗЕД дозволяє провести аналіз країни з якою збирається співпрацювати компанія, проаналізувати внутрішнє середовище підприємства та зовнішні фактори прямого і непрямого впливу. За своєю суттю стратегічне планування ЗЕД нагадує бізнес-планування розвитку підприємства на внутрішньому ринку і зазвичай виглядає як документ, де розміщений план заходів та дій, які повинні сприяти розвитку підприємства, у даному випадку на міжнародній арені [8].

В умовах посилення глобалізації розробка якісних зовнішньоекономічних планів розвитку та стратегій дозволить підприємству за рахунок використання переваг міжнародного поділу праці, торгівлі, економічної інтеграції одержати додатковий дохід та укріпити свої економічні позиції. Процес транснаціоналізації виник та розвивається поряд з глобалізаційними процесами, що по суті є міжнародною торгівлею. Саме завдяки зовнішньоекономічній торгівлі країни здатні задовольнити попит внутрішніх споживачів товарами, які не виробляють національні виробники та навпаки задовольнити іноземних споживачів продукцією, яка є відсутня у тих країнах. Для ефективності реалізації стратегій розвитку ЗЕД варто проаналізувати багато факторів пов'язаних з можливостями, умовами та наслідками входження на новий зовнішній ринок [7].

Стратегічний розвиток є основою, яка сприяє створення стратегічних планів, адже кожне підприємство має аналізувати свою діяльність та максимізувати свої прибутки, мінімізуючи збитки. Запланований стратегічний розвиток передбачає всі ризики діяльності підприємства та допомагає визначити напрями розвитку підприємства. Стратегічне планування розвитку ЗЕД має такі переваги [9]:

– підвищення загальної координації діяльності компанії у міжнародному середовищі;

– стимулювання роботи адміністративного складу у напрямах зовнішньоекономічного розвитку підприємства;

– полегшується здійснення контролю над ЗЕД діяльністю підприємства;

– сприяє та економічно обґрунтовує раціональне використання ресурсів;

– збільшує рівень інформації, якою володіє підприємство;

– сприяє визначенню, пошуку та налагодження відносин з іноземними партнерами;

– дозволяє передбачити несподівані ситуації та загрози;

– допомагає узгодити ціль, мету та визначити задачі зовнішньоекономічної діяльності у розрізі цілей підприємства;

– заохочує працівників до перспективного мислення.

Зовнішнє планування розвитку, як і внутрішнє можна розділити на:

– стратегічне планування – розробка зовнішньоекономічних стратегій розвитку;

– тактичне та оперативне планування – визначення тактики здійснення зовнішньоекономічної стратегії [9].

Стратегічне планування формує направленість розвитку підприємства, визначає перспективну галузь, напрям діяльності, де компанія здатна досягти позитивного економічного ефекту. Стратегічні плани зазвичай є довгостроковими в середньому терміном на 5 років і більше, але також вони можуть бути короткостроковими і середньостроковими. Стратегічне планування складається з наступних етапів [10]:

1) Формування «дерева завдань» відповідно до визначеної місії підприємства;

2) Проведення аналізу та надання оцінки зовнішньому середовищу прямого і непрямого впливу та внутрішньому;

3) Формування різних варіантів стратегії здійснення міжнародної діяльності на основі зібраних даних;

4) Порівняння визначених стратегій, пошук додаткових альтернатив, вибір найоптимальнішого рішення;

5) Підготовка фінального та остаточного плану реалізації ЗЕД;

6) Формування та розробка середньотривалих програм та планів здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

7) Розробка оперативних річних проектів розвитку бізнесу;

8) Контроль над виконанням планів та запланованих заходів [10].

Важливо правильно аналізувати світові тенденції змін міжнародного ринку та попиту на ту чи іншу продукцію для підприємства яке здійснює ЗЕД, адже стратегії розвитку повинні відповідати світовим трендам та особливостям виробничих процесів на підприємстві. Стратегія розвитку ЗЕД є одним з видів функціональних стратегій та має певні особливості [11]:

– спрямованість на внутрішнє та зовнішнє середовище існування компанії;

– фактор комплексності зовнішньоекономічної стратегії;

– врахування великої кількості можливих ситуацій та ризик факторів, які прямо впливають на формування і створення стратегій розвитку ЗЕД;

– вирахування пріоритетності зовнішньоекономічної діяльності в розрізі інших видів діяльності компанії;

– виникнення взаємозв'язку між гетерархічністю та ієрархічністю стратегії [11].

Зобразимо різновиди стратегій у табл. 1.4.

*Таблиця 1.4.*

**Класифікація зовнішньоекономічних стратегій**

| Ознака | Види стратегії |
|---|---|
| За періодом реалізації | Короткострокова, середньострокова, довгострокова |
| За рівнем управління | Функціональна, операційна, конкурентна, корпоративна |
| За функціональною ознакою | Фінансова, маркетингова, інвестиційна, ресурсна дослідницька |
| За характером поведінки на ринку | Пасивна, активна, активно-пасивна |
| За ступенем глобалізації | Стратегія диверсифікації, сегментації, інтернаціоналізації |

*Джерело: складено на основі* [12]

Стратегічне планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства базується на постійному моніторингу стратегічних індикаторів та регулярному виконанню стратегічних процедур з ціллю оперативного реагування

на зміни запитів зовнішнього ринку у майбутньому. Якщо стратегічне планування розвитку здійснюється на іррегулярній основі, то в такому випадку це дозволяє вирішити підприємству лише одиночні локальні проблеми. На жаль, універсального плану як повинна виглядати стратегія не існує, стратегія лише допомагає визначити напрям у діяльності та створити умови для здійснення зовнішньоекономічної діяльності і щоб розвиватись підприємство має постійно переглядати стратегічні плани та удосконалювати їх на основі отриманих результатів. Окрім, напрямку розробка стратегічного плану дозволяє визначити спосіб руху для досягнення цілей підприємством при здійсненні ЗЕД. Розробка та коригування стратегії розвитку ЗЕД підприємства створює умови для використання конкурентних переваг у порівнянні з іншими підприємствами [13].

Саме на систему управління компанією стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності здійснює в цілому безпосередній вплив. Можливість виникнення проблем та їх наслідки, загрози, які можуть виникнути через слабкі місця підприємства мають стати основою для подальшої розробки стратегічних планів розвитку підприємства, адже вони можуть зашкоджувати здійсненню діяльності фірми, а тому їх необхідно передбачити, щоб мати можливість завчасного їх вирішення. Стратегічне планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності включає в себе аналіз конкурентних позицій на внутрішньому та можливостей на зовнішньому ринках, прогнозування змін ринкових тенденцій і визначення переваг товарної продукції компанії. При розробці та плануванні стратегій розвитку варто перш за все визначити пріоритети та напрями здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством, а також необхідно врахувати результати внутрішнього аналізу, матеріально-технічних, технологічних та ресурсних можливостей компанії, які наочно відобразять можливості та перспективи до розвитку діяльності підприємства. Також необхідно приділяти значну увагу внесенню коректировок у план у відповідь на реальну ситуації на ринку та стан підприємства [14].

Зрозуміло в чому полягає значення стратегічного планування, але суть деякі вчені трактують по різному, що й зазначено в табл. 1.5.

*Таблиця 1.5.*

**Сутність та поняття стратегії розвитку ЗЕД за визначенням різних авторів**

| Визначення | Ключова сутність | Автор |
|---|---|---|
| Формування системи довготривалих цілей зовнішньоекономічної діяльності компанії та вибір найефективнішого способу їх досягнення | Система довготривалих цілей | Бланк І. О. |
| Об'єднуючий та координуючий фактор між цілями та ресурсами підприємства | Координуючий, об’єднуючий фактори | Куденко Н. В. |
| Визначений набір напрямів діяльності та їх мета і засоби їх реалізації з метою забезпечення прибутковості та поновлюваної відмітності | Встановлений набір напрямів діяльності | Наливайко А. П. |
| Визначена програма дій, яка впливає на управління та розвиток компанії, визначення перспективних напрямів та досягнення визначених цілей заснованих на аналізі потенційних можливостей підприємства та прогнозування зміни тенденцій розвитку зовнішнього середовища | Програма дій | Оберемчук В. Ф. |
| Засіб досягнення цілей, довготривалий курс розвитку компанії, який обирається на основі проведення порівнянь альтернативних рішень розвитку, опираючись на досвід менеджменту підприємства та його економічні показники | Довготривалий курс, засіб досягнення цілей | Оборська С. В., Шершньова З. Є. |

*Джерело: складено на основі* [15]

Існує також ряд принципів, які впливають на реалізацію стратегічних планів ЗЕД підприємства, а саме їх дотримання сприяє ефективності розвитку. Зобразимо принципи та їх характеристику у табл. 1.6.

*Таблиця 1.6.*

**Принципи стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності для успішної її реалізації**

| Характеристика | Назва принципу |
|---|---|
| Орієнтація на вирішення комплексних проблем та загроз, які виникають при довгостроковій діяльності, впровадження послідовних, складних, обґрунтованих заходів вирішення проблем | Довготривалість |
| Використання науково-методичних підходів при розробці стратегії розвитку з врахуванням внутрішнього та зовнішнього середовищ | Методична та наукова обґрунтованість |

*Продовження табл. 1.6.*

| Характеристика | Назва принципу |
|---|---|
| Стратегічні плани зовнішньоекономічної діяльності формуються на основі наявних можливостей досягнення певного перспективного результату та визначення особливостей функціонування підприємства | Досяжність, реалістичність |
| Для досягнення стратегічних цілей підприємство застосовує усі способи здійснення діяльності, визначені системою стратегічних планів | Цілеспрямованість, цілевстановленість |
| Розробка системи рішень у межах стратегічних планів, орієнтування та охоплення аспектів зовнішньоекономічної діяльності, привносити зміни до підприємства на внутрішньому та зовнішньому рівнях | Збалансованість, глобальність, системність |
| Стратегічне планування має досягати певних економічних результатів, впроваджуючи необхідні процеси та забезпечуючи кількісний приріст показників | Якісна та кількісна визначеність |
| Формування альтернативних стратегій розвитку, які можна використати в умовах зміни середовища існування компанії, обґрунтування цих альтернатив та швидке реагування щодо їх впровадження | Альтернативність, багатоваріантність |
| Виникнення труднощів реалізації запропонованих рішень має призводити до корегування стратегічного плану з початкового етапу, адже зовнішньоекономічне планування стратегій є досить складним процесом та потребує постійного удосконалення | Безперервність |
| Необхідно слідувати чіткому порядку впровадження стратегічних змін у діяльність компанії за умов досягнення відповідного рівня результатів та з урахуванням особливостей протікання різних процесів та виникнення явищ | Послідовність |
| Діяльність підприємства повинна вирішувати соціальні проблеми всього суспільства, а не тільки своїх споживачів, а також фінансово-економічна складова має перевищувати рівень наявних витрат | Соціальна орієнтованість та ефективність |
| Адекватна реакція, або адаптація до потенційно можливих змін ринкових середовищ, вчасне реагування на тенденції міжнародного ринку | Динамічність, гнучкість, швидкість, виникнення реакцій на різні ситуації |

*Джерело: складено на основі* [16]

Формування стратегічного плану розвитку на підприємстві допомагає компанії досягнути ефекту безперервного зростання та підвищити обсяги діяльності підприємства. Процес формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності та визначення перспективного осново напряму розвитку можливе при узгодженості умов зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей компанії, якісному встановленні нових цілей, забезпечення ефективності їх досягнення шляхом створення та розробки системи комплексу необхідних заходів до впровадження.

Принципами розробки стратегічних планів є [13]:

– встановлення довготривалих цілей підприємства та орієнтація на них для відповідності економічним інтересам апарату управління підприємством та господарській системі в цілому;

– створення різноманітності варіантів розроблених стратегічних планів за різними напрямами розвитку та узгодження їх з зовнішнім середовищем, яке динамічно змінюється;

– постійно вносити корективи та проводити адаптацію до виникаючих змін, які виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищах, забезпечення розробок стратегій безперервно;

– при розробці стратегії потурбуватись про її комплексність, адже стратегічні рішення мають бути узгодженими з напрямками діяльності компанії та за функціями і видами ресурсів [13].

За масштабом розробки стратегії розвитку можна розділити на загальні та підтримуючі. Генеральна стратегія визначаю всю діяльність підприємства, а допоміжні сприяють стабільності розвитку першої. Взагалі в залежності від перспектив, які наявні у підприємства при здійсненні діяльності, формуються різні типи стратегій, які всебічно забезпечують розвиток підприємства, або окремих його аспектів та класифікуються за різними ознаками. Часто підприємства використовують велику кількість різних стратегій, узгоджених між собою, така комбінація формування планів дозволяє всебічно забезпечити розвиток підприємства та уберегти його від негативних наслідків.

Існують також фінансова, виробнича, операційна, інвестиційна, маркетингова та інші види стратегій за видами діяльності і вони розроблюються за напрямами діяльності компанії. Ресурси підприємства – один з найважливіших активів будь-якого підприємства, незалежно від виду цього ресурсу, будь то трудові, або сировинні. Відповідно існують допоміжні стратегії використання та формування трудових ресурсів, матеріально-технічної бази, основних фондів, залучення позикового капіталу, формування власного капіталу та інших видів

ресурсів, адже ефективне управління ресурсами на половину гарантує успішність компанії на міжнародному ринку [15].

Внаслідок темпів розвитку існують стратегії [11]:

– стратегія прискореного зростання, яка підвищує рівень виробництва шляхом встановлення додаткових цілей, які значно перевищують досягнення компанії, характерна для розвиваючихся підприємств і має високий ризик;

– стратегія обмеженого зростання при якій цілі відповідають досягнутому рівню успішності компанії, розвиток повільний, але стабільний, підприємства є ефективними та прибутковими у своїй діяльності;

– стратегія збереження становища при якій компанія не розвиває власне виробництво, а намагається втримати свої ринкові позиції та підлаштуватись до змін у галузі;

– стратегія скорочення обсягу діяльності, що зазвичай призводить до переорієнтації на іншу нішу, або диверсифікацію виробничих потужностей у нових напрямах;

– стратегія реорганізації призводить до повної зміни діяльності та функціонування підприємства, часто може супроводжуватись ліквідацією окремих підрозділів;

– стратегія повної ліквідації, підприємство закривається, оскільки є економічно збитковим.

Існують такі види стратегій залежно від способу забезпечення розвитку компанії:

– стратегія інтегрованого розвитку, яка можлива при створенні нових структурних підрозділів підприємства, використання різних форм інтеграції зі своїми партнерами та розвиток прогресивних видів діяльності;

– стратегія диверсифікованого розвитку, стає можливою при вивченні нових зовнішніх ринків для збутової діяльності та диверсифікація вироблених товарів, робіт, послуг для забезпечення більш широкого кола споживачів;

– стратегія концентрованого розвитку, відбувається за умови посилення позицій підприємства в освоєній ніші, удосконалення виробництва в межах

освоєного ринку та продукції, що й забезпечує подальший розвиток підприємства [11].

Розробка стратегічного плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства включає наступні етапи, табл. 1.7. містить більш детальний опис цих етапів.

*Таблиця 1.7.*

**Етапи стратегічного планування розвитку ЗЕД підприємства**

| Номер етапу | Сутність | Назва етапу |
|---|---|---|
| 1 | Мотиви та причини функціонування і створення компанії за думкою менеджменту, її глобальні цілі – все це в комплексі визначає генеральну місію підприємства | Визначення місії компанії |
| 2 | Визначення та аналіз факторів прямого та непрямого впливу, які можуть стати як перевагою так і загрозою при виході на міжнародній ринок підприємства, а також визначення ступеня впливу зовнішньоекономічного середовища на діяльність компанії | Дослідження стану зовнішньоекономічного середовища |
| 3 | Складання СВОТ-аналізу, оцінка внутрішніх економічних показників підприємства, аналіз фінансових результатів, показників успішності, які залежать від внутрішнього розвитку підприємства, оцінка загальної та потенційної конкуренції, визначення її ступеня та позицій компанії на ринку | Оцінка слабких та сильних сторін компанії і її діяльності |
| 4 | Процес формування цілей поділяється на два взаємопов'язаних між собою етапи:<br>1) Якісне та чітке визначення масиву цілей, прикладом можуть бути розвиток нового напряму, або сфери, підвищення прибутковості підприємства, завоювання певних позицій на ринку і т. д.<br>2) Проведення узгодження цілей проекту розвитку з загальними цілями підприємства, їх конкретизація та уточнення. Масив поставлених цілей мають мати вигляд системи найважливіших показників економічної діяльності, яких повинна досягнути компанія за визначений термін часу | Створення системи цілей стратегічного розвитку компанії |
| 5 | Розробка можливих варіантів стратегій, їх альтернатив та проведення оцінювання запропонованих ідей. Найоптимальнішою є стратегія:<br>- узгоджена з зовнішнім середовищем;<br>- збалансована на всіх рівнях реалізації;<br>- наявне відповідне ресурсне забезпечення, яке дозволить реалізувати стратегічний план;<br>- врахування ризиків та їх можливих наслідків;<br>- стратегія повинна приносити економічний результат | Розробка декількох стратегічних планів та вибір найоптимальнішого |

*Продовження табл. 1.7.*

| Номер етапу | Сутність | Назва етапу |
|---|---|---|
| 6 | Заходи з впровадження розробленої стратегії включають:<br>- розробка додаткових допоміжних стратегій розвитку;<br>- сформування чіткої політики щодо напряму діяльності підприємства;<br>- ведення фінансово-економічної діяльності та звітності, розробка тактичних планів, системи планів | Проведення необхідних заходів, щодо реалізації стратегічного плану |
| 7 | Здійснення постійного контролю над впровадженням запропонованих ідей розвитку, перевірка індикаторів результатності, які підтверджують ступінь досягнення визначених цілей, внесення змін та коригування стратегії у відповідь на нові загрози, або зміни ринкових умов | Моніторинг реалізації стратегічних планів |

*Джерело: складено на основі* [9]

## 1.3. Методика та інструментарій забезпечення розвитку ЗЕД

Щоб оцінити розвиток та ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств необхідно вибрати ряд показників за якими буде аналізуватись успішність ЗЕД. Для оцінки імпортно-експортної діяльності підприємство може використовувати показники, які вже були задіяні практикою підприємства, або ті, які раніше ще не використовувалися. Зробити вибір показників зазвичай є досить складним завданням для підприємства, а тому щоб зробити правильний вибір необхідно:

– провести вибір критеріїв за якими будуть відбиратись показники;

– вибір якісних джерел інформації;

– вибір напрямів аналізу, а саме обґрунтування вибору та призначення показників, встановлення того, яку інформацію вони повинні надавати;

– провести визначення чинників, впливаючих на міжнародну діяльність підприємства.

Метод вибору показників, які характеризують розвиток ЗЕД на підприємстві допомагає вирішувати конкретні управлінські проблеми. Тому відповідно до вищезазначених завдань, перед вибором основних показників, підприємству необхідно провести аналіз чинників, які впливають на ЗЕД,

встановити критерії вибору та обґрунтувати якісні оцінки та розрахунки досліджуваних економічних процесів та явищ [17].

Критерії вибору показників формуються на основі їх характеристики, адже показники надають оцінку перспективного, або ретроспективного стану розвитку ЗЕД. Показники можуть бути абсолютними, або відносними, характеризувати досліджуваний процес чи явище якісно і кількісно, відображати стан певного явища, його динаміку. Вибір критеріїв для показників здійснюють за ситуаційним підходом у відповідь на особливості діяльності компанії, галузі та ринків, де функціонує підприємство. Компанії також використовують групи показників, які характеризують економічну ефективність та продуктивність [18].

Перспективні та ретроспективні показники аналізують явища та процеси, які відбуватимуться у майбутньому і відбувались в минулому відповідно. Зазвичай ці показники показують перспективність динаміки досліджуваних економічних процесів. Відносні та абсолютні показники по різному відображають дійсну інформацію. Відносні показники характеризують ЗЕД опосередковано і розраховуються через співвідношення та виражаються у формі відсотків, коефіцієнтів, а абсолютні прямо відображають розвиток зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Відображають стан розвитку зовнішньоекономічної діяльності і показники, які характеризують економічну ефективність через відношення затрачених ресурсів до результату, а кількісні результати діяльності відображають індикаторі прибутковості. Відповідно, кожне підприємство проводить вибірку критерій, які допоможуть обрати правильні показники оцінки розвитку ЗЕД. Три вищезазначені характеристики груп показників утворюють разом так звану трьохвимірну матрицю, де кожен показник розвитку зовнішньоекономічної діяльності займає своє місце [16].

Вибір показників має відбуватись лише після того, як підприємство отримає повне інформаційне забезпечення та оцінить надані ним можливості. Також обґрунтування напряму аналізу при здійсненні розвитку ЗЕД є важливим фактором вибору індикаторів. Аналіз факторів, впливаючих на успішність

реалізованих заходів розвитку ЗЕД, дозволяють розробити та розрахувати показники, які є необхідними при здійсненні моніторингу розвитку.

Впливають на результати здійснення ЗЕД такі загальні групи чинників [16]:

– фінансово-економічний стан компанії;

– досвід реалізації міжнародних операцій;

– державне регулювання у сфері зовнішньоекономічних відносин;

– інтелектуальна складова і потенціал компанії;

– наявність та особливості каналів збуту продукції;

– рівень технічного і технологічного забезпечення;

– активна участь на фондових ринках та оцінка від міжнародних аудиторів [16].

Щоб підвищити реалізацію запропонованих заходів розвитку також використовують математичні методів дослідження на основі факторного аналізу. Для оцінки напряму та сили впливу окремо взятих факторів використовують кореляційно-регресійні моделі, що створює підґрунтя для планування та прогнозування різних сценаріїв розвитку ЗЕД у певній галузі. Також аналіз факторів може здійснюватися за різними методами [20]:

– експертне опитування;

– регресія;

– кореляція;

– кластеризація;

– факторний аналіз [20].

Математичний аналіз та математичні моделі надають можливість з високим рівнем точності прогнозувати розвиток ЗЕД. Одним з методів прогнозування розвитку діяльності з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, тенденцій та загроз є методика сценарного моделювання. Саме сценарний аналіз впливає на стратегічний вибір розвитку підприємства, оскільки сценарне моделювання є методологічною базою стратегічного планування.

Один із найбільш ефективних системних інструментів стратегічного аналізу та менеджменту є сценарний аналіз. Даний аналіз при своїй розробці та внесенню

прогнозів постійно регулюється та змінюється у відповідь на появу нових технологій, появу нових підприємств, галузей промисловості, зміни споживчого попиту внаслідок доходів, зменшення, або збільшення чисельності, потреб, а також змін міжнародного середовища [11].

Перевагами сценарного моделювання є:

– визначення факторів, які прямо впливають на розвиток ЗЕД;

– розгляд можливостей та багатьох альтернатив, які могли бути упущені;

– тестування стратегії розвитку в несприятливих умовах, перевірка її гнучкості та надійності;

– позиціонування фінансових показників як результат, а не як засіб для планування;

– можливість уникнути рішень, які не відповідають реальності;

– ефективний аналіз ризик факторів, оскільки аналізуються також не прогнозовані ринком ризики;

– деякі моди сценарного моделювання передбачають творчій підхід, а не тільки суху математику.

Основними сценаріями розвитку можуть бути:

– реалістичний, або цільовий сценарій, який є результатом проведення критичної оцінки;

– песимістичний, або інерційний сценарій, є результатом врахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть загрожувати діяльності, або не змінюють її;

– оптимістичний, або модернізацій ний сценарій розвитку, який заснований на найоптимістичніших внутрішніх та зовнішніх показниках, свідчить про розвиток підприємства та ефективне використання можливостей у посиленому режимі.

Методи розробки сценарію є такими: метод сканування, метод мозкового штурму, метод Дельфі, метод перехресного впливу, метод Сааті, метод морфологічного аналізу, метод написання сценаріїв, метод моделей Байєса, метод посилань, метод системи діаграм [11].

На рис. 1.1 зобразимо пакет інструментів для кожного етапу процесу стратегічного планування.

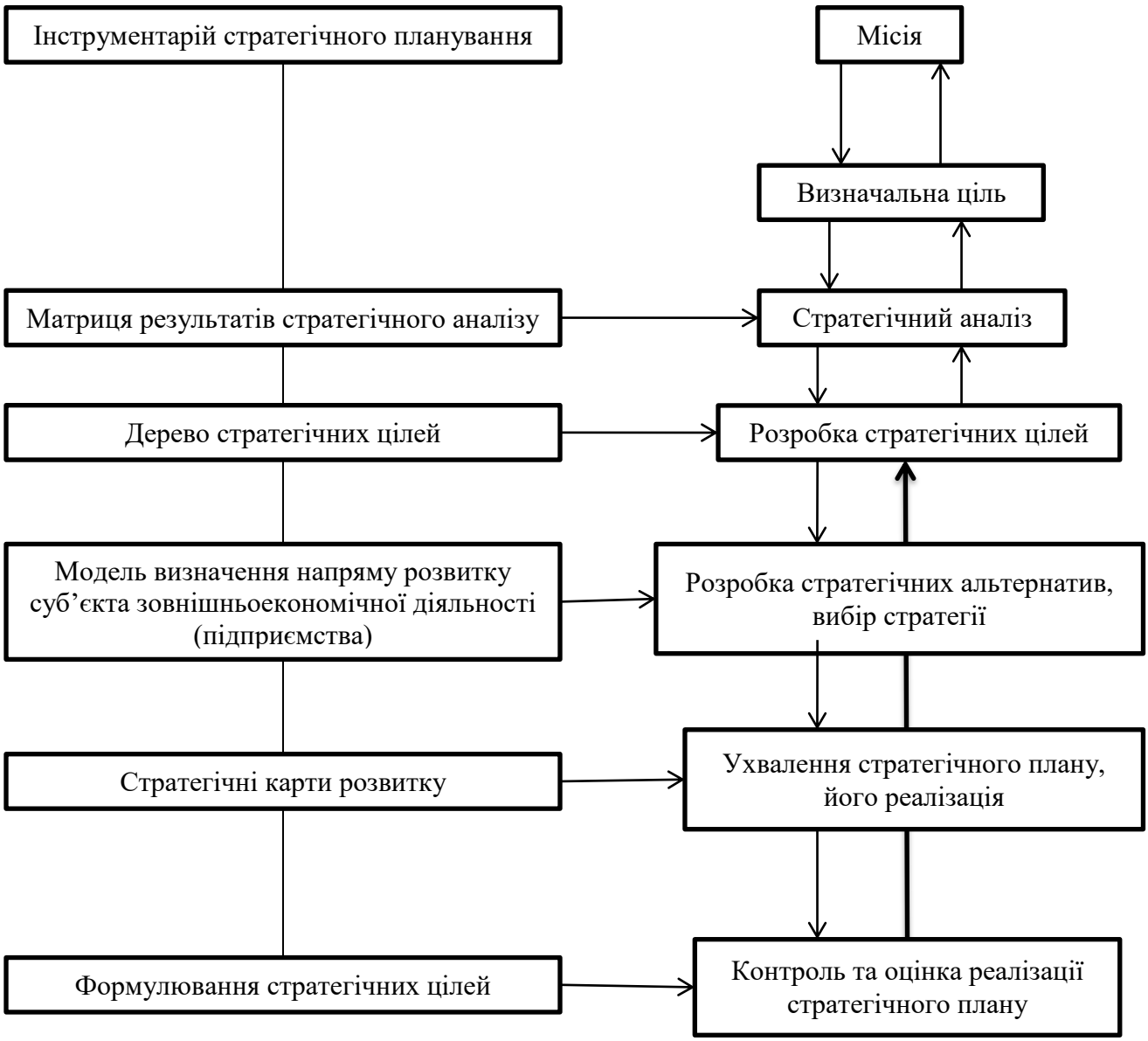



Рис. 1.1. Процеси стратегічного планування та інструменти здійснення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

*Джерело:* [43]

Основним інструментом, який регулює здійснення ЗЕД, є законодавство, а також податковий кодекс. Регулюються зовнішньоекономічні відносини за методом автономних рішень та методом владних приписів. Добровільно здійснювати ЗЕД, різні види операцій, вступати в міжнародні зв'язки, укладати

договори з іноземними партнерами в межах визначених законодавством відносять до методу автономних рішень.

ЗЕД підприємств має підпорядковуватись визначеним законодавством обов'язковим моделям правовідносин, що і представляє собою метод владних приписів. Дотримання строків та порядку проведення міжнародних операцій, порядку розрахунку в іноземній валюті, необхідність отримання імпортних та експортних ліцензій на здійснення діяльності регулює цей метод. ЗЕД підприємств прямо впливає на економіку держави, а тому зазвичай держава контролює таку діяльність. Існують обмеження та рекомендації визначені державою для можливостей здійснення ЗЕД. Перш за все законодавство забезпечує захист підприємств на міжнародній арені, по друге створює умови для надходження доходів до бюджету [15].

Також держава може регулювати відносини та поведінку суб’єктів ЗЕД через рекомендовані моделі правовідносин. Варто розуміти, що всі державні методи регулювання здійснюються одночасно і мають добровільно-примусовий порядок. Держава впливає на ЗЕД через такі інструменти регулювання: торговельно-політичні, наприклад нетарифні торговельні обмеження та мито і валютно-політичні. Різним митом обкладаються види продукція, яка експортується, або імпортується. Держава також використовує тарифні і нетарифні методи регулювання зовнішньоекономічних відносин.

На зовнішньоекономічній арені існує всього два основних методи здійснення імпортно-експортних операцій. Прямий імпорт, або експорт, означають що підприємство вироблену продукцію доставляє до кінцевих іноземних споживачів власними силами, або купує відповідні товари. Непрямий імпорт та експорт потребують торгових посередників, налагодження відносин з партнерами для купівлі, або продажу продукції [14].

Великі мегакорпорації за рахунок високих економічних позицій, великих обсягів виробництва, централізацією капіталу та концентрації виробничих потужностей здатні здійснювати прямий експорт. Зазвичай ТНК для цього

відкривають, або засновують власні філії чи навіть купують іноземні підприємства. Прямий метод ЗЕД доцільно застосовувати:

– за умов закупівлі, або продажу на довгостроковій основі, контрактах промислової сировини;

– у разі експорту габаритного та дорогого обладнання;

– при експорті звичайного устаткування через іноземні філіали;

– при здійсненні закупівель у фермерів сільськогосподарської продукції;

– за державної купівлі і продажу землі.

Встановлення прямих зв'язків з зовнішнім іноземним середовищем має ряд переваг: значно краще знання ринкових умов та кон'юнктури ринку, максимально швидке пристосування виробничої діяльності до місцевих потреб споживачів, а також налагодження більш тісних взаємозв'язків з контрагентами. Незважаючи на такі переваги, непрямий імпорт та експорт також активно використовуються при здійсненні ЗЕД. Практично половина товарів у світі є частиною міжнародного товарообігу саме завдяки торговим посередникам та їх допомозі у просуваннях товарів на іноземних ринках. Непрямий метод використовують у ситуаціях:

– збуту стандартного виробничого обладнання;

– збуту споживчої продукції, товарів;

– при стратегії просування нових видів продукції;

– за відсутності власних можливостей організувати збутову мережу;

– при виході на малодосліджені та важкодоступні зовнішні ринки;

– за умов монополізації ринку крупними торгово-посередницькими компаніями;

– при реалізації другорядних товарів.

Власна мережа обслуговування, значний досвід діяльності на ринку, знання ринку та потенційних споживачів, його кон'юнктури забезпечуються іноземними партнерами, що робить досить привабливим непрямий метод для використання малими та середніми підприємствами за рахунок наданих переваг.

У табл. 1.8. зазначимо методи, які забезпечують ефективність діяльності компаній орієнтованих на експорт.

*Таблиця 1.8.*

**Методичне забезпечення визначення ефективності експортної діяльності компанії**

| Номер етапу | Назва методу | Інформаційна база | Завдання |
|---|---|---|---|
| 1 | Метод коефіцієнтів | Офіційна звітність підприємства є інформаційною базою для розрахунку показників, коефіцієнтів | Розрахунок показників за складовими: рентабельності, загального фінансового стану, ефективності організації збуту, використання основних засобів, трудових та матеріальних ресурсів, ефективність просування товару і реалізації товарної продукції. |
| 2 | Метод стандартизації | Отримані значення розрахованих показників з попереднього етапу будуть інформаційною базою | Формування матричної системи на основі проведених розрахунків показників та їх стандартизованих значень в межах діяльності підприємства |
| 3 | Метод критеріїв: мінімальне, середнє, максимальне, еталонне значення для різних показників | Отримані дані з попереднього етапу | Визначення та формування множини ознак де стимуляторів та стимуляторів для створення еталонного значення для показників |
| 4 | Метод евклідової відстані, використовують для дослідження відстані між досліджуваним і умовним об'єктами, метод порівнянь, процес порівняння евклідової відстані з діапазоном стандартної варіації | Отримані дані з попереднього етапу | Проведення обчислень у динаміці інтегральних показників з оцінювання діяльності компанії протягом певного терміну (декілька років) |
| 5 | Метод простого ранжирування | Отримані дані з попереднього етапу | Інтерпретація визначеного інтегрального показника |

*Джерело: складено на основі* [16]

Існує велика кількість різних підходів для визначення ефективності ЗЕД підприємства, більшість яких засновано на критерії максимізації доходів. Такі методи засновуються на розрахунку виробничої функції, аналізуються фактори, які стимулюють надходження прибутку, а також дають можливість розрахувати максимально можливій дохід. Проте в сучасних умовах конкуренції не доцільно

використовувати лише такі методи оцінки ефективності розвитку ЗЕД підприємства. Взаємозв'язок між розмірами компанії, доступності фінансів, людського капіталу стають основою методам, які застосовуються на підприємствах, де існує велика частка інноваційної діяльності [20].

Рейз Гільєрме та Фароле Томас розробили інструментарії діагностики торгівлі, а саме її конкурентоздатності і розміщений цей інструмент на сайті Всесвітнього банку. Даний інструментарій містить перелік індикаторів результативності торгівлі, які необхідно аналізовувати, а саме технологічна важкість, диверсифікованість, експорту, зростання та орієнтованість, терміни торгівельних відносин і містить інструменти: діагностика конкурентоздатності та аналіз результатів торгівлі для діагностування конкурентності торгівлі. Підхід на основі індикаторів та інструментів є ефективним для підприємства, адже дозволяє визначити позиції на міжнародному ринку шляхом підвищення ефективності діяльності. Проте недоліком є неврахування виробничого аспекту, лише аспекту торгівлі [20].

Групи показників: ефективності використання грошових коштів, виробничих фондів, рентабельності продажів, капіталу, експорту входять до групи методів оцінки ефективності ЗЕД діяльності, які базуються на аналізі ефективного використання активів та результатів діяльності. Комплексно оцінити конкурентоспроможність дозволяє методологія Міжнародного інституту розвитку менеджменту. До такого аналізу входять показники: ефективності державної політики, підприємництва інфраструктури та показники економіки [20].

За цією методологією, ефективність підприємництва характеризується показниками: надійності та ефективності керівного складу, системи корпоративних цінностей, продуктивності, інвестиційними ризиками, фінансовими послугами, рівнем кваліфікації персоналу. Ефективність підприємництва визначається показниками продуктивності, фінансовими, трудовими, матеріальними ресурсами, організацією збутової діяльності.

Зобразимо основні показники ефективності підприємництва в табл. 1.9.

*Таблиця 1.9.*

**Показники ефективності підприємництва**

| Група показників | Назва | Метод розрахунку |
|---|---|---|
| Показники продуктивності | Частка реалізованої продукції на 1 грн. оплату праці<br>Продуктивність праці<br>Частка експорту на одного працівника | Виручка реалізації/фонд зп<br>Собівартість продукції/середню чисельність працівників<br>Експортна виручка/середню чисельність працівників |
| Показники фінансової складової | Рентабельність капіталу<br>Продажів<br>Активів<br>Експорту<br>Коефіцієнт фінансування<br>Автономії<br>Обороту обігових коштів | Прибуток/власний капітал*100<br>Чистий прибуток/обсяг продажу*100<br>Прибуток/вартість активів*100<br>Експортна виручка/експортну собівартість<br>Залучені кошти/капітал компанії<br>Капітал/Суму джерел фінансування<br>Виручка/залишок обігових коштів |
| Показники трудової складової | Коефіцієнт пливучості кадрів<br>Підвищення рівня кваліфікації | Кількість уходу працівників/чисельність працівників за рік<br>Кількість робітників, які підвищили кваліфікацію/ чисельність працівників за рік |
| Показники ефективності реалізації продукції та збуту | Коефіцієнт затовареності готовими товарами<br>Обороту дебіторської заборгованості<br>Ефективності збуту та реклами | Обсяг нереалізованих товарів/виручку<br>Виручка/вартість заборгованості дебіторської<br>Витрати на маркетинг/Зріст прибутку |
| Показники матеріального забезпечення | Фондовіддача основних засобів<br>Коефіцієнт оновлення<br>Зносу<br>Частка засобів в активах<br>Матеріаломісткість продукції | Вартість продукції/вартість основних виробничих фондів<br>Сума основних засобів/балансову їх вартість<br>Сума амортизації/первісна вартість<br>Залишкова вартість/валюта балансу*100<br>Сума фінансових витрат/собівартість |

*Джерело: складено на основі* [14-17]

## Висновки до розділу 1

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності у світі відбувався поступово. Міжнародна торгівля почала активно розвиватися ще за часів мореплавства та Ост-Індської кампанії. Міжнародний ринок у наш час підпорядковується процесам глобалізації, що в свою чергу є причиною виникнення

транснаціоналізації. ТНК забезпечують практично все населення своєю продукцією. Але перед тим як ці компанії стали мегакорпораціями вони досягли успіхів на внутрішньому ринку.

Не можна досліджувати зовнішньоекономічну діяльність підприємств лише аналізуючи умови міжнародного ринку. Варто враховувати також і внутрішній стан підприємства. Зовнішньоекономічна діяльність зараз є досить поширеним явищем, адже така діяльність надає певні переваги та можливості, наприклад знайти нових споживачів тим самим забезпечуючи надходження прибутків до компанії.

Ключовим аспектом для виходу компаній на міжнародний ринок є перш за все кваліфікація менеджменту, а по-друге фінансові результати підприємства. Лише фінансово успішне підприємство в економічному сенсі може здійснювати розширення своєї діяльності, таким чином впроваджуючи стратегії розвитку. Стратегічне планування у широкому сенсі це документ, який містить певний перелік заходів та способи їх досягнення.

Важливо розуміти, що при плануванні розвитку міжнародної діяльності підприємство повинно розробляти та поступово впроваджувати стратегії на довгостроковій основі. Існує дуже велика альтернативних стратегій розвитку компанії на світовому ринку. В основному вибір оптимальної стратегії відбувається після комплексного аналізу господарської діяльності підприємства, його фінансових результатів, рентабельності такої діяльності, виробництва в цілому, а також проведення оцінки кадрової складової та ще багатьох факторів.

Комбінація аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів допоможуть підприємству уникнути ризиків при розвитку ЗЕД. Цілі розвитку повинні відповідати загальним цілям діяльності підприємства.

# РОЗДІЛ 2
# ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХІМАГРОТРЕЙД»

## 2.1. Визначення місця ТОВ «Хімагротрейд» на міжнародному аграрному ринку

Україна активно здійснює діяльність на міжнародних ринках та має курс розвитку ЗЕД. Держстат повідомляє, що Україна експортувала товарів та послуг на 34,9 млрд. дол. за першу половину 2021 року, що вище на 25,5% за відповідний період 2020 року, зменшився на 46,3% профіцит торговельного балансу. На 27,6% імпорт в Україну перевищив дані 2020 року і становив 34,5 млрд. дол. за перше півріччя 2021 року. 413,6 млн. дол. становило позитивне сальдо торговельного балансу. У порівняння, 769,7 млн. дол. становив баланс у першому півріччі 2020 року, який також був профіцитним. Загалом, на 39% та 38% збільшився експорт та імпорт з країнами ЄС відповідно. В 2021 році Україна імпортувала товарів на 31,3 млрд. дол. (+28%) і експортувала – на 29,9 млрд. дол. (+30,7%). Експорт послуг зріс лише на 1,5% й становив розмір 5,6 млрд. дол. Імпорт послуг Україною збільшився на 23% та склав 3,2 млрд. дол. Товарообіг України виріс на 12,13% у першому кварталі 2021 року порівняно з аналогічним періодом попереднього року – до 28,83 млрд. дол. [36].

За думкою експертів одним з перспективних напрямів розвитку є сільське господарство, адже кількість населення у світі продовжує зростати. АПК приносить значний доход до бюджету країни. Структура розвитку зовнішньої торгівлі протягом 2018-2020 років кардинально не змінилася. За підсумками цих років зовнішня торгівля України на глобальному ринку має вигляд експорту агропродукції та сировини, а імпорту багатьох готових товарів, нафтопродуктів, хімічних добрив та виробів з полімерів [37].

Розвиток даного сектору економіки підтверджується реформами та зміною законодавства, які повинні полегшити діяльність та залучити інвестиції для

розвитку. Відкритий ринок землі 2021 року сприяє розвитку галузі агропромислового господарства в Україні. Акцент зміщується не лише на діяльність великих агрохолдингів, а й на дрібні фермерські господарства, що підвищує їх темпи розвитку. Такі господарства можуть утворювати об'єднання з метою створення єдиної інфраструктури для створення та експорту готової продукції до різноманітних ринків світу [38].

Сектор АПК стимулюється рядом основних системних кроків [38]:

– збільшення врожайності сільськогосподарських культур завдяки розвитку системам зрошення та дренажу;

– покращення продуктивності та оптимізації агровиробничих витрат за рахунок стимулювання впровадження високих технологій;

– збільшення створеної доданої вартості шляхом стимулювання перероблення агропродукції;

– розширення елеваторних потужностей;

– забезпечення кваліфікованої робочої сили [38].

Масштаб впливу пандемії, викликаної COVID-19, є величезним на всі світові економіки, які фактично показали стрімкий рівень падіння ВВП. Ковід є однією з найбільших рецесій за останні 70 років і як наслідок вона призвела до зниження економічної та ділової активності, а також викликала згортання виробництва. Станом на 2020 рік міністерством економіки було видано близько 2 800 кредитів загальною сумою 6,5 млрд. грн.: 57% з них направлено в галузі сільського господарства; 15% в промислову переробку та 15% на торгівлю і виробництво. Харківська (9%), Львівська (7%) та Київська (7%) області є лідерами за сумами укладених договорів. Прийнято законопроєкти для пом’якшення умов ведення бізнесу в посткарантинний період та відбулось запровадження механізмів підтримки бізнесу та регулювання економічно-господарської діяльності [38].

Україна залишилась надійним торговельним партнером для інших країн, не зважаючи на світову пандемію COVID-19, і готова в подальшому підтверджувати статус надійного гравця на міжнародних ринках сільгосппродукції. Україна

оновила рекорд з експорту зернових у розмірі 57,2 млн. т. у 2020/2019. Україна експортувала 7 млн. т. зерна та борошна станом на 2020 рік. Майже 4,5 млн. т. експортовано пшениці. Також збережено підтримку аграріїв у розмірі 4 млрд. грн. [38].

Компанія «Хімагротрейд» здійснює свою економічну діяльність в Україні вже понад 10 років, а активну діяльність на міжнародній арені вже понад 5 років. ТОВ «Хімагротрейд» було засновано та офіційно зареєстровано 22.07.2010 року. Протягом 11ти років і 2х місяців незмінним керівником підприємства є Білий Олег Петрович [23].

За формою власності ТОВ «Хімагротрейд» є недержавною власністю, а саме приватною. Підприємство зареєстровано у м. Миколаїв, Миколаївській області за адресою Проспект Героїв Сталінграду, буд. 95. Розмір статутного капіталу становить 10 000 грн. Чисельність персоналу складає близько 30 осіб. Статутний капітал формують внески 3х осіб за таким розміром [23]:

– Василєвицький Яків Мойсейович – 8 500 грн.;

– Дерягін Валерій Борисович – 1 300 грн.;

– Параконна Світлана Юріївна – 200 грн [23].

З часом було засновано декілька філіалів і станом на сьогодні компанія «Хімагротрейд» являє собою групу компаній. До складу якої входять: ТОВ «Хімагротрейдінг» зареєстроване у м. Одеса, 2 ТОВ «Хімагротрейд» зареєстрованих у м. Миколаїв, ТОВ «Науково виробнича група «Хімагротрейд» зареєстроване у м. Черкаси та ТОВ «Хімагротрейд Україна» зареєстроване у м. Чернігів. Статутні капітали відповідно становлять 15 000 грн., 10 000 грн. і 12 000 грн., 27 000 грн. та 10 000 грн. Кожне підприємство має власного керівника. Усі підприємства здійснюють однакову за сферами економічну діяльність [23].

Зв'язки з національними публічними діячами, або пов’язаними з ними особами у підприємств не виявлені. У санкційних списках підприємства не перебувають. Репутація в медіа не має негативних відтінків, адже згадки у розслідуваннях відсутні [23].

Відповідно до назви, підприємства ТОВ «Хімагротрейд» здійснює діяльність у таких сферах: хімічній промисловості, агропромисловості та оптовій торгівлі. Зареєстрованими видами діяльності за КВЕД є [23]:

Основний:

– Оптова торгівля хімічними продуктами (46.75);

Інші:

– Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (01.11);

– Допоміжна діяльність у рослинництві (01.61);

– Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами (46.12);

– Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (46.21);

– Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами (46.71);

– Оптова торгівля іншими проміжними продуктами (46.76);

– Неспеціалізована оптова торгівля (46.90);

– Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах (47.76);

– Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах (47.78);

– Вантажний автомобільний транспорт (49.41);

– Складське господарство (52.10);

– Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (52.29) [23].

Великий перелік видів діяльності зазвичай має негативні відтінки, але в даному випадку для ТОВ «Хімагротрейд» це пояснюється його невеликим розміром та можливістю бути гнучким за рахунок лінійної організаційної структури, яка була у підприємства до 2016 року. З 2016 року організаційна структура стає функціональною. Також необхідно враховувати розподіл певних видів діяльності між підприємствами у групі [24].

Чіткість і простота взаємодії, оперативність підготовки для здійснення управлінських рішень досягається за рахунок саме такої організаційної структури, оскільки кожний підлеглий має лише одного керівника, кожний підрозділ виконує весь комплекс робіт пов’язаних з його управлінням та кожний несе відповідальність за виконання свого завдання.

Підприємство перебуває на обліку в органах доходів та зборів. ТОВ «Хімагротрейд» як платник податків не має податкового боргу. Компанія володіє 4 ліцензіями, 6 земельними ділянками та 2 об'єктами нерухомості [23].

Діяльність ТОВ «Хімагротрейд» в основному базується на імпорті продукції від зарубіжних партнерів та збуту такої продукції на території України, оскільки підприємство не має великих власних виробничих потужностей. Проте з 2016 року підприємство активно починає спрямовувати свою діяльність саме у сферу агробізнесу, а саме вирощування зернових культур, оптову торгівлю зерном і його експорт. І зараз такий вид діяльності по суті можна віднести до основного з розрахунку економічних показників підприємства [25].

Основними партнерами бізнесу є українські фермери, які є постачальниками зерна. Комбінуючи невелике власне виробництво та додаткові поставки від партнерів, компанія має можливість вести економічно вигідну діяльність як у країні так і за її межами. Рівень розвитку України знаходиться на рівні агропромислових країн, де основним товаром для експорту залишається продукція агропромислового комплексу, а не послуг, як у більшості європейських країн. Деякі експерти вважать, що від агропромислового комплексу необхідно відходити, проте враховуючи останні події світу, а саме пандемію COVID-19 та зміни кліматичних зон, світова арена зіштовхнулася з тим що більшість врожаю було втрачено через локдауни та зміни клімату. Ціни на товари агропромислового сектору за останній рік значно зросли, що використовує України оскільки вона залишається основним експортером агропромислової продукції до багатьох країн світу і українські підприємства на повну намагаються використати свій потенціал [26].

Відповідно до сьогоднішніх умов, місія ТОВ «Хімагротрейд» полягає в тому щоб розкрити унікальні можливості агробізнесу та розвинути потенціал своїх робітників при цьому забезпечити споживачів високоякісною сільськогосподарською продукцією. Компанія прагне стати одним із лідерів глобального агробізнесу та зробити регіон одним із ключових постачальників агропромислової продукції на світові ринки. Стратегія полягає в передбаченні очікувань споживачів та задоволенні відповідних вимог, а також вдосконаленні керування існуючими процесами, враховуючи вплив екологічних факторів.

ТОВ «Хімагротрейд» як представник хімічної та агро промисловості здійснює важливу діяльність з вирощування та удобрення сільськогосподарських товарів, а саме торгівлю мінеральними добривами в т. ч. азотними, фосфатними, калійними добривами, а також вирощування сільськогосподарських культур, в основному зернових. Відповідно до статистики в 2020 році найбільш актуальною продукцією даного сектору стали пшеничний, ячмінний, соняшниковий врожай. Збільшення міжнародного імпорту врожаю цих рослин до ряду країн, а саме Бангладешу, Нігерії, Марокко, ряду країн південно-східної Азії та північної Африки, призвело до масштабування об’ємів вирощування пшеничної, ячмінної культур як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [28].

Пшениця та ячмінь все частіше використовують як корм худобі. Урожай пшениці сягнув нового піку у 2020 році, збільшились обсяги порівняно з минулим 2019 роком на 30 млн. т. Виробництво ячменю досягло найвищого рівня за останні 11 років, що призвело до збільшення об’ємів на 14 млн. т. Загалом споживання всіх видів зерна збільшилось у порівнянні з минулим роком на 1% і становило обсяг розміром 2 186 млн. т. Реалізація соняшнику залишається актуальною для України і в 2020 року експорт соняшникової олії досяг рекордного показника у розмірі 6,9 млн. т., що відповідно склало 5,3 млрд. дол. Країни Європи та Азії залишаються основними покупцями олійних культур України в 2020 році [28].

Максимальні ринкові ціни для зерна у 2020 році були: пшениця 4го класу – 7,8 тис. грн./т. пшениця 3го класу – 7,9 тис. грн./т. пшениця 2го класу – 8 тис.

грн./т. в Миколаївській області [29]. Закупівельні ціни ячменю 3го класу – 3,3 тис. грн./т [30]. Зерно є сировинним ресурсом для багатьох галузей промисловості, основним продуктом харчування для людини і його використовують у виробництві корму для тварин.

Глобальний ринок добрив, згідно з даними Міжнародної асоціації виробників мінеральних добрив (IFA) традиційно зростав останнє десятиліття, але скоротився на 4,4% у 2020 році і мав значення 132,9 млрд. дол., а у 2019 138,9 млрд. дол. Негативні тенденції на ринку добрив, за оцінками IFA, пов'язані зі слабкими перспективами глобальної економіки, висхідною конкуренцією в галузі, нерівномірним попитом на мінеральні добрива й нестабільними цінами на енергоресурси. На світовому ринку зберігається перевиробництво за всіма видами мінеральних добрив: фосфорних, калійних і азотних, що ускладнює ситуацію в галузі. Протягом останніх п'яти років у світі потужності з виробництва калійних добрив зросли на 22%, а споживання збільшилось на 11%, фосфорних – на 12% при збільшенні попиту на 9% і азотних – на 9% при зростанні попиту на 7% [39].

Як наслідок середні ціни на мінеральні добрива у 2020 році залишалися нижчими за мінімум попереднього року, а саме ціни на всі види добрив в середньому знизилися більш ніж на 8% за перше півріччя 2020 року. Ряд виробників були змушені зупинити виробництво, оскільки ціни на фосфорні добрива впали ще більше і коштували 265 дол./т. замість 400 дол./т. Світова структура споживання добрив за видами залишається стабільною попри економічні зміни: 15% припадає на калійні, 24% – на фосфорні, 61% – на азотні. На Китай, Індію, США і Бразилію припадає понад 50% світового попиту на добрива. В основному саме ці країни визначають динаміку розвитку світового ринку добрив [39].

Рекордні перехідні залишки мінеральних добрив з 2019 року стали основним фактором впливу на український ринок добрив у 2020 році, а також на ціноутворення товарів і сумарно вони склали об’єм 1-1,5 млн. т. Низька вартість газу була ще одним впливовим чинником на ринок міндобрив, це істотно посилило позиції українських виробників азотних добрив на ринку, а саме їх

цінову конкурентоспроможність. Як наслідок відбулось значне зменшення обсягів імпорту азотних добрив. Відповідно до даних Державної митної служби України, за 2020 рік імпорт склав близько 152 млн. дол., в той час як експорт азотних добрив досяг 371 млн. дол. Перевищення експорту над імпортом, тобто нетто-експорт в такій ситуації склав 219 млн. дол. [39].

Українські виробники експортували азотні добрива за світовими цінами, значно нижчими, у порівнянні з цінами внутрішнього ринку. Середня ціна вартості аміачної селітри в 2020 році на внутрішньому ринку України становила 224 дол./т., а експортна ціна складала 188 дол./т. Як наслідок, ціна з заводу була з істотною націнкою для українських аграріїв в порівнянні з ціною експортних контрактів, а це свідчить про зловживання монопольним становищем основних виробників [39].

Основними країнами-експортерами азотних добрив до України були [39]:

– Білорусь – 43,6 млн. дол. (28,7%);

– Польща – 35,4 млн. дол. (23,34%);

– Грузія – 19,9 млн. дол. (13,09%);

– Інші – 53 млн. дол. (34,9%) [39].

Білорусь стала головним постачальником добрив у 2020 році, на її частку також припало більше 80% імпортованих калійних добрив, закуплених Україною [40].

Україна за результатами 2019-2020 фінансового року за укупним обсягом експорту всіх зернових культур стала другим експортером в світі, перше місце у США. Україна в рейтингу найбільших експортерів зернових посіла 2ге місце за обсягом поставок ячменя, 4те по кукурудзі, 5те по пшениці. В Україні у 2020 році було зібрано 65,4 млн. т. зернобобових та зернових із площі 15,3 млн. га. В 2019 році врожай зернобобових та з зернових становив 75,1 млн. т., а у 2018 році 70,1 млн. т. за даними Держстату [26].

За даними Держмитслужби за результатами 2020 фінансового року на зовнішні ринки поставлено рекордні 57,2 млн. т. зернобобових, зернових, та борошна, це на 6,8 млн. т. більше ніж 2019 року, коли експорт склав 50,4 млн. т.

Всього зернобобових і зернових експортовано 56,7 млн. т, з яких: кукурудза у розмірі 30,3 млн. т., пшениця і суміш пшениці та жита – 20,5 млн. т., ячмінь – 5,08 млн. т., жито – 8,2 тис. т., інші зернові та зернобобові – 791 тис. т. [41].

Найбільші імпортери українського зерна за 2019 рік: Єгипет – 1 311 млн. дол., Китай – 859 млн. дол., Іспанія – 765 млн. дол., Туреччина – 718 млн. дол., Бангладеш – 421 млн. дол., Ізраїль – 317 млн. дол., Нідерланди – 624 млн. дол., Індонезія – 538 млн. дол., Туніс – 293 млн. дол., Італія – 283 млн. дол. Найбільші імпортери українського зерна за 2020 рік: Китай – 1855 млн. дол., Єгипет – 1120 млн. дол., Індонезія – 547 млн. дол., Іспанія – 543 млн. дол., Нідерланди – 519 млн. дол., Туреччина – 473 млн. дол., Туніс – 347 млн. дол., Бангладеш – 317 млн. дол., Корея – 282 млн. дол., Лівія – 265 млн. дол. [42].

Ринок добрив України останні кілька років мав відносно стабільні ціни. До листопаду 2020 року аграрії відмовлялися від термінових закупівель мінеральних добрив на користь сезонних, але у кінці 2020 року для агропромисловості характерне стрімке зростання цін на добрива. Протягом 3х місяців основні добрива подорожчали більш ніж на 40%. Тенденція цін на зернові культури з 2019 року має позитивну тенденції, як і ціни на мінеральні добрива з кінця 2020 року [31]. Проведемо оцінку виручки компанії за період 2018-2020 років у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1.*

**Обсяги реалізації основних видів продукції підприємства ТОВ «Хімагротрейд»**

| Види продукції | Величина, тис. грн. | | | Темп зміни 2019/2018 | | Темп зміни 2020/2019 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2018 | 2019 | 2020 | (+/-) | % | (+/-) | % |
| Мінеральні добрива | 16 766 | 14 455 | 16 390 | -2 311 | -13,78 | 1 935 | 13,39 |
| Пшениця | 11 259 | 12 167 | 13 864 | 908 | 8,06 | 1 697 | 13,95 |
| Ячмінь | 6 347 | 8 415 | 9 673 | 2 068 | 32,58 | 1 258 | 14,95 |
| Соняшник | 5 544 | 7 234 | 6 477 | 1 690 | 30,48 | -757 | -10,46 |
| Інші види продукції | 2 445 | 1 477 | 1 972 | -968 | -39,59 | 495 | 33,51 |

*Джерело: розраховано за даними ТОВ «Хімагротрейд»*

Мінеральні добрива складають найбільшу частину у обсязі реалізованої продукції, а інші види продукції – найменшу протягом 2018-2020 років. Це

пояснюється тим що мінеральні добрива важливі як для власних виробництв так і це відносно стабільний ресурс в агропромисловості. Невелика частка іншої продукції пояснюється тим що компанія має певний курс та спрямовує свою діяльність за найприбутковішими категоріями. Зростання доходу від зернових культур (пшениця, ячмінь) протягом 2018-2020 років також має позитивну тенденцію до збільшення, що пов'язано саме зі змінами цін на ринку, а не збільшенням об'ємів продажів.

Відповідно темпи зміни на мінеральні ресурси був -13,78% у 2019 в порівняні з 2018 роком, що пов'язано зі зменшенням об'єму збуту підприємством, а у 2020 році за рахунок дефіциту сировини темп приросту склав 13,39%. Темп зміни на олійну культуру (соняшник) у 2019/2018 склав 30,48%, оскільки ця продукція є ключовою на ринку у розрізі експортованих товарів з України, а у 2020/2019 темп зміни був -10,46 через те що підприємство має невеликі ресурси і саме в 2020 відповідно до прогнозів підприємство більше орієнтувалось на отримання врожаю від зернових культур. Можна стверджувати що збільшення попиту незалежно від обсягів продукції призвели у 2018-2020 році до збільшення прибутків ТОВ «Хімагротрейд».

Максимізація отриманих прибутків є ціллю виникнення та функціонування будь-якої компанії. Збиткова ситуація виникає на підприємстві, якщо збитки перевищують прибутки, тоді таку діяльність необхідно завершити, або проводити реорганізацію. Існує ряд фінансових та економічних показників підприємства, які повинні мати позитивну тенденцію, що в свою чергу призводить до утримання рівня конкурентоспроможності та можливості розкриття повного потенціалу компанії. Лише за таких умов можна стверджувати, що підприємство нормально функціонує на ринку. Фінансова частина викликає інтерес інвесторів, партнерів, як майбутніх так і тих, які вже співпрацюють з організацією. Завдяки фінансовими показниками існує можливість реально оцінити рівень успішності економічно-господарської діяльності підприємства.

ТОВ «Хімагротрейд» – невелике підприємство, представник малого бізнесу у галузі хімічної та агропромисловості. Конкуренцію складають більше 1600

компаній хімічної промисловості та більше 50 000 організацій АПК [34], [35]. Проведемо розрахунки та аналіз економічних показників підприємства, щоб наочно впевнитись у прибутковій діяльності у табл. 2.2. А у подальшому використаємо ці данні для аналізу можливостей стратегічного планування розвитку ЗЕД. Далі і в наступних розрахунках будемо аналізувати ТОВ «Хімагротрейд», яке розташоване в м. Миколаїв.

*Таблиця 2.2.*

**Основні показники економічної діяльності компанії ТОВ «Хімагротрейд»**

| Показник | Величина, тис. грн. | | | Відхилення 2019/2018 | | Відхилення 2020/2019 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2018 | 2019 | 2020 | (+/-) | % | (+/-) | % |
| Чистий дохід від реалізації товарів, продуктів, послуг | 42 361 | 43 748 | 48 376 | 1 387 | 3 | 4 628 | 10,58 |
| Собівартість реалізованих товарів, продуктів, послуг | 25 417 | 23 645 | 24 786 | -1 772 | -7 | 1 141 | 4,83 |
| Валовий прибуток від реалізованих товарів, продуктів, послуг | 16 944 | 20 103 | 23 590 | 3 159 | 19 | 3 487 | 17,35 |
| Чистий прибуток | 4 322 | 5 031 | 6 291 | 709 | 16 | 1 260 | 25,04 |

*Джерело: розраховано за даними ТОВ «Хімагротрейд»*

Динаміка основних показників економічно-господарської діяльності за 2018-2020 роки і отримані з розрахунків дані, наведені в табл. 2.2., мають бути проаналізовані, адже вони створюють безпосередньо картину ефективності діяльності компанії. Загалом показникам характерна позитивна тенденція зростання.

Чистий дохід від реалізованої продукції зріс на 3%, що склало 43 748 тис. грн. у 2019 році у відношенні до 2018, де розмір становив 42 361 тис. грн., а результат за 2020 рік склав 48 376 тис. грн., у відсотковому відношенні збільшився на 10,58% порівняно з 2019 роком, тобто показник зріс більш ніж в 3 рази. Перш за все це пов’язано зі збільшенням цін на продукцію, а не збільшенням масштабів виробництва.

Об’єм випущених товарів та послуг прямо впливає на собівартість реалізованої продукції, яка у відсотковому вираженні зменшилась на 7% за 2018-2019 роки, але у 2019-2020 зросла на 4,83%. Це свідчить що собівартість не зросла через те що підприємство не збільшувало об’єми вироблених товарів, а у 2019

навіть зменшило, у 2020 собівартість трохи зросла, але не досягнула рівня 2018. Проте різкий підйом цін на продукцію дав можливість підприємству для подальшого розвитку. У цифровому еквіваленті собівартість зменшилась і склала 23 645 тис. грн. у 2019, для порівняння у 2018 році вона становила 23 645 тис. грн. та збільшилась у 2020 році і становила 24 786 тис. грн.

Позитивну тенденцію на збільшення має валовий прибуток, який зріс на 19% у 2019 році порівняно з 2018 та на 17,35% у 2020 році у порівнянні з 2019, тобто темп приросту залишається стабільним.

Зберігає позитивну тенденцію зросту і показник чистого прибутку, його приріст у 2019/2018 склав 16%, що становило 5 031 тис. грн., а у 2020/2019 – 25,04%, що становило 6 291 тис. грн.

Провівши аналіз можна спостерігати певну диспропорцію, а саме дохід від реалізації зростає, а собівартість практично залишається незмінною, це є наслідком різкого підвищення цін в АПК та розвитку ринку не лише в Україні, а й у світі. Підприємство не наважилось збільшувати об’єми продукції, можливо це пов’язано з певними технічними проблемами, або з кризовою ситуацією, яка виникла в останні роки. Тому необхідно зібрати більше аналітичної інформації про стан підприємства, про що й буде наступний розділ.

Зобразимо тенденцію зміни чистого доходу реалізованої продукції та чистого прибутку на рис. 2.1.

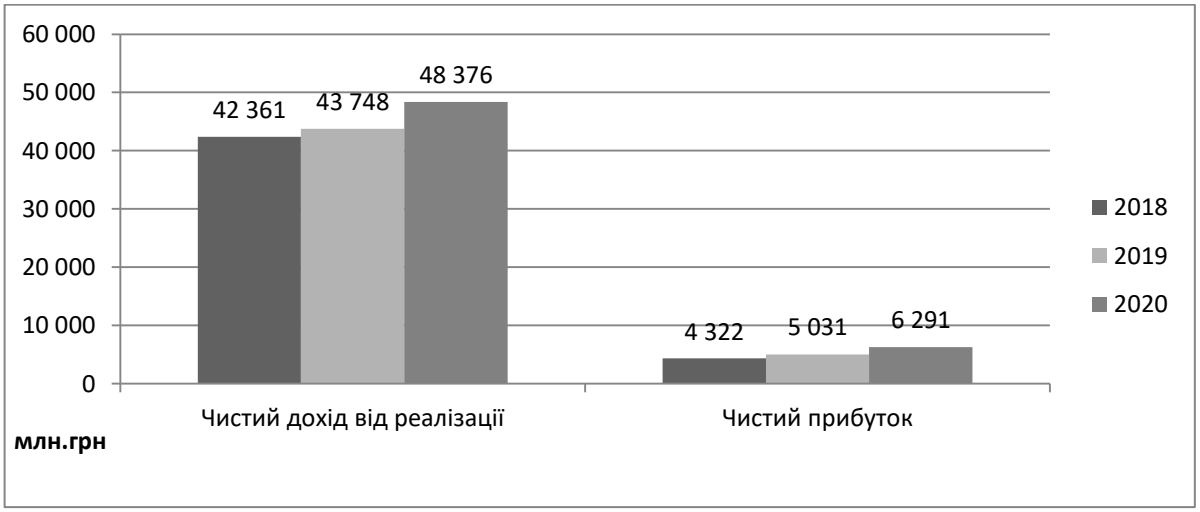



Рис. 2.1. Динаміка змін чистого доходу та прибутку «Хімагротрейд»

*Джерело: складено за даними ТОВ «Хімагротрейд»*

## 2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Хімагротрейд»

Аналізуючи ЗЕД підприємства, варто звернути увагу на показники, які характеризують ефективність діяльності підприємства як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, адже лише успішне підприємство на внутрішньому ринку, здатне вести успішну міжнародну діяльність. Підприємство ТОВ «Хімагротрейд» як було зазначено в попередньому підрозділі здійснює прибуткову діяльність в межах України та міжнародного ринку. Далі проаналізуємо поточну ситуацію ЗЕД підприємства, а саме структуру імпорту та експорту, рис. 2.2-2.7.

ТОВ «Хімагротрейд» імпортує в основному мінеральні добрива: азотні, фосфатні та калійні, всі вони використовуються у агропромисловості для підвищення врожайності посівів. Таким чином імпорт дозволяє перекрити підприємству власну недостачу даного виду товару, або продати його місцевим фермерам. Географію імпорту продукції ТОВ «Хімагротрейд» протягом 2018-2020 зазначено на рис. 2.2-2.4.

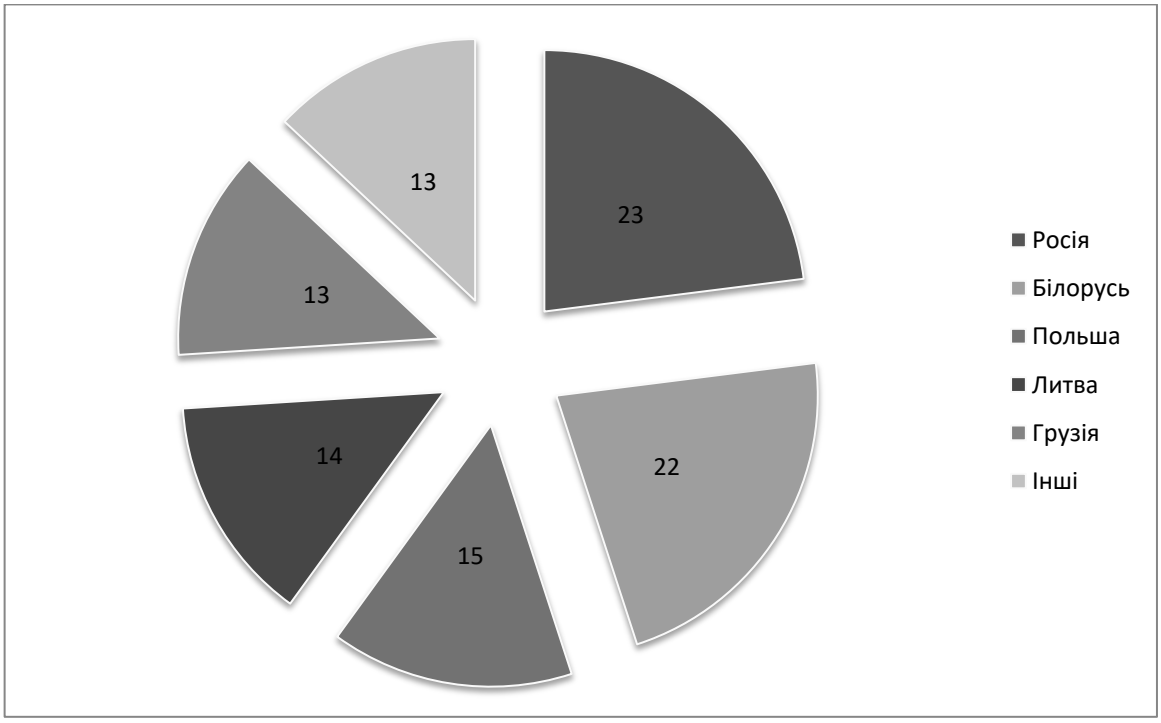



Рис. 2.2. Географія імпорту підприємства ТОВ «Хімагротрейд» за 2018 рік

*Джерело: складено за даними ТОВ «Хімагротрейд»*

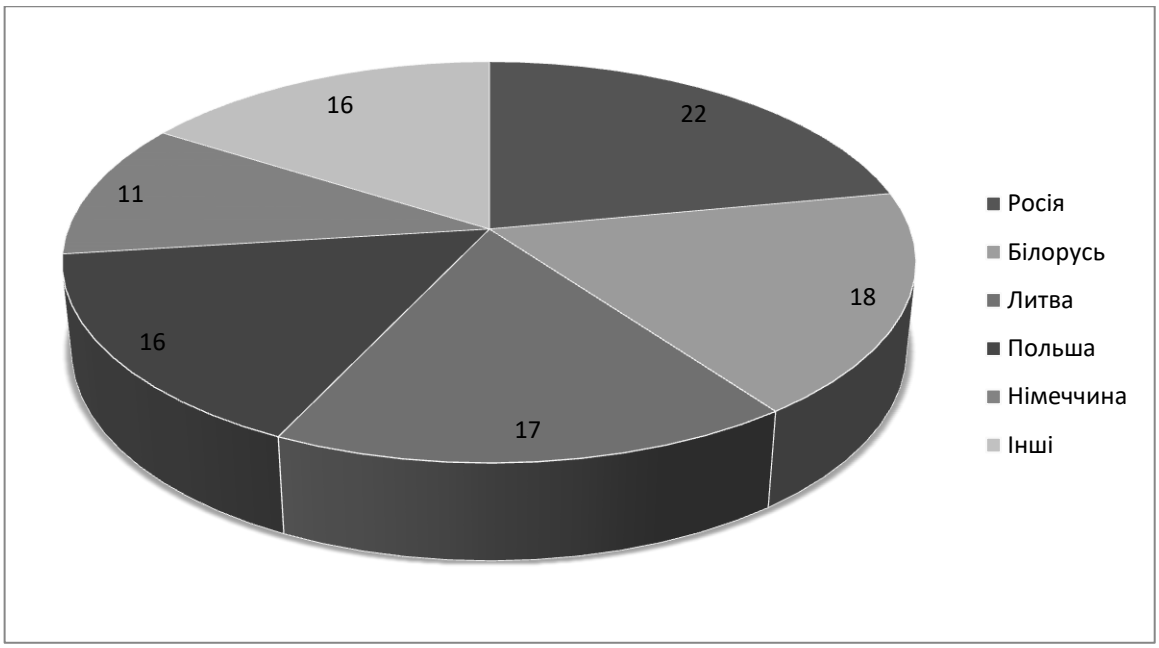



Рис. 2.3. Географія імпорту підприємства ТОВ «Хімагротрейд» за 2019 рік

*Джерело: складено за даними ТОВ «Хімагротрейд»*

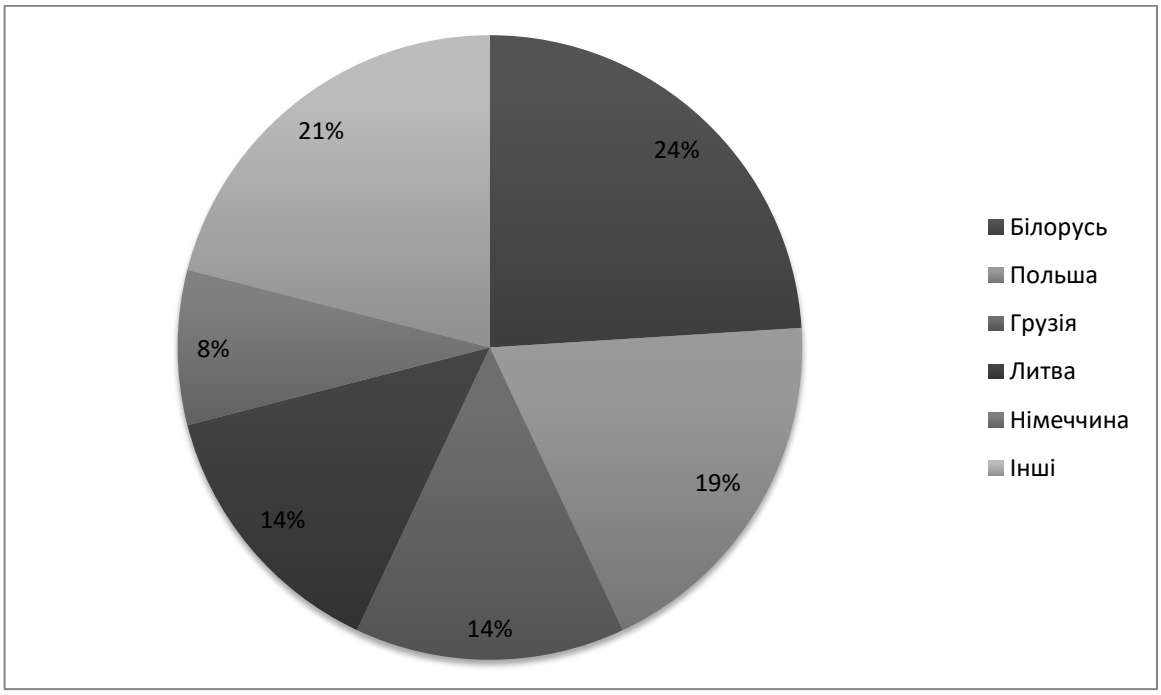



Рис. 2.4. Географія імпорту підприємства ТОВ «Хімагротрейд» за 2020 рік

*Джерело: складено за даними ТОВ «Хімагротрейд»*

Аналізуючи географію ринку підприємства протягом 2018-2020 році, можна стверджувати, що така географія відповідає загальноринковій. Більшість імпортованих мінеральних добрив, майже чверть, забезпечує Росія, на другому місці за обсягом поставок Білорусь, серед основних постачальників також є країни Європи.

ТОВ «Хімагротрейд» експортує в основному зерно, яке отримує внаслідок власного виробництва, або закупівель у місцевих фермерів. В основному діяльність підприємство здійснює в рамках України, що призводить до співпраці з агропромисловими гігантами та підприємствами середнього бізнесу, а тому обсяги експорту підприємство з кожним роком намагається збільшувати. Географію експорту продукції ТОВ «Хімагротрейд» зазначено на рис. 2.5-2.7.

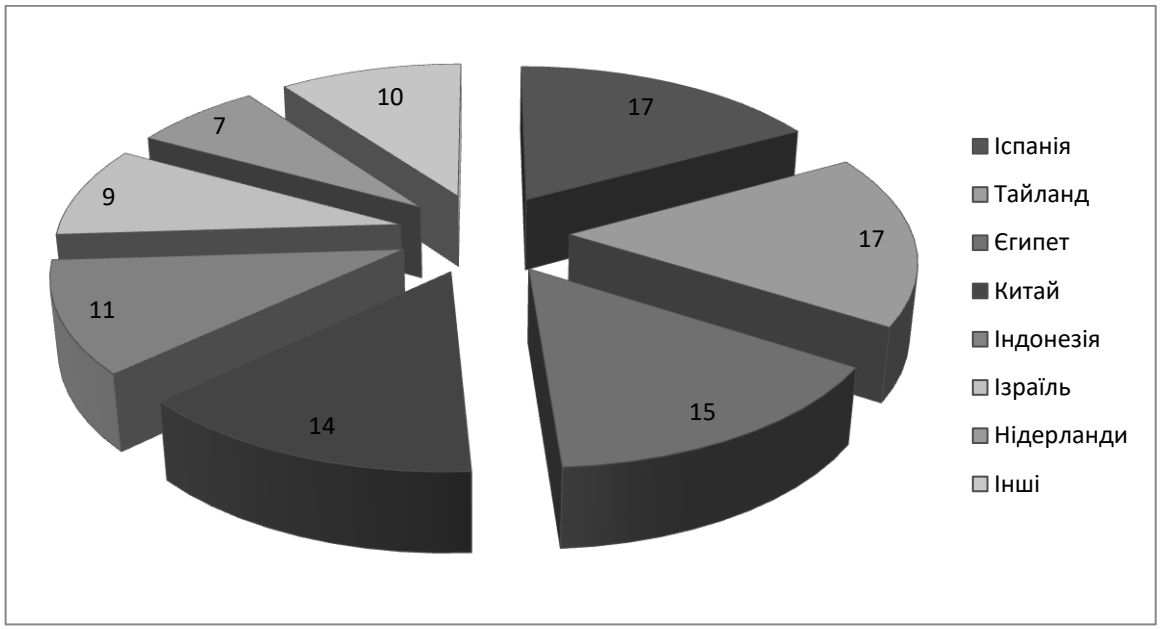



Рис. 2.5. Географія експорту підприємства ТОВ «Хімагротрейд» за 2018 рік

*Джерело: складено за даними ТОВ «Хімагротрейд»*

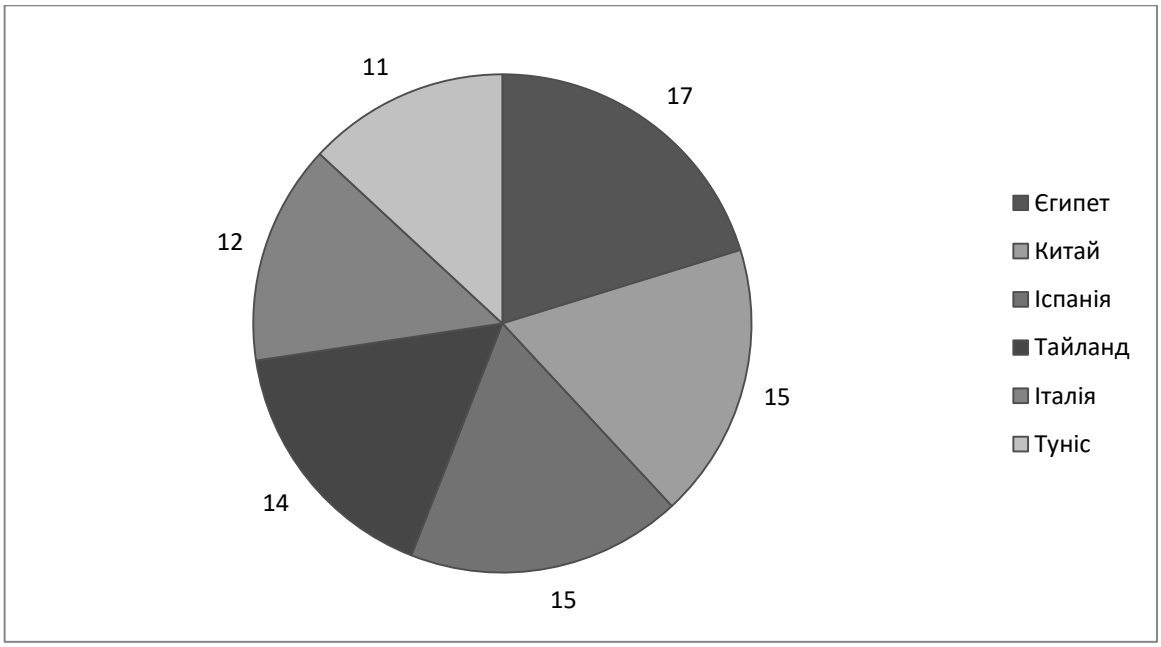



Рис. 2.6. Географія експорту підприємства ТОВ «Хімагротрейд» за 2019 рік

*Джерело: складено за даними ТОВ «Хімагротрейд»*

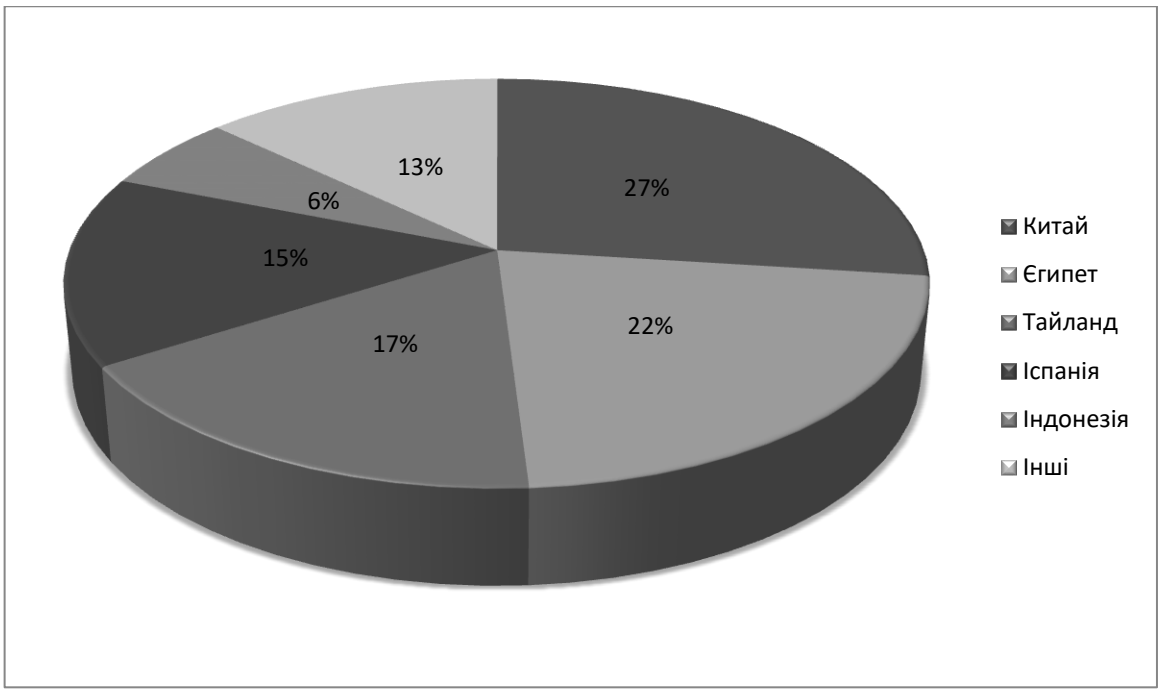



Рис. 2.7. Географія експорту підприємства ТОВ «Хімагротрейд» за 2020 рік

*Джерело: складено за даними ТОВ «Хімагротрейд»*

ТОВ «Хімагротрейд» експортує продукцію до ряду країн, які є одними з найбільших за споживанням зернових культур, а саме в основному до Азіатських країн, які з кожним роком обсяги імпорту українського зерна збільшують, оскільки ціна на українську продукцію є нижчою у порівнянні з іншими постачальниками.

Показники рентабельності відображають ефективність економічно-фінансової діяльності компанії у напрямі ЗЕД, тому вони є одними з найважливіших показників для проведення аналізу, табл. 2.3. Відносна величина, яка показує ефективність підприємства та розраховується за формулою відношення прибутку до витрачених ресурсів називають рентабельністю. Аналіз даних показників надасть можливість більш точно уявити рівень прибутковості суб’єкту дослідження.

Аналізуючи показники рентабельності стає зрозуміло, якщо значення показників є від'ємними це свідчить про збиткову діяльність. Але більша частина показників рентабельності компанії зберігають позитивну тенденцію до змін і це є свідченням про здійснення ефективної фінансової діяльність та прибутковості організації. Від'ємних показників підприємство не має.

*Таблиця 2.3.*

**Показники рентабельності ЗЕД компанії ТОВ «Хімагротрейд»**

| Показники | Величина, % | | | Абсолютне відхилення, (+/-) | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2019/2018 | 2020/2019 |
| Рентабельність власного капіталу (ROE) | 35,6 | 39,1 | 40,2 | 3,5 | 1,1 |
| Рентабельність активів (ROA) | 2,7 | 2,5 | 3,1 | -0,2 | 0,6 |
| Рентабельність оборотних активів (RCA) | 2,5 | 3,1 | 2,8 | 0,6 | -0,3 |
| Рентабельність загальних активів (ROTA) | 2,4 | 3,7 | 2,9 | 1,3 | -0,8 |
| Чиста маржа (NPM) | 1,6 | 1,7 | 1,8 | 0,1 | 0,1 |

*Джерело: розраховано за даними* [23]

Індикатором прибутковості, який фіксує рівень прибутку як відсоток від власного капіталу підприємства називають показник рентабельності власного капіталу. Розуміння наскільки прибутковою є організація для інвесторів та власників дає ROE. Про збитки свідчать від'ємні значення ROE. Коефіцієнт не розраховують при від'ємному значенні капіталу. Середній показник по галузі у 2018 році – 9,1%, у 2019 – 8,6%, а у 2020 – 8,4%. Отримані дані з табл. 2.3 демонструють те що, рівень показника підприємства значно вище ніж по галузі в середньому в 4 рази і він має позитивний зріст, який протягом 2019-2020 сповільнився [23].

Індикатор прибутковості, який показує скільки прибутку приносить кожна гривня активів компанії називають рентабельністю активів. Як ефективно управління використовує активи фірми, щоб згенерувати прибуток, дає розуміння саме цей коефіцієнт. У 2018 році він становив 2,7%, а в 2019 становить 2,5%, зменшення відбулось на 0,2%, але у 2020 значення показника – 3,1%, що є збільшенням на 0,6%. Зниження було не суттєвим, адже середнє значення показника ROA по галузі на рівні 1% протягом 2018-2020 років, відповідно компанія зберігає власні переваги перед конкурентами [23].

Індикатор прибутковості, який вказує на кількість прибутку, який генерує кожна гривня оборотних активів компанії називають рентабельністю оборотних активів. Кращому рівню використання оборотних коштів для генерування

прибутку відповідає вище значення коефіцієнта. RCA в 2018 році складає 2,5%, в 2019 – 3,1%, а у 2020 – 2,8%, відповідно середні по галузі 1,6%, 1,7%, 1,3%. Загалом значення показника у підприємства більше ніж середній по галузі, а його зменшення у 2020 році характерне для всієї галузі [23].

Індикатор прибутковості, який розраховують як співвідношення операційного прибутку (чистого доходу перед вирахуванням відсотків і податків) до загальних активів підприємства називають рентабельністю загальних активів. Відміна від рентабельності активів полягає в тому, що при розрахунку рентабельності загальних активів використовують операційний прибуток не чистий прибуток, а не чистий прибуток організації, і це дозволяє абстрагуватись від впливу податків і боргового навантаження на доходність компанії. ROTA має позитивне значення і складає в 2018 році – 2,4%, в 2019 – 3,7%, а у 2020 – 2,9%, відповідно середні по галузі 1,1%, 1,3%, 0,7%. Зміна показника відповідає на зміни у галузі і відповідно відбуваються його збільшення та зменшення проте значення підприємства перевищують середні по галузі в 2-3 рази [23].

Індикатор прибутковості, який відображає відношення між чистим прибутком та загальною виручкою організації називають чистою маржею. Ефективнішою вважають організацію з точки зору конвертації продажів у реальний прибуток, коли значення чистої маржі є вищим. NPM в 2018 році складає 1,6%, в 2019 – 1,7%, а у 2020 – 1,8%, відповідно середні по галузі 1,1%, 1,2%, 1%. ТОВ «Хімагротрейд» намагається максимально збільшувати конкурентні позиції, про що свідчить тенденція до зростання NPM протягом 3х аналізованих років. Можна стверджувати, що підприємство ТОВ «Хімагротрейд» є локальним лідером [23].

Зобразимо отримані дані на рис. 2.8 і порівняємо їх з середніми значеннями в галузі за 2020 рік.

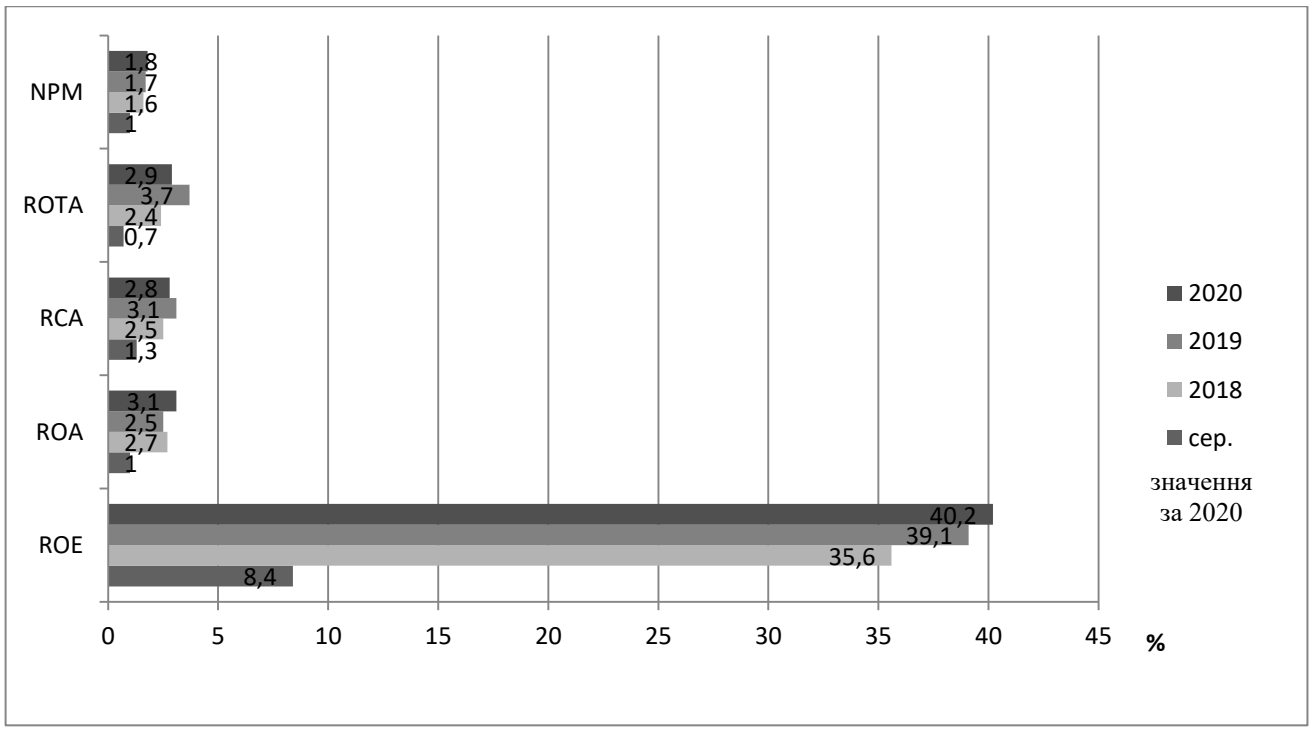



Рис. 2.8. Динаміка змін показників прибутковості компанії ТОВ «Хімагротрейд»

*Джерело: складено за даними* [23]

Показники ділової активності ЗЕД дають можливість визначення стану управління виробничими запасами і готової продукції. Провівши аналіз таких показників, виникає можливість провести оцінку ефективності використання активів підприємства. Оцінимо данні та зазначимо їх в табл. 2.4. Якщо показники значення яких виражено у % збільшуються, а ті які виражені в кількості днів зменшуються, то це є позитивним явищем для підприємства.

*Таблиця 2.4.*

**Показники ділової активності ЗЕД компанії ТОВ «Хімагротрейд»**

| **Показники** | **Величина, %** | | | **Абсолютне відхилення, (+/-)** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **2018** | **2019** | **2020** | **2019/2018** | **2020/2019** |
| Оборотність загальних активів | 3,1 | 2,5 | 2,2 | -0,6 | -0,3 |
| Оборотність кредиторської заборгованості | 12,1 | 11,2 | 13 | -0,9 | 1,8 |
| Оборотність дебіторської заборгованості | 6,2 | 5,8 | 6,6 | -0,4 | 0,8 |
| Оборотність чистих активів | 6 | 5,7 | 5,3 | -0,3 | -0,4 |
| Оборотність товарно-матеріальних запасів | 5,2 | 5,56 | 5,63 | 0,36 | 0,07 |

*Продовження табл. 2.4.*

| Показники | Абсолютна величина, дні | | | Абсолютне відхилення, (+/-) | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2019/2018 | 2020/2019 |
| Період погашення кредиторської заборгованості | 28 | 32 | 28 | 4 | -4 |
| Період погашення дебіторської заборгованості | 39 | 44 | 44 | 5 | 0 |
| Період обороту товарно-матеріальних запасів | 52 | 66 | 61 | 14 | -5 |
| Тривалість фінансового циклу | 64 | 79 | 85 | 15 | 6 |
| Тривалість операційного циклу | 78 | 103 | 114 | 25 | 11 |

*Джерело: розраховано за даними ТОВ «Хімагротрейд»*

Проаналізувавши отримані дані, можемо стверджувати, що компанія втримує показники відносно стабільними і значенням цих показників знаходяться у відповідності з середніми значеннями показників у галузі.

Індикатор ділової активності, який надає змогу виміряти продуктивність активів компанії через їх порівняння з обсягом отриманої виручки називають оборотність загальних активів. Відношення виручки до середньорічних активів визначають оборотність загальних активів. Від галузі залежать оптимальні значення. Показник підприємства дорівнює 3,1% у 2018 році, 2,5% у 2017 році та 2,2% у 2020 році, в той час як середні значення по галузі 1,8%, 1,7% і 1,4% відповідно. Підприємство має помітну тенденцію до зниження даного показника, але така тенденція зберігається для всієї галузі, проте значення компанії перевищують такі середні значення за галуззю.

Відбулось зменшення кредиторської заборгованості в 2019 році у порівнянні з 2018 та мав значення 11,2%, а у попередній 2018 рік він станови 12,1%. Значення показника за 2020 рік змінилось, а саме зросло та склало розмір 13%. У розрізі 2019/2018 відбулось зменшення показника на 0,4%, проте у розрізі 2020/2019 значення збільшилось на 1,8%, перевищивши результат попереднього як 2019 так і 2018 років. Період погашення кредиторської заборгованості збільшився на 4 дні у 2019/2018 та зменшився на 4 дні у 2020/2019, по суті показник у розрізі 2018-2020 не змінився.

Індикатор ділової активності, який демонструє кількість разів за яких погашається дебіторська заборгованість протягом року називають оборотністю

дебіторської заборгованості. Збільшення значення показника свідчить про швидкість з якою підприємство здатне отримувати плату з клієнтів за надану продукцію, товари і послуги. Оборотність дебіторської заборгованості розраховується за співвідношення виручки та середньорічної дебіторської заборгованості. Від галузі залежать оптимальні значення показника. Показник організації становить 6,2% у 2018, 5,8% у 2019 та 6,6% у 2020, а середні значення по галузі 6,2%, 5,8% та 4,9% відповідно. ТОВ «Хімагротрейд» дотримує середніх значень показників. Термін погашення дебіторської заборгованості зазнав змін, а саме збільшився у розрізі 2019/2018 років на 5 днів, проте у 2020\2019 не змінився.

Значення дебіторську заборгованості значно менше кредиторської. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторської означає, те що підприємство використовує за джерело фінансування дебіторів саме кредиторські кошти, а інші кошти фінансує у власні активи.

Тенденцію підвищення має показник оборотності запасів протягом 2018-2020 років, збільшене значення показника свідчить про раціональне формування ресурсних запасів для виробництва і готової продукції. Тривалість термінів фінансового циклу та операційного протягом 2018-2020 років мають тенденцію збільшення і це свідчить про те, що на підприємстві процес виробничої діяльності не покращується. Розрахувавши та проаналізувавши показники ділової економічної активності, можна стверджувати, що в цілому відбувається повільний розвиток виробництва, компанія втримує позиції у галузі та рівень ефективності діяльності свого підприємства.

Оцінка кадрової політики та її складової є однією з важливих аспектів у аналізі потенціалу підприємства при здійсненні ЗЕД. Генерування нових ідей, високий рівень мотивації та відповідальності за свою роботу залежить саме від кваліфікованого персоналу. Відповідно персонал є категорією, яка створює цінність підприємства, прямо впливаючи на нього, підвищує його конкурентоспроможність та корелює темпи розвитку компанії. Один з ключових документів, який регулює діяльність персоналу та взаємовідносини всередині

колективу, визначає його цінності – це корпоративний кодекс. Кожне підприємство яке хоче досягнути більшої продуктивності персоналу та його внутрішньої взаємоповаги повинно створити корпоративний кодекс компанії і ТОВ «Хімагротрейд» його має. Проаналізуємо структуру персоналу, яка забезпечує ЗЕД в компанії, табл. 2.5.

*Таблиця 2.5.*

**Оцінка кадрового складу підприємства ТОВ «Хімагротрейд»**

| **Категорія персоналу** | **Величина, осіб** | | | **Відхилення 2019/2018** | | **Відхилення 2020/2019** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2018** | **2019** | **2020** | **(+/-)** | **%** | **(+/-)** | **%** |
| Адміністративний, управлінський | 4 | 6 | 5 | 2 | 50 | -1 | -16,7 |
| Виробничий (в т. ч. послуги) | 16 | 20 | 18 | 4 | 25 | -2 | -10 |
| Додатковий (допоміжний) | 6 | 4 | 6 | -2 | - 33,3 | 2 | 33,3 |
| **Разом** | 26 | 30 | 29 | 4 | 15,4 | -1 | -3,3 |

*Джерело: розраховано за даними ТОВ «Хімагротрейд»*

Станом на 2018 рік на підприємстві нараховується – 26 осіб, на 2019 – 30 осіб, а у 2020 році – 29 осіб. Загальна кількість працівників незначна за розміром, це пов’язано з тим, що підприємство ТОВ «Хімагротрейд» є представником малого бізнесу, тобто невелике. Підвищення кількості персоналу у 2019 році спричинено збільшенням обсягів продажів та економічного росту підприємства. Зменшення у 2020 році є наслідком всесвітньої пандемії та результатом локдаунів, який на певний час зменшував темпи діяльності підприємства. Адміністративно-управлінський склад зріс у 2019/2018 роках з метою кращого управління та контролю працівників, проте зменшився у 2020/2019 роках у відповідь на невелику економічну дестабілізацію викликану пандемією, але показник кадрового складу відповідає організаційній структурі підприємства. У відповідь на зміну кількості персоналу, характеристику руху кадрів теж змінилась, її аналіз наведено у табл. 2.6.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується за формулою 2.1, а коефіцієнт загального руху кадрів за формулою 2.2 відповідно:

$$К_п=(Ч_з/Ч_{сер})*100\% \quad (2.1),$$

$$К_{зо}=(Ч_{п}+Ч_{з})/Ч_{сер}*100\% \quad (2.2),$$

де $Ч_{п}$ – число прийнятих працівників;

$Ч_{з}$ – число звільнених працівників;

$Ч_{сер}$ – середня облікова чисельність працівників.

*Таблиця 2.6.*

**Аналіз характеристики руху кадрів підприємства ТОВ «Хімагротрейд»**

| Показник | 2018 | 2019 | 2020 | Відхилення 2019/2018, (+, –) | Відхилення 2020/2019 (+, –) |
|---|---|---|---|---|---|
| Середня облікова чисельність робітників | 26 | 30 | 29 | 4 | -1 |
| Прийнято працівників | 3 | 4 | 1 | 1 | -3 |
| Звільнено працівників | 1 | 0 | 2 | -1 | 2 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 3,85 | 0 | 7 | -3,85 | 7 |
| Коефіцієнт загального обороту кадрів | 15,38 | 13,33 | 10,34 | -2,25 | -2,99 |

*Джерело: розраховано за даними ТОВ «Хімагротрейд»*

Плинність кадрів є пасивною, вона обумовлена незадоволеністю керівників підприємства виконанням персоналом своїх посадових обов'язків. Плинність кадрів є природною, тобто характерною для даної сфери діяльності підприємства і рівня посади робітників. Зміна коефіцієнту плинності кадрів та загального обігу кадрів є невеликою, показники мають незначні відхилення протягом 2018-2020 років у розрізі розміру компанії [27].

ТОВ «Хімагротрейд» відповідальне перед своїми клієнтами, співробітниками та партнерами при здійсненні ЗЕД. Запорукою розвитку підприємства є наполеглива праця. Підприємство функціонує та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Підприємство ТОВ «Хімагротрейд» є платником податків [23].

## 2.3. Виявлення проблем розвитку ЗЕД ТОВ «Хімагротрейд»

ТОВ «Хімагротрейд» маючи невеликі розміри здійснює сучасну активну ЗЕД з ключовими країнами партнерами у секторі агропромисловості. Як представник малого бізнесу, у підприємства досить багато конкурентів в межах

України, які здійснюють більшу за обсягами ЗЕД діяльність та мають більшу диверсифікацію постачальників та ринки збуту, а також більш потужніші власні виробництва. Необхідно проаналізувати позиції підприємства на внутрішньому ринку, адже це прямо впливає на вихід до зовнішніх ринків.

Лідерами відвантажень у 2020 році стали такі компанії: «Кернел» («Трансбалктермінал», порт Чорноморськ) – 851 тис. т. (16% від загального обсягу), Cargill (термінал Neptune, порт «Південний») – 478 тис. т. (8,7%), «Нібулон» (Банка Трутаєва у Миколаївському порту) – 390 тис. т. (7,15%), «Ніка-Тера» – 352,3 тис. т. (6,46%), DSSC – 305 тис. т. (5,6%), «Укрелеваторпром» – 296 тис. т. (5,43%), TIS-Grain – 255,4 тис. т. (4,7%), IGT – 239 тис. т. (4,39%), Risoil – 216 тис. т. (3,96%), «Нібулон» (термінал у порту Миколаєва) – 215 тис. т. (3,95%). Трійка лідерів забезпечила частку 31,5% у загальному експорті зерна [43].

Скорингований індекс ринкової потужності підприємства називають ринковий скоринг, він ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку організації, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами. Діапазон значень індексу може варіюватись від мінімальної ринкової потужності – 1 до максимальної – 4 у залежності від поєднання індикаторів компанії. На рис. 2.9 зобразимо ринковий скоринг компанії ТОВ «Хімагротрейд».

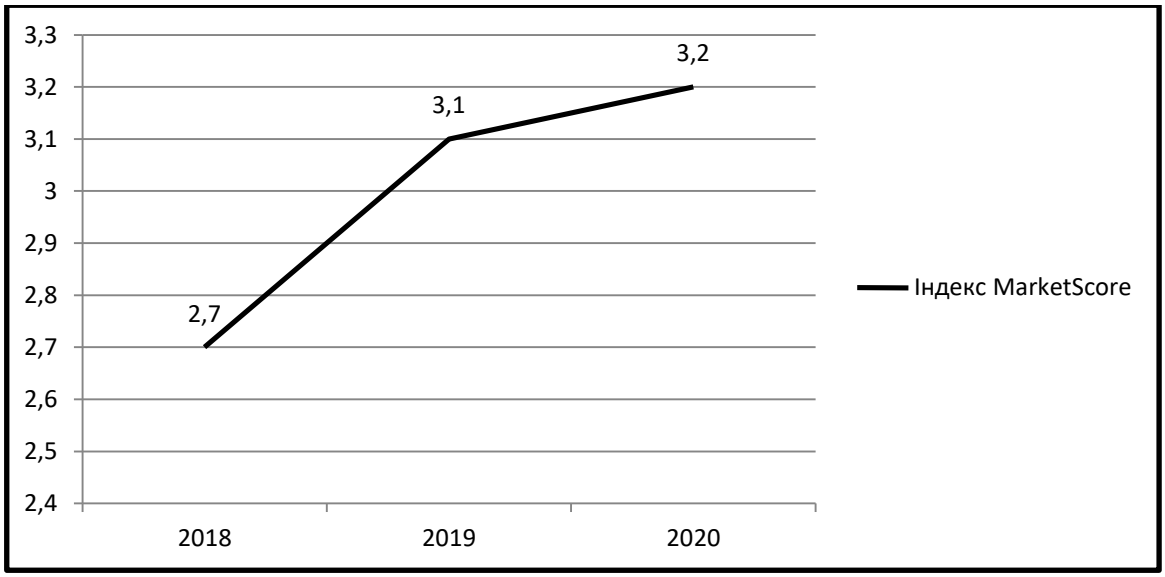



Рис. 2.9. Ринковий скоринг компанії ТОВ «Хімагротрейд»

*Джерело:* [23]

Ринковий скоринг надає можливість оцінити позиції компанії в галузі та демонструє її розвиток. Показник для ТОВ «Хімагротрейд» становить 2,7 у 2018 році, 3,1 – у 2019 і 3,2 – у 2020 відповідно. Для показника характерний постійний зріст, а це свідчить про стабільний розвиток компанії, про це також свідчить показник середньорічного приросту виручки за 3 роки. Компанія значно підвищила свої позиції на ринку у 2019 і отримала високе значення показника, хоча ще в 2018 році мала просто хороше значення для середньостатистичного підприємства. Значення показника перевищує 3 бали, що свідчить про достатню ринкову потужність компанії, тобто підприємство займає лідируючі позиції на ринку, в порівнянні з підприємствами свого розміру та динамічно розвивається, що характерне для нових чи невеликих компаній. Місце компанії в секторі в топ 21 000, на ринку в топ 5 000 та на субринку в топ 1 000, що свідчить про успішність компанії [23].

Необхідно провести аналіз ключових факторів успіху компанії та її найсильніших конкурентів, адже необхідно рівнятись на лідерів, щоб оцінити потенційну конкурентоздатність організації. Базою даної методики є експертна оцінка автора. Фактори, які є важливими для підприємств та галузі визначає експерт на основі поведеного аналізу ринку та отриманої інформації з офіційних сайтів підприємств. Також визначає їх відносну важливість і загальна сума факторів повинна дорівнювати 1 та проводить оцінку за 10-ти бальною шкалою. Відповідно 10 – максимально можливий результат. Проведемо оцінку ключових факторів галузі, які впливають на успіх фірми у табл. 2.7.

*Таблиця 2.7.*

**Аналіз ключових факторів успіху компанії ТОВ «Хімагротрейд»**

| **Фактор** | **Вага** | **«Хімагротрейд»** | | **«Нібулон»** | | **«Кернел»** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Рейтинг** | **Оцінка** | **Рейтинг** | **Оцінка** | **Рейтинг** | **Оцінка** |
| Ціна продукції | 0,25 | 9 | 2,25 | 7 | 1,75 | 8 | 2 |
| Сучасне технічне обладнання | 0,25 | 7 | 1,75 | 10 | 2,5 | 10 | 2,5 |
| Якість продукції | 0,2 | 8 | 1,6 | 10 | 2 | 10 | 2 |

*Продовження табл. 2.7.*

| Фактор | Вага | «Хімагротрейд» | | «Нібулон» | | «Кернел» | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Рейтинг | Оцінка | Рейтинг | Оцінка | Рейтинг | Оцінка |
| Частка ринку | 0,2 | 7 | 1,4 | 9 | 1,8 | 9 | 1,8 |
| Обсяги продажу | 0,1 | 5 | 0,5 | 10 | 1 | 9 | 0,9 |
| Всього | 1 | | 7,5 | | 9,05 | | 9,2 |

*Джерело: складено автором*

Провівши порівняльний аналіз ключових факторів успіху ТОВ «Хімагротрейд», бачимо що підприємство відстає від лідерів агропромислової галузі, а саме на 1,55 бали від «Нібулон» та на 1,7 балів від «Кернел». Якщо брати до уваги масштаби діяльності цих підприємств стає зрозуміло, що це не великий розрив та у ТОВ «Хімагротрейд» досить хороші позиції. Якщо порівнювати з підприємствами його величини та позицій на ринку ТОВ «Хімагротрейд» буде явно лідером. Проте підприємству все ж треба підвищувати ключові фактори успіху, для утримання своїх конкурентних позицій на ринку та їх покращення, адже галузь буде розвиватись. Компанії необхідно розвивати потенціал шляхом покращення якості продукції за рахунок закупки сучасного обладнання та згодом необхідно нарощувати масштаби виробництва, якщо власних коштів для реінвестицій у підприємство не вистачає, необхідно залучувати кредити, адже на даний момент та в перспективі це покриє витрати і принесе надприбутки.

Проаналізуємо прямих конкурентів – лідерів ЗЕД з ТОВ «Хімагротрейд». У сучасних умовах при якісній оцінці конкурентоспроможності компанії, побудова багатокутника конкурентоспроможності є необхідною, адже завдяки ньому можна буде отримати наочну інформацію розвитку підприємства. Необхідно зобразити вихідні дані для подальшого розрахунку, табл. 2.8, перш ніж розпочати обчислення довжини вектора компаній-конкурентів. На основі нижченаведених розрахунків, можна буде зобразити багатокутник конкурентоспроможності компаній – конкурентів сільськогосподарської промисловості на рис. 2.10, вага кожного фактору оцінюється максимум в 5 балів.

*Таблиця 2.8.*

**Оцінка показників провідних компаній АПК**

| Компанія | Сума місць в блоці потенціалу | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Р1** | **Р2** | **Р3** | **Р4** | **Р5** | **Р6** |
| «Хімагротрейд» | 4,51 | 3,46 | 3,57 | 3,02 | 2,65 | 4,34 |
| «Нібулон» | 4,33 | 4,89 | 4,81 | 3,97 | 4,34 | 3,87 |
| «Кернел» | 4,47 | 4,73 | 4,54 | 4,28 | 4,76 | 4,18 |
| «Каргілл» | 4,16 | 4,24 | 4,64 | 3,89 | 3,59 | 3,78 |
| «Бунге Україна» | 4,38 | 3,91 | 3,93 | 3,89 | 3,83 | 4,52 |

*Джерело: складено автором*

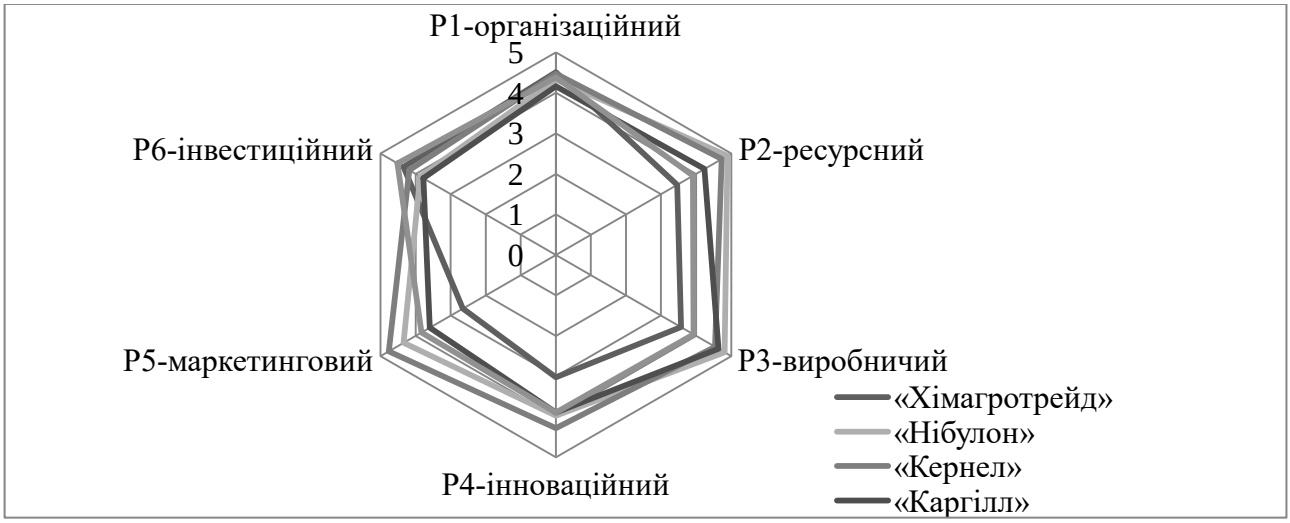



Рис. 2.10. Багатокутник конкурентоспроможності підприємств целюлозно-паперової промисловості

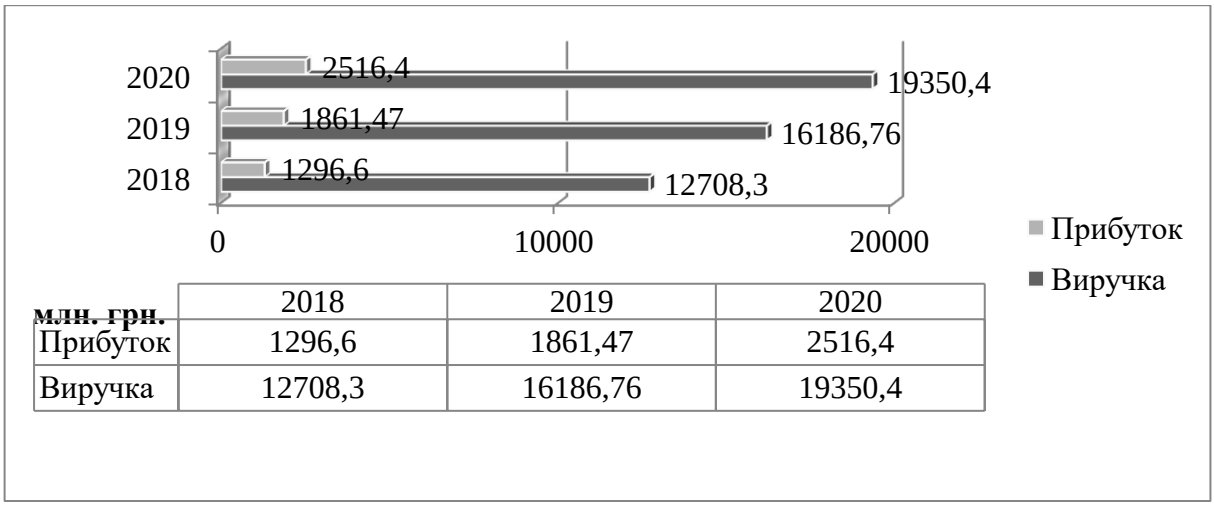
*Джерело: складено автором*

Можна візуально спостерігати динаміку потенціалу компанії ТОВ «Хімагротрейд», провівши оцінку рис. 2.10. Підприємство займає високі позиції у блоках інвестицій та організаційної структури, порівняно з представленими конкурентами, у яких ці позиції дещо слабші. Це пов'язано перш за все з розмірами підприємства, оскільки представнику малого бізнесу простіше переорієнтувати свою діяльність, а успішність фінансових показників створює інвестиційний клімат.

У блоках: маркетингу, виробництва, ресурсів та інновацій компанія займає значно нижчі позиції ніж компанії-конкуренти, це пов'язано перш за все з тим що компанія не займається агресивною маркетинговою політикою, не має великих складських приміщень для зберігання великих об'ємів продукції, а також не

впроваджує інновації, оскільки вони потребують багато матеріальних коштів. Це не є критичним фактором, враховуючи розміри підприємства, але у порівнянні з гігантами індустрії ТОВ «Хімагротрейд» має потенціал, а тому підприємству необхідно здійснювати стратегічне планування розвитку ЗЕД.

Проведемо аналіз виручки та доходу від експорту підприємства ТОВ «Хімагротрейд» у розрізі загальної виручки за продукції та чистого доходу за період 2018-2020 років і зобразимо результат на рис. 2.11.




| млн. грн. | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|
| Прибуток | 1296,6 | 1861,47 | 2516,4 |
| Виручка | 12708,3 | 16186,76 | 19350,4 |

Рис. 2.11. Доходи від експортної діяльності компанії ТОВ «Хімагротрейд»

*Джерело: розраховано за даними ТОВ «Хімагротрейд»*

З рис. 2.11 бачимо, що виручка та прибуток від експорту у ТОВ «Хімагротрейд» практично пропорційний і вони становлять 30% від загальної виручки і чистого доходу підприємства у 2018 році, 37% у 2019 та 40% у 2020 році. Основну ж діяльність підприємство веде на внутрішньому ринку, проте можна спостерігати як підприємство з кожним роком все більшу діяльність направляє саме у ЗЕД. Але різниця між виручкою та прибутком значна, що свідчить про продукцію невисокої якості, що й підтвердилось в попередній оцінці КФУ, табл. 2.7. Компанії необхідно реструктурувати підходи до здійснення ЗЕД з метою підвищення її прибутковості. Хоча такий рівень є в цілому задовільним для представників малого бізнесу. І зауваження варто враховувати, якщо підприємству необхідне розширення.

Компанія може здійснювати масштабніші обсяги експорту товарної номенклатури до ряду інших країн, крім тих з якими компанія вже співпрацює.

Підприємство вносить свою лепту у загальну частину експорту всієї агропромислової галузі. Експортний розвиток підвищує репутацію компанії на міжнародному рівні і надає переваги для співпраці з новими партнерами, а також сприяє залученню нових інвестицій.

Для аналізу можливостей підприємства ТОВ «Хімагротрейд» розвивати та здійснювати успішну ЗЕД, складемо матрицю SWOT-аналізу компанії, табл. 2.9.

*Таблиця 2.9.*

**Вплив факторів на ЗЕД ТОВ «Хімагротрейд»**

| | **СИЛЬНА СТОРОНА «S» — STRENGTH** | **СЛАБКА СТОРОНА «W» — WEAKNESS** |
|---|---|---|
| **ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ** | 1. Тривалий досвід<br>2. Конкурентна якість продукції<br>3. Досить високі продажі<br>4. Провідні позиції в малому бізнесі<br>5. Володіння ліцензіями<br>6. База постійних клієнтів<br>7. Напрацьовані бізнес-процеси<br>8. Сучасне обладнання<br>9. Широкий асортимент продукції<br>10. Кваліфікований персонал<br>11. Високий потенціал маркетингу<br>12. Швидка обробка замовлень<br>13. Власні канали дистрибуції | 1. Недостатньо оборотних коштів<br>2. Слабке просування та дистрибуція товарів<br>3. Недосконалий маркетинг<br>4. Відсутність довгострокової стратегії розвитку<br>5. Внутрішньоекономічні та політичні проблеми<br>6. Низька кваліфікація партнерів<br>7. Відносно невідома торгова марка<br>8. Відсутнє обслуговування після продажу<br>9. Недостатньо додаткових послуг |
| | **МОЖЛИВОСТІ «O» — OPPORTUNITIES** | **ЗАГРОЗИ «T» — THREATS** |
| **ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ** | 1. Швидкий темп росту<br>2. Впровадження нових технологій<br>3. Незадоволена категорія споживачів<br>4. Ведення бізнесу в декількох направленнях<br>5. Визначення власної цільової аудиторії<br>6. Надання додаткових послуг<br>7. Врахування тенденцій попиту<br>8. Посилена співпраця з іншими компаніями<br>9. Збільшення якості реклами<br>10. Формування УТП<br>11. Підтримання зв'язків з громадськістю<br>12. Отримання державної підтримки | 1. Широка номенклатура продукції на ринку<br>2. Величезна кількість конкурентів<br>3. Слабкі постачальники<br>4. Непередбачений ЖЦТ (життєвий цикл товару)<br>5. Зміна тенденцій попиту<br>6. Законодавче регулювання у країнах<br>a. Різні митні бар'єри<br>b. Різні законодавчі акти<br>7. Лобіювання конкурентів<br>8. Висока активність конкурентів<br>a. Програми просування товарів<br>b. Додаткові послуги<br>9. Фактор сезонності<br>10. Економічна та військова загроза |

*Джерело: складено автором*

ТОВ «Хімагротрейд» необхідно використовувати свої сильні позиції для розкриття своїх можливостей у здійсненні ЗЕД, звернути уваги на слабкі сторони, які залежать від підприємства, щоб уникнути загроз. Також проаналізуємо вплив зовнішнього середовища непрямого та прямого впливу на компанію і візуально зобразимо інформацію, див. табл. 2.10 та табл. 2.11. Аналізуючи різні сторони компанії у розрізі конкуренції в галузі, діяльність її є прибутковою і для підтримки своїх позицій, треба розвивати стратегічне планування ЗЕД.

Провівши аналітичну роботу, можна побачити що кризова ситуація на ринку мінеральних добрив, пандемічна ситуація протягом 2019-2020 років значно зменшили темпи розвитку підприємства ТОВ «Хімагротрейд». Можна певним чином стверджувати, що незважаючи на невелике виробництво та складності викликані явищами, яке підприємство не контролює, не вплинули докорінно на ефективність економічної діяльності компанії.

Протягом 2018-2020 років ТОВ «Хімагротрейд» зберігає стабільність, що підтверджують ряд аналізованих показників, найбільш наочними можна назвати дохід від реалізації продукції, товарів, послуг та чистий прибуток, які продовжують зростати, навіть попри зменшення об’єму виробництва. Така тенденція була завдяки зміни ціни на ринку зерна, а саме збільшення попиту на український товар у світі. Проте підприємству варто звернути увагу на те що ряд країн партнерів щодо експорту, можуть завершити співпрацю з підприємством, оскільки ринок споживання змінюється, і країни у яких достатньо цього ресурсу потребують найвищої якості продукцію, що на даний момент підприємство не може забезпечити.

Зменшення об’ємів виробництва є поганим показником, адже якщо підприємство розвивається, то воно відповідно збільшує і обсяги виготовленої продукції. Підприємству варто звернути увагу на цю деталь, адже ціна на продукції хоч і зростає, проте є завжди можливість, що вона впаде, оскільки зерно – це сезонний продукт, який прямо залежить від погодних умов. Слід забезпечити власне виробництво сучасним обладнанням та провести амортизацію наявного.

*Таблиця 2.10.*

**Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу ЗЕД**

| Компонента, фактор | Стан фактора | Тенденції розвитку | Характер впливу на організацію |
|---|---|---|---|
| 1. Демографічна<br>1.1. Чисельність населення | Зростає як для країн Азії | Зростання | Збільшення обсягів реалізації продукції, товарів та послуг серед всіх категорій населення |
| 2. Економічна<br>2.1. Купівельна спроможність населення | Висока купівельна спроможність | Стабільність | Збільшення обсягів реалізації за рахунок ведення конкурентоспроможної цінової політики відповідно до регіону |
| 2.2. Фінансово-кредитна політика в країнах | Спроможність стабілізуватись | Покращення | Можливість розширення існуючих філіалів та створення нових |
| 2.3. Загальногосподарська кон'юнктура | Пропозиція не відповідає попиту | Підвищений попит та споживання | Збільшення кількості поставок товару за рахунок різних цінових політик, позитивних відгуків |
| 3. Технологічна<br>3.1. Темпи технологічних змін | Невисокі | У майбутньому зростання темпів змін | Зниження собівартості, підвищення якості, використання сучасного обладнання |
| 3.2. Інноваційний потенціал галузі | Впровадження нових технологій | Подальше використання нових технологій | Підвищення якості продукції, розробка нової продукції на яку існує попит на ринку |
| 4. Політико-правова<br>4.1. Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність | Досконале Володіння законодавством | Покращення | Збільшення міжнародних тендерів |
| 4.2. Державна економічна політика | Регулювання складних питань | Стабільний розвиток | Розширення ринків поставки продукції |

*Джерело: складено автором*

*Таблиця 2.11.*

**Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу ЗЕД**

| Компонента, чинник | Стан чинника | Тенденції розвитку | Характер впливу на організацію |
|---|---|---|---|
| 1. Конкуренти<br>1.1. Галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію | Дуже висока конкуренція | Збільшення<br>числа конкурентів | Збільшення попиту на продукцію.<br>у виробників особливо дешевої продукції за рахунок розвитку галузі |
| 2. Покупці<br>2.1. Географічне розміщення покупців | Розміщення у різних регіонах світу | Переорієнтація та вихід на нові ринки | Зростання об’ємів та обсягів<br>власного виробництва |
| 2.2. Ставлення покупця до продавця | Висока довіра | Поява нових споживачів,<br>утримання постійних | Збільшення кількості проданої продукції |
| 3. Постачальники<br>3.1. Зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами | Співпраця з перевіреними постачальниками та пошук нових | Подальша співпраця, пошук нових | Зменшення витрат, за рахунок наданих знижок, підвищення якості товарів |
| 3.2. Вартість товарів | Зростання цін | Подальше зростання | Зменшення собівартості наданих послуг |
| 3.3. Пунктуальність і обов'язковість виконання умов договору | Своєчасна і якісна організація виробничого процесу | Подальша співпраця | Уникнення проблем виробництва, шляхом клієнтоорієнтованості |

*Джерело: складено автором*

## Висновки до розділу 2

Підприємство ТОВ «Хімагротрейд» активно здійснює економічну діяльність у сфері АПК та хімічній промисловості вже понад десятиліття. Компанія займає передові позиції у цих галузях на ринку України. Високі показники рентабельності характеризують підприємство як економічно успішне. Компанія має мету максимально задовольняти споживачів, яких уже має та нових, які будуть. Щоб знаходити нових клієнтів підприємство також має значний досвід здійснення міжнародної діяльності. ТОВ «Хімагротрейд» ефективно використовує переваги українського підприємства для здійснення ЗЕД. Дохід від реалізації та прибуток від ЗЕД приблизно утворюють 40% від загальної господарсько-економічної діяльності підприємства ТОВ «Хімагротрейд». Основним видом міжнародної діяльності компанії є експорт зернових культур, а саме пшениці 2го та 3го класу і ячменя тих же класів до ряду країн-партнерів: Китай, Єгипет, Таїланд, Індонезія, Іспанія та інших.

Механізм здійснення діяльності підприємства не є складним. Мінеральні добрива складають високу частку у виробництві підприємства та торгівлі. Деяку частину мінеральних добрив компанія купує на місцевому ринку, або імпортує, де таке добриво має більшу якість, щоб перекрити недостатність власного виробництва, якщо вона є, адже підприємство є невеликим представником малого бізнесу. Частка мінеральних добрив йде на продаж іншим підприємствам, а частина використовується при виробництві зернових культур, як удобрення. Компанія максимально використовує гектари землі, які є у користуванні підприємства, для реалізації сільськогосподарської продукції.

Тенденції міжнародного розвитку ринку АПК є сприятливими для діяльності підприємства. Кон'юнктура зросту попиту на с/г продукцію у світі призвело до збільшення ціни на неї. Варто зазначити, що такий ринок є сезонним і прямо залежить від клімату та природніх умов. На щастя, врожайність на території України є високою порівнюючи з іноземними країнами. Але ціна на с/г продукцію зростає протягом останніх 3х років.

# РОЗДІЛ 3
# СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХІМАГРОТРЕЙД»

## 3.1. Стратегічні орієнтири розвитку ЗЕД ТОВ «Хімагротрейд»

ТОВ «Хімагротрейд» є достатньо успішною компанією на українському ринку. Ключові сфери діяльності підприємства – це хімічна промисловість, а саме мінеральні добрива та агропромисловість, а саме зернові культури. Будучи досить конкурентоспроможним підприємством у цих галузях у порівнянні з такими ж представниками малого бізнесу, компанія активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Проте незважаючи на успіхи у цьому напрямку, з розвитком світової спільноти можуть виникати певні загрози для здійснення такої діяльності. Відповідно до отриманих результатів після аналізу попереднього розділу основними проблемами є:

1. Зміна споживчого попиту експортованої продукції підприємством на міжнародному ринку;

2. Відсутність нарощування власного виробництва, гальмування розвитку підприємства;

3. Практично повністю відсутня маркетингова складова у міжнародній діяльності компанії.

Зазначені вище загрози розташовані за порядком необхідності вирішення, адже такі складності можуть вплинути у подальшому на розвиток підприємства ТОВ «Хімагротрейд» як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках.

Розвиток експорту сільськогосподарської продукції продовжує зростати у світі, що є сприятливим для підприємств цієї сфери в Україні. Зростання цін на зернові продукти та масштаби попиту приносять до бюджету України значну частину коштів, а українські підприємства створюють поле для залучення інвестицій у розвиток галузі. Ціна на експортування зернових культур у середньому за останні 3 роки зросла з 200 дол. до 300 дол. Підприємство ТОВ

«Хімагротрейд» скористалося такою сприятливою ситуацією на цьому ринку і це допомогло втримати йому свої позиції на ринку у кризові роки та залишитись прибутковим [48].

При виборі стратегії та її плануванні варто враховувати економічні показники підприємства, показники внутрішнього середовища та зовнішнього як прямого, так і зовнішнього впливу. Зважаючи, на визначені ключові проблеми підприємства, доцільно сформувати варіанти стратегій розвитку та зазначити які проблеми така стратегія буде вирішувати першочергово у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1.*

**Стратегія та її вплив на підприємство ТОВ «Хімагротрейд»**

| Вид стратегії | Наслідки |
|---|---|
| Стратегія обмеженого зростання | Нові цілі розвитку підприємства формуються у залежності від досягнутого рівня розвитку і корегуються відповідно до умов що змінюються, вирішує проблему 1, а саме зміну попиту експортованої продукції |
| Стратегія інтегрованого росту | Відбувається внутрішнє розширення підприємства, купується додаткова власність, допомагає вирішити 2гу проблему, а саме призводить до масштабування виробництва |
| Стратегія диверсифікованого зростання | Основою стратегії є виробництво нових продуктів, для підприємства її можна використати, оскільки компанія невеликого розміру може легко переорієнтовувати свою діяльність у порівнянні з мегакорпораціями |
| Стратегія концентрованого зростання | Являє собою розвиток наявної продукції, збільшення її якості шляхом впровадження та використання нового обладнання, технологій, для підприємства є недоцільною у даному випадку, оскільки компанія займає певну нішу споживачів, а така зміна призводить до переорієнтування на іншу нішу, що є доцільним при постійному великому зростанні підприємства та його виробництва |
| Стратегія збалансованого скорочення | Дозволяє скоротити, ліквідувати, або реорганізувати підприємство, тобто переорієнтувати, якщо виникають загрози у галузі, де здійснює компанія діяльність, є неефективною для підприємства ТОВ «Хімагротрейд» |
| Комбінована стратегія | Поєднання декількох стратегій, їх елементів для досягнення найбільш ефективних рішень, є оптимальною для підприємства, оскільки допомагає вирішити більшу частину проблемних питань |

*Джерело: складено на основі* [49]

Варто зазначити, що найоптимальнішими стратегіями для підприємства ТОВ «Хімагротрейд» будуть стратегія обмеженого зростання та інтегрованого

росту, які вирішують ключові першочергові загрози, проте стратегія їх комбінування підвищить ефективність діяльності компанії відповідно в 2 рази. Але не варто забувати також про стратегію диверсифікованого зростання, адже виробництво нової продукції дозволяє підприємству зайняти нову для нього нішу, яка ще не є повністю розкритою та освоєною, а конкуренція є низькою.

Персонал підприємства є високо кваліфікованим. У більшості працівників освіта є агропромисловою та економічною. Підприємство за десятиліття декілька разів переорієнтовувало свою діяльність, але не змінювало галузь, що свідчить про можливість розвитку нових перспективних напрямів, приклад якого зазначено у табл. 3.2. Далі зазначимо 3 обрані стратегії та їх змістовну і економічну суть у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2.*

**Оптимальні стратегії розвитку ТОВ «Хімагротрейд» та їх економічна суть**

| Стратегія | Зміст |
|---|---|
| Стратегія обмеженого зростання | Країни: Іспанія, Таїланд, до яких експортує продукцію ТОВ «Хімагротрейд», зменшують обсяги імпортованих товарів.<br>Необхідно переорієнтувати експортну діяльність до країн, де попит на таку продукцію зростає, щоб коли закінчаться контракти на поставки, підприємство не зазнало збитків.<br>Щоб реалізувати таку стратегію необхідно забезпечити додаткові кошти для орендування нової землі з метою розширення виробництва товару.<br>Таким чином компанія не отримує різких збитків, продовжуючи співпрацю з наявними партнерами та паралельно шукаючи і здійснюючи невеликі поставки до нових, щоб у майбутньому здійснити плавний перехід на новий ринок.<br>Прибуток залишиться стабільним з невеликим зростанням до 5%. |
| Стратегія інтегрованого росту | ТОВ «Хімагротрейд» здійснює ефективну фінансово-економічну діяльність, що дозволяє залучити нові інвестиції для розширення бізнесу.<br>Компанія за такої стратегії розширює свою діяльність, купуючи нову власність, збільшує кількість працівників, розширюючи виробництво.<br>Це призводить до збільшення експортованої продукції, можливості укладення контрактів на більші обсяги поставки.<br>Дозволяє збільшити загальний прибуток на 5-10%. |

*Продовження табл. 3.2.*

| Стратегія | Зміст |
|---|---|
| Стратегія диверсифікованого зростання | Вирощування біопалива, а саме топінамбуру, 1 гектар якого еквівалентний 70-90 тис. грн.<br>Технологія вирощування є однаковою як для рослин, які компанія вже вирощує.<br>Стратегія також потребує оренду нових земельних ділянків для вирощування цієї культури та залучення інвестицій/додаткових коштів. |

*Джерело: складено на основі* [49, 50]

Кожна зі стратегій, зазначених в табл. 3.2., потребує орендування, або купівлю нових земельних угідь. Оптимальним буде отримання у користування 200 га землі, це приблизно 3 поля. Для оренди, або купівлі землі необхідно залучити інвестиції від зацікавлених міжнародних інвесторів, або залучити кошти шляхом кредитування. Отримання кредиту є більш швидким процесом, але в той же час є більш ризикованим. Залучення інвестицій довготривалий процес, але менший ризик, або повна його відсутність у випадку якщо проєкт не вдається є досить вигідною умовою.

Враховуючи політичні умови в країні, реформування галузі, можна стверджувати, що на даний час мале підприємство ТОВ «Хімагротрейд» не зможе залучити інвестиції міжнародних інвесторів по ряду причин: внутрішня – відсутність підрозділу маркетингу, який би зміг надати інформацію міжнародному інвестору, а зовнішня – ще поки не повністю сприятливий інвестиційний клімат для розвитку українських підприємств на міжнародних ринках.

Оцінимо можливі витрати на орендування/купівлю землі у Миколаївській області, адже саме тут компанія ТОВ «Хімагротрейд» здійснює свою безпосередню діяльність. Варто зазначити, що в різних областях України вартість земельних ділянок може відрізнятися і навіть в рамках області ціна також може бути різною, тому зазначимо мінімальне, середнє та максимальне значення урожайності і відповідно прибутку у табл. 3.3 та 3.4 з розрахунку на 200 га.

*Таблиця 3.3.*

**Вартість земельних ділянок у Миколаївській області в 2021 році**

| Показник | | Значення | Витрати за рік |
|---|---|---|---|
| Оренда 1 га землі | мін. | 3 000 грн. | 600 000 грн. |
| | сер. | 3 500 грн. | 700 000 грн. |
| | макс. | 4 000 грн. | 800 000 грн. |
| Купівля 1 га землі | мін. | 1 500 дол. | 300 000 дол. |
| | сер. | 1 750 дол. | 350 000 дол. |
| | макс. | 2 000 дол. | 400 000 дол. |

*Джерело: складено на основі* [51,52]

З табл. 3.3 стає зрозуміло що оренда землі у поточному році є значно дешевшою, ніж її купівля. Вартість оренди за рік 200 га землі складе максимально 800 тис. грн., а купівля приблизно 10,455 млн. грн. Для наочності розрахунків порівняємо розраховані числові дані. 800 тис. грн. на противагу 10,5 млн. грн. – різниця в більш ніж 13 разів. Компанія може орендувати землю 13-14 років, що складе теперішню вартість покупки.

Необхідно зазначити які перспективи цієї покупки, так у користуванні підприємства з'явиться довготривалий актив, у вигляді землі при її купівлі, яку у майбутньому можна ефективно використовувати у своїй діяльності, або навіть продати. Ціна на земельну ділянку може зростати, а може спадати як на купівлю, так і на продаж з кожним роком. Оскільки Україна розвивається поступово, а галузь реформується для залучення інвестицій можна прогнозувати довготривале підвищення цін на земельні ділянки у майбутньому, адже на них зростає попит.

На противагу цьому рішенню є орендна плата, яка є дешевшою, що є досить суттєвим фактором для невеликого підприємства, а при неуспішній діяльності можна просто від неї відмовитись. Ці рішення мають свої переваги та недоліки і вибір необхідно робити з розрахунку на розміри та можливості підприємства. Найближчим часом ТОВ «Хімагротрейд» буду дешевше орендувати землю, якщо запропонований проєкт буде успішним і в перспективі перекриє збитки, то в даному випадку можна буде купити земельну ділянку за умови розширення підприємства та його діяльності.

*Таблиця 3.4.*

**Врожайність земельних ділянок у Миколаївській області**

| Показник | | Значення (т. з 1 га) | Прибуток за рік (пшениця) |
|---|---|---|---|
| 2020 рік | мін. | 3,5 | 210 000 дол. |
| | сер. | 3,75 | 225 000 дол. |
| | макс. | 4 | 240 000 дол. |
| 2021 рік | мін. | 6 | 360 000 дол. |
| | сер. | 7,5 | 450 000 дол. |
| | макс. | 9 | 540 000 дол. |

*Джерело: складено на основі* [53, 54]

Дохід від реалізації у табл. 3.4 було розраховано при ціні експортованої пшениці 300 дол. за 1 т при розмірах земельних ділянок у 200 га. Також з таблиці бачимо, що врожайність змінюється, адже галузь сільського господарства прямо залежить від погодних та кліматичних умов. 2021 рік був вдалим для українських підприємств, урожайність в Україні зросла, а в світі навпаки впала. Неможливо точно спрогнозувати погодні умови на найближчі роки, а тому відповідно ситуація на ринку може змінюватись. У середньому в 2020 році врожайність становила в межах 35-40 центрів з 1 га, а в 2021 – 60-90 центнер, що практично в 2 рази більше [54].

Проведемо також оцінку 3ї стратегії, а саме вирощування топінамбуру у табл. 3.5. Ця культура є чудовою екоальтернативою паливу. Доходність з 1 га такої рослини складає в межах – 70-90 тис. грн. Стебло топінамбуру виростає всього за рік, що є перевагою перед іншими енергетичними рослинами і дозволяє швидко отримати прибуток при виготовленні такого біопалива. Нижню частину стебла цієї рослини можна реалізовувати Центру екологічної енергії, а верхню частину топінамбуру використовувати як біопаливо, адже це дає можливість покращення теплопостачання в громадах [50].

Для опалення приватних осель підприємство може виробляти брикети високої щільності з подрібненого сухого стебла, який матиме підвищену стійкість до вологи. А ще гранули рослини топінамбур використовують як підстилку для тварин і птиці, а не тільки для систем опалення. Такі добрива швидко

розкладаються та не закислюють ґрунт. Експорт цієї рослини також в перспективі є успішним, адже енергетична криза відбувається у всій Європі [50].

*Таблиця 3.5.*

**Дохід від вирощування топінамбуру в Україні за 2021 рік**

| **Показник** | **Прибуток за 1 га, грн.** | **Прибуток за 1 га, дол.** | **Загальний прибуток за рік з розрахунку 200 га, дол.** |
|---|---|---|---|
| мін. | 70 000 | 2 675 | 535 000 |
| сер. | 80 000 | 3 057 | 611 400 |
| макс. | 90 000 | 3 439 | 687 800 |

*Джерело: складено на основі* [50]

Як бачимо з табл. 3.5 та порівнюючи її з табл. 3.4, вирощування топінамбуру, а саме дохід від його реалізації при максимальних розрахунках перевищує дохід від пшениці на 147 800 дол. Можна сказати, що в будь-якому випадку вирощування цієї культури є вигідним, адже по-перше це елемент зеленої енергетики, по-друге в країні існує енергетична криза, така діяльність її допомагає вирішити, а по-третє ринок такої продукції є практично вільним, з низькою конкуренцією, можна навіть назвати це блакитним ринком.

Проте для ТОВ «Хімагротрейд» вирощування топінамбуру буде коштувати дорожче, тобто собівартість реалізації такої продукції більша за рахунок того, що це нова технологія, яка потребує додаткових витрат на більш детальний аналіз, також пошук ринку збуту буде досить складним процесом, адже галузь є новою. А довіру європейських країн складно отримати малому підприємству, варто враховувати, що необхідно також отримати ліцензію на вирощування та збут такої культури, адже така діяльність по суті буде торгівлею паливом. І виробництво має отримати належні сертифікати якості на дистрибуцію товару за кордоном. Але всі ці нюанси стосуються лише перших кроків у здійсненні цієї діяльності, в перспективі звичайно, вона є привабливою.

Зобразимо плани реалізації для кожної зі стратегій, які було запропоновано для розвитку ЗЕД, у вигляді планів у табл. 3.6-3.8.

*Таблиця 3.6.*

**Основні етапи плану реалізації стратегії обмеженого зростання**

| № | Назва етапу | Терміни реалізації, днів |
|---|---|---|
| **1** | **Розробка направленості стратегії розвитку ЗЕД** | **30** |
| **1.1** | Дослідження потенційних країн для експортування | 30 |
| **2** | **Підготовчий етап реалізації стратегії** | **90** |
| **2.1** | Розробка концептуальних особливостей стратегії | 20 |
| **2.2** | Складання комплексного плану реалізації стратегії | 30 |
| **2.3** | Економічне обґрунтування стратегії розвитку ЗЕД | 10 |
| **2.4** | Формування робочої групи напряму | 20 |
| **2.5** | Проходження необхідного ліцензування | 30 |
| **2.6** | Орендування земельних ділянок | 50 |
| **2.7** | Пошук міжнародних партнерів | 40 |
| **3** | **Пробна поставка партії** | **100** |
| **3.1** | Підготовка земельних ділянок | 90 |
| **3.2** | Технічні роботи | 30 |
| **3.3** | Підписання договору з партнерами | 30 |
| **3.4** | Наймання додаткових працівників | 20 |
| **3.5** | Засів полів | 60 |
| **3.6** | Контроль над вирощуванням | 90 |
| **4** | **Початок основної збутової діяльності** | **60** |
| **4.1** | Початок операційної діяльності | 20 |
| **4.2** | Початок виробництва | 30 |
| **4.3** | Збутова торгівля | 60 |
| **Всього:** | | **280** |

*Джерело: розроблено автором*

Стратегія обмеженого зростання базується на пошуку нового партнера для збуту, який у майбутньому стане ключовим, а експортована продукція в інші регіони з кожним новим роком буде поступово переорієнтовано до нового ринку, таким чином витрати підприємства не збільшаться, а прибутки залишаться стабільними. Натомість стратегія інтегрованого росту передбачає кількісне зростання поставленої вже продукції.

*Таблиця 3.7.*

**Основні етапи реалізації стратегії інтегрованого росту**

| № | Назва етапу | Терміни реалізації, днів |
|---|---|---|
| **1** | **Розробка направленості стратегії розвитку ЗЕД** | **10** |
| **1.1** | Дослідження потенційних країн для експортування | 10 |
| **2** | **Підготовчий етап реалізації стратегії** | **30** |
| **2.1** | Розробка концептуальних особливостей реалізації стратегії | 10 |
| **2.2** | Складання комплексного плану реалізації стратегії | 20 |

*Продовження табл. 3.7.*

| № | Назва етапу | Терміни реалізації, днів |
|---|---|---|
| **2.3** | Економічне обґрунтування стратегії розвитку ЗЕД | 5 |
| **2.4** | Формування робочої групи напряму | 5 |
| **2.5** | Проходження необхідного ліцензування | 0 |
| **2.6** | Орендування земельних ділянок | 30 |
| **2.7** | Пошук міжнародних партнерів | 0 |
| **3** | **Збільшення обсягів партій поставок** | **70** |
| **3.1** | Підготовка земельних ділянок | 30 |
| **3.2** | Технічні роботи | 10 |
| **3.3** | Підписання договору з партнерами | 20 |
| **3.4** | Наймання додаткових працівників | 10 |
| **3.5** | Засів полів | 30 |
| **3.6** | Контроль над вирощуванням | 60 |
| **4** | **Нарощування збуту** | **40** |
| **4.1** | Початок операційної діяльності | 10 |
| **4.2** | Початок виробництва | 20 |
| **4.3** | Збутова торгівля | 30 |
| **Всього:** | | **150** |

*Джерело: розроблено автором*

За стратегії інтегрованого росту компанія буде збільшувати поставки до країн: Китай та Єгипет, які є ключовими споживачами українського зерна у 2020 році. За рахунок того, що компанії не потрібно шукати нових партнерів, а механізм поставок вже налагоджено, її реалізація потребує меншого часу. Проте рівень конкуренції на цих ринках є високим, що варто враховувати при цій стратегії. Проаналізуємо терміни реалізації стратегії диверсифікованого зростання у табл. 3.8.

*Таблиця 3.8.*

**Основні етапи реалізації стратегії диверсифікованого зростання**

| № | Назва етапу | Терміни реалізації, днів |
|---|---|---|
| **1** | **Розробка направленості стратегії розвитку ЗЕД** | **40** |
| **1.1** | Дослідження потенційних країн для експортування | 40 |
| **2** | **Підготовчий етап реалізації стратегії** | **120** |
| **2.1** | Розробка концептуальних особливостей реалізації стратегії | 30 |
| **2.2** | Складання комплексного плану реалізації стратегії | 30 |
| **2.3** | Економічне обґрунтування стратегії розвитку ЗЕД | 20 |
| **2.4** | Формування робочої групи напряму | 25 |
| **2.5** | Проходження необхідного ліцензування | 40 |
| **2.6** | Орендування земельних ділянок | 60 |
| **2.7** | Пошук міжнародних партнерів | 60 |

*Продовження табл. 3.8.*

| № | Назва етапу | Терміни реалізації, днів |
|---|---|---|
| **3** | **Пробна поставка партії** | **100** |
| **3.1** | Підготовка земельних ділянок | 90 |
| **3.2** | Технічні роботи | 30 |
| **3.3** | Підписання договору з партнерами | 30 |
| **3.4** | Наймання додаткових працівників | 20 |
| **3.5** | Засів полів | 60 |
| **3.6** | Контроль над вирощуванням | 90 |
| **4** | **Початок основної збутової діяльності** | **90** |
| **4.1** | Початок операційної діяльності | 30 |
| **4.2** | Початок виробництва | 60 |
| **4.3** | Збутова торгівля | 90 |
| **Всього:** | | **350** |

*Джерело: розроблено автором*

Як бачимо стратегія вирощування топінамбуру має найбільший термін реалізації через новизну діяльності підприємства та пов'язаних з нею особливостей, а також довгий пошук партнерів, оскільки продукції призначена для нової сфери.

Кожну із запропонованих стратегій розділено на 4 основних етапи: початковий, підготовчий, етап випробування та початок основної діяльності за стратегією. Деякі складові основних етапів можуть відбуватись послідовно, наприклад лише після здійснення посівних робіт можна зібрати урожай, або паралельно. Терміни реалізації відповідно склали 280, 150 та 350 днів.

Ефективно було б, наприклад, як вже зазначалось комбінування стратегій. А саме припустимо що 150 га з 200 га орендованої землі підприємство виділяє на вирощування зернових культур, які вже експортує, а 50 га на новий напрям бізнесу. Але, на жаль, підприємство є невеликим, тому розвивати підприємство треба ефективно, досліджуючи кожен аспект поступових кроків. Також це по суті 2 різних проєкти, які реалізуються одночасно, тобто паралельно, що призводить до підвищених витрат, залучення більших кредитів і відповідно підвищенню ризиків при невдачі, адже не варто забувати про таку річ як сезонність.

Вирощування та збут топінамбуру можна буде розглянути підприємству ТОВ «Хімагротрейд» у майбутньому, як додаткове джерело надходження прибутку. Зараз оптимальним є рішення займатися поточною діяльність, а саме її

удосконаленням, оскільки підприємство має значний досвід в цій сфері і має можливість прогнозувати ефективність цієї діяльності.

У будь-якому випадку підприємство ТОВ «Хімагротрейд» для розвитку ЗЕД та економічної діяльності в цілому, впровадження запропонованих стратегій потребує змін організаційної структури. Зараз підприємство є функціональним, але воно потребує змін у разі свого розширення і доречним є поєднання лінійної і функціональної структури управління.

Основним проблемним аспектом організаційної структури є відділ маркетингу, який не забезпечений необхідною кількістю працівників та якому приділяється незначна увага. Зараз підприємство використовує внутрішню базу клієнтів з якими вже співпрацювало, зазвичай партнерські стосунки встановлювались прямим пошуком. Але для ефективної міжнародної діяльності та залучення нових іноземних клієнтів, партнерів доцільним є створення та оформлення міжнародного сайту компанії.

Адже у сучасному світі першу інформацію яку перевіряють партнери – це відкриту інформацію в мережі Інтернет, а саме сайт підприємства, другою інформацією є фінансова звітність, а при здійсненні міжнародною діяльності варто сайт оформлювати декількома мовами для зручності пошуку партнерів. Звичайно за таких умов наплив клієнтів і партнерів може бути великим, що підприємство фізично не зможе задовольнити. Проте якщо, такий наплив збільшується, то це дає впевненість у необхідності привнесення змін у розвиток підприємства в подальшому для задоволення всіх можливих споживачів.

Стратегічні зміни також можна розділити на: повну реорганізацію, радикальні та помірні зміни. Доречно ТОВ «Хімагротрейд» для розвитку впроваджувати помірні прогнозовані зміни, зберігаючи стабільність своєї діяльності. До помірних змін можна віднести перші 2 стратегії, зазначені в табл. 3.2, а радикальними змінами можна вважати вирощування топінамбуру [49].

Зазвичай помірні зміни використовують для виходу на новий ринок, такі зміни в основному відносяться до організації виробництва та маркетингу. Компанія проводить активний пошук каналів збуту, привертає увагу нових

покупців до товару та проводить роз'яснювальну рекламу. ТОВ «Хімагротрейд» за визначеними проблемами потребує саме таких змін [49].

Окрім конкурентоздатності для підприємства при виході на новий ринок важливим є його потенціал та умови галузі для входження на такий ринок. Будь-яку із запропонованих стратегій треба реалізовувати довгостроково, адже прибуток за 1 рік не перевищить залучені витрати та кредити. Лише реалізація протягом декількох років здатна це зробити, проте варто враховувати такий показник як інфляція, який призводить до зміни цін на абсолютно всі ресурси.

У табл. 3.9 проаналізуємо необхідні витрати на зміни маркетингової складової, як структурної частини організації, витрати на розробку та оформлення сайту, витрати на додаткову робочу силу, оренду землі та інші, а також визначимо загальну вартість кредиту/інвестиції, яких потребує підприємство ТОВ «Хімагротрейд».

*Таблиця 3.9.*

**Первинні витрати на необхідні складові для впровадження стратегій розвитку ЗЕД на підприємстві ТОВ «Хімагротрейд»**

| Складова | Вартість, грн. |
|---|---|
| Розробка сайту ТОВ «Хімагротрейд» українською мовою (наймання програміста) | 20 000 |
| Впровадження на сайт англійської мови (перекладач підприємства) | 0 |
| Впровадження на сайт мов азіатських країн (наймання перекладача на постійній основі, за рік) | 350 000 |
| Підтримка сайту (системний адміністратор) | 300 000 |
| Розширення, реорганізація маркетингового відділу (+5 працівників) | 1 000 000 |
| Витрати на оренду землі (за рік) | 800 000 |
| Наймання додаткових працівників | 300 000 |
| Супутні витрати при виробництві | 100 000 |
| **Всього** | **2 870 000** |

*Джерело: розраховано за даними* [55, 56]

Як бачимо з табл. 3.9 для розробки сайту, реорганізації маркетингового відділу, орендування землі та витрат пов'язаних з її виробництвом в сумі складають 2,87 млн. грн. А такі кошти підприємство може залучити лише за допомогою кредиту в розмірі 3 млн. грн. Кредит буде довгостроковим на 3 роки.

Варто враховувати інфляцію на послуги, а також можливі зміни ринку, адже від цього прямо залежать витрати та доходи підприємства у майбутньому. ТОВ «Хімагротрейд» зазвичай наймає компанії у галузі с/г, які забезпечують транспортування продукції, посіви та збирання урожаю, ТОВ «Хімагротрейд» здійснює лише контроль за такими діями, тому відповідно витрати на такі дії високі.

Звичайно підприємство ТОВ «Хімагротрейд» є прибутковим. Але чистий прибуток, який отримує організація, реінвестується у власне виробництво компанії. Частина прибутку йде на інвестування інших підприємств, які знаходяться у власності директора компанії, тому в ситуації запровадження нової стратегії розвитку, можливість скористатися власними коштами відсутня, а тому компанія буде залучати довгострокові кредитні кошти.

Запропоновані стратегії розвитку ЗЕД відповідають в більшій, або меншій мірі цілям та місії компанії ТОВ «Хімагротрейд». Такі стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності дозволять розкрити унікальні можливості української агропромисловості та розвинути потенціал працівників підприємства, забезпечити максимально можливу кількість споживачів високоякісною агропромисловою продукцією. Підприємство зможе зайняти лідируючі позиції на міжнародному ринку агробізнесу та зробити український регіон одним із ключових постачальників с/г продукції на світові ринки. Стратегії також дозволять передбачити очікування споживачів та вчасно задовольнити відповідні вимоги, вдосконалити керування існуючими процесами на підприємстві, а стратегія вирощування топінамбуру навіть враховує вплив екологічного фактору.

## 3.2. Вибір та реалізація оптимальної стратегії розвитку ЗЕД ТОВ «Хімагротрейд»

Як було зазначено вище, оптимальним для ТОВ «Хімагротрейд» буде впровадження стратегії розвитку ЗЕД поступовими змінами. Першочергова проблема компанії – це зміна партнерів на міжнародному ринку. За рахунок

перевищення пропозиції такі країни при виборі постачальника обирають найбільшу якість продукції, а ціна в даному випадку відходить на другий план. На жаль, відповідно до розмірів підприємство ТОВ «Хімагротрейд» може забезпечувати невеликі за обсягом поставки середньої якості.

Проте ряд азіатських країн збільшують імпортування український товарів, адже економічний розвиток таких країн значно відстає від європейських. Такими умовами може скористатися ТОВ «Хімагротрейд», адже воно здатне забезпечити хороше співвідношення ціни та якості. Основними експортними одиницями підприємства є зернові культури 2го та 3го класів, а ціна в азіатському регіоні в більшості кейсів грає вирішальну роль [57, 58].

ТОВ «Хімагротрейд» з розрахунку на досвід та першочерговість усунення загроз необхідно обирати стратегію обмеженого зростання та розвивати ЗЕД. Таким чином підприємство зможе забезпечити поставки до партнерів за укладеними контрактами і паралельно створить можливості до переорієнтації на нові зовнішні ринки, що в подальшому позитивно вплине на прибутковість компанії і мінімізує витрати, а також допоможе зберегти стабільність.

Проте, щоб остаточно вирішити яку стратегію обирати, варто також врахувати ризики пов’язані з кожною із них і відповідно сформуємо такі ризики в табл. 3.10. Більшість ризиків пов’язаних з діяльності в галузі не будуть актуальними для підприємства ТОВ «Хімагротрейд» при умові якісного стратегічного планування проекту розвитку ЗЕД. Лише ризики, які не можливо передбачити, тобто форс-мажорні можуть вплинути на діяльність компанії. Для уникнення таких ситуацій частину виготовленої продукції варто зберігати, як ресурс у кількісному запасі на власних складах.

Ключовими показниками для формування табл. 3.10 були якість, вартість та терміни поставок. Ризик вказує на загрозу, яка додатково виникає у компанії при впровадженні стратегії. Також це відсоток, який загрожує основній діяльності. Як бачимо з табл. 3.10 найменш ризиковою стратегією є стратегія обмеженого зростання.

*Таблиця 3.10.*

**Шкала ризику запропонованих стратегій розвитку для ТОВ «Хімагротрейд»**

| Стратегія | Діапазон ризику | Зміст ризику |
|---|---|---|
| Стратегія обмеженого зростання | 1-33 % | Дуже низький, або низький |
| Стратегія інтегрованого росту | 34-67 % | Помірний |
| Стратегія диверсифікованого зростання | 68-99 % | Високий, або дуже високий |

*Джерело: складено автором*

При ухвалення рішень щодо контролю ризиками в стратегічному плануванні проекту використовують показник важливості ризиків, який розраховують за формулою 3.1:

$$VR=q*A \quad (3.1),$$

де VR – важливість ризиків;

q – ймовірність настання ризику;

A – рівень ризику.

Ймовірність ризику – це міра можливості настання ризику, а рівень ризику – це міра серйозності можливих наслідків від ризику.

Реалізовуючи будь-яку стратегію підприємство завжди зустрічається з ризиками, які виникають внаслідок внутрішніх та зовнішніх факторів. Для визначення рівня ризику стратегії обмеженого зростання необхідно скористатися формулою Альтмана Е. (3.2), так званий $Z_{фактор}$:

$$Z_{фактор}=1,2*x_1+1,4*x_2+3,3*x_3+0,6*x_4+x_5 \quad (3.2),$$

де $x_1$ – співвідношення оборотних активів та суми всіх активів підприємства;

$x_2$ – співвідношення резервів нерозподіленого прибутку та суми всіх активів компанії;

$x_3$ – співвідношення валового прибутку та суми всіх активів, рівень прибутковості активів організації;

$x_4$ – коефіцієнт відношення позикового та власного капіталів компанії;

$x_5$ – співвідношення чистої виручки та реалізації і суми всіх активів підприємства, оборотність активів.

Значення показника $Z_{фактор}$ можуть бути:

– більше 3 – низький ступінь ризику;

– від 2,7 до 2,9 – ступінь ризику середній;

– від 1,8 до 2,7 – високий ризик;

– менше 1,8 – дуже високий ризик.

Відповідно до проведених розрахунків фінансово-господарських показників у другому розділі, $Z_{фактор}$ підприємства ТОВ «Хімагротрейд» складає 3,3, тобто більше 3. Саме про низький ступінь ризику для компанії свідчить отриманий результат показника, розміром 3,3, адже він перевищує значення 3. Ризики з боку факторів зовнішнього середовища і вплив макросередовища в розрахунок ця формула не включає. Відповідно можливий ризик з боку конкуренції також варто враховувати, але як з'ясували у другому розділі для підприємства ТОВ «Хімагротрейд» він не є критичним, компанія займає провідні позиції у секторі АПК.

Кон'юнктура ринку агропромисловості постійно змінюється. Ключові країни, які відігравали в експорті ТОВ «Хімагротрейд», змінились. Тайланд, Іспанія, Індонезія вже не потребують значних поставок сільськогосподарських культур, тобто попит знизився. ТОВ «Хімагротрейд» не може конкурувати з найбільшими представниками цієї галузі, оскільки якість продукції у таких компаній набагато вища і ціна вже не відіграє визначну роль у виборі постачальника. Тому, щоб залишатись конкурентоздатною компанії ТОВ «Хімагротрейд» необхідно розроблювати плани стратегій розвитку ЗЕД. Саме пошук нового ринку призведе до посилення позицій компанії. У компанії є досвід у міжнародній торгівлі пшеницею і ячменем, а саме споживання цих культур продовжує зростати у світі в 2021 році [59].

Таким ринком є Бангладеш, адже Дакка імпортує приблизно 6 млн. т. пшениці щорічно і це робить країну однією з найбільших імпортерів зерна у світі. Бангладеш у 2021 році планує імпортувати 600 тис. т. Між Росією та

Бангладешом укладена дипломатична угода на поставку 400 тис. т. пшениці, але станом на 2021 рік поставлено лише 200 тис. т. російської пшениці. Бангладеш розглядає можливість більшої закупки української пшениці, щоб компенсувати дефіцит поставок зерна з Росії через підвищення експортних мит [60].

Бангладеш є третьою країною за величиною купівлі пшениці з РФ після Туреччини та Єгипту. У даній ситуації дефіциту, Бангладеш збирається імпортувати пшеницю через міжнародні тендери і почати закупівлі пшениці на локальному ринку. З початку 2021 року Бангладеш вже оголосив 3 міжнародні тендери на закупівлю пшениці сумарно на 150 тис. т. зерна [60].

Отже, обираємо ринок Бангладешу для поставок зернових культур та опишемо переваги такого ринку. Наступним етапом дослідження, для кращого розуміння стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Хімагротрейд» на цьому ринку, необхідно провести детальний аналіз та вивчення умов, цін, податкового регулювання, можливих підприємств-партнерів, проаналізувати структури імпорту Бангладешу та його тенденцію, проідентифікувати основні підприємства Дакки, які займаються агропромисловою діяльністю та потенційних країн-конкурентів, а також необхідно розрахувати можливі поставки, витрати та прибуток від такої діяльності.

Перш за все необхідно розглянути особливості ринку та країни Бангладеш. Бангладеш входить до числа одних з найменш розвинених країн світу, за класифікацією ООН. Річний ВВП доходу на душу населення становить 1 968,79 дол. у 2020 році. Ряд галузей промисловості, а саме джутова, бавовняна, цукрова, а також ряд підприємств, які володіли морським і річковим флотом, страхові компанії, банки у 1972 році були націоналізовані урядом країни. Владою країни проводилася політика залучення іноземних інвесторів та сприяння заохочення приватного підприємництва після 1975 року. Протягом 2018-2020 років Бангладеш має стабільні і високі темпи економічного розвитку, як для країни що розвивається, однак все частіше постає проблема нестачі продовольства через постійне зростання населення країни. Обсяг ВВП в 2020 році складає 324,2 млрд.

дол., державний борг – 95,90 млрд. дол., а золотовалютні запаси – 40,8 млрд. дол. [63].

Бангладеш має родовища кам'яного вугілля, вапняку, нафти та природного газу, запаси якого оцінюють у розмірах 360-657 млрд. м³, хоча доведені запаси становлять 141,6 млрд. м³. Бангладеш використовує гідроенергетичні ресурси майже повністю [64].

Сільське господарство є важливою галуззю економіки, де зайнято близько 66% населення і ця галузь утворює 20% від загального ВВП країни. Збір зернових культур, а саме пшениця та рис, не задовольняє внутрішніх потреб країни, оскільки не перевищує 20 млн. т. і відповідно продовольчий дефіцит, який утворюється з кожним роком покривають за рахунок імпорту с/г продукції [64].

15% населення Бангладешу зайнято в галузях промисловості, питома вага яких становить понад 30%. Видобувна і енергетична промисловість у країні нерозвинені. Основними джерелами енергії є природний газ, гідроресурси, нафта і нафтопродукти [63].

Текстильна промисловість, виробництво тканини і бавовняної пряжі є найбільшими галузями країни. Окрім того, виготовлення готових текстильних виробів, трикотажу та одягу динамічно розвиваються. Виробництво джуту-сирцю є достатньо специфічною галуззю промисловості. Зберігають монополію на виробництво такої продукції Бангладеш разом з Індією.

Уряд Бангладешу проводить політику заохочення приватного капіталу, в тому числі іноземного з початку 1990-х років, він вже зайняв міцні позиції в хімічній, фармацевтичній, шкіряній, тютюновій промисловостях та проникає в сфери газовидобуток і загалом в енергетику. Для іноземних капіталовкладень створені особливо сприятливі умови в 9 вільних експортних зонах, в подальшому планується відкрити ще дві [64].

Приблизно 50% ВВП припадає на частку третинного сектору. Фармацевтичні товари, трикотаж і швейні вироби, а також взуття, заморожені морепродукти, джут і вироби з нього, кераміка, чай – основні експортні товари Бангладешу.

15 заводів займаються виробництвом цукру рафінаду, в основному ці заводи є державною власністю. Країна потребує 400 тис. т. цього продукту, хоча власне виробництво в залежності від урожаю цукрової тростини коливається в межах 123-170 тис. т. в рік, що не задовольняє внутрішній попит. Потреби в зерні та зернових культурах також в основному забезпечується завдяки імпорту. Основні партнери Бангладешу для експорту продукції за 2018-2019 роки були: США – 25%, Німеччина – 12,6%, Великобританія – 9,8%, Франція – 4,9% [63].

Основну номенклатуру імпорту із значною перевагою складають метали, машинне устаткування і обладнання, нафтопродукти, мінеральні добрива, пшениця, рис, рослинне масло, а також різні товари народного споживання. Основними імпортерами товарів до Бангладешу за 2018-2019 роки були: Китай 17,7%, Індія 12,5%, Кувейт 7,9%, Сінгапур 5,5% та Гонконг 4,1% [63].

У 1995 році до Світової організації торгівлі приєдналась Бангладеш. Різні бізнес-сектори були відкриті Бангладешем іноземним інвестиціям, за фазовим підходом в деяких випадках у межах своїх зобов'язань щодо приєднання. Як правило, при оцінці та аналізі того, чи іноземні інвестиції допускаються в певний сектор згадуються ці зобов'язання [64].

Не здатне задовольнити попит в останні роки місцеве виробництва зернових культур, і це призвело до збільшення обсягів імпорту зерна у Бангладеш в поєднанні з низькими цінами на імпорт сільськогосподарських культур. З боку імпортерів, таких як Росія та Аргентина національні виробники зустрічають жорстку конкуренцію, а нещодавно і зі Східної Європи, що робить неможливим конкуренцію за ціною та якістю, і це змушує фермерів шукати альтернативні зернові культури та спонукає розширювати площі посівів пшениці. Також використовуються для щорічної годівлі м’ясної худоби, ці продукти, наприклад ячмінь, від деяких місцевих виробників.

Постає необхідність розглянути податкову політику щодо імпорту в країну Бангладеш для повного аналізу. Потрібно свідоцтво про реєстрацію від Департаменту планування та інвестицій та інвестиційна ліцензія для імпорту до Бангладешу. Інвестиційна ліцензія вже дозволяє експортувати, або імпортувати

продукцію, адже Бангладеш не має на імпорт окремої ліцензії. Додаткові ліцензії також не потрібні, якщо планується продаж товарів через підприємства партнерів. Однак, потрібна торгова ліцензія , щоб продавати свою продукцію безпосередньо споживачам у Бангладеші, її оформлення займає близько 6-12 тижнів.

Вимагає державного контролю імпорт певної продукції у Бангладеш і якщо така продукція не зареєстрована, вона не може бути імпортована. Обкладаються митом більшість імпортованих товарів. Оподатковується податком на імпорт та податком на додану вартість у розмірі – 0%, 5% або 10% імпортна продукція. Залежно від виду товару ставки податку можуть відрізнятись. У випадку зернових культур це становить 0% [65].

Необхідно враховувати структуру імпорту з інших країн за останні 3 роки для детального опису ринку пшениці у Бангладеші та якщо необхідно, відстежувати динаміку зміни частки цих країн. Завдяки чому можна визначити основні конкурентні позиції країн-імпортерів, провести детальний аналіз цих країн як найсильніших конкурентів на цьому зовнішньому ринку, рис. 3.1 і зосередити увагу на підприємствах, які постачають продукцію з таких країн, адже вони можуть стати нашими партнерами у майбутньому.

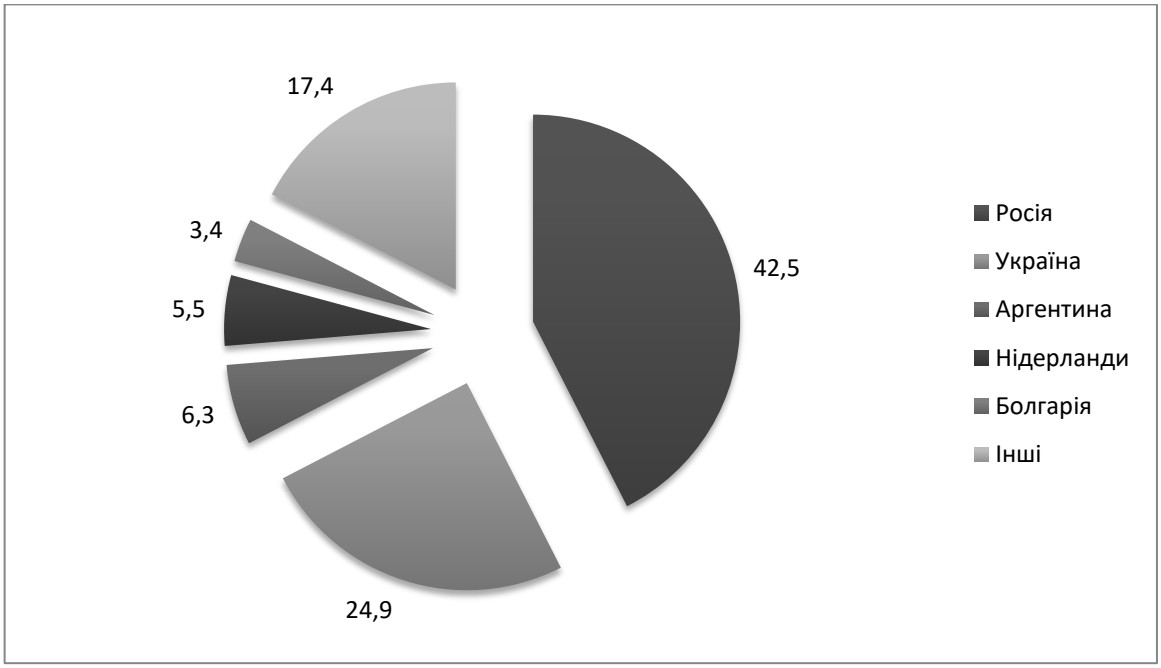



Рис. 3.1. Структура імпорту пшениці Бангладешом за 2018-2020 роки

*Джерело:* [65]

Експорт української пшениці є одним з найбільших до Бангладешу та входить в топ-10, експортом до цієї країни займається багато міжнародних компаній, але існує потенціал його збільшення та заміни за рахунок більш дешевшого постачання, ніж це пропонує Росія та Аргентина і достатнього рівня якості продукції. Адже як вже було зазначено для Бангладешу, як азійської країни – для споживачів визначальним при виборі імпортера фактором є ціна, а ця країна ще розвивається і тому якість відходить на другий план.

Першим за величиною постачальником за 2018-2020 роки є Росія, враховуючи цей факт, саме компанії з цієї країни необхідно охарактеризувати. Треба виділити компанії Sunflower Seed та Crude Unrefined Sunflower from Russia серед найбільших постачальників, адже вони забезпечують до Бангладешу більш ніж 30% російського імпорту. Також ці компанії спеціалізуються на поставці різних зернових культур, готової продукції у вигляді олії і навіть на поставці курячого м’яса, а не тільки на поставці пшениці. Ці підприємства є найбільшими постачальниками, оскільки за рахунок об’ємів виробництва та постачання можуть запропонувати низькі ціни на свою продукцію. Будь-яка українська компанія здатна за нижчими цінами забезпечити поставки, ніж російські компанії, але ТОВ «Хімагротрейд» зможе запропонувати ще нижчі ціни за рахунок підвищення обсягів виробництва та розвитку власної інфраструктури [65].

Підприємства ABRAR GROUP, Agro Food Pvt Limited, Leximco International є найбільшими Бангладешськими споживачами імпортованих зернових культур, адже вони разом забезпечують від загального імпорту країни близько 35,48%. Існує також ще близько 125 інших підприємств у Бангладеші, окрім зазначених, які займаються активно імпортом зернових. При проведенні якісного аналізу партнерів знайти не складно, але потрібен перекладач для налагодження взаємозв’язку між компаніями [66].

Підписання угод з визначеними ключовими партнерами та спроба поставки невеликої партії продукції є першочерговими для підприємства ТОВ «Хімагротрейд» якщо компанія має мету розпочати активний експорт. Слід зазначити, що підприємство на ринку Бангладешу не працює та не працювало, а

тому за рахунок ведення додаткової документації ділових операцій підприємства в цій країні, це дещо ускладнює процедуру імпорту. Етапи здійснення експорту до Бангладешу зазначимо на рис. 3.2.

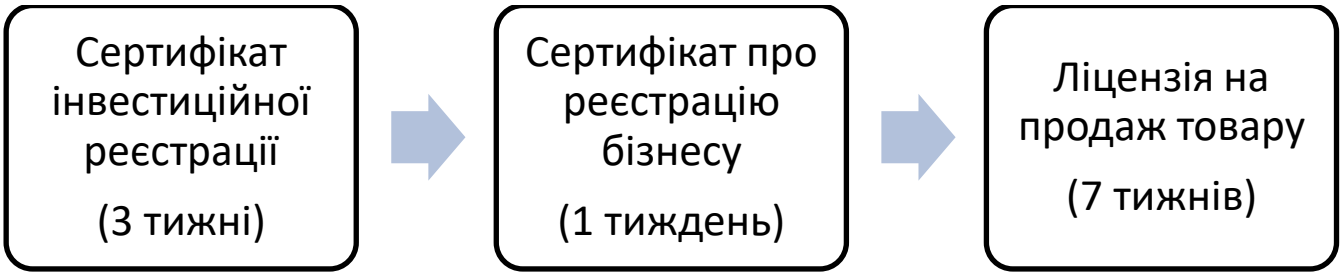



Рис. 3.2. Етапи здійснення експорту до Бангладешу

*Джерело:складено автором*

З розрахунку на те, що підприємство співпрацює на ринку Азії з багатьма підприємствами, а також має достатню кількість постійних партнерів, то в Бангладеші знайти нових партнерів не буде становити складність. Необхідно буде подати клопотання з повним описом товару до уряду Бангладешу для здійснення поставок та отримання на це ліцензії.

Після цього можна буде підписувати контракти з місцевими підприємствами Бангладешу та налагоджувати експорт до цієї країни. Нові постачальники на азіатських ринках зазвичай зустрічаються з недовірою місцевого населення, але підприємство ТОВ «Хімагротрейд», забезпечуючи оптимальне відношення вартості та якості продукції для ринку Азії, має відмінну репутацію, тому це створить зацікавленість у співпраці для нових партнерів.

Росія планує зменшувати свій експорт задля забезпечення внутрішнього попиту своєї країни, а також через введені ембарго політичною системою на експорт продукції, підприємства Бангладешу з довірою відносяться до української продукції, а тому ринок цієї країни може розглядатися як один з найперспективніших для ТОВ «Хімагротрейд». Поставки з Аргентини займають більш довгий маршрут, що відповідно збільшує вартість та терміни поставок і ціна такої продукції виходить дорожчою та відповідно менш конкурентоздатною у порівнянні з українською. ТОВ «Хімагротрейд», як одна із багатьох українських компаній, здатна запропонувати для імпортерів на цьому ринку одні з найвигідніших умов [67].

Необхідно також спланувати розбиття робіт за ієрархічною структурою WBS, який включає необхідний для реалізації стратегії перелік основних видів робіт. Декомпозиція робіт мінімум до третього рівня створюють уявлення про ієрархічну структуру розбиття робіт WBS, зображених на рис. 3.3.

Рис. 3.3. Ієрархічна структура розбиття робіт (WBS)

*Джерело:складено автором*

Також необхідно назначити відповідальних працівників за реалізацію та контроль над стратегією розвитку ЗЕД. Учасники, які стануть основними виконавцями стратегії, утворять наступну організаційну структуру OBS, рис. 3.4.

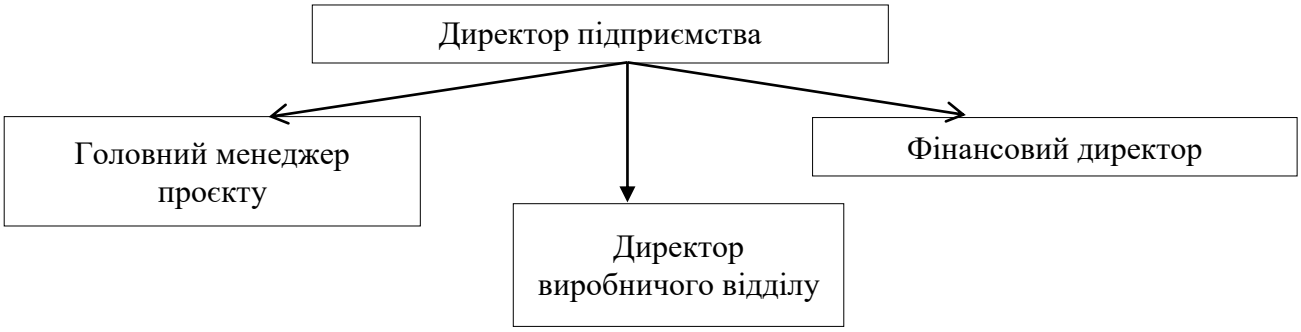



Рис. 3.4. Організаційна структура основних виконавців стратегії

*Джерело:складено автором*

Як було розраховано у табл. 3.6 термін реалізації стратегії обмеженого зростання розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Хімагротрейд» складе 280 днів, що є досить тривалим терміном. Тому, щоб

скоротити цей термін і не розтягувати реалізацію стратегії на наступний 2022 рік, компанії варто до кінця 2021 року проаналізувати новий ринок Бангладешу та спробувати першу пробну партію поставки, яка буде забезпечена ресурсним запасом підприємства, а не новим виробництвом, оскільки підприємство для під страховки залишає певну частину продукту на власних складах.

Отже, з ряду наявних можливостей на міжнародному ринку зерна підприємство ТОВ «Хімагротрейд» обирає стратегію обмеженого зросту ЗЕД. Існують також різні способи реалізації стратегії при виході на ринок нової країни, вона може бути як агресивною так і помірною. Проведемо SPACE-аналіз для визначення стратегії компанії ТОВ «Хімагротрейд» при входженні на ринок Бангладешу, див. табл. 3.11 – 3.14.

*Таблиця 3.11.*

**Критерії КП підприємства ТОВ «Хімагротрейд»**

| ***Критерій*** | ***Оцінка, бали*** | | | | | ***Вага*** | ***Зважена оцінка, балів*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ринкова частка | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,1 | 0,5 |
| Якість продукту | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,4 | 1,6 |
| Стадія життєвого циклу продукту | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,05 | 0,2 |
| Прихильність покупців | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,3 | 1,5 |
| Рентабельність продажів | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,1 | 0,4 |
| Ступінь вертикальної інтеграції | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,05 | 0,2 |
| **Конкурентоспроможність** | | | | | | | 4,4 |

*Джерело:складено автором*

*Таблиця 3.12.*

**Критерії СС підприємства ТОВ «Хімагротрейд»**

| ***Критерій*** | ***Оцінка, бали*** | | | | | ***Вага*** | ***Зважена оцінка, балів*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Інновації та НТП | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,1 | 0,4 |
| Інфляція | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,1 | 0,2 |
| Варіація попиту | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,3 | 1,2 |
| Державне регулювання галузі | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,15 | 0,6 |
| Агресивність конкурентів | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,3 | 0,9 |
| Маркетингові та рекламні можливості | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,05 | 0,2 |
| **Конкурентоспроможність** | | | | | | | 3,5 |

*Джерело:складено автором*

*Таблиця 3.13.*

**Критерії ФС підприємства ТОВ «Хімагротрейд»**

| ***Критерій*** | ***Оцінка, бали*** | | | | | ***Вага*** | ***Зважена оцінка, балів*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ліквідність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,05 | 0,2 |
| Оборотність оборотних активів | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,05 | 0,2 |
| Фондовіддача | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,1 | 0,4 |
| Рентабельність власного капіталу | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,2 | 0,8 |
| Фінансова незалежність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,1 | 0,3 |
| Стабільність отримання прибутку | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,5 | 2,5 |
| **Конкурентоспроможність** | | | | | | | 4,4 |

*Джерело:складено автором*

*Таблиця 3.14.*

**Критерії ПГ підприємства ТОВ «Хімагротрейд»**

| ***Критерій*** | ***Оцінка, бали*** | | | | | ***Вага*** | ***Зважена оцінка, балів*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Потенціал зростання | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,2 | 0,8 |
| Конкурентна ситуація | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,1 | 0,4 |
| Стадія життєвого циклу галузі | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,1 | 0,5 |
| Використання ресурсів | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,2 | 1 |
| Капіталоємність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,1 | 0,5 |
| Бар'єри входження на ринок | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,1 | 0,5 |
| Державна підтримка | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0,2 | 0,8 |
| **Конкурентоспроможність** | | | | | | | 4,5 |

*Джерело:складено автором*

Спочатку було визначено бали для кожної категорії критеріїв, бали підприємства можна побачити в таблицях, вони відмічені жовтим кольором. Далі розрахуємо вектор стратегії:

X=ПГ-КП=4,5-4,4=0,1;

Y=ФС-СС=4,4-3,5=0,9.

Вибір стратегії дозволить зрозуміти яким чином компанії необхідно діяти на новому зовнішньому ринку. У відповідь на вигідну економічну-політичну ситуацію в країні Бангладеш, сприятливу для українського підприємства, було визначено відповідний вектор стратегії.

Результат зобразимо на рис. 3.5.

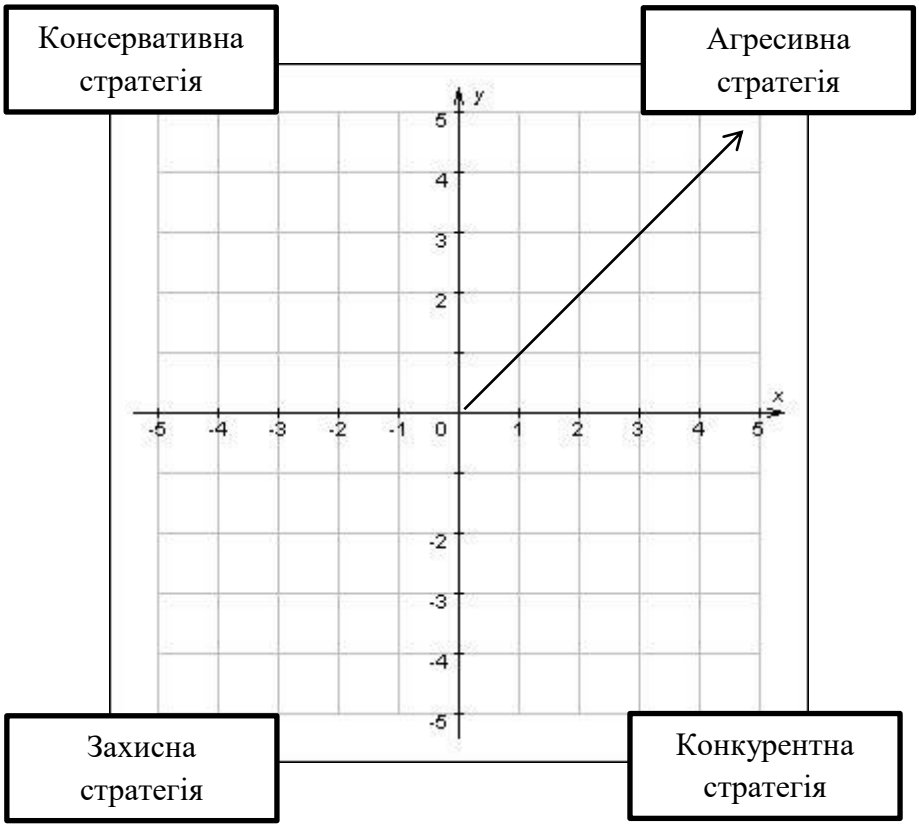



Рис. 3.5. Вектор стратегії ТОВ «Хімагротрейд» за SPACE-аналізом

*Джерело:складено автором*

Вектор стратегії – агресивна стратегія, що свідчить про стабільність галузі, ТОВ «Хімагротрейд» займає лідируючі позиції в галузі, має високу конкурентоспроможність, здатна утримувати стабільні позиції при появі нових гравців на ринку агропромисловості. Агресивну стратегію можна використовувати з розрахунку на те що продукція, яку поставляють українські підприємства є найвигіднішою для Бангладешу. Якщо ж посилиться конкуренція варто буде переходити до конкурентної стратегії.

## 3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо стратегічного плану розвитку ЗЕД ТОВ «Хімагротрейд»

Необхідно проаналізувати та вивчити динаміку зміни цін на пшеницю протягом останніх 3 років, щоб визначити ефективність поставки зернової культури до Бангладешу, також варто визначити який рівень вигоди буде мати підприємство ТОВ «Хімагротрейд» співпрацюючи з компаніями цієї країни та яку

вигоду матимуть імпортери українського зерна. Ключовим експортером до Бангладешу, перед введенням мита на експорт продукції, була Росія до кінця 2020 року, але навіть при умові зростання цін Росія залишається одним з ключових партнерів країни, а тому варто порівняти динаміку зміни цін на українську та російську продукцію, щоб впевнитись у її конкурентоздатності, рис. 3.6. На Україну та Росію припадають найбільші частки імпорту до Бангладешу. Росія також в основному експортує пшеницю 2го і 3го класу, тому різниця у якості між українською та російською продукцією практично відсутня.

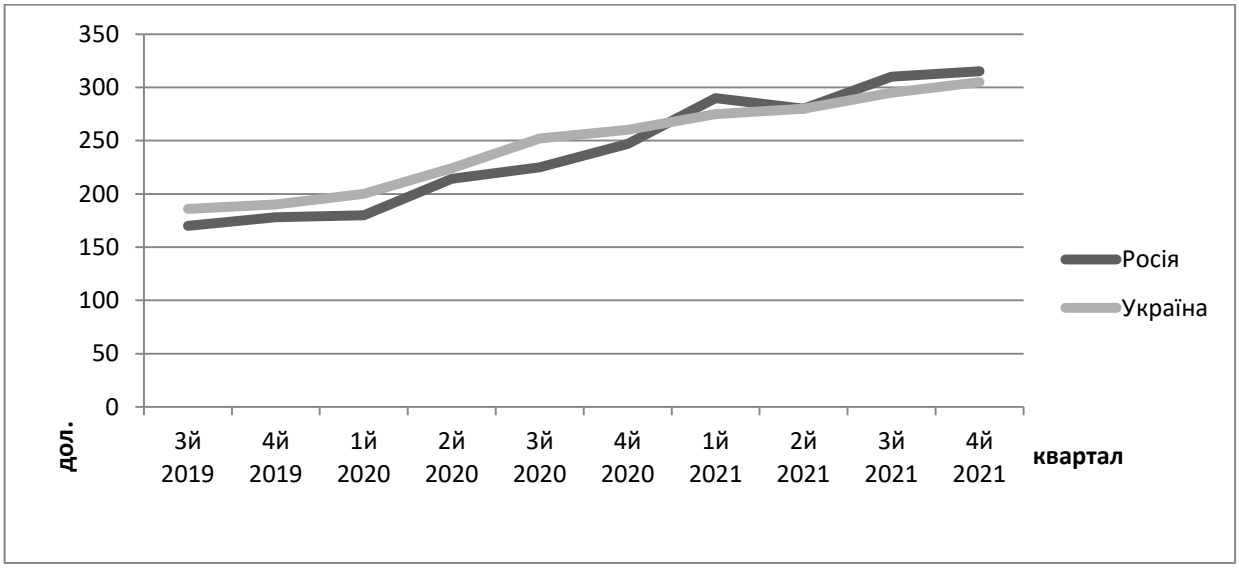



Рис. 3.6. Динаміка зміни цін поквартально на експорт пшениці України та Росії до Бангладешу 2019-2021 роки

*Джерело [65]*

Аналізуючи рис. 3.6, бачимо, що до початку 2021 року російська експортована пшениця трохи дешевша за українську, а в 2021 році українська пшениця дешевша, це пов’язано з тим що в Росії було введено плаваюче експортне мито, яке в залежності від кварталу коливається в межах 30-60 дол., що в свою чергу призвело до підвищення вартості російської пшениці, а відповідно зменшило її конкурентоспроможність, адже для азіатського регіону ціна є найголовнішим фактором [68].

Національні виробники Бангладешу не в змозі забезпечити низький рівень цін на свою продукцію, оскільки вітчизняне виробництво є неефективним за рахунок низького рівня технологічного розвитку, а тому можна стверджувати що

імпорт зернових культур, а саме пшениці з інших країн в Бангладеш є більш економічно вигідним ніж внутрішнє виробництво про що свідчать структура імпорту Бангладешу та динаміка зміни цін на імпортовану продукцію. Також вартість експортованої пшениці зростає з 2019 року на світовому ринку, що є позитивною тенденцією для українських підприємств.

Доцільно розглянути та проаналізувати наявні контракти між компаніями-імпортерами Бангладешу та компаніями-експортерами Росії, а самим важливим пунктом є умови таких угод, що дозволить сформувати повне уявлення про можливі обсяги та ціни поставок пшениці до ринку Бангладешу, табл. 3.15.

*Таблиця 3.15*

**Характеристика контрактів Бангладешу на поставку пшениці**

| **Компанія** | **ABRAR GROUP** | **ABRAR GROUP** | **Leximco International** | **Leximco International** |
|---|---|---|---|---|
| Країна | Росія | Україна | Росія | Україна |
| Базисні умови поставки | FOB | FOB | FOB | FOB |
| Вартість 1 тони, дол./т. | 315 | 305 | 308 | 302 |
| Об'єм поставки, т. | 150 | 180 | 170 | 200 |
| Загальна вартість, дол. | 47 250 | 54 900 | 52 360 | 60 400 |

*Джерело: розраховано за даними* [65, 67]

В табл. 3.15 перелічено міжнародні компанії, які імпортують продукцію до Бангладешу, а також зазначено умови за яких відбувається імпорт. Мінімальний обсяг поставки – 150 т., саме такого обсягу буде перша пробна партія підприємства ТОВ «Хімагротрейд». Основною базисною умовою поставки до Бангладешу є FOB, особливістю якої є те що всі витрати та ризики до доставки на визначене судно несе продавець, а як тільки товар потрапляє на корабель – пов’язані витрати та ризики з доставкою належать покупцеві. Такі умови визначаються у більшості контрактів, в т.ч. проаналізованих в табл. 3.12. Великі обсяги поставок спричинені тим що, підприємствам на місцевому ринку необхідно забезпечувати власні виробничі потужності і тому існує значна потреба у пшеничній продукції. Бангладеш є імпорто-залежною країною, адже через велику вартість власне виробництво в країні скорочується. Зазвичай компанії

Бангладешу співпрацюють з декількома партнерами, таким чином перестраховуючись щодо ведення свого бізнесу [65].

У випадку підприємства ТОВ «Хімагротрейд» транспортування може відбуватися з порту в Чорноморську, тобто Одесі, або Миколаєві. Зрозуміло що компанія обирає миколаївський порт, оскільки він є ближчим і відповідно менш витратним. Поставки відбуватимуться до південного узбережжя Бангладешу, адже саме там розташований найбільший порт країни – Читтагонг, рис. 3.7.

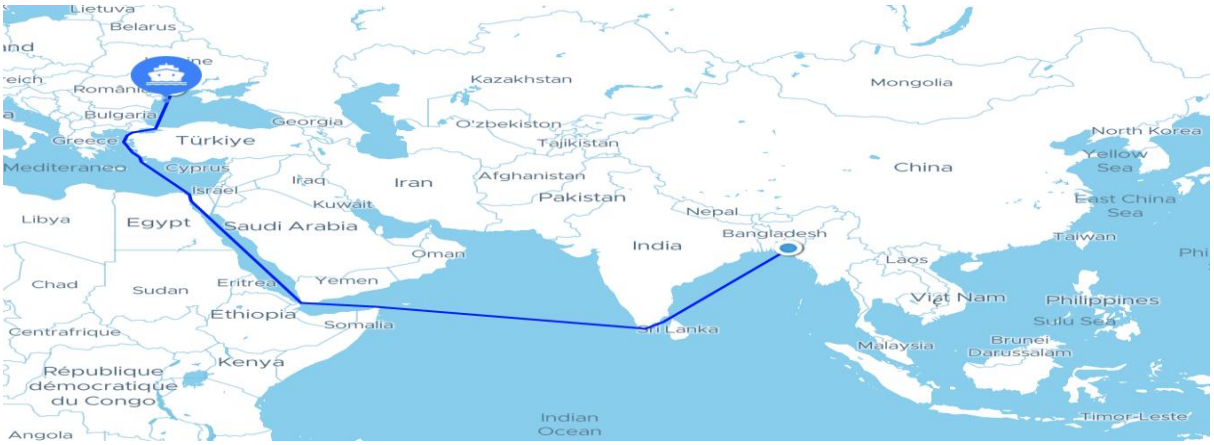



Рис. 3.7. Маршрут доставки продукції з Миколаєва до порту Читтагонг

*Джерело:складено автором*

Підприємство ТОВ «Хімагротрейд» виробляє продукцію з собівартістю 170 дол. за 1 т. Адже слід враховувати, що основні умови поставки FOB формують вартість доставки на світовому ринку внаслідок транспортування товару до місця призначення, тобто судна. Окрім FOB, базовими умовами поставок на ринок Бангладешу можуть бути також DAT та CIF. Але економічно вигідним є саме умовки поставки FOB. Зазвичай такі умови обирають невеликі за розміром компанії, які здатні легко переорієнтовуватись, якщо виникають якісь складності, або великі корпорації у яких налагоджена стабільна зовнішньоекономічна діяльність. Також варто взяти умови FOB через те, що на такі умови поставки на зовнішньому ринку конкурентоспроможна ціна відіграє важливу роль і зазвичай дохід отриманий за цей спосіб є більшим у порівнянні з іншими видами поставок, хоч і більш ризикованим [66].

Мінімально можливою партією для поставки, відповідно до аналізованих контрактів у табл. 3.15, є обсяг продукції – 150 т. Дані контрактів використаємо

для розрахунку обсягу експортної пшениці та розрахуємо контрактну ціну для поставок підприємства ТОВ «Хімагротрейд». Проведемо розрахунки контрактної ціни у табл. 3.16. Українські експортери матимуть конкурентну перевагу перед країнами Південної Америки у поставках через коротший судноплавний шлях. Витрати на доставку не враховуються з судна до Бангладешу не враховуються, оскільки базовою умовою поставки є FOB, яку використовує більшість підприємств задіяних в цьому секторі економіки, але імпортер несе ці витрати в будь-якому випадку. Такі умови поставки дозволяють знизити вартість та швидкість доставки продукції, що в свою чергу сприяє встановленню довгострокової партнерської співпраці, інколи, навіть, може відігравати вирішальну роль у перспективі налагодження взаємозв'язків, адже кожен бізнесмен завжди зацікавлений у меншому несенні витрат.

*Таблиця 3.16.*

**Розрахунок контрактної ціни для підприємства ТОВ «Хімагротрейд»**

| № | Види витрат | Тариф, дол. за 1т. | Розрахунок | Сума, дол. |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Повна собівартість | 170 | 170*150 | 25 500 |
| 2. | Рентабельність | 20% | 25 500*0,20 | 5 100 |
| 3. | Отримання сан-гіг. заключення та ін. | Закладається у собівартість продукції | | |
| 4. | Завантаження | 70 | 70*150 | 10 500 |
| 5. | Пакування | 15 | 15*150 | 2 250 |
| 6. | Можливі витрати у дорозі | Закладаються у рентабельність | | |
| 7. | Витрати на коносамент | - | - | 0 |
| 8. | Страхування | 3,80% | - | 1 186 |
| 9. | Морський фрахт | Оплачує імпортер | | |
| 10. | Розвантаження | Оплачує імпортер | | |
| 11. | Експедиторські послуги | Оплачує імпортер | | |
| 12. | Оформлення документів | Входять в послуги експедитора | | |
| **Загальна вартість:** | | 44 536 дол. | | |

*Складено: розраховано за даними* [65]

Оскільки, найбільша частка імпорту припадає на Україну та Росію до Бангладешу, а Росія була найбільшим постачальником до 2021 року, розрахунки було проведено на основі аналізу контрактних даних цих країн. На умовах поставок FOB продаж продукції, із закладеною рентабельністю в 20% відповідно

до розрахованих даних, може відбуватись за ціною – 297 дол. за 1 т. 305-315 дол. за т. – середній діапазон цін на експорт пшениці на глобальному ринку, порівнюючи цю цифру з досліджуваним підприємством, можна прорахувати вигоду для компаній-імпортерів і вона складе приблизно 8-15 дол., а це значно посилює конкурентоздатність та переваги підприємства ТОВ «Хімагротрейд» і сприяє легкому та швидкому входженню компанії на новий міжнародний ринок Бангладешу. Компанія зможе залучити таким чином більшу кількість партнерів до співпраці, але якщо їх буде занадто багато, підприємство не зможе задовольнити попит і в такому разі необхідно проводити підвищення ціни на товарну продукцію [69].

Треба провести аналіз основних показників, які впливають на експорт, щоб провести оцінку ефективності міжнародної угоди. Такий аналіз дозволить оцінити чи можлива окупність залучених інвестицій та терміни її настання, що в цілому буде відображати ефективність на вихід ринку Бангладешу та вигідність такої експортної діяльності. Оцінимо ефективність зовнішньоекономічної угоди у табл. 3.17.

*Таблиця 3.17.*

**Оцінка ефективності зовнішньоекономічної угоди**

| № | Показник | Формула для обчислення | Проведення розрахунків | Результат |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Вартість 1 од. експортованої продукції з урахуванням знижок | $Цз=Б_Ц - Ц_{зниж}$ | Цз=297– 0 | 297 |
| 2 | Загальна ціна експортованої партії | $Зс=Цз*Кз$ | Зс=297*150 | 44 550 |
| 3 | Можливий прибуток | $Пс=( Ут* Зс)/100$ | Пс=(20*44 550)/100 | 8 910 |
| 4 | Сума ПДВ | $ПДВ=( Пс* С_{ПДВ})/100$ | ПДВ=(8 910*0)/100 | 0 |
| 5 | Можлива загальна сума реалізації | $Рс=Зс+Пс$ | Рс=44 550+8 910 | 53 460 |

*Продовження табл. 3.17.*

| № | Показник | Формула для обчислення | Проведення розрахунків | Результат |
|---|---|---|---|---|
| 6 | Скоригований рівень витрат на експортовану партію, % | *Вк=Вс – Вт+( Вк * 100)/Рс* | Вк=25%-15%+(80*100)/53 460 | 10,15% |
| 7 | Можливі витрат обігу за угодою | *Во=(Вк*Рс)/100* | $В_о$=(10,15%*53 460)/100 | 5 426,19 |
| 8 | Можливий балансовий прибуток | *Пу =Рс – Зс – Во – ПДВ* | $П_у$ =53 460-44 536-5 426 | 3 500 |
| 9 | Можливий чистий прибуток | *Пч=Пу*(100-Сп)/100* | Пч=3 500*(100-18)/100 | 2 870 |
| 10 | Рівень чистого прибутку щодо загальної вартості партії, % | *Пз=(Пч*100)/Зс* | Пз=(2 870*100)/44 550 | 6,44 |
| 11 | Рівень чистого прибутку щодо можливої суми реалізації партії, % | *Пр=(Пч*100)/Рс* | Пр=(2 870*100)/53 460 | 5,37 |
| 12 | Рівень чистого прибутку щодо суми можливих витрат обігу, % | *Пу=(Пч*100)/Во* | Пу=(2 870*100)/5 426,19 | 52,89 |

*Джерело: розраховано за даними* [63, 65]

Отже, позитивною є сума балансового і чистого прибутку відповідно до умов поставки за угодою, відповідно до проведених розрахунків, це свідчить про ефективність укладення такого контракту з компаніями-імпортерами. ABRAR GROUP, Leximco International, Agro Food Pvt Limited та багато інших останніми роками нарощують імпорт зернових культур до Бангладешу, забезпечуючи таким чином власне виробництво. Потенційного партнера варто шукати серед цих підприємств, адже вони здатні імпортувати значні обсяги закупівлі пшениці [65].

Зрозуміло, що компанія буде отримувати прибуток, але необхідно визначити терміни окупності стратегічного плану розвитку ЗЕД. Для цього необхідно проаналізувати постійні витрати пов’язані з такою діяльність з урахуванням збільшення вартості на 5% з розрахунку на інфляцію. Зобразимо дані у табл. 3.18.

*Таблиця 3.18.*

**Розмір витрат на проект розвитку ЗЕД ТОВ «Хімагротрейд»**

| Показник | Величина, грн. | | |
|---|---|---|---|
| | 1й рік | 2й рік | 3й рік |
| Необхідні інвестиційні витрати | 1 100 000 | 1 155 000 | 1 212 750 |
| **Разом** | 3 467 750 | | |

*Джерело: складено автором*

Варто зауважити, що інвестиційні витрати у табл. 3.18 включають в себе лише витрати на оренду земельної ділянки розміром 200 га за середньою ціною, тобто 700 тис. грн. в 1й рік та 400 тис. грн. витрати на додаткову робочу силу для організації виробництва на такій ділянці. Витрати описані в табл. 3.9 доцільно розділити на декілька періодів, адже їх загальна вартість є дуже високою для підприємства. Їх необхідно впроваджувати в майбутньому коли експортна діяльність досягне окупності.

Щоб переконатися в ефективності проекту розвитку зовнішньоекономічної діяльності варто також провести розрахунки основних показників у табл. 3.19.

*Таблиця 3.19.*

**Розрахунок основних показників ефективності стратегії розвитку ЗЕД ТОВ «Хімагротрейд»**

| Показник | Значення, грн. |
|---|---|
| 1. Вартість впровадження стратегії розвитку | 3 467 750 |
| 2.Рентабельність по EBITDA,% | 20 |
| 3. Термін експлуатації, років | 3 |
| 4. Грошові потоки чистого доходу до сплати податків: | 5 131 499 |
| в 1 рік | 1 269 303 |
| в 2 рік | 1 693 237 |
| в 3 рік | 2 168 959 |
| 5. Ставка дисконту,% | 25 |
| 6. Сприятливий термін окупності для компанії, років | 3 |

*Джерело: розроблено автором*

Дохід від реалізації було розраховано за ціною 304 дол. за т. тому, що розрахована ціна експортної продукції в 297 дол. є мінімальною для здійснення такої діяльності, а тому підприємству оптимально, експортувати товар по 304 дол. за т., навіть за такої ціни, підприємство матиме вигоду, адже загальна мінімальна ціна на ринку 305 дол., тобто компанія не втратить можливість встановлення

партнерських зв’язків [69].

Також, відповідно до стратегії розвитку ЗЕД, компанія проводить переорієнтацію ринку і з кожним наступним ринком вона буде скорочувати обсяги поставок до країн де попит зменшується і збільшувати до Бангладешу, де попит зростає. Розраховувались показники при поставці 1 400 т. зерна за 1й рік та +400 т. з кожним наступним роком, з врахуванням незначного підвищення ціни, яка зростає в даному секторі промисловості протягом останніх років.

Співвідношення необхідних витрат та чистого прибутку показують ефективність такої стратегії, а також наростання доходу демонструє розвиток підприємства. Розрахована ставка дисконту – 25%, вона складалась з відсотку інфляції – 5%, без ризикової ставки – 8% та премії за ризик – 12%.

Проведемо більш детальний аналіз надходження доходу до компанії за умов реалізації запропонованої стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності у табл. 3.20.

*Таблиця 3.20.*

**Надходження доходів від стратегії розвитку діяльності ЗЕД підприємства ТОВ «Хімагротрейд»**

| № п/п | Показники | 1й рік | 2й рік | 3й рік | Сума |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Дохід від реалізованої продукції | 11 491 200 | 16 108 200 | 21 384 000 | 48 983 400 |
| 2 | Собівартість продукції | 4 596 480 | 6 443 280 | 8 553 600 | 19 593 360 |
| 3 | Валовий прибуток | 6 894 720 | 9 664 920 | 12 830 400 | 29 390 040 |
| 4 | Операційний прибуток | 3 447 360 | 4 832 460 | 6 415 200 | 14 695 020 |
| 5 | Чистий прибуток до сплати податків | 1 269 303 | 1 693 237 | 2 168 959 | 5 131 499 |
| 6 | Чистий прибуток | 1 040 412 | 1 387 899 | 1 777 835 | 4 206 146 |

*Джерело: розроблено автором*

Мінімальне значення чистого прибутку, яке здатна накопичити компанія ТОВ «Хімагротрейд» за 3 роки виробництва за новою стратегією складає 3 293 448 грн., що є непоганим результатом і демонструє те що термін реалізації окупності стратегії обмеженого зростання складає 3 роки, 4й рік починає приносити прибутки, які перекривають витрати.

Також у відповідь на ставку дисконту, змінюється вартість грошей у часі і

відповідно сума витрат зростає, з іншого боку варто враховувати тенденцію розвитку галузь, а тут ціна на продукцію також зростають. Тобто по суті ефект нівелюється в залежності від розвитку світової економіки в ту чи іншу сторону. Варто враховувати такі зміни та доцільно проаналізувати рентабельність залучених коштів, а саме скільки кожна залучена гривня приносить розвиток компанії. Проаналізуємо це у табл. 3.21.

*Таблиця 3.21.*

**Рентабельність стратегії розвитку ЗЕД підприємства ТОВ «Хімагротрейд»**

| Показник | Значення |
|---|---|
| Сума необхідних інвестицій, млн. грн. | 3 467 750 |
| Чистий прибуток за 3 роки, млн. грн. | 4 206 146 |
| ROI, рентабельність інвестицій, % | 166 |
| IRR, внутрішня норма доходності, % | 35 |

*Джерело: розроблено автором*

За допомогою відношення прибутку до необхідних витрат визначають показники рентабельності. В даному випадку при впровадженні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємством ТОВ «Хімагротрейд» кожна вкладена гривня – принесе прибуток розміром 1,66 грн.

Також для оцінки ефективності реалізації запропонованого проєкту варто розрахувати не лише абсолютну зміну показників, а й відносну зміну для формування чіткого сприйняття запропонованих заходів. Ефективність показників у відсотках зобразимо в табл. 3.22.

*Таблиця 3.22.*

**Ефективність основних показників проєкту**

| Показник | Рік | | |
|---|---|---|---|
| | 2022 | 2023 | 2024 |
| ROE | 41,2 | 43,4 | 45,9 |
| ROA | 3,2 | 3,3 | 3,6 |
| RCA | 3 | 3,1 | 3,3 |
| ROTA | 2,9 | 3,2 | 3,6 |

*Джерело: розроблено автором*

З табл. 3.22 бачимо що показники прибутковості поступово зростають з розрахунку на впроваджені заходи і в 2024 році, коли за розрахунками наступає

окупність реалізації запропонованої стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності досягають своїх максимальних значень, порівнюючи які з середніми показниками підприємств цієї галузі, можна стверджувати що ТОВ «Хімагротрейд» отримає значні конкурентні переваги та якісно збільшить свій прибуток.

Відповідно стратегія обмеженого зростання є достатньо ефективною для підприємства, оскільки не залучає великі об'єми додаткових коштів, адже процес виробництва та технологія вже вивчені майже досконало підприємством. Також варто зауважити, щоб стратегія була успішною зміни треба вводити поступово, а не одразу. Підприємству варто першочергово створити умови для переорієнтації продукції на нові ринки, адже контракти з наявними партнерами зменшуються як і споживання цих країн. Бангладеш є тією країною, яка охоче буде імпортувати пшеничну продукцію від українського підприємства, адже для цього регіону важливою є ціна. Наступними етапами планування стратегій розвитку компанії варто звернути на розробку сайту, реорганізувати маркетинговий відділ, створити умови економічного розвитку, як кількості виробленої продукції, так і кількість персоналу підприємства.

## Висновки до розділу 3

Компанія ТОВ «Хімагротрейд» активно здійснює ЗЕД, але як будь-яке підприємство, яке розвивається, вона повинна удосконалювати свої слабкі сторони, які можуть загрожувати подальшій економічній діяльності. Критичних аспектів, які загрожують на даний момент існуванню компанії не було виявлено. Лише в майбутньому, відповідно до аналізу тенденцій зміни світового ринку, прогнозується переорієнтація країн на ринку зернових культур. Країни до яких поставляє продукцію ТОВ «Хімагротрейд» переходять від споживання дешевої сировини до споживання продукції високої якості.

За рахунок невеликих розмірів, як представник малого бізнесу, компанія здатна створити оптимальне співвідношення якості до ціни, але не максимальне.

Наприклад, Таїланд, Іспанія активно скорочують попит дешевої продукції, що в подальшому може перетворитися в загрозу для діяльності підприємства. Було запропоновано та проаналізовано декілька стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Оптимальною стратегією для компанії буде поступове обмежене зростання, яке відповідає теперішнім досягненням підприємства у галузі агропромисловості. Було запропоновано обрати ринок країни Бангладеш спочатку для пробного, а потім для постійного експортування пшениці. Для Бангладешу, як країни, що розвивається, важливим критерієм при виборі постачальників є вартість товару, а не якість. Компанія, маючи досвід діяльності в галузі с/г та співпраці з азіатськими країнами, здатна швидко знайти партнерів на новому ринку та організувати поставки.

Загальна ціна експорту складе 304 дол. за 1т., що є трохи нижчою за середнє значення світових цін. Країни конкуренти – Росія та Аргентина, не витримують конкуренції, через встановлення експортного мита в РФ та довгого маршруту з Південної Америки відповідно. Така ціна дозволяє компаніям-імпортерам Бангладешу економити від 5-10 дол. на кожній імпортованій т., що лише сприяє налагодженню партнерських відносин, а термін окупності проєкту наступає на 4й рік.

# ВИСНОВОК

У першому розділі цієї роботи було проаналізовано теоретичні аспекти сутності поняття стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розвиток міжнародної діяльності компанії може відбуватись лише за умов наявності позитивних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства на внутрішньому ринку. А успішний розвиток зовнішньоекономічної діяльності можливий за умов коли підприємство планує, розроблює та впроваджує стратегії розвитку.

Зовнішньоекономічні відносини – це діяльність яка заснована на взаємозв'язках національного виробника з іноземним партнером і відповідає чинному законодавству. Найтиповішими операція ЗЕД є торгівля продукцією, а саме її експорт та імпорт. ЗЕД надає ряд переваг підприємствам, які прагнуть розвиватись, адже вихід на новий ринок дозволить компанії збільшити свою прибутковість за рахунок задоволення більшого кола споживачів при умові отримання конкурентних позицій на ринку.

Конкуренція на зовнішньому ринку відіграє важливу роль, адже будь-який споживач прагне отримати найвищої якості продукції за найменшою ціною. Зазвичай, компанії, які є лідерами на місцевому ринку, намагаються розвивати сектор своєї ЗЕД, адже у них є для цього фінанси та ресурси. Міжнародна діяльність заснована на простих принципах, а саме міжнародному поділі праці та спеціалізації, інколи кооперації. Всі ці поняття формують просту істину, що кожна країна розташована в певному регіоні світу, володіє відповідно різними кліматичними умовами, ресурсами, які вливають на її розвиток.

Національні підприємства використовують потенціал країни і створюють продукцію, якої не має наприклад в іншої, банально через недостатність ресурсів. Щоб нівелювати цей фактор і відбувається міжнародна торгівля. Перед тим як розпочати здійснювати ЗЕД підприємство має проаналізувати свої фінансові результати, різні показники прибутковості та рентабельності та оцінити

можливості виходу нові ринки. Поєднання аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища дозволяють компанія максимально оцінити потенціал до розвитку.

У даній роботі в другому розділі досліджувалась зовнішньоекономічна діяльність підприємства ТОВ «Хімагротрейд». Ця компанія є представником малого бізнесу, але вона демонструє позитивні результати господарської діяльності, чого не можна сказати про більшість конкурентів. Основна галузь діяльності досліджуваного підприємства це агробізнес. Компанія понад десятиліття займається торгівлею мінеральними добривами та зерновими культурами. Фінансові показники характеризують компанію як економічно успішну. Основними рослинними культурами є пшениця та ячмінь, які компанія активно експортує на міжнародний ринок.

Агропромисловість залежить від фактору сезонності, адже урожай кожен рік відрізняється в залежності від погодних та кліматичних умов. Проте для України за 2018-2021 досліджувані роки обсяги продукції, яку збирають підприємства і експортують з кожним роком, зростає. Також на світовому ринку ціна на експорт зернових культур зростає через підвищення попиту пов’язаного перш за все з не урожайність у країн-конкурентів, по-друге з політичних причин.

Основним ринком споживання української продукції є країни азіатського регіону. Це викликано постійним ростом населення, а також тим що таким країнам дешевше імпортувати товар, ніж розвивати власне виробництво. ТОВ «Хімагротрейд» має партнерів на європейському та азіатському ринках, адже експортує продукцію до різних країн.

Підприємство ТОВ «Хімагротрейд» з кожним роком показує приріст виручки та чистого доходу, підвищення рівня показників, але як і будь-яка компаніє має свої слабкі сторони. Якщо на них не звертати це може призвести до виникнення загроз і якщо їх не вирішувати, вони можуть призвести до збитків. Маркетингова складова та її розвиток потребують уваги компанії, але основний напрям уваги необхідно направити те що відбуваються світові зміни попиту продукції. Адже, країни які раніше імпортували зернові культури, зменшують закупки.

Зміна споживчого попиту на міжнародному ринку зернових культур призвела до того що деякі країни мають великий об'єм пропозиції поставок, а тому обирають продукцію найвищої якості. Підприємство ТОВ «Хімагротрейд», щоб зберегти стабільність своєї діяльності та розвитку ЗЕД повинно провести стратегічне планування подальшого розвитку. У третьому розділі було звернено увагу на вирішення проблемних місць в діяльності компанії.

Першочерговим завданням для вирішення є поступова переорієнтація експорту на інші іноземні ринки, на ті ринки, де продукція компанії зможе витримати конкуренції та приносити дохід. Таким ринком є азіатська країна Бангладеш для якої при виборі постачальника важливим фактором є ціна, оскільки країна ще розвивається. Також ключовий постачальник Росія у 2021 році значно підвищив ціну на свою продукцію через появу плаваючого експортного мита, щоб стримати експорт. Українське підприємство здатне на 10-15 дол. забезпечити меншу ціну продукції.

Якість продукції українського виробника не відрізняється від конкурентів, а саме ТОВ «Хімагротрейд» експортує пшеницю другого та третього класів. Було запропоновано декілька стратегій розвитку підприємства у напряму ЗЕД. Найоптимальнішою стала стратегія обмеженого зростання, яка повільно, але надійно забезпечує подальше зростання підприємства. Для її реалізації підприємству необхідно залучити кредитні кошти, адже експорт до країн-партнерів вона не буде зупиняти, а Бангладеш буде ще одним партнером. Після освоєння ринку та пробних поставок, компанія зможе перенаправити експорт з країн де попит зменшується, на країну де він збільшується.

Для виконання проекту стратегічного розвитку ЗЕД компанії необхідно орендувати земельну ділянку площею 200 га для додаткового виробництва продукції. З кожного га можна отримати в середньому 6т зерна, а його ціна збуту до Бангладешу коштуватиме мінімум 305 дол. за т. Було розраховані можливі результати від впровадження стратегії розвитку, що й довело необхідність її реалізації. Починаючи з третього року, компанія перекриє збитки та прибуток буде їх перевищувати. Компанія отримає можливість стабільного розвитку.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. К.: «Центр навчальної літератури», 2016. 336 с.

2. Боднарчук О. І. Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» та етапи її розвитку в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2019. №1. С. 83-86. URL: http://www.lsej.org.ua/index.php/arkhiv-nomeriv (дата звернення: 08.09.2021).

3. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. К.: «Університет ДФС України», 2019. 410 с.

4. Зосімова А. В. Теоретичні аспекти формування інформаційно-аналітичного забезпечення міжнародної економічної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №8. С. 404–407. URL: http://global-national.in.ua/issue-8-2015/16-vipusk-8-listopad-2015-r/1460-zosimova-a-v-teoretichni-aspekti-formuvannya-informatsijno-analitichnogo-zabezpechennya-mizhnarodnoji-ekonomichnoji-diyalnosti-pidpriemstva (дата звернення: 09.09.2021).

5. Боднарчук О. І. Основні напрями вдосконалення зовнішньоекономічної політики як складова стратегії розвитку економіки держави. *Право і суспільство.* 2018. №1. С. 108-113. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2018/1_2018/part_1/21.pdf (дата звернення: 09.09.2021).

6. Козак Ю., Сукач О., Бурлаченко Д. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: книга. К.: «Центр навчальної літератури», 2020. 268 с.

7. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2019. 440 с.

8. Морозова І. В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник.* 2019. №6. С. 17-23. URL: http://pev.kpu.zp.ua/archives (дата звернення: 10.09.2021).

9. Міжнародні економічні відносини та зовнішньоекономічна діяльність: книга. / Т. Зінчук та ін.; К.: «Центр навчальної літератури», 2019. 512 с.

10. Буднік М., Курилова Н., Невертій Г. Стратегічне управління: книга. К.: «Кондор», 2019. 292 с.

11. Бровкова О. Стратегічний менеджмент: книга. К.: «Центр навчальної літератури», 2017. 224 с.

12. Стратегія розвитку підприємства. URL: https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1 (дата звернення: 07.10.2021).

13. Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подрєза. С.М. Стратегічне управління корпораціями: навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2019. 480 с.

14. Козак Ю. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2018. 292 с.

15. Тюріна Н., Карвацька Н. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: книга. К.: «Центр навчальної літератури», 2019. 408 с.

16. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів). К.: «Центр навчальної літератури», 2018. 505 с.

17. Румянцев А., Румянцева Н. Зовнішньоекономічна діяльність: книга. К.: «Центр навчальної літератури», 2019. 298 с.

18. Москаленко Н. О. Використання міжнародного досвіду оцінки ринкових позицій підприємств та можливостей розвитку бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2016. №2. С. 280–285. URL: http://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 10.09.2021).

19. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367. URL: https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978 tp://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 15.09.2021).

20. Чайковська В. В. Модернізація правового режиму зовнішньоекономічної діяльності в Україні: виклики міжнародної інтеграції: книга. К.: «Видавничий дім Гельветика», 2020. 424 с.

21. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 23–29. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-23_29.pdf (дата звернення: 16.10.2021).

22. Зовнішньоекономічна діяльність: сутність, види, фактори розвитку. URL: https://pidru4niki.com/14170120/ekonomika/zovnishnoekonomichna_diyalnist_sutnist_vidi_faktori_rozvitku (дата звернення: 22.09.2021).

23. Youcontrol: вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/ (дата звернення: 19.10.2021).

24. Характеристика структур управління. URL: https://studfile.net/preview/2400919/page:24/ (дата звернення: 26.09.2021).

25. Prozzoro. URL: https://prozorro.gov.ua (дата звернення: 11.09.2021).

26. Україна стала другим у світі експортером зерна. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3176429-ukraina-stala-drugim-u-sviti-eksporterom-zerna.html (дата звернення: 19.09.2021).

27. Нові критерії підприємств (мікро, малі, середні, великі). URL: https://zkg.ua/novi-kryteriji-pidpryjemstv-mikro-mali/ (дата звернення: 10.09.2021).

28. ТОП-10 найбільших експортерів зернових. URL: https://landlord.ua/news/top-10-naibilshykh-eksporteriv-zernovykh/ (дата звернення: 23.10.2021).

29. Моніторинг ринкових цін на зернові культури (базис EXW). URL: https://agrex.gov.ua/cini-na-zerno/ (дата звернення: 21.10.2021).

30. Закупівлі зерна врожаю 2020. URL: http://agrofond.gov.ua/buy/forvard-2020/ (дата звернення: 21.10.2021).

31. Ціни на мінеральні добрива станом на 31 січня 2020 року. URL: http://agrovolyn.gov.ua/article/ciny-na-mineralni-dobryva-stanom-na-31-sichnya-2020-roku (дата звернення: 23.10.2021).

32. Моніторинг цін на мінеральні добрива. URL: https://www.iogu.gov.ua/monitoring/ (дата звернення: 25.09.2021).

33. Ціни на українському ринку міндобрив продовжать зростання до березня 2021 року. URL: https://agravery.com/uk/posts/show/cini-na-ukrainskomu-rinku-mindobriv-prodovzat-zrostanna-do-berezna-2021-roku-ekspert (дата звернення: 25.09.2021).

34. Хімічна промисловість. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/uk/industries/chemicals/ (дата звернення: 17.09.2021).

35. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2017 році. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/fin/osp/ksg/ksg_u/ksg_u_17.htm (дата звернення: 01.09.2021).

36. Експорт з України зріс на чверть за половину 2021 року – Держстат. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2021/08/13/676883/ (дата звернення: 02.09.2021).

37. Точки опори: які галузі стануть локомотивом для економіки України у наступні 30 років. URL: https://www.slovoidilo.ua/2021/08/30/kolonka/aleksandr-radchuk/ekonomika/tochky-opory-yaki-haluzi-stanut-lokomotyvom-ekonomiky-ukrayiny-nastupni-30-rokiv (дата звернення: 02.09.2021).

38. Основні досягнення роботи мінекономіки за останні півроку. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail?id=475d15a3-2a87-4db2-baca-e460766f50c4&lang=uk-UA (дата звернення: 15.09.2021).

39. Ринок міндобрив 2021 — виклики та прогнози. URL: https://kurkul.com/spetsproekty/965-rinok-mindobriv-2021--vikliki-ta-prognozi (дата звернення: 05.09.2021).

40. У 2020 році Україна імпортувала мінеральних добрив на $841 млн. URL: https://landlord.ua/news/u-2020-rotsi-ukraina-importuvala-mineralnykh-dobryv-na-841-mln/ (дата звернення: 16.09.2021).

41. ТОП-10 найбільших експортерів зернових. URL: https://landlord.ua/news/top-10-naibilshykh-eksporteriv-zernovykh/ (дата звернення: 25.10.2021).

42. ТОП-10 імпортерів українського збіжжя. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-yakisne-zhyttia/3195057-top10-importeriv-ukrainskogo-zbizza.html (дата звернення: 24.10.2021).

43. ТОП-10 експортерів зерна з України у листопаді 2020 року. URL: https://landlord.ua/news/top-10-eksporteriv-zerna-z-ukrainy-u-lystopadi-2020-roku/ (дата звернення: 20.10.2021).

44. ТОП-20 країн-імпортерів українського зерна. URL: https://agravery.com/uk/posts/show/top-20-krain-importeriv-ukrainskogo-zerna (дата звернення: 24.10.2021).

45. Визначено топ-10 найбільших експортерів зернових. URL: https://investory.news/viznacheno-top-10-najbilshix-eksporteriv-zernovix/ (дата звернення: 20.10.2021).

46. Зовнішня торгівля: з ким та чим найбільше торгувала Україна в 2019 році. URL: https://www.slovoidilo.ua/2020/02/20/infografika/ekonomika/zovnishnya-torhivlya-kym-ta-chym-najbilshe-torhuvala-ukrayina-2019-roczi (дата звернення: 11.09.2021).

47. Розвиток агровиробництва та сільських господарств: підсумки 2020 і прогнози на 2021 рік. URL: https://agropolit.com/infographics/view/96 (дата звернення: 21.10.2021).

48. Експорт зернових з України: запаси кукурудзи, пшениці, соняшника – фактор Китаю. URL: https://agropolit.com/spetsproekty/858-eksport-zernovih-z-ukrayini-zapasi-kukurudzi-pshenitsi-sonyashnika--faktor-kitayu (дата звернення: 20.10.2021).

49. Види стратегій розвитку для малих підприємств. URL: https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv (дата звернення: 28.09.2021).

50. Вирощування топінамбуру приносить 90 тисяч грн прибутку з 1 га. URL: https://kurkul.com/news/28214-viroschuvannya-topinamburu-prinosit-90-tisyach-grn-pributku-z-1-ga (дата звернення: 15.10.2021).

51. Вартість 1 га сільськогосподарської землі після відкриття ринку – прогнози. URL: https://agropolit.com/spetsproekty/867-vartist-1-ga-silskogospodarskoyi-zemli-pislya-vidkrittya-rinku--prognozi (дата звернення: 18.10.2021).

52. Яка вартість оренди і купівлі землі у різних областях. URL: https://www.seeds.org.ua/yaka-vartist-orendi-i-kupivli-zemli-u-riznix-oblastyax/ (дата звернення: 18.10.2021).

53. Будемо з хлібом. URL: https://agrotimes.ua/interview/vrozhaj-2021-budemo-z-hlibom/ (дата звернення: 19.10.2021).

54. Хроніки поля: які врожаї уже зібрали в Україні та чого очікувати далі. URL: https://agravery.com/uk/posts/show/hroniki-pola-aki-vrozai-uze-zibrali-v-ukraini-ta-cogo-ocikuvati-dali (дата звернення: 19.10.2021).

55. Ціни на створення сайту 2021. URL: https://ifish.com.ua/ua/tsini-na-sajt/ (дата звернення: 24.10.2021).

56. Переклад на англійську мову. URL: https://www.itaf.biz/uk/ciny-bjuro-perekladiv/vartist-perekladu-za-1800-znakiv/pereklad-na-anhliysku-movu/ (дата звернення: 24.10.2021).

57. Конкуренція з Росією на світових ринках пшениці та кукурудзи буде посилюватися. URL: https://uga.ua/meanings/konkurentsiya-z-rosiyeyu-na-svitovih-rinkah-pshenitsi-ta-kukurudzi-bude-posilyuvatisya/ (дата звернення: 10.10.2021).

58. За новими стандартами кількість класів пшениці скоротилась з 6 до 4. URL: https://superagronom.com/news/7426-za-novimi-standartami-kilkist-klasiv-pshenitsi-skorotilas-z-6-do-4 (дата звернення: 10.10.2021).

59. У 2020 році ТОП-10 імпортерів українського зерна вперше очолив Китай. URL: https://www.apk-inform.com/uk/middleeast2021/News/1517814 (дата звернення: 10.10.2021).

60. Бангладеш хоче збільшити об’єми закупівлі української пшениці. URL: https://agropolit.com/news/19398-bangladesh-hoche-zbilshiti-obyemi-zakupivli-ukrayinskoyi-pshenitsi?amp=1 (дата звернення: 12.10.2021).

61. Мінагрополітики України прогнозує експорт зернових у 2021/2022 МР на рівні 2019/2020 МР - ЄБА. URL: https://ua.interfax.com.ua/news/economic/753836.html (дата звернення: 12.10.2021).

62. Експорт товару. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2018/may/issue-35-36/article-36187.html (дата звернення: 12.10.2021).

63. World Bank Open Data. URL: https://data.worldbank.org (дата звернення: 12.10.2021).

64. Народна Республіка Бангладеш. URL: http://old.mfa.gov.ua/ua/consular-affairs/travel-advice/12-bd (дата звернення: 12.10.2021).

65. Tridge: Your Global Sourcing Hub. URL: https://www.tridge.com (дата звернення: 12.10.2021).

66. TradeFord. URL: https://www.tradeford.com (дата звернення: 12.10.2021).

67. Високі ціни на російське зерно змушують покупців переключитися на пшеницю з України. URL: https://thepage.ua/ua/news/ukrayinska-pshenicya-stala-zaminyati-zerno-z-rosiyi (дата звернення: 12.10.2021).

68. Експорт пшениці: перший бонус України від введення мита у РФ. URL: https://landlord.ua/news/eksport-pshenytsi-pershyi-bonus-ukrainy-vid-vvedennia-myta-u-rf/ (дата звернення: 13.10.2021).

69. Ціни на зерно з України продовжили зростання, не дивлячись на прогнози високого врожаю. URL: https://thepage.ua/ua/news/cini-na-zerno-z-ukrayini-ta-rosiyi-zmicnyuyutsya-cherez-zrostannya-frahtu (дата звернення: 17.10.2021).

70. Експортний ринок зернових культур. URL: https://fenix-agro.com/analytics/150 (дата звернення: 17.10.2021).

71. Цінові тренди на світових ринках зерна (станом на 12.05.2021). URL: https://www.nibulon.com/news/poradi-schodo-prodazhu-silgospprodukcii/cinovi-trendi-

na-svitovix-rinkax-zerna-stanom-na-12-05-2021-8857.html (дата звернення: 17.10.2021).

72. Україна зібрала історичний максимум зерна: що стоїть за рекордом. URL: https://www.radiosvoboda.org/amp/ukrayina-vrozhay-zerno-tsiny-fermery-kytay/31497112.html (дата звернення: 18.10.2021).

73. Закупівельні ціни на пшеницю протягом тижня знизились на 400 грн/т. URL: https://landlord.ua/news/zakupivelni-tsiny-na-pshenytsiu-protiahom-tyzhnia-znyzylys-na-400-hrn-t/ (дата звернення: 19.10.2021).

74. Україна аграрна: що відбувається з ринком зернових і олійних (08.06 – 12.06.2020). URL: https://agravery.com/uk/posts/show/ukraina-agrarna-so-vidbuvaetsa-z-rinkom-zernovih-i-olijnih-0806-12062020 (дата звернення: 19.10.2021).

75. Ціни на зерно. URL: https://agroxy.com.ua/statistic (дата звернення: 17.10.2021).