

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Менеджмент ефективності зовнішньоекономічної діяльності
вітчизняного підприємства в умовах турбулентності

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0732-зед _____
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Куторницький О.С.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук , доцент
Олійник О.М.

Рецензент:завідувач кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« _____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Куторницький Олександр Сергійович

1. Тема роботи «Менеджмент ефективності зовнішньоекономічної діяльності вітчизняного підприємства в умовах турбулентності»

керівник роботи: Олійник О.М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
32 таблиці
17 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О.М.		
2	Олійник О.М.		
3	Олійник О.М.		

7. Дата видачі завдання _____ 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____
(підпис)

О.С. Куторницький
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

О.М. Олійник
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 106 с., 17 рис., 32 табл., 73 джерела

Об'єкт дослідження: процес управління зовнішньоекономічною політикою підприємства.

Предмет дослідження: система теоретичних і практичних засад, які застосовуються в організації та управлінні зовнішньоекономічною політикою на підприємстві.

Мета дослідження полягає в аналізі теоретичних та методичних засад і розробці практичних рекомендацій для покращення управління зовнішньоекономічною політикою підприємства в умовах турбулентності для успішного функціонування та збереження конкурентоспроможності.

Методи дослідження: для проведення аналізу та формулювання пропозицій використано монографічний метод (для послідовного опису проблеми), порівняльно-статистичний метод (для порівняння статистичних даних), абстрактно-логічний метод (для формулювання висновків).

У магістерській роботі автором представлено механізми управління зовнішньоекономічною політикою підприємства та проведено аналіз ефективності управління. Запропоновано напрями вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю з метою підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах турбулентності, під впливом швидких змін ринку через нестабільність та невизначеність; адаптацію до ризиків, постійне вдосконалення стратегій забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Основні аспекти такого менеджменту включають ретельний аналіз зовнішнього середовища, постійний моніторинг та оновлення стратегій, а також розвиток гнучких механізмів реагування на зміни, що відбуваються у світовій економіці.

**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ТУРБУЛЕНТНІСТЬ,
УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО**

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 106 p., 17 fig., 32 tab., 73 sources.

The object of the research: the process of managing the foreign economic policy of an enterprise.

The subject of the research: the system of theoretical and practical foundations applied in the organization and management of the foreign economic policy within an enterprise.

The purpose of the thesis for the master's degree is to analyze the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations to improve the management of the enterprise's foreign economic policy in turbulent conditions for successful operation and maintaining competitiveness.

The research methods: the monographic method (for consistent description of the problem), the comparative-statistical method (for comparing statistical data), and the abstract-logical method (for formulating conclusions) were used for the analysis and formulation of proposals.

In the Thesis for the Master's Degree the author presented the mechanisms of managing the foreign economic policy of the enterprise and analyzed the effectiveness of this management. Directions for improving the management of foreign economic activity are proposed in order to increase the efficiency of the enterprise in turbulent conditions, under the influence of rapid market changes due to instability and uncertainty; adaptation to risks, constant improvement of strategies for ensuring the stability and competitiveness of the enterprise on the international market.

The main aspects of such management include a thorough analysis of the external environment, constant monitoring and updating of strategies, as well as the development of flexible mechanisms for responding to changes occurring in the global economy.

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, TURBULENCE, MANAGEMENT, EFFICIENCY, ENTERPRISE

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	12
1.1 Сутність процесу менеджменту зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	12
1.2 Фактори впливу на керування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	23
1.3 Оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною політикою підприємства.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ СП «НІБУЛОН»	
2.1 Характеристика підприємства та оцінка показників його діяльності...	38
2.2 Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ СП «Нібулон.....	50
2.3 Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ СП «Нібулон».....	60
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ.....	76
3.1 Опис та економічне обґрунтування програми диверсифікації міжнародної діяльності.....	76
3.2 Оцінка ефективності запропонованих змін.....	80
3.3 Пропозиції щодо реалізації запропонованої програми.....	92
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	97
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	99

ВСТУП

Особливістю сучасних умов розвитку підприємства, ключовим фактором для визначення конкурентоспроможності підприємства є ефективне управління його зовнішньоекономічною діяльністю. Однак, підвищення рівня зовнішньоекономічного розвитку підприємства та створення ефективних механізмів управління цією політикою, як правило, потребує значних ресурсів: часу, фінансів, організаційних змін та інвестицій.

Умови турбулентності, що включають у себе швидкі зміни, нестабільність та невизначеність, здійснюють надзвичайно актуальний вплив на менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Такі умови можуть бути спричинені різноманітними факторами, такими як геополітичні зміни, технологічні революції, економічні коливання або глобальні кризи, наприклад, пандемія, військові дії.

За цих умов питання ефективності зовнішньоекономічної діяльності стає критичним у сфері як для українських компаній, так і для міжнародного співтовариства в цілому. Глобальний світ сьогодення висуває жорсткі вимоги до якості продукції, науково-технічних інновацій та відповідності міжнародним стандартам.

Для досягнення конкурентоспроможності та максимізації прибутку підприємству необхідно спрямувати свою маркетингову, інвестиційну, інноваційну та виробничо-збутову діяльність на створення ефективного механізму управління зовнішньоекономічною політикою. Комплекс зазначених дій дозволяє оптимально використовувати наявні ресурси підприємства та максимально розкрити певні ринкові можливості.

Варто зауважити, що впровадження управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах спрямоване на прийняття обґрунтованих економічних управлінських рішень. Якщо така діяльність впроваджена ефективно, то покращуються позиції компанії на ринку, збільшується загальний попит на продукцію, підвищуються фінансові показники та, відповідно, додається частку доходу.

Як свідчить практика, в сучасних умовах ефективні та успішні в господарюванні лише ті підприємства, які адаптують своє управління до сучасних вимог. Тому існуючі механізми та програми стабілізаційного управління варто застосовувати як на підприємствах з вже успішними показниками, так і на тих, що переживають фінансові труднощі.

Сучасний аналіз проблеми вказує на підвищення уваги, яку приділили вітчизняні та зарубіжні вчені вирішенню завдань управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, як важливої складової фінансової діяльності окремих підприємств, так і в загальному контексті вітчизняної економіки.

Питаннями управління та регулювання зовнішньоекономічну діяльність в умовах нестабільності приділено значну увагу у дослідженнях таких науковців, як А.Р. Дунської [1-2], С.О. Іщук [3-4], Ю.В. Полякової [3], Л.Й. Созанського [4], О.І. Амоші, Н.В. Осадчої, В.І. Ляшенко, А.М. Бундюк, О.Г. Мельник [5], Х.С. Передало [5], Ю.В. Горошко [5], Н.І. Горбаль [6], Ю.В.Макогон, Д.А. Міщенко [7], Л.О. Міщенко [7], І.О. Платонової, О.О. Гречишкіної, А.С. Ковалева та інші.

Незважаючи на достатню кількість наукових напрацювань за даною тематикою, зараз як ніколи актуальними залишаються питання щодо удосконалення ефективного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Вчені, що досліджують управління зовнішньоекономічною політикою підприємств, переважно згодні, що одним із визначених факторів є складність доступу до фінансових ресурсів для забезпечення системного процесу. Вказана проблема існує як на етапах науково-технічних досліджень та розробок, так і на етапі впровадження запропонованих змін у виробничий процес.

Варто відзначити, що основний перспективний напрямок вирішення цих питань відбувається у співпраці України та окремих підприємств у науково-технологічному секторі з високорозвиненими країнами. Також є удосконалення механізму управління зовнішньоекономічною політикою, який, у свою чергу,

сприятиме покращенню та зростанню конкурентоспроможності продукції українських товаровиробників на зовнішніх ринках.

Останні глобальні трансформації у світовій економіці призвели до збільшення невизначеності, складності та турбулентності середовища де вітчизняні компанії займаються зовнішньоекономічною діяльністю, розробляють стратегії для виходу на нові зовнішні ринки і намагаються налагодити співпрацю з іноземними партнерами. Крім значних змін на світовому ринку, внутрішня економічна ситуація в Україні також є критичною та надзвичайно складною.

Ескалація ситуації у зовнішньоекономічних процесах України через військові події фундаментально змінила економічне оточення, в якому діють українські підприємства. Особливо чутливими до цього виявились промислові компанії, зокрема ті, що належать до машинобудівної галузі. Це спонукало до потреби розробки новаторських підходів до управління їх зовнішньоекономічною діяльністю. Основна мета цього полягає в відновленні підприємств та забезпеченні їх перспективного розвитку після війни. Саме машинобудівні компанії є основою економічної міцності країни, зокрема в сферах обороноздатності та безпеки. Необхідність переорієнтації багатьох промислових підприємств та ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану потребує вивчення передумов для впровадження інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Метою дослідження є розробка теоретичних та практичних рекомендацій для покращення управління зовнішньоекономічною політикою підприємства в умовах тубрулентності. Невизначеність для підприємства характеризується складними умовами на ринку, що включає постійні зміни, нестабільність, неочікувані події та конкурентний тиск.

В кваліфікаційній роботі, відповідно до поставленої мети, сформульовано такі завдання:

– визначити сутність, принципи та особливості менеджменту зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві;

- дослідити різні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною політикою на підприємстві.

- провести аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства, яке досліджується;

- оцінити фінансово-економічний стан підприємства, яке досліджується;

- провести імітаційне моделювання управління зовнішньоекономічною діяльністю;

- проаналізувати особливості регулювання ефективності зовнішньоекономічною діяльністю в Україні та її вплив на управління зовнішньоекономічною політикою підприємства.

- обґрунтувати пропозиції стосовно удосконалення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

- здійснити прогнозування тенденцій економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за умов впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес менеджменту зовнішньоекономічною політикою підприємства на прикладі ТОВ СП «Нібулон».

Предметом дослідження є комплекс питань, що охоплює теоретичні та практичні аспекти, що визначають організацію та управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ТОВ СП «Нібулон».

Інформаційною та теоретичною базою дослідження кваліфікаційної роботи магістра є: чинне законодавство України, статистична звітність, фінансова звітність підприємства, наукові праці вчених, які займалися вивченням аналогічного питання, матеріали Інтернет-ресурсів, результати власних досліджень.

Для вирішення поставлених завдань використовувалися наступні методи дослідження: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів, пошуковий метод з аналізом інформації, методичної та наукової літератури, розробок вчених зі сфери зовнішньоекономічної

діяльності, міжнародної економіки. У процесі дослідження застосовувалися методи, що ґрунтуються на загальнонаукових та емпіричних підходах економічної науки, для побудови ефективної системи управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств, систематизації показників витрат, аналізу фінансової документації підприємства Також був застосований метод порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність», який трактується як комплекс різноманітних способів узгодження інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, що забезпечує отримання прибутку від операцій на зарубіжних ринках; метод проектування та теоретичного моделювання, узагальнення; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства, синтезу – для формування висновків та пропозицій вдосконалення стратегій управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Наукова цінність результатів дослідження кваліфікаційної роботи магістра полягає у розробленні практичних рекомендацій з удосконалення менеджменту та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності вітчизняного підприємства. Вдосконалена структурно-логічна модель організаційного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю, що включає такі складові: визначення економічних умов для здійснення зовнішньоекономічної діяльності на рівні макро- та мікроекономіки; розроблення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки; оцінка потенціалу та розробка стратегій підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства; оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності; контроль якості реалізації визначених шляхів розвитку; прийняття ефективних управлінських та організаційних рішень для усунення негативних наслідків та підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, переліку посилань Загальний обсяг роботи – 106 сторінок, перелік посилань включає 73 найменування.

РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність процесу менеджменту зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

У світі спостерігається постійне розширення технологічних можливостей та географічних меж, а також розвиток нових соціальних установ, який супроводжується створенням нового бізнес-середовища, підвищенням рівня конкуренції та глобалізацією світової економіки. Діяльність підприємств на зовнішніх ринках є основним джерелом зростання національної економіки. Тому розширення розуміння концепцій зовнішньоекономічної діяльності підприємства загалом та стратегій зовнішньоекономічної діяльності зокрема є актуальним та важливим завданням.

Жодна країна не зможе самостійно розвивати виробничі процеси, щоб забезпечити економічне зростання без ефективного використання переваг міжнародного розподілу праці та сукупного міжнародного науково-технічного потенціалу. Зацікавленість окремих країн у співпраці з іншими країнами зумовлена економічними, політичними та соціальними вигодами, які є наслідком міжнародної співпраці [14].

Важливою умовою формування ефективних ринкових відносин в Україні є інтегрування у міжнародний економічний простір та участь в різних видах міжнародного підприємництва, за допомогою якого країни реалізують міжнародне економічне співробітництво. Складовою такої співпраці є зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарювання різних країн, тобто підприємств, що виступають центральною складовою економіки будь-якої держави. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства, яка здійснюється шляхом реалізації зовнішньоекономічних зв'язків, розглядається як невід'ємна сфера господарської діяльності, здатна позитивно впливати на ефективність

виробництва, його технічний рівень, якість виробленої продукції. В основному зовнішньоекономічна діяльність розглядається як:

- об'єкт цілеспрямованого організаційно-економічного впливу держави з метою стимулювання підприємницької активності і налагодження стійких самостійно регульованих ринкових зв'язків і механізмів;
- процес прогресивних перетворень у структурі суспільного відтворення;
- джерела передових технологічних та організаційних ідей в галузі управління суспільно-виробничими системами [8].

За Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» ЗЕД – це діяльність суб'єкта господарської діяльності України та іноземного суб'єкта господарської діяльності, побудована на взаєминах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами. ЗЕД являє собою сукупність міжнародних комерційних операцій, спрямованих на організацію, проведення та регулювання процесу обміну товарами, послугами, результатами творчої діяльності [15].

Зовнішньоекономічна діяльність – це спосіб включення економіки кожної країни до системи світового господарства, а отже, і до процесів міжнародного поділу праці та міжнародної кооперації, що особливо актуально в умовах зростаючих тенденцій до глобалізації (регіональний і глобальний аспект ЗЕД) [10].

Зовнішньоекономічна діяльність – це сукупність спрямувань, форм і методів співробітництва в галузі торгівлі, економіки, науково-технічних питань, а також валютно-фінансових та кредитних відносин країни з іншими країнами з метою ефективного використання переваг, що випливають з міжнародного розподілу праці. Торгівельно-економічні взаємовідносини охоплюють обмін товарів та послугами.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства (ЗЕДП) – це галузь економічної сфери, що асоціюється з міжнародними виробничими та науково-технічними об'єднаннями та співпрацею, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішні ринки [11].

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними підприємствами відображає процес інтеграції України у міжнародне господарське середовище. Ефективне здійснення суб'єктами підприємницької діяльності сприяє економічному зростанню, раціональному використанню ресурсів, удосконаленню технологій та збагаченню ринку споживчих товарів. Зовнішньоекономічна діяльність з усіма своїми проблемами і протиріччями стала своєрідним еталоном ринкових змін, а тому дослідження сутності даного поняття має значний науковий і практичний інтерес [9].

Мета управління підприємством полягає у досягненні бажаного кінцевого результату, що вирішується за допомогою не лише внутрішніх, але й зовнішніх (міжнародних) факторів економічного росту. Управління зовнішньоекономічною діяльністю є складовою частиною загального корпоративного управління і має спільні риси з ним. Основними аспектами спільних характеристик є врахування загальної стратегії підприємства, загальні принципи та функції управління, методи та технології прийняття рішень.

У той же час, менеджмент зовнішньоекономічною діяльністю має свої унікальні особливості, які впливають з характеристик об'єкта управління. Це частково пояснюється тим, що:

- керована господарська діяльність підприємства, що відбувається у зовнішній сфері та на міжнародному рівні;
- охоплює більший територіальний простір, який відрізняється за наявністю природних ресурсів, кліматичних умов, часових зон та інших факторів;
- участь у світових економічних зв'язках передбачає взаємодію з більшою кількістю економічних суб'єктів, що функціонують у різних політичних, економічних, правових та культурних умовах. Суб'єктами у ЗЕД є не лише підприємства та виробничо-господарські комплекси, але й держави зі своєю зовнішньоекономічною політикою, власною стратегією у сфері ЗЕД та інструментами впливу на цю сферу;

- у міжнародній сфері широко використовуються засоби та інструменти міждержавного впливу на зовнішньоторгові та інші економічні відносини між суб'єктами господарювання. Це свідчить про те, що менеджмент зовнішньоекономічною діяльністю є відносно самостійною складовою загального внутрішнього управління підприємством. Він має власну конкретну мету, завдання та функції, свої закономірності, правила та норми, які необхідно урахувати та дотримуватися у практичній діяльності з управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю означає систематичний вплив на об'єкти, такі як виробничі структури, компанії, організації та спільноти людей. Це здійснюється з метою забезпечення їхньої життєздатності, координації роботи та досягнення визначеного кінцевого результату.

Основні причини розвитку зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства можуть включати наступні аспекти:

- розширення ринків збуту продукції за національні межі для максимізації прибутку;
- закупівля необхідних сировинних матеріалів, комплектуючих, нових технологій і обладнання;
- залучення інжинірингових та інших послуг для виробництва, з урахуванням їх унікальності, вищої якості і більш доступних цін у порівнянні з внутрішнім ринком;
- залучення іноземних інвестицій для модернізації виробництва, зміцнення експортного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності на світових ринках товарів;
- участь у міжнародному розподілі праці, спеціалізація та співпраця у виробництві з метою успішного розвитку власної економіки.

У контексті управління зовнішньоекономічною діяльністю виокремлюють два основних поняття: керуюча та керована ланки. Керуюча ланка включає в себе спеціальні органи управління та працівників апарату управління, які безпосередньо відповідають за розробку та впровадження рішень з метою

кращого використання потенціалу, який закладений у керованій ланці, та досягнення запланованих цілей. Керована ланка, у свою чергу, є складовою системи, яка приймає управлінський вплив від керуючої ланки. До складу керуючої системи в Україні відносяться відповідні структури, починаючи від Верховної Ради до місцевих Рад народних депутатів, а до керованої системи - фізичні особи, об'єднання фізичних осіб або фізичних та юридичних структур, юридичні особи, структури іноземних об'єктів господарювання та інші об'єкти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Керуюча система управління зовнішньоекономічної діяльності

Елемент системи	Компетенції
Верховна Рада	- прийняття змін та скасування законів; ухвалення стратегічних курсів зовнішньої політики України; - розгляд, затвердження та модифікація структури органів державного управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності; - укладання міжнародних договорів України; - адаптація діючого законодавства України до вимог, встановлених у зазначених договорах; - встановлення спеціальних режимів зовнішньоекономічної діяльності на території України.
Кабінет Міністрів	направляє та координує діяльність міністерств, державних комітетів та відомств України по управлінню зовнішньоекономічною діяльністю.
Національний банк	забезпечує зберігання і використання золотовалютного резерву України та інших державних коштовностей.
Міністерство економіки (відповідні департаменти)	яке забезпечує проведення єдиної зовнішньоекономічної політики; координує зовнішньоекономічну діяльність, здійснює заходи нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.
Державний митний комітет	здійснює митний контроль в Україні згідно з чинними законами.
Антимонопольний комітет	здійснює контроль за дотриманням підприємствами і організаціями зовнішньоекономічної діяльності антимонопольного законодавства.
Місцеві Ради народних депутатів та їх розпорядчі органи	діють згідно із законами України.

У ст. 3 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [15] міститься перелік суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Суб'єкти керованої системи управління
зовнішньоекономічної діяльності

Суб'єкти системи	Характеристики
Фізичні особи	Громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність згідно з законами України і постійно проживають на території України
Юридичні особи, які зареєстровані в Україні	Мають постійне місцезнаходження на території України (підприємства, організації та об'єднання всіх видів, включаючи акціонерні та інші види господарських товариств, асоціації, спілки, концерни, консорціуми, торговельні дома, посередники та консультативні фірми, кооперативи, кредитно-фінансові установи, міжнародні об'єднання, організації та інші), в тому числі юридичні особи, майно або капітал яких є повністю у власності іноземних об'єктів господарської діяльності
Об'єднання фізичних чи юридичних або фізичних і юридичних осіб	Юридичні особи, які не мають постійного місцезнаходження на території України і яким цивільно-правовими законами України не заборонено здійснювати господарську діяльність
Структурні одиниці іноземних об'єктів господарської діяльності	Вони не є юридичними особами згідно з законами України (філії, відділення тощо), але мають постійне місцезнаходження на території України
Інші	Об'єкти господарської діяльності, передбачені законами України

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є частиною загального господарського процесу, який має свої взаємозв'язки та об'єднується загальними цілями підприємства. Водночас, ця сфера має значну специфіку, оскільки здійснюється на міжнародному рівні та взаємодіє з підприємствами інших країн.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це галузь господарської діяльності, яка включає в себе міжнародну співпрацю у виробництві та науково-технічному плані, а також експорт і імпорт продукції, виходячи на зовнішні ринки [3-12].

Підприємство виступає як автономний учасник економічної сфери, який виробляє товари або надає послуги для задоволення потреб суспільства та досягнення прибутку. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства базується на перевагах, які можна отримати з міжнародного поділу праці та міжнародних бізнес-зв'язків. Це пов'язано з тим, що виробництво конкретного товару, його

реалізація або надання певних послуг у іншій країні може мати більше переваг, ніж аналогічна діяльність у межах власної країни. Отже, зовнішньоекономічна діяльність підприємства відбувається у тій країні та співпрацює з тими партнерами, з якими співпраця є найбільш вигідною.

Застосовуючи стратегію експорту, підприємство виготовляє свої товари у власній країні, пропонуючи їх на експорт. Переваги цього способу такі: мінімальні зміни у товарному асортименті підприємства, його структурі; мінімізація інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань; зменшення ризику входження на ринок та виходу[14].

Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки за рахунок створення спільних підприємств ґрунтується на поєднанні його зусиль із ресурсами комерційних підприємств країни партнера з метою створення виробничих та маркетингових потужностей. Міжнародний маркетинг виділяє чотири види спільної підприємницької діяльності: ліцензування; виробництво за контрактом; управління за контрактом; підприємства спільного володіння. Для доступу на закордонні ринки, підприємство повинно пройти ряд етапів, кожен з яких має свої особливості [14].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це один з напрямків його роботи, пов'язаний із входженням на міжнародний ринок та взаємодією на ньому. Ця стратегія вважається важливою, оскільки надає підприємству нові можливості, включаючи розширення ринків збуту, створення конкурентних переваг у зарубіжних ринкових умовах та підвищення його репутації. Частиною цієї стратегії є встановлення правил взаємодії на міжнародному рівні та визначення принципів здійснення зовнішньоекономічних операцій з урахуванням актуального законодавства. Підприємство аналізує світовий ринок, встановлює глобальні та місцеві мети для своєї зовнішньоекономічної діяльності [14].

Якщо підприємство обирає прямий експорт та у складі продукції присутній високий відсоток імпортного комплектування, то стратегія ЗЕД тісно пов'язана з виробничою стратегією. Саме швидкі зміни у виробничому процесі, випуск інноваційної продукції, що і є метою виробничої стратегії, є основою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції як на вітчизняному, так і

на зарубіжних ринках. Тому, формування стратегії розвитку ЗЕД не повинно бути відокремленим процесом. Це є послідовний взаємозв'язок всіх стратегій, який вимагає системного підходу.

Для виходу на міжнародні ринки, компанія має проходити через кілька стадій, при цьому кожна з них характеризується своїми специфічними особливостями (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 – Особливості етапів виходу підприємства на зовнішні ринки

Головними завданнями створення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства є:

- Сформування чіткого напрямку для діяльності підприємства.
- Визначення ролі кожного відділу чи підрозділу підприємства у процесі втілення стратегії.
- Встановлення обсягів та розподіл ресурсів між різними підрозділами.

На основі аналізу робіт вітчизняних та зарубіжних економістів можна виділити три рівні економічної діяльності: мікроекономічний, макроекономічний та між- або наддержавний. Ці рівні відрізняються за масштабами діяльності та інтересами учасників.

Мікроекономічний рівень характеризується дією індивідуальних економічних агентів, таких як підприємства, домогосподарства та окремі особи. Ці агенти прагнуть до максимізації прибутку або задоволення своїх потреб.

Макроекономічний рівень характеризується діяльністю держави та інших макроекономічних агентів, таких як міжнародні організації. Ці агенти прагнуть до забезпечення економічного зростання, стабільності та справедливості.

Між- або наддержавний рівень характеризується діяльністю міжнародних організацій та інших транснаціонального характеру агентів. Ці агенти прагнуть до регулювання міжнародних економічних відносин.

Суб'єкти міжнародної економічної діяльності (МЕД) можуть бути віднесені до одного з двох класів: підприємницького або регулюючого. Підприємницькі суб'єкти МЕД, такі як підприємства, прагнуть до максимізації прибутку шляхом участі в міжнародних економічних відносинах. Регулюючі суб'єкти МЕД, такі як держави та міжнародні організації, прагнуть до забезпечення ефективного функціонування міжнародних економічних відносин.

Ця класифікація є умовною, оскільки деякі суб'єкти міжнародної економічної діяльності можуть мати ознаки обох класів. Наприклад, транснаціональні корпорації, які є підприємницькими суб'єктами МЕД, також можуть брати участь у регулюванні міжнародних економічних відносин.

Більшість авторів стверджують, що місце підприємства з його ЗЕД знаходиться саме на мікрорівні МЕД. Це пов'язано з тим, що підприємства є основними учасниками міжнародної торгівлі та інших форм економічної взаємодії між країнами [14].

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» визначає суб'єктами ЗЕД будь-яких фізичних та юридичних осіб, об'єднання фізичних та юридичних осіб, спільні підприємства, зареєстровані в Україні, а також Україну як державу, місцеві органи влади та управління, інші держави через їх відповідні органи [15].

Однак, ця класифікація не відображає суті діяльності деяких суб'єктів ЗЕД, таких як організації, які мають державне управління. Діяльність таких організацій належить до мікрорівня економіки, оскільки вони не є ринковими агентами.

Термін «мікроекономічний рівень» є умовним, оскільки до його суб'єктів входять як суб'єкти малого підприємництва та галузеві фірми, які займаються експортно-імпортними операціями, так і великі транснаціональні корпорації (ТНК), діяльність яких природно має міжнародний характер [14].

Щоб визначити місце підприємства в міжнародній діяльності, необхідно розглянути коло суб'єктів господарювання, з якими воно вступає в контакт у процесі зовнішньоекономічної діяльності. Це дозволить зрозуміти інтереси учасників ринкових відносин, а також рівні їхньої політики та масштаби її реалізації.

Підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність на локальному рівні, але саме ця діяльність є фундаментом міжнародної економічної діяльності в глобальному масштабі. Підприємство, прагнучи до максимізації прибутку та збільшення комерційного обороту, виступає посередником у процесі інтернаціоналізації економічного життя.

На основі цього можна побудувати так звану «піраміду» суб'єктів міжнародної економічної діяльності (рис. 1.2), яка дозволяє визначитись із місцем ЗЕД підприємства та її значенням у розвитку ЗЕД держави.

Більшість авторів описують фактори зовнішнього середовища, що впливають на розвиток ЗЕД підприємства, не групуючи їх за певними ознаками [14, 16]. Ці автори виділили позитивні та негативні фактори впливу на ЗЕД, пов'язані зі змінами та особливостями стану економіки України. Вони відзначили такі фактори:

- Зміни в технологічному розвитку. Розвиток комунікацій та транспорту дозволяє економити час і кошти на міжнародних операціях.
- Зміни в інституційному середовищі. Удосконалення діяльності суспільних інститутів та інфраструктури бізнесу створює сприятливіші умови для міжнародної торгівлі та інвестицій.

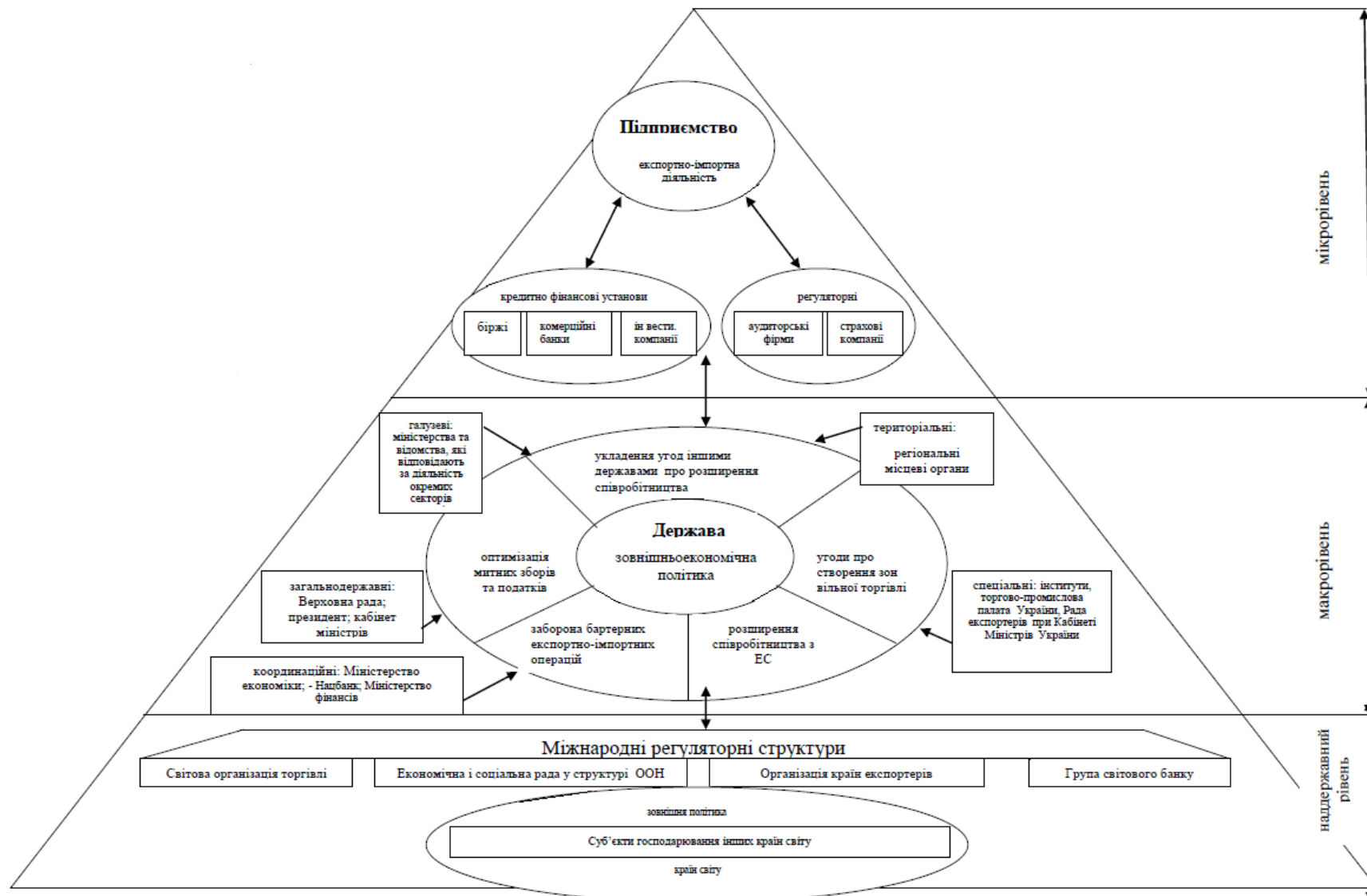


Рисунок 1.2 – Суб'єкти міжнародної економічної діяльності [14]

- Зміни в конкурентному середовищі. Зростання конкуренції в світовому господарстві вимагає від українських підприємств підвищення конкурентоспроможності.

- Недостатні ресурсні можливості українських підприємств. Більшість українських підприємств мають обмежені ресурсні можливості, що обмежує їхню діяльність на зовнішніх ринках.

- Недосконалість ринкових механізмів. Українські підприємства не завжди мають доступ до інформації про міжнародні ринки, не завжди можуть ефективно використовувати інструменти міжнародної торгівлі та інвестицій.

- Конкуренція з боку західних фірм. Західні фірми мають значні конкурентні переваги, такі як досвід, технології, фінансові ресурси. Це ускладнює українським підприємствам вихід на зовнішні ринки та конкуренцію.

1.2 Фактори впливу на керування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

В сучасних умовах роль та місце підприємства у ЗЕД країни суттєво змінюються. Це пов'язано з характером внутрішньої сфери діяльності підприємства та зовнішнім середовищем.

Внутрішня сфера діяльності українського підприємства визначається перехідним характером економіки країни. Це означає, що в Україні вже створена певна ринкова інфраструктура, сформовані основи нормативно-правового середовища та підприємницького клімату. Однак багато елементів ринку поки ще не можуть бути впроваджені через технічні, економічні, валютно-фінансові та соціально-політичні обставини.

До факторів зовнішнього середовища, що впливають на розвиток ЗЕД українських підприємств, можна віднести такі [17]:

- Зміна впливу факторів часу та простору. Розвиток технологій дає можливість економити час і кошти на міжнародних операціях.

- Розвиток інституційних механізмів. Удосконалюється діяльність суспільних інститутів та інфраструктура бізнесу, що створює сприятливіші умови для міжнародної торгівлі та інвестицій.

- Зміна конкуренції в світовому господарстві. Зростання конкуренції вимагає від українських підприємств підвищення конкурентоспроможності.

- Недостатні ресурсні можливості більшості українських підприємств для широкої діяльності на зовнішніх ринках. Більшість українських підприємств мають обмежені ресурсні можливості, що обмежує їхню діяльність на зовнішніх ринках.

- Недостатні знання світової практики та відносно відставання у ефективному використанні ринкових механізмів у ЗЕД. Українські підприємства часто не мають достатніх знань про міжнародні ринки та не можуть ефективно використовувати інструменти міжнародної торгівлі та інвестицій.

- Високий рівень агресивності західних фірм як на світовому так і на внутрішньому ринку України. Західні фірми мають значні конкурентні переваги, такі як досвід, технології, фінансові ресурси. Це ускладнює українським підприємствам вихід на зовнішні ринки та конкуренцію з європейськими та американськими компаніями.

Існують фактори, які створюють перешкоди для успішної зовнішньоекономічної діяльності підприємств за межами країни [17]:

а) Фактори зовнішнього середовища

1) Нестабільність політичної та економічної ситуації в світі. Військові конфлікти, стихійні лиха, політичні реформи, економічні блокади можуть ускладнювати або навіть унеможливити здійснення міжнародних економічних операцій.

б) Фактори внутрішнього середовища:

1) Недосконалість державного регулювання ЗЕД. Недосконалість законодавчої бази, системи кредитування, страхування, митно-тарифного та нетарифного регулювання, недоліки системи банківського обслуговування ускладнюють діяльність українських підприємств на зовнішніх ринках.

2) Низький рівень договірно-правового механізму торгівельно-економічних відносин. Недостатня правова захищеність учасників зовнішньоекономічної діяльності, відсутність узгодженої системи міжнародних договорів та угод ускладнюють співпрацю між Україною та іншими країнами.

3) Технічна відсталість виробництва, низька якість продукції, застаріла система управління виробництвом. Це обмежує конкурентоспроможність української продукції на зовнішніх ринках.

в) Фактори суб'єктивного характеру:

1) Відсутність культури дотримання міжнародних домовленостей. Нехтування міжнародними правилами та нормами торгівлі може призвести до негативних наслідків для українських підприємств.

2) Економічні обмеження з боку інших країн. Дискримінаційні тарифи, квоти, санкції можуть ускладнити або навіть унеможливити доступ українських підприємств до зовнішніх ринків.

3) Неформальні обмеження. Бюрократичні перешкоди, складні процедури отримання дозволів та ліцензій ускладнюють діяльність українських підприємств на зовнішніх ринках.

4) Відсутність інформації щодо умов роботи на зарубіжних ринках. Недостатня інформація про вимоги та особливості ринків інших країн може ускладнити здійснення успішних міжнародних економічних операцій [17].

Фактори, що впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності, можна розділити на два рівні: мікро- та макрорівень.

На мікрорівні виділяють внутрішні та зовнішні фактори:

- Внутрішні фактори пов'язані з діяльністю самого підприємства, наприклад, його фінансовий стан, конкурентоспроможність продукції, маркетингова політика тощо.

- Зовнішні фактори мікросередовища пов'язані з факторами, що виникають у результаті діяльності держави, конкурентів та середовища, в якому працює підприємство, наприклад, державна політика, законодавство, умови конкуренції, економічна ситуація тощо.

На макрорівні діють фактори, що мають вплив зі сторони іноземних конкурентів та країни партнера, наприклад, політика країни партнера, умови торгівлі, рівень розвитку економіки тощо.

Крім того, зовнішні фактори можна розділити на ті, що викликані діяльністю держави (державну політику, законодавство, митні правила) та

суб'єктами ринку (діяльність конкурентів, умови торгівлі, рівень розвитку економіки).

Можна навести декілька конкретних прикладів факторів, що впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства:

1. Внутрішні фактори:

- фінансовий стан підприємства;
- конкурентоспроможність продукції;
- маркетингова політика;
- кваліфікація персоналу;
- інноваційна діяльність.

2. Зовнішні фактори мікросередовища:

- державна політика;
- законодавство;
- умови конкуренції;
- економічна ситуація;
- екологічна ситуація.

3. Зовнішні фактори макрорівня:

- політика країни партнера;
- умови торгівлі;
- рівень розвитку економіки;
- геополітична ситуація.

Вивчення, аналіз та оцінка факторів, що впливають на розвиток ЗЕД, є важливими стратегічними кроками для підприємства, яке хоче успішно працювати на зовнішніх ринках. Залежно від того, як проявляються фактори (їх потужність, тривалість, регіональний або глобальний вплив), вони можуть мати різні наслідки: деякі можуть бути практично непомітними, інші впливають на великі території або на весь світ. Часто ці наслідки неможливо передбачити, тому вивчення їх можливе лише за умови аналізу змін показників в ретроспективі, які були активні у відповідному періоді часу. Структура, класифікація, зміст факторів впливу на розвиток ЗЕД підприємства рис. 1.3.

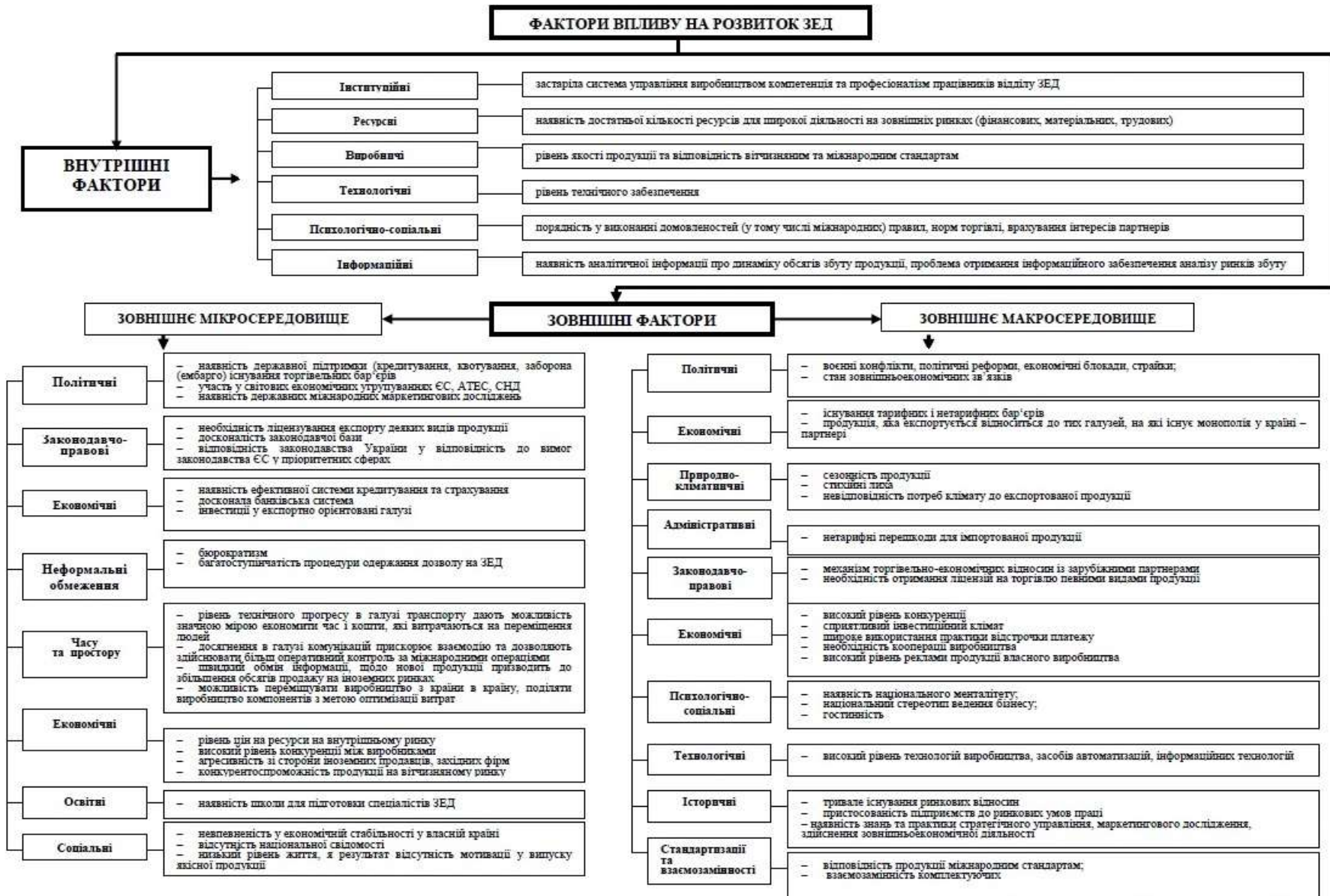


Рисунок 1.3 – Класифікація факторів впливу на розвиток ЗЕД підприємства[14]

1.3 Оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною політикою підприємства

В умовах зростаючих тенденцій інтернаціоналізації бізнесу та нестабільності процесів економічного зростання розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства вимагає вдосконалення методів точної оцінки її результативності та підвищення ефективності.

Ефективність представляє собою комплексне поняття, яке включає різні аспекти господарської діяльності підприємства. Дослідження ефективності охоплює два основні напрями.

1) ретроспективний порівняльний аналіз стану підприємства на різних етапах його діяльності;

2) оцінку конкурентних переваг підприємства порівняно з іншими суб'єктами ринку.

Ефективність зовнішньоторговельних операцій є важливим критерієм для визначення оптимальної структури експорту підприємства та прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю. Організаційна структура управління ЗЕД визначається її метою та завданнями. Основна мета управління ЗЕД - максималізація прибутку підприємства на довготривалій період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємстві. Одним з найважливіших чинників, які впливають на ефективність організації ЗЕД підприємства, є специфіка ринків приймаючих країн і рівень конкуренції на них. Підприємство має постійно проводити дослідження своїх існуючих та потенційних іноземних ринків для пошуку та зайняття найвигідніших позицій на них.

Складність та багатогранність зовнішньоекономічної діяльності не дозволяють обрати лише один показник ефективності з кількості узагальнюючих результативних показників. Вибір критерію ефективності залежить від особливостей ситуації на ринку, цілей підприємства, наявності інформації про внутрішнє та зовнішнє середовища. Тому виникає потреба в комплексній оцінці

зовнішньоекономічної діяльності, що передбачає вибір оптимального способу виходу на зовнішній ринок. Оцінці ефективності зовнішньоекономічної діяльності виділяють показники загальнонаціонального рівня (коефіцієнт покриття експорту імпортом, обсяг зовнішньоторговельного обороту, динаміка імпорту та експорту, їх товарна та географічна структура) та регіонального, саме ті, що можуть використовуватися для аналізу діяльності підприємства (сальдо торговельного балансу, обсяг експорту на одну особу).

Показники економічної ефективності можна розділити на два типи:

- показники ефекту – це абсолютні величини, які відображають різницю між результатами діяльності та витратами на її здійснення. Наприклад, обсяг прибутку, обсяг реалізації продукції, обсяг економії витрат.
- показники ефективності – це відносні величини, які відображають співвідношення між результатами діяльності та витратами на її здійснення. Наприклад, рентабельність продукції, рентабельність продажів, рентабельність активів.
- У сучасних дослідженнях різні автори висловлюють різні погляди на класифікацію показників, за допомогою яких можна оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Термін "ефективність зовнішньоекономічної діяльності" в економічній літературі зазвичай вживається як синонім для ефективності експорту. Цей підхід є універсальним для оцінки результативності цієї діяльності на різних рівнях господарювання. Вартість експортних можливостей підприємств переважно визначається наявністю конкурентоспроможної продукції на міжнародному ринку. Наприклад, А. М. Вічевич, О. В. Максимець та інші науковці розглядають ефективність зовнішньоекономічної діяльності за рядом характеристик, наведених у таблиці 1.3. Основною метою підприємства на ринку є отримання максимального прибутку при мінімальних витратах, досягти такого результату можна тільки прийняттям ефективних управлінських рішень. Економічне обґрунтування прийнятих рішень щодо управління ЗЕД підприємства

здійснюється шляхом розрахунку різноманітних економічних показників ефективності.

Таблиця 1.3 Класифікація підходів визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності

Класифікаційна ознака	Назва показника	Характеристика підходу
За видами зовнішньоекономічної діяльності	Ефективність експорту, імпорту, реекспорту, реімпорту	Вигідність здійснення певного виду зовнішньоекономічної діяльності
За ступенем обсягу об'єкта дослідження	- інтегральна ефективність	Ефективність зовнішньоекономічної діяльності загалом на підприємстві
	- локальна ефективність	ефективність комерційних відносин з окремими зовнішньоторговельними партнерами, ефективність зовнішньоекономічних угод
За методами оцінки	-абсолютна ефективність	ефективність зовнішньоекономічної діяльності, яка підтверджується всією сукупністю показників оцінки
	-відносна ефективність	ефективність зовнішньоекономічної діяльності, підтверджена вибраним рядом показників оцінки

Для визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства використовують таку методику [18]:

Розраховується ряд показників для визначення економічної ефективності експорту:

$$E_b = V_e / (C_t + T_r + O_p), (1)$$

де E_b – базовий коефіцієнт ефективності експорту;

V_e – виторг від експорту;

C_t – собівартість товару;

T_r – транспортні витрати;

O_p – організаційні витрати.

Якщо $E_b > 1$, то зовнішньоекономічну діяльність підприємства можна вважати ефективною. Чим вище цей коефіцієнт, тим вище ефективність експорту.

Наступним чином розраховуються показники економічної ефективності імпорту:

$$E_{IMPI} = Цп/Цс , (2)$$

$$E_{IMPI2} = Оп/V_{имп} , (3)$$

де E_{IMPI} та E_{IMPI2} - показники ефективності імпорту;

Оп - обсяг продукції, що випускається, у внутрішніх середньорічних цінах, тис. грн;

$V_{имп}$ - витрати на імпорт, тис. грн.

Основними принципами розрахунку показників економічної ефективності можна вважати:

- Достовірність інформації. Інформація, на основі якої розраховуються показники економічної ефективності, повинна бути достовірною, повною та своєчасною.
- Зіставлення витрат і результатів виробництва в одному часовому періоді. Для порівняння витрат і результатів виробництва їх необхідно привести до одного часового періоду.
- Загальний облік усіх наявних складових витрат і результатів. При розрахунку показників економічної ефективності необхідно враховувати всі наявні складові витрат і результатів.
- Порівняння фактичних даних з плановим рівнем та зіставлення витрат з єдиною базою порівняння. Для оцінки ефективності діяльності підприємства необхідно порівняти фактичні дані з плановим рівнем, а також зіставити витрати з єдиною базою порівняння.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) залежить від методології виходу на зовнішній ринок, яка враховує стадії інтернаціоналізації бізнесу підприємства. Тому важливою є методика оцінювання ефективності реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

Використання такої методики передбачає оцінку поточних показників за такими напрямками:

1. Виробничий процес:

- Собівартість реалізованої продукції;
 - Рентабельність продажів;
 - Транспортні, податкові витрати тощо.
2. Маркетинг:
- Частка ринку;
 - Динаміка обсягів реалізації;
 - Рівень цін;
 - Маркетингові витрати тощо.
3. Фінанси:
- Чистий прибуток;
 - Рентабельність активів;
 - Рентабельність власного капіталу;
 - Коефіцієнт покриття відсотків тощо.
4. Персонал та інформаційні системи:
- Можливості робітників;
 - Можливості застосування інформаційних систем.
5. Ризики:
- Оцінка та мінімізація можливих ризиків.

Оцінка результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинна проводитися в усіх аспектах, кожен з яких відображає ефективність досягнення поставленої мети. Розрахунок показників ефективності здійснюється на основі таких принципів:

- Повний облік всіх витрат і результатів: при розрахунку показників ефективності необхідно враховувати всі витрати і результати, пов'язані з зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.
- Порівняння з базовим варіантом дозволяє оцінити динаміку ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
- Приведення витрат і результатів до однієї бази зіставлення дозволяє порівняти витрати і результати, які виражені в різних одиницях виміру.
- Приведення різних за часом витрат і результатів до одного моменту часу.

дозволяє оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства в динаміці.

- Достовірність інформації: інформація, на основі якої розраховуються показники ефективності, повинна бути достовірною, повною та своєчасною.

У науковій літературі з питань аналізу та оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності більшість авторів вважають, що такий аналіз слід проводити окремо за напрямками ЗЕД, а потім визначати загальний ефект від усіх видів зовнішньоекономічної діяльності. Для підприємств, що діють на зовнішніх ринках, виділяють три групи показників ефективності: показники ефективності експорту, показники ефективності імпорту та показники ефективності ЗЕД в цілому. Оскільки прибуток є традиційним критерієм ефективності ведення зовнішньоекономічної діяльності, більшість показників ефективності є показниками рентабельності, фондівдачі та оборотності активів.

Отже, аналіз оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства дозволяє раціонально обґрунтувати найоптимальніші пропозиції щодо реалізації товару, уникнути можливості збитків через недостатнє аргументування економічної ефективності зовнішньоекономічних операцій, обсягу реалізації продукції, її асортименту чи ціни через зміну валютних курсів. Найголовнішим критерієм, що характеризує ефективність ЗЕД підприємства є прибуток від збуту продукції при мінімальних затратах з боку фірми, тому аналіз ЗЕД дозволяє науково обґрунтувати плани, управлінські рішення та проконтролювати їх виконання, а також оцінити досягнуті результати діяльності підприємства.

Таким чином, показники ефективності ЗЕД підприємства та їх аналіз дозволяє виявити вигідність зовнішньоекономічних операцій та розробити заходи щодо їх вдосконалення задля збільшення прибутку підприємства. В ринкових умовах підприємство, окрім класичних показників, має використовувати для оцінки ефективності ЗЕД показники економічної безпеки підприємства, що дасть змогу визначити вплив зовнішньоекономічних факторів

на його фінансове становище, загальну ефективність діяльності, а також на його платоспроможність[18].

Крім оцінки результативності зовнішньоекономічної діяльності на регіональному рівні, важливим є проведення аналізу на мікроекономічному рівні. Це зумовлено необхідністю оцінки потенційних можливостей для конкурентної боротьби на міжнародному ринку, розробки заходів з підвищення конкурентоспроможності та забезпечення максимального прибутку для підприємства-експортера. Виконання комплексного економічного аналізу загальної виробничо-господарської діяльності і, зокрема, зовнішньоекономічної діяльності стає важливим етапом цього процесу.

Алгоритм оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинен складатися з трьох етапів (рис. 1.4):



Рисунок 1.4 – Алгоритм оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища включає:

- оцінку ефективності ЗЕД підприємства (прибуток від реалізації, приріст обсягу збуту, збільшення частки ринку, коефіцієнт травматизму робітників, динаміка робочих місць, коефіцієнт автоматизації робіт);

- аналіз конкурентоспроможності продукції (розрахунок індексу

відносної експортної конкурентоспроможності);

- маркетингове дослідження ринків збуту;
- аналіз діяльності конкурентів;
- оцінка рівня і якості виконання підприємством зобов'язань по контрактах з іноземними партнерами, дослідження ефективності, переваг і недоліків укладання контрактів і договорів.

Фактори впливу внутрішнього і зовнішнього середовища повинні відповідати таким вимогам [26-32]:

- наявність причинно-наслідкового зв'язку між фактором і результативним показником;
- кількісне вираження.

2. Аналіз показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Серед найбільш загальних показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства доцільно виділити здатність підприємства досягти поставлену мету та виконувати власну місію в стратегічному вимірі.

2.1. Аналіз динаміки основних результуючих показників (прибуток від ЗЕД тощо) доцільно проводити на основі розрахунку середнього коефіцієнту росту:

$$Kr = \sqrt[n]{\frac{y_n}{y_1}} \quad (4),$$

y_1 та y_n — відповідно показники базисного та звітного років.

2.2. Розрахунок прибутку від зовнішньоекономічної діяльності на одного працівника.

2.3. Розрахунок рентабельності експорту:

$$Re = \frac{Ie}{Pe} \quad (5),$$

де Ie — чистий прибуток від експорту;

Pe — експортний дохід.

2.4. Розрахунок загальної ефективності експорту:

$$E = \frac{Ie}{EXe} \quad (6),$$

де Ie — прибуток від експорту;

EXe — затрати на експорт. $E > 0$

2.5. З метою визначення ефективності імпорту продукції доцільно дотримуватися співвідношення:

$$EXi < EXl, \quad (7),$$

де EXi — витрати на імпорт продукції;

EXl – витрати на придбання продукції на національному ринку.

2.6. Також з метою одержання додаткової інформації щодо ефективності ЗЕД на її вплив на господарську діяльність підприємства, доцільно розраховувати коефіцієнти фінансової стабільності, платоспроможності, маневреності, ліквідності.

3. Аналітичний етап. Метою даного етапу є:

- аналіз раціональності використання ресурсів з метою усунення небажаних відхилень від поставлених завдань виробничої програми;
- виявлення внутрішньогосподарських резервів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності;
- розробка заходів щодо залучення резервів у господарський обіг;
- контроль за реалізацією заходів.

Головна мета вищезазначеного алгоритму – підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання і пошук резервів її зростання.

Підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства неможливо розглядати ізольовано, у відриві від таких важливих факторів, як модернізація виробничої структури, якість продукції, що випускається та ін., від проблем удосконалення всього господарського механізму, покращення різноманітних сторін управління підприємством в цілому. Ефективність

зовнішньоекономічних операцій багато в чому закладається на етапі їх планування і попередньої підготовки до проведення, а оцінюється шляхом фінансового аналізу.

Важливим питанням управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є визначення стратегії і тактики його роботи. На стадії організації головною стратегічною проблемою підприємства є вибір сфери діяльності та визначення перспективних проектів в обраній сфері. Ці питання вирішуються за допомогою аналізу інформації, яка міститься у фінансовій звітності і отримується в результаті маркетингових досліджень. Далі – визначення тактичного підходу до розв'язання поставлених завдань.

Передусім тут треба враховувати той факт, що вихід на зовнішній ринок завжди є вступом до конкурентної боротьби. Отже, ринкові регулятори, взаємодіючи з конкуренцією, створюють єдиний механізм господарювання, який змушує виробника орієнтуватися на потреби споживача. Це дозволяє виробнику ефективно функціонувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ СП «НІБУЛОН»

2.1 Характеристика підприємства та оцінка показників його діяльності

ТОВ СП «Нібулон» – українська сільськогосподарська компанія, що спеціалізується на виробництві та експорті таких зернових культур, як пшениця, ячмінь та кукурудза. Штаб-квартира знаходиться в Миколаєві. Це єдина сільськогосподарська компанія в Україні, яка має власний флот і суднобудівний завод.[33].

Розмір статутного капіталу складає 700 000,00 грн. [34].

У 1991 році було створене спільне підприємство миколаївського бізнесмена Олексія Вадатурського, угорської та британської фірм (KOMBISEED KFT і Meridian Commodities Ltd). Назва компанії утворилася за першими літерами міст, звідки походили співзасновники: Миколаїв – Будапешт – Лондон.

У 1998 році агрохолдинг вперше отримав прямий кредит у розмірі 5 мільйонів доларів від Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР), ставши першою українською аграрною компанією, яка отримала таке фінансування. Кошти були спрямовані на розширення експорту

Поштовх для розвитку підприємства дало залучення іноземного кредиту. У звіті Світового банку (МБРР, одного з його підрозділів) від 15 грудня 2004 року зазначено, що кожен долар, інвестований у кредитну лінію ТОВ СП «Нібулон», приносить 4–5 доларів [33].

Загалом, за 30 років діяльності ТОВ СП «Нібулон» створив унікальну в Україні зернову логістичну інфраструктуру, що складається з перевантажувальних терміналів і комплексів з приймання, зберігання та відвантаження зерна та олійних культур, потужного автопарку та виробничих філій, розташованих по всій Україні. Зараз підприємства компанії працюють у більшості регіонів нашої країни [33].

На сьогоднішній день мережа компанії складається з 27 перевантажувальних терміналів і комплексів з прийому, зберігання та відвантаження зернових та олійних культур, а саме – 445 силосів для зберігання зерна, що є найбільшою кількістю в Україні [33].

Загальна потужність обсягів зберігання зерна становить 2,25 млн. тонн (загальна потужність елеватора – 2,08 млн. тонн).

ТОВ СП «Нібулон» працює згідно з принципу надання послуг саме виробникам сільгосппродукції, тому елеваторні комплекси та перевантажувальні термінали максимально наближені до сільськогосподарських товаровиробників. У 2020/21 році компанія склала 4500 договорів на постачання сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку [33].

ТОВ СП «Нібулон» прагне до вертикальної інтеграції в сільському господарстві. Це означає, що компанія хоче контролювати весь ланцюжок виробництва, від вирощування продукції до її реалізації кінцевому споживачеві.

Підприємство розвинуло свою структуру до 43 підрозділів у 13 регіонах України. Мережа елеваторів налічує 12 річкових перевантажувальних терміналів та 14 лінійних елеваторних комплексів, у тому числі 3 споріднені юридичні особи: ТОВ «Колосівський елеватор», ТОВ «АК «Врадіївський» та ТОВ «Старобільський елеватор». Створені та успішно функціонують два дочірні закордонні підприємства: «NIBULON Trading B.V.» (Нідерланди) та «NIBULON SA» (Швейцарія) [33].

Логістичні потужності підприємства налічують:

- 114 одиниць сучасних вантажних автомобілів;
- 42 несамохідні баржі загальною ємністю більше 149,25 тисячі тонн, 2 плавкрани, 17 буксирів різного призначення;
- 108 вагонів-зерновозів підвищеної місткості;
- 12 річкових перевантажувальних терміналів ємністю 956,8 тис. тонн;
- 14 лінійних елеваторних комплексів ємністю більше 911,9 тис. тонн (у т.ч. споріднені юридичні особи: ТОВ «Колосівський елеватор», ТОВ «Врадіївський» та ТОВ «Старобільський елеватор»).

ТОВ СП «Нібулон» – найбільш широкогалузеве підприємство, що здійснює наступні основні напрямки діяльності:

- торгівля на зовнішньому ринку;
- сільськогосподарське виробництво;
- складська логістика через мережу річкових перевантажувальних терміналів та лінійних елеваторів;
- транспортні логістичні операції з використанням власного флоту, парку вантажних автомобілів та вагонів-зерновозів, включаючи пасажирські перевезення;
- суднобудування та судноремонт на власному суднобудівно-судноремонтному заводі ТОВ СП «Нібулон»;
- тваринництво та м'ясо переробка.

Огляд основних видів діяльності узагальнено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Види діяльності ТОВ СП «Нібулон»

Вид діяльності	Характеристика
Експортна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> – Лідер серед експортерів сільгосппродукції з України – 8-12% експорту з України здійснює Група Нібулон – Група Нібулон є учасником програми ООН з продовольчої безпеки
Аграрне виробництво	<ul style="list-style-type: none"> – 21 філія у 8 областях України – 80,5 тис. га - сталий банк землі – 52,95 тис. тонн - ємність складів для приймання збіжжя
Складська логістика	<ul style="list-style-type: none"> – 172,6 тис. тонн - ємність Перевантажувального терміналу – 956,8 тис. тонн - ємність 12 річкових терміналів – 911,9 тис. тонн - ємність 14 елеваторів
Транспортна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> – 109 одиниць сучасних вантажних автомобілів – 72 одиниці - загальна кількість флоту – 157,25 тис. тонн - ємність 42 несамохідних барж та плавкрана «Нібулон МАКС» – 108 одиниць сучасних залізничних вагонів-зерновозів
Суднобудівно-судноремонтний завод	<ul style="list-style-type: none"> – Сучасне підприємство з повним циклом будівництва повнокомплектних суден довжиною до 140 м

53 структурних підрозділи-філії, виробничі підрозділи та підприємства засновником та/або учасником яких є ТОВ СП «Нібулон» [33].

- ТОВ «Старобільський елеватор», ТОВ «Колосівський елеватор» та ТОВ «Врадіївський» спеціалізуються на складській логістиці. ТОВ «Комодитиз Груп» – трейдингові операції [33].

- ТОВ «Агромедіа-Про» впроваджує мас-медійний напрямок діяльності у сфері АПК – український тижневик ділової інформації «Агро-Профі».

- NIBULON Trading B.V. (Нідерланди) та NIBULON SA (Швейцарія) здійснюють трейдингову діяльність [33].

- ТОВ «Баштанське» та ТОВ «Врадіївське» – новостворені підприємства з основним напрямком діяльності – сільськогосподарське виробництво у сфері рослинництва. Дані підприємства створені ТОВ СП «Нібулон» в рамках загальної програми диференціації видів діяльності окремих структурних підрозділів та підвищення їх ефективності [33].

Вищим органом управління ТОВ СП «Нібулон» є Загальні Збори Учасників товариства (власники). До компетенції Загальних зборів учасників товариства належать питання:

- визначення основних напрямків діяльності та затвердження планів і звітів про виконання;
- внесення змін до Статуту;
- затвердження результатів діяльності товариства та його дочірніх підприємств тощо.

Наглядова Рада покликана здійснювати захист прав власників, а також, у межах компетенції, визначеної Статутом та законодавством, контролювати, регулювати та керувати діяльністю Виконавчого Органу [33].

Дирекція товариства є Виконавчим Органом, що здійснює оперативне керівництво товариством. Дирекція керується у своїй діяльності законодавством, Статутом товариства, внутрішніми документами, рішеннями Загальних Зборів Учасників та Наглядової Ради.

Генеральний Директор товариства є виконавчим органом, що здійснює

керівництво його поточною діяльністю. Служба внутрішнього аудиту підпорядкована та звітує виключно власникам товариства. Хіміко-технологічна та виробничо-технологічна лабораторії підпорядковані Дирекції [33].

Керівники відділів, служб, відокремлених структурних підрозділів та споріднених підприємств групи «Нібулон» керуються у своїй роботі відповідними посадовими інструкціями та положеннями [33].

Загальна структура управління наведена на рис. 2.1



Рисунок 2.1 – Загальна структура управління ТОВ СП «Нібулон»

У 2017-2019 роки в Україні відбувалось стійке зростання обсягів виробництва основних сільгоспкультур: пшениці, ячменю, ріпаку, соняшнику, кукурудзи та сої. Проте складні погодно-кліматичні умови, що склались в Україні протягом 2020 року, мали вкрай негативний вплив на обсяги виробництва [33].

Причинами низької врожайності озимих культур (пшениці, ячменю та ріпаку) стали наднизькі запаси продуктивної вологи на початок вегетації та

тривалий посушливий період з березня по травень 2020 року[33].

Південні регіони України, найважливіші в операційній діяльності групи «Нібулон», втратили майже 12,3% врожаю по ранніх культурах (пшениця, ячмінь, ріпак) та майже 32% – по пізніх культурах (кукурудза, соняшник, соя).

У цілому, виробництво основних культур в Україні у 2020 році знизилось на 14,9%, порівняно з результатами 2019 року. Загальний валовий збір пшениці, ячменю, ріпаку, кукурудзи, соняшнику та сої у 2020 році склав 81,1 млн. тонн, що на 4,8% більше ніж результат 2017 року[33].

Несприятливі погодно-кліматичні умови 2020 року в Україні вплинули і на обсяги виробництва ТОВ СП «Нібулон».

Виробничий сезон 2021 року був одним з найрезультативніших за останні роки діяльності – 334 тис. тонн валового збору сільгосппродукції. Головними результатами сезону 2021 стали рекордна врожайність озимої групи культур – 46,2 ц/га та найкращий валовий збір соняшника – 51,1 тис. тонн.

2021 рік у порівнянні з попереднім результатом 2020 року – це 26 % росту. Сумарно підрозділи компанії зібрали ранніх культур – майже 142 тис. тонн, а пізніх 192 тис. тонн.

Зниження обсягів виробництва в Україні в 2020 році мало негативні наслідки на результати діяльності для усіх, без винятку, учасників зернового ринку: від виробників, перевізників, операторів елеваторних потужностей та до трейдерів.

Загальні обсяги вантажних перевезень річками України у 2020 році становили 15,8 млн. тонн, проти 18,2 млн. тонн у 2019 році, що на 13,3% менше. Найвпливовішим фактором зменшення обсягів вантажних перевезень внутрішніми водними шляхами України стало зниження обсягів транспортування зерна через падіння його виробництва внаслідок складних погодно-кліматичних умов 2020 року.

Проте протягом 2020 року судноплавна компанія ТОВ СП «Нібулон» перевезла внутрішніми водними шляхами понад 4,1 млн. тонн різноманітних вантажів – найкращий показник в історії групи. Обсяг перевезень флотом

компанії, порівняно з попереднім роком, зріс на 8,8%. Щороку зростає частка групи ТОВ СП «Нібулон» в обсягах річкових перевезень в Україні.

ТОВ СП «Нібулон» цілеспрямовано надає переваги флоту у транспортуванні будь-яких вантажів як найбільш економічно ефективному та найменш екологічно впливовому виду транспорту [33].

У структурі вантажів, перевезених флотом групи у 2020 році, зерно займало 99,6% проти 98,7% у 2019 році. Відповідно до збільшення обсягів річкових перевезень збільшувались і обсяги операцій з перевантаження. Протягом 2020 року група виконала операції з перевантаження в об'ємі понад 4,2 млн. тонн, що на 9,9% більше за результат 2019 року [33].

Після введення в експлуатацію флагмана власного флоту – самохідного плавкрана «Нібулон МАКС» група повністю забезпечила власні потреби у перевалочних потужностях на флоті та не залучала плавкрани сторонніх організацій протягом 2020 року [33].

Насьогодні компанія ТОВ СП «Нібулон» продовжує реалізацію комплексного інвестиційного проекту з відродження річки Південний Буг як головної транспортної артерії Миколаївської області України.

В рамках цього проекту будується перевантажувальний термінал та виконуються роботи із поглиблення дна на річці Південний Буг, що дасть можливість зменшити обсяги автомобільних перевезень зерна, собівартість яких значно вища, ніж водним транспортом. Активне будівництво терміналу компанія розпочала восени 2015 року.

Термінал може приймати сільськогосподарську продукцію з залізниці та автотранспорту, а також відвантажувати її на судна. Крім того, термінал може тимчасово зберігати продукцію до накопичення судових партій (максимально 132 тис. т) з можливістю одночасно зберігати 7 різних партій і доведення продукції до необхідних кондицій якості.

Акваторія терміналу дозволяє приймати судна вантажомісткістю до 40 тис. т. Довжина головної причальної стіни (352 м) дозволяє одночасно завантажувати до двох судів.

Реалізуючи цей проект, ТОВ СП «Нібулон» інвестує відразу у кілька галузей економіки України: будівельну, суднобудівну, транспортну та аграрно-промисловий комплекс

Аналіз фінансових показників дозволяє оцінити поточний стан компанії, виявити зміни, які відбуваються в її діяльності, а також визначити напрями для вдосконалення.

Чистий фінансовий результат є одним з найважливіших показників ефективності діяльності підприємства. Він відображає, наскільки успішно компанія досягає своїх цілей. Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства за 2017-2021 рр. наведено в табл. 2.2.

Можна бачити, що у період з 2017 р. по 2021 р. простежується коливання чистого доходу від реалізації продукції, які несуттєво впливають на діяльність підприємства

Собівартість реалізованої продукції залежить від обсягу реалізації товарів, робіт та послуг. Валовий прибуток компанії ТОВ СП «Нібулон» за 2017-2021 рр. мав значні коливання. У 2017 році він становив 2,4 млрд грн, у 2020 році – 1,1 млрд грн, а у 2021 році – 2,9 млрд грн. Такий спад у 2020 році був обумовлений складними кліматичними умовами. У 2021 році компанія досягла значних успіхів, що свідчить про її стійкість та здатність досягати поставлених цілей.

Найбільші витрати компанії ТОВ СП «Нібулон» відбуваються на збут продукції. Це пов'язано з тим, що компанія вкладає значні кошти в маркетинг та обслуговування виробничих потужностей.

Безпосередньо з аналітичного балансу можна отримати ряд найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. У результаті всіх витрат компанія отримує сукупний дохід, який забезпечує їй стійкість. Однак у 2017 році підприємство зазнало збитків у розмірі 520 млн грн. Найбільш прибутковими роками для компанії були 2018 та 2021 роки. У 2018 році чистий фінансовий результат становив 3,4 млрд грн, а у 2021 році – 1,5 млрд грн. (таб. 2.2):

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки активів ТОВ СП «Нібулон»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18 900 000	25 200 000	27 700 000	25 840 000	23 500 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	16 500 000	21 900 000	25 800 000	24 770 000	20 600 000
Валовий прибуток тис. грн.	2 400 000	3 300 000	1 900 000	1 070 000	2 900 000
Інші операційні доходи, тис. грн.	160 000	290 000	73 000	175 000	225 000
Адміністративні витрати, тис. грн.	170 000	130 000	150 000	160 000	175 000
Витрати на збут, тис. грн.	1 500 000	1 800 000	470 000	490 000	460 000
Інші операційні витрати, тис. грн.	480 000	180 000	610 000	130 000	1 330 000
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	410 000	1 480 000	743 000	465 000	1 160 000
Сукупний дохід	(520 000)	3 400 000	1 400 000	190 000	1 470 000

Також доцільно проаналізувати зміни активів, які перебували у розпорядженні ТОВ СП «Нібулон». Ці зміни наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки активів ТОВ СП «Нібулон»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Власний капітал, тис. грн.	8 300 000	6 100 000	10 600 000	12 100 000	12 200 000
Необоротні активи, тис. грн.	14 500 000	16 300 000	20 700 000	25 035 000	22 700 000
Оборотні активи, тис. грн.	6 100 000	6 600 000	11 000 000	8 800 000	6 900 000

Загальні активи підприємства щорічно зростали. У 2017 році вони становили 23,0 млрд грн, а в 2021 році – 36,5 млрд грн, тобто збільшилися в 1,5 рази. Це свідчить про те, що компанія інвестує в розвиток і розширення своєї діяльності.

Чисті продажі за аналогічний період також зросли майже вдвічі. Це свідчить про те, що компанія активно продає свою продукцію, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Зростання продажів за період 2017-2021 рр. має нерівномірний характер. У 2018 році продажі зросли найбільше – на 33,1%. У 2020 році продажі впали на 6,6%, що було пов'язано з несприятливими кліматичними умовами.

Для більшої наочності доцільно графічно відобразити динаміку загальних активів і чистих продажів. Це допоможе краще зрозуміти, як вони змінювалися в часі (рис. 2.4).

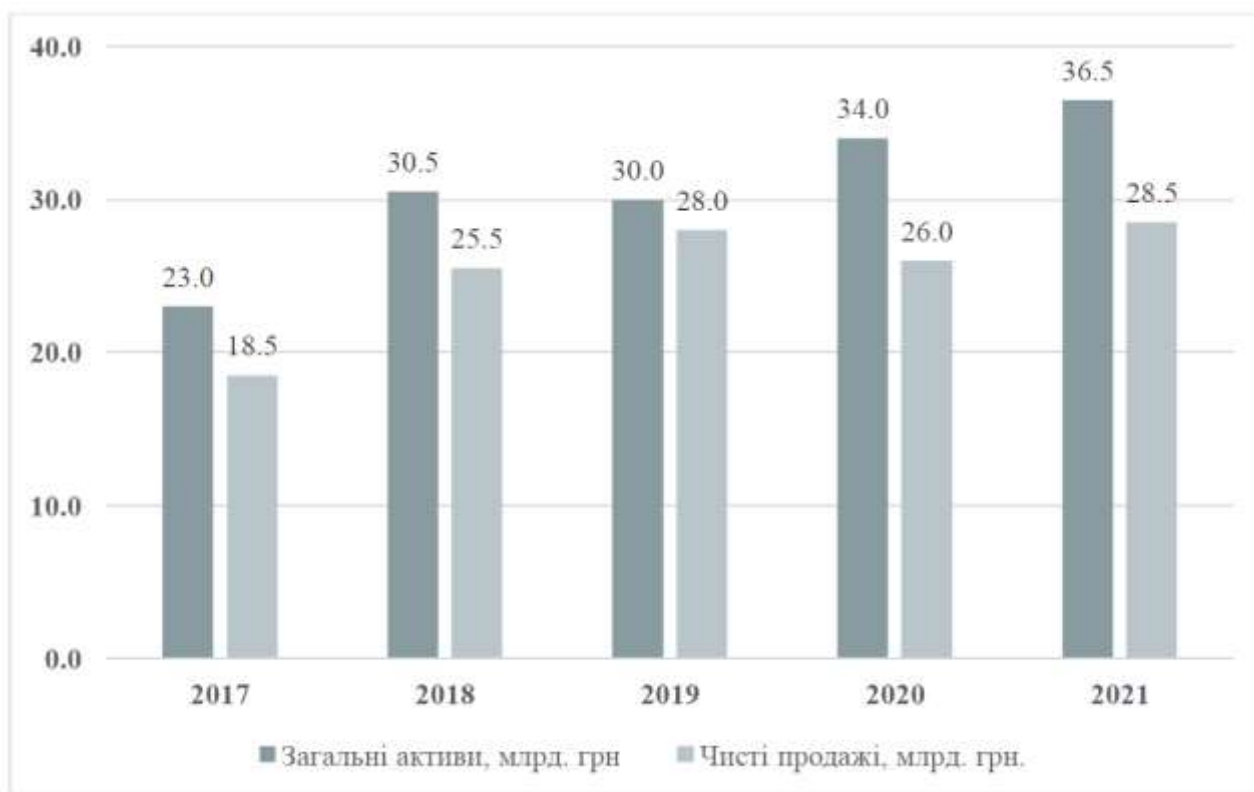


Рисунок 2.4 - Динаміка загальних активів та чистих продажів

Графік динаміки загальних активів і чистих продажів компанії чітко демонструє їхній стабільний приріст. Це підтверджує вищенаведені твердження.

Важливо також звернути увагу на динаміку зростання продажів, яка представлена на рисунку 2.3. На зображеному рисунку представлена динаміка зростання продажів компанії за визначений період. Як видно з графіка, зростання продажів не є рівномірним. У деякі періоди спостерігається значне зростання, в інші періоди – спад. Це свідчить про нестабільність динаміки продажів компанії.

Як згадувалося вище, причинами низької врожайності озимих культур стали наднизькі запаси продуктивної вологи та тривалий посушливий період

навесні 2020 року (рис. 2.4):

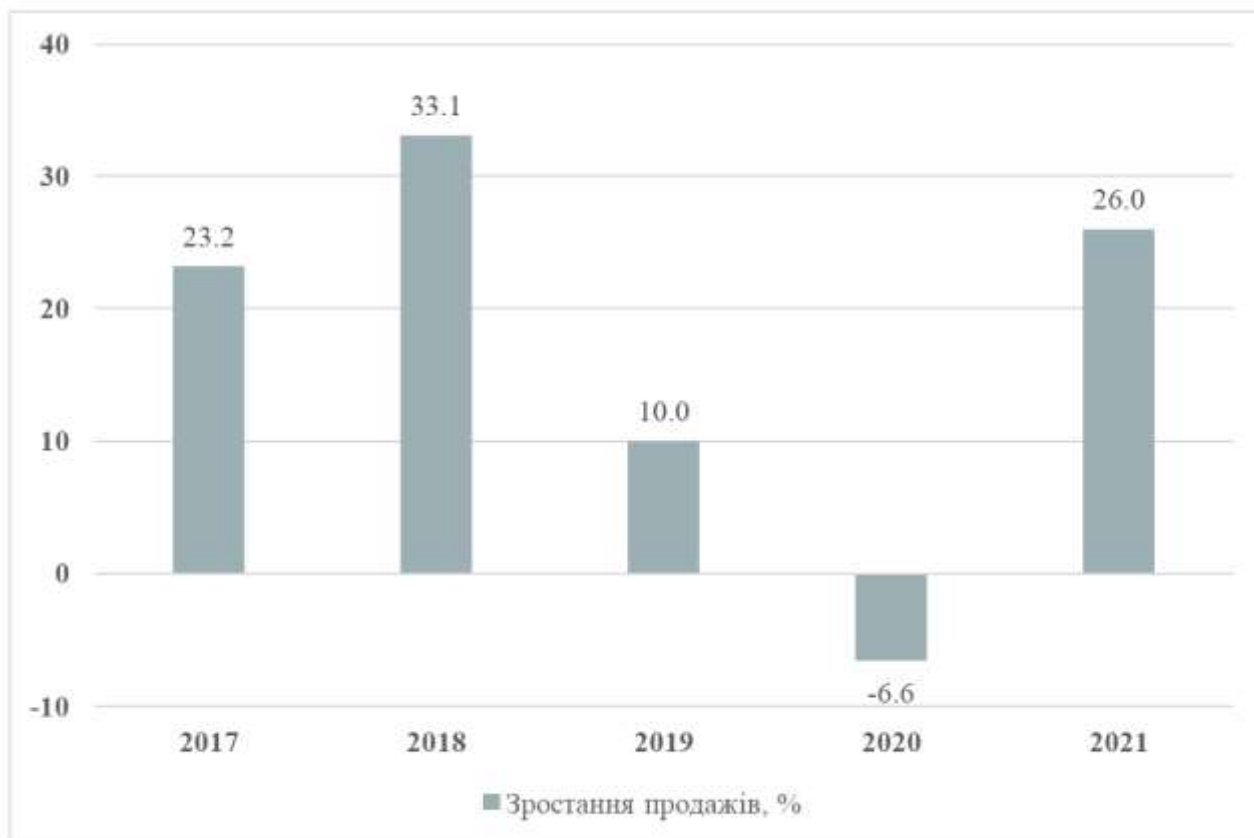


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни зростання продажів

2021 рік у порівнянні з попереднім результатом 2020 року – це 26 % росту. Сумарно підрозділи компанії зібрали ранніх культур – майже 142 тис. тонн, а пізніх – 192 тис. тонн [33].

У 2021 році компанія зібрала на 26% більше зернових культур, ніж у 2020 році. На ранніх культурах було зібрано майже 142 тис. тонн, а на пізніх – 192 тис. тонн. [33].

Зниження обсягів виробництва в Україні в 2020 році мало негативні наслідки на результати діяльності для усіх, без винятку, учасників зернового ринку: від виробників, перевізників, операторів елеваторних потужностей та до трейдерів. [33].

Аналіз основних економічних показників ТОВ СП «Нібулон» показав, що, незважаючи на зростання в останні роки сум чистого доходу та валового

прибутку, підприємство має низку проблем в своїй діяльності.

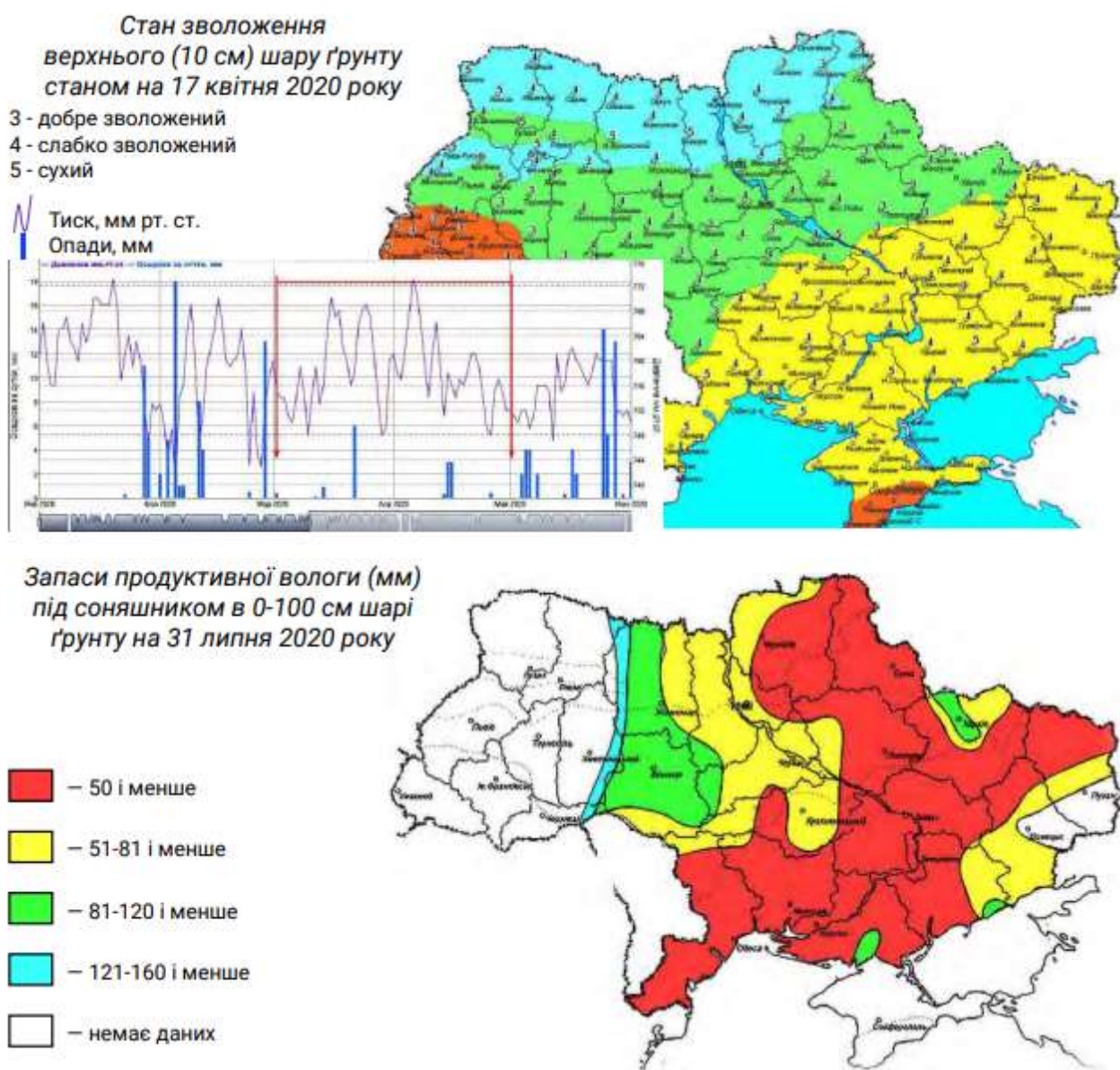


Рисунок 2.4 – Стан зволоження ґрунту.

Експорт компанії ТОВ СП «Нібулон», з березня до листопада 2022 року знизився на 88%. Це відбулося через війну та блокування Миколаївського морського порту. ТОВ СП «Нібулон» змінив заблоковані морські маршрути на наземні — залізницею та автотранспортом. Компанія також активно використовує річковий транспорт і будує новий річковий термінал на Дунаї як страховку від майбутніх збоїв. Витрати компанії на наземну логістику у 2022 році вже зросли в середньому від 10 до 40 разів залежно від маршруту. Експорт через Польщу та Румунію був повільним через затримки на кордоні [35].

ТОВ СП «Нібулон» у 2022-му скоротив дохід із 40,6 млрд до 15,2 млрд грн і заявив про величезні збитки — 10,5 млрд грн. [37].

Через руйнування, спричинені війною, включно з браком добрив, компанія скоротила обсяги посіяної пшениці на 40% у 2023 році. На тимчасово окупованих росією територіях України в ТОВ СП «Нібулон» залишилися активи на 82 млн. доларів. Понад 40% працівників компанії зараз не можуть працювати через військові дії [35].

2.2 Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ СП «Нібулон»

ТОВ СП «Нібулон» є лідером аграрного ринку в Україні та Чорноморському регіоні. Компанія займає значну частку в експорті зернових та олійних культур, на вирощуванні яких спеціалізується Україна. Завдяки діяльності компанії та її унікальній логістичній системі Україна стала відома у світі як постачальник високоякісного зерна [36].

Важливим досягненням 2020-2021 маркетингового року є налагодження нових торговельних зв'язків. Завдяки ефективній роботі фахівців на експортній мапі ТОВ СП «Нібулон» з'явилася Болгарія, куди вперше в історії компанія відвантажила продукцію – партію насіння соняшника. Також уперше в історії компанії та України відвантажено високоякісну пшеницю для Саудівської Аравії. Компанія розпочала співпрацю щодо відвантаження ріпака з Великобританією. Слід також зазначити й ті країни, з якими відновлено співпрацю після тривалої перерви: Мавританія, В'єтнам, Пакистан, Танзанія та Бурунді [36].

За майже тридцять років успішної діяльності ТОВ СП «Нібулон» створив насправді унікальну зернову інфраструктуру, аналогів якій немає в Україні. Це розгалужена мережа автоматизованих перевантажувальних терміналів та елеваторних комплексів, на яких за допомогою високоякісного обладнання від провідних світових виробників зберігається та доводиться до необхідних базисних кондицій збіжжя. Можливість одночасного зберігання зерна компанії

становить 2,25 млн тонн сільгосппродукції є найбільшою в країні [36].

Слід відзначити збільшення обсягів річкових вантажоперевезень для оптимізації внутрішньої логістики як конкретні кроки, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності української сільгосппродукції на світовому ринку. За 2020-2021 маркетинговий рік судноплавна компанія ТОВ СП «Нібулон», транспортувала внутрішніми водами України понад 4,3 млн тонн вантажів, що на 11 % більше ніж у попередньому За 2019-2020 маркетинговому році. Зростання обсягів перевезень відбулось завдяки роботі власного флоту (140-метровий плавкран NIBULON MAX, портові буксири-штовхачі кантувальники проекту T410 та несамохідні судна-майданчики відкритого типу проекту B1500), які було збудовано на ТОВ «Суднобудівно-судноремонтний завод ТОВ СП «Нібулон», оптимізації баржо-буксирних караванів (3–4 несамохідних судна одним буксиром, проведення караванів у зимовий період на р. Південний Буг) [36].



Рисунок 2.5 Динаміка експорту групи компаній ТОВ СП «Нібулон», тонн

2021-2022 маркетинговий рік (MP) компанія завершився з новим рекордним показником з експорту сільгосппродукції, наблизившись до відмітки у 6,8 млн тонн. За результатами першого кварталу 2021-2022 маркетингового року (MP) на експорт відвантажено більше 1,83 млн тонн збіжжя. Це абсолютний рекорд експортної діяльності компанії в розрізі кварталів.

Компанія здійснює експорт зерна у більше ніж 75 країн світу. У 2021-2022 МР географія експорту склала 29 країн, з яких 8 – країни ЄС: Іспанія, Франція, Німеччина, Португалія, Бельгія, Великобританія, Нідерланди, Болгарія.

У 2021-2022 МР ключовими ринками для української пшениці виявилися Індонезія та Єгипет.

Традиційно основним вектором розвитку ринку збуту та важливим джерелом для нарощування обсягів експорту кукурудзи була і залишиться Південно-Східна Азія. Цього маркетингового року тільки до Китаю було відвантажено з України 8,4 млн тонн кукурудзи, що на 345 % перевищує показник попереднього сезону.

Щодо ріпаку та сорго, то фактично всі обсяги цих культур експортовано до країни ЄС. Вдалося компанії розпочати співпрацю щодо відвантаження ріпака з Великобританією, а також уперше з 2015 року ТОВ СП «Нібулон» відвантажив партію сорго до Ізраїлю. У загальному експорті сорго країни в сезоні 2021-2022 частка компанії склала ~1,6 %.

ТОВ СП «Нібулон» було укладено 95 зовнішньоекономічних контрактів з іноземними партнерами – постачальниками імпортного обладнання, матеріалів та запчастин.

Географія імпорту компанії ТОВ СП «Нібулон» охопила 19 країн: Болгарія, Великобританія, Данія, Естонія, Італія, КНР, Латвійська республіка, Литовська республіка, Нідерланди, Німеччина, Норвегія, Польща, Румунія, Туреччина, Фінляндія, Франція, Чеська республіка, Хорватія та Швеція (рис. 2.6).

Значна частина зовнішньоекономічних контрактів була укладена в межах модернізації перевантажувальних терміналів та розбудови власного флоту.

За прямими контрактами було придбано високоякісне обладнання від відомих світових виробників для планової реновації перевантажувального терміналу в Миколаєві: NEUERO Industrietechnik fur Forderanlagen GmbH (Німеччина), MORILLON SAS (Франція), SCAFCO (США), Cimbria Unigrain A/S (Данія) та ін. У свою чергу потужне оновлення матеріально-технічної бази покращило процес обігу зерна, а також збільшило продуктивність приймання та

відвантаження сільгосппродукції на експорт.

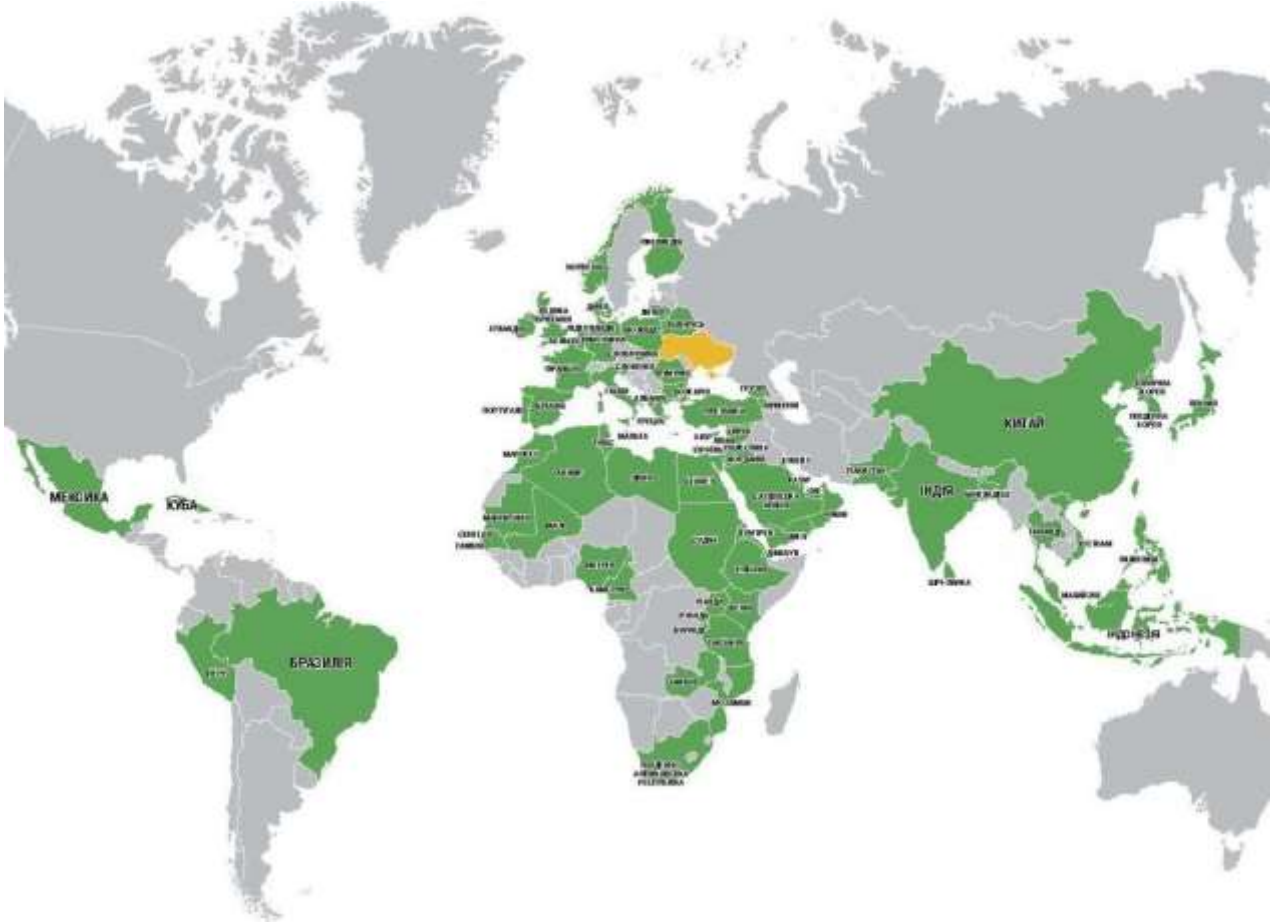


Рисунок 2.6 – Географія імпорту компанії ТОВ СП «Нібулон».

Для забезпечення будівництва суден комплектуючим обладнанням і матеріалами було продовжено співпрацю з відомими світовими виробниками суднового обладнання: ZF Marine Krimpen b.v. (Нідерланди), Danfoss Fire Safety A/S (Данія), WISKA Horpmann GmbH (Німеччина), FAK-ARMATUREN GMBH (Німеччина), MIDIF S.A.R.L. (Франція), DMT MARINE EQUIPMENT S.A. (Румунія), FAMOR S.A. (Польща), LANEX a.s. (Чеська республіка), KARTALLAR BOYA VE KIMYA SANAYI TIC. LTD. STI (Туреччина) та інші. Вперше укладено контракт із Zeppelin Power Systems GmbH & Co. KG (Німеччина) на постачання головних і допоміжних дизельних двигунів, системи зовнішнього пожежогасіння та гребних гвинтів.

ТОВ СП «Нібулон» продовжив закупівлю дизельного пального європейської якості у компанії ORLEN Lietuva (Литва) – 6,3 тис. тонн. ТОВ СП

«Нібулон». підписав угоду на постачання вітчизняного дизпального виробництва Кременчуцького НПЗ, і у рамках нової співпраці уже поставлено більше 3,5 тис. тонн дизельного пального.

ТОВ СП «Нібулон» є одним із найбільших експортерів зернових та олійних культур в Україні. Основні культури, які експортує компанія, - це пшениця, кукурудза та ячмінь. Ці культури становлять більшу частину експорту компанії. Завдяки ефективній роботі торгового відділу та розширенню географії торгівлі, ТОВ СП «Нібулон» забезпечує постійний вивіз сільськогосподарської продукції на світові ринки.

ТОВ СП «Нібулон» активно розширює свою експортну діяльність, відвантажуючи різні культури до нових ринків. Зокрема, компанія вперше відвантажила насіння соняшника до Болгарії, розпочала експорт високоякісної пшениці до Саудівської Аравії, яка до цього в основному закупувала ячмінь, та налагодила співпрацю з Великобританією щодо відвантаження ріпаку. Раніше «Нібулон» експортував до Великобританії лише кукурудзу [38].

Далі розглянемо детальний аналіз експорту сільськогосподарської продукції компанією ТОВ СП «Нібулон».

1. Кукурудза. Південно-Східна Азія є основним ринком збуту кукурудзи з України, оскільки регіон має велике населення і швидко зростаючу економіку. У минулому маркетинговому році компанія «Нібулон» відвантажила до Китаю рекордні 8,4 млн тонн кукурудзи, що на 345% більше, ніж у попередньому сезоні. Це перевищує загальний експорт кукурудзи до Європи. Доля Китаю в експорті компанії ТОВ СП «Нібулон» у минулому маркетинговому році становила 65%, що на 30% більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про гнучкість компанії та її здатність швидко адаптуватися до змін на ринку [38].

Висока якість кукурудзи від ТОВ СП «Нібулон» є її основною перевагою та важливим фактором конкурентоспроможності. Україна може продовжувати постачати значні обсяги кукурудзи до країн ЄС, Близького Сходу та Північної Африки, особливо з урахуванням зменшення виробництва кукурудзи в Бразилії через негативні погодні умови в поточному році. Це може призвести до того, що

Україна та США зможуть зайняти частку ринку, яку раніше займала Бразилія, в регіоні Середземномор'я.

Крім того, не виключена можливість експорту кукурудзи до самої Бразилії, яка зараз зіткнулася з внутрішнім дефіцитом цієї сировини для власної переробки. Компанія ТОВ СП «Нібулон» вже розглядає можливість укладання таких контрактів із бразильськими партнерами[38].

2. Ріпак. Очікується, що попит на ріпак буде зростати, оскільки глобальне виробництво цієї культури скорочується. Зокрема, виробництво ріпаку в Канаді, яка є одним із провідних світових виробників, очікується на рівні 17-18 млн тонн, що нижче за показники попередніх років. Це означає, що попит на український ріпак з боку країн ЄС буде ще більш стійким, ніж у минулі роки. Навіть Канада, яка раніше була великим експортером ріпаку, може бути змушена імпортувати цю культуру [38].

3. Ячмінь. Протягом останніх років Китай був основним ринком збуту ячменю компанії. ТОВ СП «Нібулон» поставив до Китаю 85% від своєї щорічної програми експорту ячменю. Загалом, доля ТОВ СП «Нібулон» у вітчизняному експорті ячменю становить 13% [38].

Попит Китаю у сезоні 2022/23 залишився на рівні минулого маркетингового року, то його частка в експорті ячменю компанії домінувала.

4. Соняшник. Україна експортувала рекордні 190 тис. тонн соняшнику, що є одним із найвищих показників за останні роки. Компанія ТОВ СП «Нібулон» відіграла важливу роль у цьому експорті, забезпечивши 15,8% від загального обсягу. Всю свою продукцію, експортовану в цьому сезоні, компанія направила до Болгарії, де через поганий врожай спостерігався значний попит на українську продукцію [38].

5. Соя. ТОВ СП «Нібулон» відновив експорт української сої після перерви, викликаній податковими змінами. Загалом було експортовано 30 тис. тонн сої до таких країн, як Єгипет, Туреччина та Франція [38].

6. Сорго. У 2020 році експорт сорго з України скоротився через несприятливі погодні умови та низьку врожайність. Незважаючи на це, компанія

«Нібулон» змогла експортувати 11 тис. тонн сорго до Ізраїлю, що є першим відвантаженням цієї культури в цю країну з 2015 року. Частка компанії «Нібулон» у загальному експорті сорго з України становила 19% [38].

Компанія «Нібулон» продовжує розвиватися, інвестуючи в нові технології та розширюючи свій флот. Введення в експлуатацію 140-метрового самохідного плавкрану NIBULON MAX стало важливим кроком у цьому напрямку. Цей кран значно підвищив потужності компанії та оптимізував роботу її флоту. Завдяки йому «Нібулон» може перевалювати до 6 млн тонн вантажів на рік, що перевищує потужності морського перевантажувального терміналу в Миколаєві.

Ці нові можливості створюють стійкі передумови для подальшого зростання компанії. «Нібулон» планує збільшувати обсяги експорту та географію своєї присутності. Компанія також прагне сприяти підвищенню конкурентоздатності української сільськогосподарської продукції та прославленню України у світі.

Загальний обсяг експорту сільськогосподарської продукції з України за період з березня по листопад 2022 року наведено на рисунку 2.7:

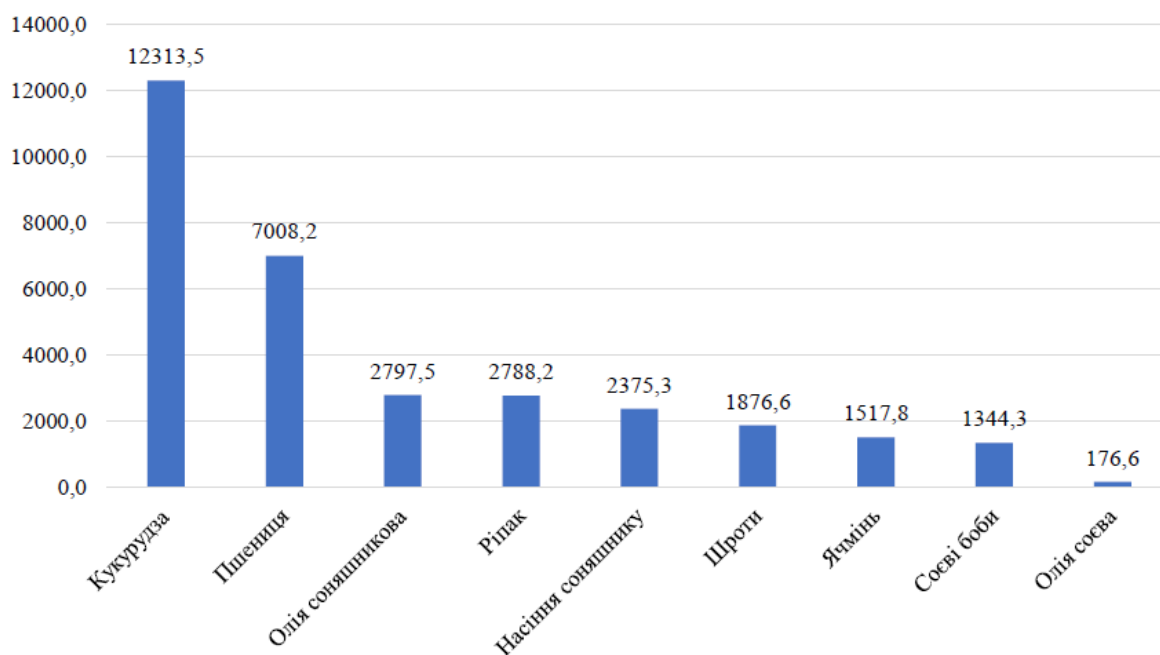


Рисунок 2.7 – Обсяг експорту по категоріям сільськогосподарської продукції з березня по листопад 2022 року

Військові дії між росією та Україною негативно впливають на економічний стан України, зокрема на її зовнішньоекономічну діяльність. У 2022 році експортно-імпортні операції України змінилися докорінно.

Експорт сільськогосподарської продукції був зупинений на початку війни, але поступово відновився за допомогою альтернативних маршрутів. Зокрема, використовувалися автомобільний та залізничний транспорт до країн Європи, а також річкові порти на Дунаї в містах Рені та Ізмаїл.

Для аналізу каналів реалізації продукції на експорт можна використовувати дані таблиці 2.4. Ці дані містять інформацію про способи транспортування та доставки сільськогосподарської продукції до зовнішніх ринків.

Щоб визначити, які канали реалізації були використані, можна порівняти кількість продукції, що була експортована, з різними видами транспорту. Наприклад, можна дослідити, яку частку експорту становить автомобільний транспорт, залізничний транспорт та річкові порти на Дунаї. Це допоможе зрозуміти, якими каналами було найбільше скористалися під час реалізації продукції [39].

Таблиця 2.4 – Канали реалізації сільськогосподарської продукції на експорт, тис. тонн

Вид продукції	Всього	Канали реалізації (тип транспорту)			
		Порти	Залізничний	Авто	Паром
Кукурудза	12313,5	7360,6	4219,7	768,7	18,5
Пшениця	7008,2	5780,0	738,6	477,7	11,9
Олія соняшникова	2797,5	1697,6	452,6	578,0	89,3
Ріпак	2788,2	1574,8	549,9	645,9	17,6
Насіння соняшнику	2375,3	1371,4	282,2	673,4	48,3
Шроти	1876,6	1089,6	565,8	156,5	64,7
Ячмінь	1517,8	1371,3	59,8	81,3	5,4
Соєві боби	1344,3	808,5	262,9	269,1	3,8
Олія соєва	176,6		86,3	76,8	10,7
Разом	32197,9	21053,8	7217,9	3727,3	270,2

Залізничний транспорт відіграв ключову роль у відновленні експорту сільськогосподарської продукції з України після початку війни. Щомісяця залізницею експортувалося близько 1 млн тонн продукції, що є рекордним показником для незалежної України. Крім того, автомобільний транспорт також відіграв важливу роль, експортуючи щомісяця близько 400 тис. тонн продукції.

У перші п'ять місяців віськових дій, коли морські перевезення були заблоковані, експортери продукції зосередилися на альтернативних шляхах транспортування, таких як річковий транспорт через Дунай, залізниця та автомобільний транспорт. Залізниця стала другим за обсягами каналом експорту, відправляючи основні потоки продукції через Польщу та Угорщину [39].

Однак альтернативні шляхи транспортування є значно дорожчими, ніж морський коридор. Вартість транспортування продукції альтернативними маршрутами становить до 200 доларів США за тонну, що значно підвищує витрати на логістику та зменшує прибутки українських сільськогосподарських виробників. Експортована продукція через морський коридор має набагато менші логістичні витрати, орієнтовно 80- 100 доларів США за тонну.

Сухопутні та залізничні маршрути не можуть забезпечити достатню пропускну спроможність для експорту 45 млн тонн сільськогосподарської продукції, які очікується виробити Україна в 2023 році. Хоча в порівнянні з періодом до війни спостерігається значний прогрес у розвитку сухопутних каналів експорту, цього все ще недостатньо [39].

Україна має близько 24 тис. зерновозів, а в Європі їх лише близько 12 тис. Однак існують дві основні проблеми, які перешкоджають більшому експорту залізничним транспортом: різниця в ширині колій і розміри вагонів.

Аналізуючи обсяги продукції, що екпортується різними видами транспорту, можна отримати інформацію про частку кожного виду транспорту в загальних перевезеннях (рис. 2.8).

Незважаючи на значні втрати і перешкоди, спричинені російською агресією, Україна все ще має значний потенціал для експорту сільськогосподарської продукції. Це підтверджується експортом майже 51 млн

тонн продукції АПК та харчової промисловості за 2022 рік. Однак цей показник зменшився на 16,7% порівняно з попереднім роком.

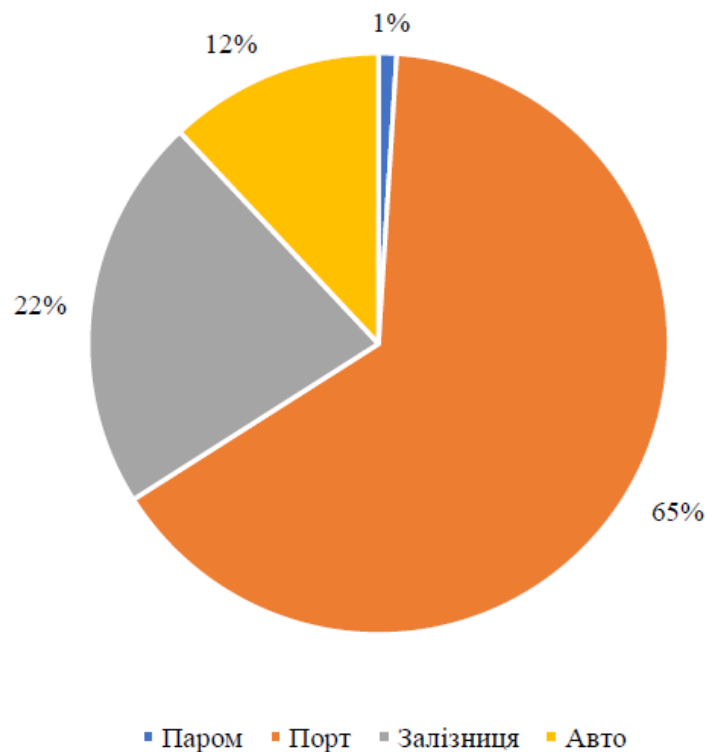


Рисунок 2.8 – Частка кожного виду транспорту в загальному обсязі експорту

Враховуючи зменшення обсягів експорту та значні обсяги сільськогосподарської продукції, вирощеної у поточному році, важливо продовжувати розвивати аграрну логістику. Це можна зробити шляхом будівництва нових та розширення існуючих транскордонних терміналів та перевалочних комплексів, а також розвитку нових транспортних коридорів, які враховують розбіжності у ширині колії. Крім того, активний розвиток річкових портів, які стали надійними альтернативами заблокованим морським портам, також важливий для вітчизняних аграріїв.

У 2022 році компанія ТОВ СП «Нібулон» побудувала в Ізмаїлі власний зерновий термінал обсягом 300 тис. тонн зернових вантажів на місяць. Компанія розглядає саме Дунай як «базис, який забезпечує прогнозовану ситуацію»[40].

2.3 Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ СП «Нібулон»

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства є одним з найважливіших етапів стратегічного планування. Він дозволяє оцінити фактори, які впливають на діяльність підприємства, і розробити стратегію, яка буде відповідати цим факторам.

Аналіз зовнішнього середовища включає в себе вивчення таких факторів:

- Економічні фактори: стан економіки, тенденції розвитку, рівень конкуренції, тощо.
- Політичні фактори: політичний режим, законодавство, тощо.
- Соціальні фактори: культура, спосіб життя, тощо.
- Технологічні фактори: рівень технологічного розвитку, нововведення, тощо.

Аналіз внутрішнього середовища включає в себе вивчення таких факторів:

- Фінансові фактори: фінансовий стан, прибутковість, тощо.
- Операційні фактори: виробництво, маркетинг, тощо.
- Персональні фактори: персонал, його кваліфікація, тощо.

Результатом аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища є виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, які виникають у зовнішніх умовах. Ця інформація використовується для розробки стратегії підприємства, яка буде спрямована на підвищення його конкурентоспроможності.

Для ефективної діяльності підприємства в конкурентному середовищі важливо, щоб його організаційна структура відповідала потребам та можливостям організації, а також оптимально визначала стратегічні орієнтири, що безпосередньо пов'язані з досягненням стратегічних цілей розвитку підприємства.

ТОВ СП «Нібулон» мало вертикально інтегровану структуру, що включала 50 підрозділів у дванадцяти областях України. Ця структура забезпечувала єдність керівництва від верху до низу, чіткі, прості та погоджені взаємозв'язки,

повну відповідальність керівника за результати роботи.

Однак, ця структура мала і деякі недоліки, зокрема, вона не може бути ефективною в умовах швидкозмінного середовища, а також вимагає значних витрат на управління.

Для підвищення ефективності діяльності ТОВ СП «Нібулон» можна розглянути можливість впровадження елементів матричної організаційної структури. Така структура дозволить більш ефективно розподіляти ресурси та координувати діяльність різних підрозділів підприємства.



Рис.2.9. Стратегічні орієнтири ТОВ СП «Нібулон»

Стратегічне підприємство має впливати на зовнішнє та внутрішнє середовище, щоб адаптувати його до своїх стратегічних цілей. Це створює основу для успішної реалізації стратегії. Стратегічні зміни діяльності є важливою частиною стратегії диверсифікації. Щоб зрозуміти масштаби цих змін, необхідно розглянути стратегічні орієнтири діяльності ТОВ СП «Нібулон» (рис 2.9)

Аналіз стратегічних орієнтирів ТОВ СП «Нібулон» дозволяє зробити такі висновки:

- Компанія активно розвивається, розширюючи географію та масштаби виробництва.
- Високі врожаї та якість продукції досягаються за рахунок використання найсучасніших інтенсивних технологій, найкращого насіння та новітніх імпортованих обробних машин та інструментів.
- Диверсифікація виробничої діяльності за кліматичними зонами дозволяє зменшити природні ризики та забезпечити стабільний урожай.
- Компанія застосовує науково обґрунтовані сівозміни, раціонально використовує добрива та адекватно обробляє ґрунт. Добре спланована сівозміна дозволяє максимально ефективно використовувати ґрунт і кліматичні умови для вирощування сільськогосподарських культур. Це допомагає боротися з бур'янами, шкідниками та хворобами, які можуть завдати шкоди врожаю.
- ТОВ СП «Нібулон» постійно оновлює обладнання та забезпечує всі виробничі підрозділи сучасним високопродуктивним обладнанням.

Один із методів оцінки конкурентоспроможності компаній передбачає порівняння її показників із показниками конкурентів тієї ж галузі. Цей метод дозволяє визначити, наскільки ефективно компанія працює порівняно з іншими компаніями в галузі. Аналізуючи позиції українських зернотрейдерів, можна зробити висновок, що деякі з них займають провідні позиції на ринку, що є результатом їхнього досвіду та успішної діяльності в галузі.

Важливим інструментом аналізу конкурентного середовища є створення стратегічних груп. Це дозволяє відстежувати та оцінювати конкурентні переваги

та недоліки компаній на ринку. Даний тип аналізу включає оцінку як галузі в цілому, так і окремих компаній, що працюють в рамках однієї галузевої асоціації.

Карта стратегічних груп є графічним зображенням конкуренції на галузевому ринку. Вона дозволяє бачити зміни, що відбуваються в галузі. Створення карти стратегічних груп дозволяє визначити такі важливі фактори, як:

- Прикордонні групи, тобто компанії, які перебувають між двома стратегічними групами;
- Бар'єри мобільності, тобто фактори, що ускладнюють або унеможливають перехід компанії з однієї стратегічної групи до іншої;
- Стратегічні зміни, що відбуваються в галузі;
- Тенденції розвитку галузі;
- Реакцію конкуренції.

Отже, аналіз конкурентного середовища є важливим завданням для будь-якого підприємства, що працює в конкурентному середовищі. Створення стратегічних груп є ефективним інструментом такого аналізу.

Для створення карт стратегічних груп підприємств-конкурентів у зерноторгівельній сфері України було досліджено найкрупніші оператори ринку. Вихідні дані для створення карт стратегічних груп підприємств-конкурентів зернотрейдерів України наведено у таблиці 2.5.

Два роки поспіль основними продавцями українського зерна є українські компанії-експортери. Найбільшими з них є «Кернел» (11,7%) та ТОВ СП «Нібулон» (9,8%). Державна продовольчо-зернова корпорація України (ДПЗКУ) поступово втрачає свої позиції на ринку втративши свої позиції на користь Sierentz Global Merchants.

Така невелика кількість основних українських експортерів зерна пояснюється високою капіталоємністю цього бізнесу, показником, що характеризує розмір основного капіталу, необхідного для випуску продукції, товарів, послуг вартістю в 1 грошову одиницю; визначається шляхом поділу вартості основних коштів на обсяг продукції в грошовому вираженні, що випускається за один рік.

Таблиця 2.5. – Вихідні дані для побудови карт стратегічних груп конкурентів зернотрейдерів України

№	Підприємства Показники	ДПЗКУ	ADM Trading Ukraine	КЕРНЕЛ	NIBULON	Louis Dreyfus	COFCO Agri Ukraine	Bunge
		1	2	3	4	5	6	7
1	Кількість років функціонування на ринку	9	20	24	28	24	11	17
2	Чисельність працівників, чол.	4599	850	16000	6300	400	500	1200
3	Елеваторні потужності, млн. т	3,75	0,6232	2,67	2,1	0,601	0,327	0,6
4	Частка в зерновому експорті за 2018/2019 МР, %	3,5	7,6	11,7	9,8	6,0	8,9	6,3
5	Кількість філій	55	7	59	39	5	8	6
6	Кількість регіонів присутності	20	2	13	12	4	4	4
7	Кількість відправлених на експорт суден	52	109	76	108	87	131	118
8	Середній дедвейт обробленого судна, тис. тон	39,0	45,4	55,0	55,8	44,0	40,5	35,2
9	Обсяг експортованого зерна, млн т	1,68	3,96	6,07	5,11	3,15	4,62	3,29

Частка ринку: три компанії - КЕРНЕЛ, ТОВ СП «Нібулон» та COFCO Agri Ukraine – володіють більшою частиною ринку, ніж інші 10 компаній разом узяті. Це свідчить про їхню сильну позицію на ринку.

- Кількість років діяльності: КЕРНЕЛ та ТОВ СП «Нібулон» є найстаршими компаніями на ринку, що дає їм певну перевагу перед більш молодими компаніями.

- Чисельність працівників: КЕРНЕЛ та ТОВ СП «Нібулон» мають найбільшу кількість працівників, що свідчить про їхню масштабність і можливості.

- Елеваторні потужності: КЕРНЕЛ має найбільші елеваторні потужності, що дозволяє їй зберігати великі обсяги зерна.

- Частина в зерновому експорті: КЕРНЕЛ та ТОВ СП «Нібулон» є найбільшими експортерами зерна в Україні, що свідчить про їхню важливу роль

у секторі.

- Кількість філій: ТОВ СП «Нібулон» має найбільшу кількість філій в Україні, що дозволяє їй надавати послуги в більшості регіонів країни.
- Кількість регіонів присутності: КЕРНЕЛ має найбільшу кількість регіонів присутності в Україні, що дозволяє їй охоплювати більшу частину ринку.
- Кількість відправлених на експорт суден: КЕРНЕЛ та ТОВ СП «Нібулон» є найбільшими відправниками зерна на експорт, що свідчить про їхню важливу роль у секторі.
- Середній дедвейт обробленого судна: КЕРНЕЛ та ТОВ СП «Нібулон» мають найбільший середній дедвейт обробленого судна, що свідчить про їхню здатність обробляти великі обсяги зерна.
- Обсяг експортованого зерна: КЕРНЕЛ та ТОВ СП «Нібулон» є найбільшими експортерами зерна в Україні, що свідчить про їхню важливу роль у секторі.

Стратегічні карти конкурентів зернового ринку представлені на рисунку 2.10:

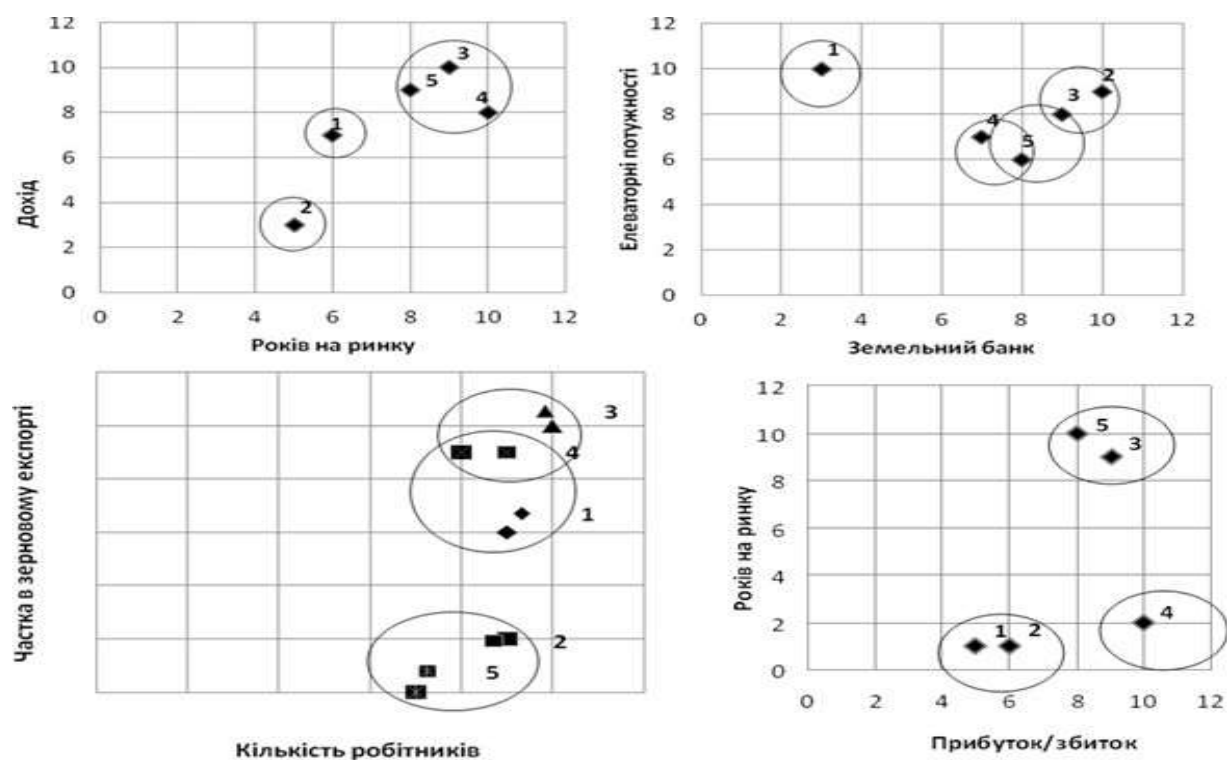


Рисунок 2.10 – Стратегічні карти конкурентів зернового ринку

Оцінка конкурентного середовища вітчизняного аграрного сектору показує, що, незважаючи на велику кількість конкурентів на ринку зернових культур, інтенсивність конкуренції є помірною.

Матриця формування конкурентної карти операторів зернового ринку представлена в таблиці 2.6:

Таблиця 2.6 – Матриця формування конкурентної карти операторів зернового ринку

Ринкова частка	Темп зростання ринку	Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Підприємства аутсайтери
		1	2	3	4
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	1	KERNEL		Cargill ADM Trading Ukraine , Sierentz Global Merchants	
Підприємства з усталеною сильною конкурентною позицією	2	NIBULON	COFCO Agri Ukraine		
Підприємства з усталеною слабкою конкурентною позицією	3			Bunge , Louis Dreyfus Agroprosperis , Glencore Agriculture	
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується	4				ДПЗКУ

Аналіз таблиці 2.6 показує, що на ринку зернових культур України виділяються кілька основних гравців.

Найбільшою часткою ринку (близько 30%) володіють 3 компанії: KERNEL, ТОВ СП «Нібулон» та COFCO Agri Ukraine.

Інші компанії, такі як Cargill ADM Trading Ukraine, Sierentz Global Merchants, мають слабкі конкурентні позиції, але вони швидко розвиваються.

Bunge, Louis Dreyfus Agroprosperis, Glencore Agriculture також мають слабкі позиції.

«Кернел» — найбільший виробник та експортер соняшникової олії в Україні, а також один з провідних постачальників агропромислової продукції на міжнародному ринку. На частку компанії припадає близько 15% світового експорту соняшникової олії і 18% експорту зернових. «Кернел» постачає продукцію у понад 80 країн світу.

COFCO Agri Ukraine дочірня структура китайської національної корпорації COFCO (China National Cereals, Oils and Foodstuffs Corporation), що спеціалізується на експорті зернових та олійних культур.

Для того, щоб визначити напрями подальшого зміцнення конкурентних позицій ТОВ СП «Нібулон», скористаємося методом SMART. Для цього сформуємо конкурентний профіль компаній відносно компанії-лідера (Кернел) та підприємств із сильною конкурентною позицією (COFCO Agri Ukraine) (таб 2.7).

Конкурентний профіль підприємств стратегічної групи зернового ринку передбачає оцінку діяльності компаній за такими критеріями:

- Елеваторні потужності: обсяги зберігання зерна.
- Земельний банк: площа землі, що обробляється.
- Спеціалізація: види сільськогосподарської продукції, які виробляються.
- Регіональна розповсюдженість: кількість регіонів України, в яких працює компанія.
- Кількість філій: кількість офісів і складів компанії в Україні.
- Об'єм експортованого зерна: обсяги зерна, які компанія експортує за кордон.
- Інноваційна діяльність: кількість запатентованих розробок і впроваджених інновацій.
- Інвестування: обсяги інвестицій у розвиток компанії.
- Діяльність зовнішньоекономічна: обсяги торгівлі з іншими країнами.
- Управління людськими ресурсами: кількість працівників, рівень їхньої кваліфікації та мотивації.
- Управління фінансовими ресурсами: обсяги капіталу, прибуток,

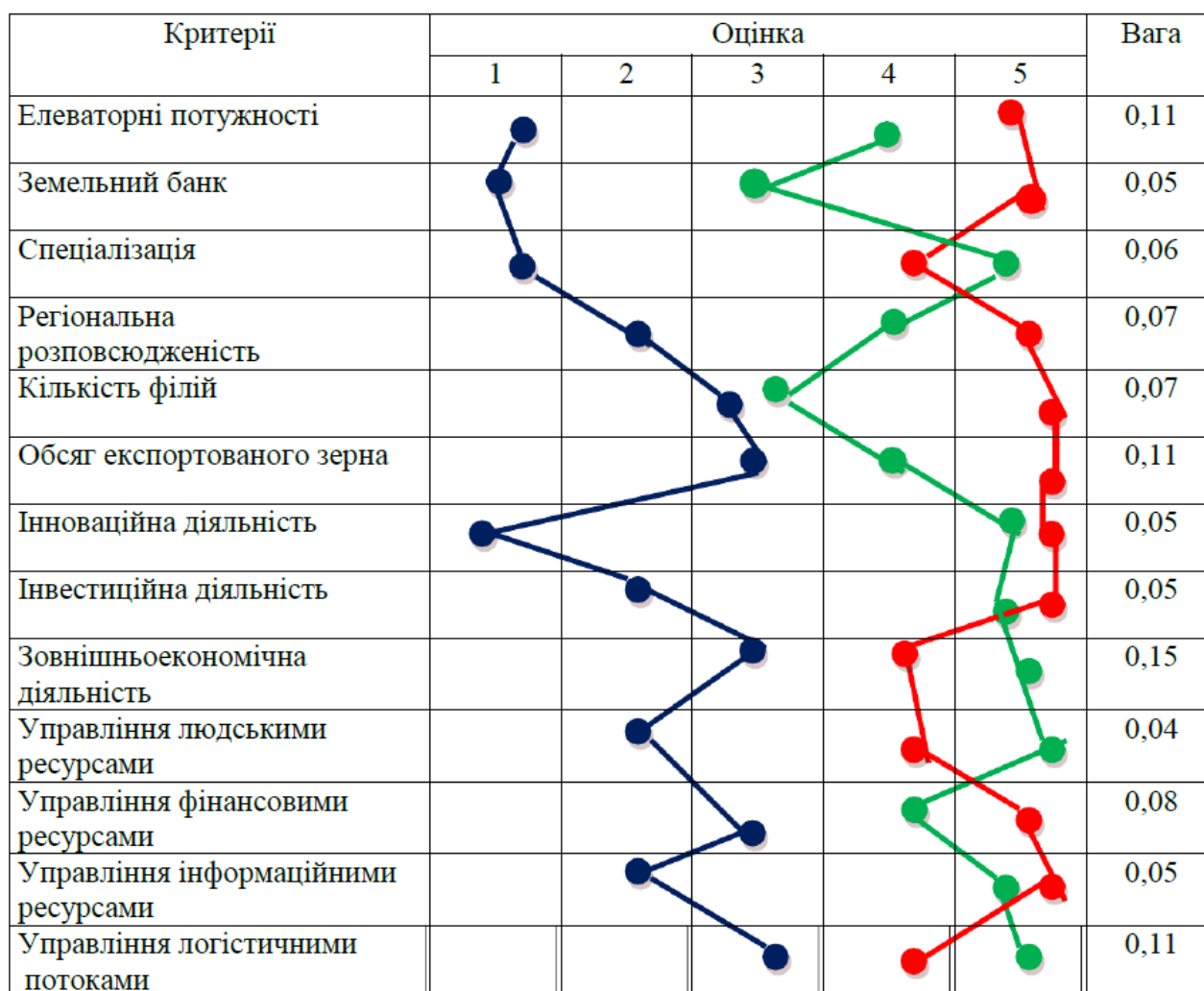
рентабельність.

- Управління інформацією: ефективність використання інформації для прийняття рішень.

- Менеджмент логістичних потоків: ефективність організації транспортування, зберігання та збуту продукції.

Оцінка діяльності компаній за цими критеріями дозволить визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також виявити потенційні можливості для подальшого розвитку.

Таблиця 2.7 – Конкурентний профіль підприємств стратегічної групи



KERNEL —

NIBULON —

COFCO Agri Ukraine —

Для більш повної оцінки конкурентоспроможності компанії використовують показник «абсолютної» конкурентної сили.

Абсолютна» конкурентоспроможність визначається шляхом порівняння оцінок компанії та її найбільшого конкурента.

Цей показник показує, наскільки компанія близька до ідеальної конкурентної сили, яка визначається як найкращий показник серед конкурентів.

Таблиця 2.8 – Порівняння конкурентної сили ТОВ СП «Нібулон» з основними конкурентами

Критерії	Оцінка (1-5 балів)			
	KERNEL	COFCO Agri Ukraine	NIBULON	
			Конкурентна Сила (звичайна)	Конкурентна сила (абсолютна)
Елеваторні потужності	0,55	0,11	0,44	-0,11
Земельний банк	0,25	0,05	0,15	-0,10
Спеціалізація	0,24	0,06	0,3	0,06
Регіональна розповсюдженість	0,35	0,14	0,28	-0,07
Кількість філій	0,35	0,21	0,21	-0,14
Обсяг експортованого зерна	0,55	0,33	0,44	-0,11
Інноваційна діяльність	0,25	0,05	0,25	0
Інвестиційна діяльність	0,25	0,1	0,25	0
Зовнішньоекономічна діяльність	0,6	0,45	0,75	0,15
Управління людськими ресурсами	0,16	0,08	0,2	0,04
Управління фінансовими ресурсами	0,4	0,24	0,32	-0,08
Управління інформаційними ресурсами	0,25	0,1	0,25	0
Управління логістичними потоками	0,44	0,33	0,55	0,11
Сумарна оцінка	4,64	2,25	4,39	-0,25

За результатами розрахунку конкурентної сили ТОВ СП «Нібулон» має абсолютну конкурентоспроможність на рівні 0,75, що на 0,25 нижче, ніж у лідера галузі KERNEL.

Основними конкурентними перевагами ТОВ СП «Нібулон» перед KERNEL є:

- Розвиток зовнішньоекономічної діяльності: ТОВ СП «Нібулон» має більшу кількість торгових партнерів та експортує зерно в більшу кількість країн.
- Спеціалізація компанії: ТОВ СП «Нібулон» зосереджується на виробництві та експорті пшениці, кукурудзи та соняшника, тоді як КЕРНЕЛ також займається виробництвом інших сільськогосподарських культур.
- Управління людськими ресурсами: ТОВ СП «Нібулон» має більш високу кваліфікацію працівників та ефективну систему мотивації.
- Управління логістичними потоками: СП «НІБУЛОН» має більш ефективну систему транспортування, зберігання та збуту продукції.

У той же час, СП «НІБУЛОН» поступається КЕРНЕЛ за такими показниками:

- Обсяг елеваторних потужностей: КЕРНЕЛ має більші елеваторні потужності, що дозволяє йому зберігати великі обсяги зерна.
- Розмір земельного банку: КЕРНЕЛ має більший земельний банк, що дозволяє йому вирощувати більшу кількість сільськогосподарської продукції.
- Кількість районів розподілу та кількість відділень: КЕРНЕЛ має більшу кількість районів розподілу та відділень, що дозволяє йому охоплювати більшу частину ринку.
- Розмір фінансового результату: КЕРНЕЛ має більший фінансовий результат, що свідчить про його більшу ефективність.

Ці результати аналізу конкурентоспроможності дозволяють зробити висновок про те, що ТОВ СП «Нібулон» має конкурентні переваги в деяких сферах, але відстає від КЕРНЕЛ в інших. Для того, щоб зміцнити свої конкурентні позиції, ТОВ СП «Нібулон» може зосередитися на покращенні тих сфер, де воно відстає від КЕРНЕЛ, таких як обсяг елеваторних потужностей, розмір земельного банку, кількість районів розподілу та кількість відділень, а також розмір фінансового результату.

Для виявлення найбільш значущих чинників макросередовища, визначення їх ключових тенденцій, характеру і сили впливу на діяльність компанії проведемо аналіз макрооточення ТОВ СП «Нібулон» методом PEST–

аналізу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Характеристика PEST-факторів макросередовища ТОВ СП «НІБУЛОН»

Група факторів	Прояв основних факторів	Характер впливу	Сила впливу
Політичні	Загальна політична ситуація	–	3
	Антимонопольне законодавство	+/-	3
	Податкове законодавство	–	4
	Нормативне регулювання	+/-	4
	Економічна політика держави	+/-	4
Економічні	Темпи зростання економіки	+	4
	Рівень доходів в економіці	+/-	5
	Рівень інфляції Курс національної валюти	– +/-	5 4
Соціальні	Чисельність населення (споживачів)	–	4
	Міграція населення	+/-	3
	Спосіб життя споживачів	+/-	4
	Цінності та уподобання споживачів	+	4
Технологічні	Швидкість змін технологій у галузі	+	3
	Поява нових продуктів;	+	3
	Державна технологічна політика	+/-	3

Аналіз зовнішніх факторів впливу на діяльність ТОВ СП «Нібулон» показує, що найбільший вплив мають економічні чинники.

Найбільш впливовими економічними факторами є:

- Рівень доходів в економіці та платоспроможність споживачів. Цей фактор впливає на обсяги виробництва та реалізації продукції, а також на ціни на продукцію.
- Курс національної валюти. Цей фактор впливає на прибутковість

зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Інші зовнішні фактори, такі як політичні, соціальні, технологічні та екологічні, також мають певний вплив на діяльність компанії, але їх вплив менший, ніж економічних чинників.

Наступним кроком буде проведення аналізу підприємства методом SWOT. Цей аналіз дозволить виявити можливості внутрішнього потенціалу організації і загрози з боку зовнішнього оточення.

Таблиця 2.10 – SWOT–аналіз ТОВ СП «Нібулон»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Земельні ресурси (великі площі ріллі). 2. Стабільний попит на с/г продукцію. 3. Постійні канали реалізації. 4. Кваліфікований управлінський персонал та досвідчені працівники. 5. Сприятливі для виробництва природні умови. 6. Позитивний імідж. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання темпів інфляції. 2. Зміна в споживчих інтересах. 3. Внутрішні виробничі проблеми. 4. Виробництво з високими витратами. 5. Сильна конкуренція. 6. Незадовільний стан транспортного сполучення.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення якості продукції за рахунок модернізації обладнання. 2. Виробництво перспективних продуктів сільського господарства (екологічно чистої продукції). 3. залучення інвесторів. 4. Розширення мережі дистриб'юторів у т.ч. за кордоном. 5. Лібералізація зовнішніх зв'язків. 6. Покращення виробничої інфраструктури (ремонт доріг). 7. Захоплення нових сегментів ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання закордонних технологій конкурентами; 2. Низька урожайність та якість вирощеної продукції; 3. Соціально-політична нестабільність; 4. Велике податкове навантаження; 5. Погіршення кредитної політики (підвищення відсоткової ставки за кредит, нові умови кредитування). 6. Карантин 7. Військові дії

Аналіз факторів впливу на ефективність виробництва та діяльності ТОВ СП «Нібулон»

дозволяє виділити такі групи факторів:

- Технологічні фактори пов'язані з використанням сучасних технологій виробництва та зберігання продукції.

- Організаційні фактори пов'язані з ефективним управлінням підприємством.
- Господарські фактори пов'язані з ефективним використанням матеріальних і трудових ресурсів.
- Загальноекономічні фактори пов'язані з загальним економічним станом країни та світу.
- Природні фактори пов'язані з кліматичними умовами та природно-ресурсним потенціалом регіону.

При існуючих умовах ефективність зовнішньоторговельної діяльності підприємства залежить від внутрішньогосподарських факторів, таких як:

- Забезпеченість підприємства матеріальними та трудовими ресурсами.
- Якість продукції.

Основним показником ефективності зернотрейдера є сума прибутку від реалізованої продукції. На прибуток впливають наступні фактори:

- Обсяг реалізації.
- Ціни.
- Рівень попиту і пропозиції на ринку.
- Шляхи і канали реалізації продукції.

До групи фундаментальних факторів, які впливають на світові ціни на зерно, відносяться:

- Проведення тендерів.
- Різні правила і обмеження, яким схильна світова торгівля зерном.
- Зворотна залежність між світовими цінами на пшеницю і запасами в основних країнах-експортерах.

Крім базових факторів, на зовнішньоторговельну діяльність ТОВ СП «Нібулон» мають вплив технічні фактори, які впливають на ціни в короткий термін. До них відносяться:

- Дії великих гравців на ринку сільськогосподарської продукції.
- Технічні особливості торгівлі ф'ючерсними контрактами.

Підприємству варто розробити стратегію, яка дозволить використовувати

сильні сторони підприємства для отримання віддачі від його можливостей в зовнішньому середовищі та уникнення можливих загроз.

Аналіз фінансового стану ТОВ СП «Нібулон» показав, що підприємство є прибутковим і має оптимальну структуру капіталу. Однак, ліквідність підприємства є недостатньою, що може призвести до ризиків у майбутньому. Підприємство враховує ці ризики при формуванні стратегії управління.

Система стратегічного управління на ТОВ СП «Нібулон» сформована в достатньому обсязі. Вона включає в себе всі необхідні елементи та частини стратегічного процесу, які інтегровані в єдину систему. Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу, процесів формування та реалізації конкурентної стратегії на підприємстві є середнім.

У виробництві ТОВ СП «Нібулон» основні акценти в процесі забезпечення конкурентних переваг робляться на забезпеченні належного рівня якості продукції та зниженні виробничих витрат. Для цього підприємство впроваджує нове високопродуктивне обладнання.

Серед маркетингових чинників на підприємстві велика увага приділяється створенню та просуванню власних торгових марок, підвищенню лояльності споживачів, формуванню розвинутої системи логістики та продажу продукції кінцевому споживачу.

Стратегічний аналіз ТОВ СП «Нібулон» показав, що підприємство має ряд сильних сторін, які забезпечують йому стійку позицію на ринку сільськогосподарської продукції. Серед цих сторін можна виділити:

- Використання екологічно чистої сировинної бази. Це дозволяє підприємству виробляти високоякісну продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам.
- Широкий асортимент продукції. Це дозволяє підприємству задовольняти потреби різних груп споживачів.
- Бездоганна якість продукції. Це підтверджується перемогами підприємства на національних та регіональних конкурсах.

ТОВ СП «Нібулон» дотримується стратегії диференціації, яка полягає в

наданні широкого асортименту продукції за доступними цінами. Однак, в умовах швидких економічних змін ця стратегія потребує певних коригувань.

Для підвищення рівня стійкого розвитку підприємства ТОВ СП «Нібулон» може розглянути такі заходи:

- Розширення присутності на міжнародних ринках. Це дозволить підприємству диверсифікувати свій бізнес і зменшити ризики, пов'язані з нестабільним внутрішнім ринком.
- Інвестування в інноваційні технології. Це дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити подальший розвиток.

Ці заходи допоможуть підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити довгостроковий успіх в умовах турбулентності.

3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

3.1 Опис та економічне обґрунтування програми диверсифікації міжнародної діяльності

Диверсифікація міжнародної діяльності – це корпоративна стратегія виходу на ринок нових продуктів або продуктових ліній, нових послуг або нових ринків із залученням істотно інших навичок, технологій і знань [31].

Доцільно розглянути види диверсифікації, які наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні види диверсифікації

Вид	Сутність
Концентрична (вертикальна)	Підприємство виробляє товари, які як в технологічному, так і в маркетинговому аспекті пов'язані зі вже існуючими товарами фірми.
Горизонтальна диверсифікація	Розширення власного асортименту продукції виробами, які не пов'язані з тим, що випускається, але створюють зацікавленість існуючих клієнтів. Горизонтальна диверсифікація передбачає освоєння нових ринків та сфер бізнесу, які задовольняють потреби вже існуючих клієнтів.
Конгломератна диверсифікація	Поповнення асортименту компанії виробами, що не пов'язані ні з технологіями, які застосовуються, ні з ринками, на яких працює фірма, ні з існуючими потребами споживачів. Цей вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і може застосовуватися лише великими, прибутковими підприємствами.

Найбільш привабливою виглядає горизонтальна диверсифікація, оскільки вона передбачає освоєння нових ринків.

Але варто також розглянути переваги і недоліки усіх зазначених видів диверсифікації, тому необхідно створити табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Переваги і недоліки диверсифікації

Вид	Переваги	Недоліки
Концентрична (вертикальна)	<ul style="list-style-type: none"> – гарантія поставок технічних і матеріальних ресурсів; – тісний контакт з кінцевими споживачами; – контроль всього ланцюга виробництва - від сировини до готової продукції; – стабільність господарських зв'язків у межах підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> – постійне вдосконалення виробництва потребує значних витрат, що стає головною причиною перевищення вартості ресурсів за середньоринкову; – негативні зміни зовнішнього середовища прямо впливають на взаємозалежність підрозділів та погіршують становище підприємства; – зменшення впливу конкуренції через обмеженість ринку збуту
Горизонтальна диверсифікація	<ul style="list-style-type: none"> – полягають у різнобічному аналізі та задоволенні потреб споживачів, при якому досягається ефект синергізму - сукупність видів діяльності дає більший ефект, ніж окремі види діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися -тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності.
Конгломератна диверсифікація	<ul style="list-style-type: none"> – раціональне використання фінансових ресурсів. – можливість придбання новобізнесу по низькій ціні, які існують у галузях, що знаходяться на стадії спаду, коли фірми прагнуть швидко вийти із бізнесу, мінімізуючи майбутні втрати; – зникає залежність від ризику спаду попиту на товари, через наявність інших виробництв; – робить фірму стійкою та недоступною щодо поглинання. 	<ul style="list-style-type: none"> – труднощі в регулюванні різних видів бізнесу та підрозділів; – складність аналізу стратегічних проблем; – проблематичність оцінки стратегічних планів.

Виходячи з наведеної інформації, можна проаналізувати кожний вид окремо:

- Концентрична (вертикальна) диверсифікація – має низку переваг, але ключовий аспект на якому варто зупинитись, це на недоліку, який сигналізує про те, що такий підхід потребує значних витрат.

Підприємство ТОВ СП «Нібулон» має на меті збільшення своїх щорічних доходів.

- Конгломератна диверсифікація – передбачає також збільшення витрат, адже її основі лежить поповнення асортименту продукцією, яка не пов'язана ні з технологіями, які застосовуються при виробництві, ні з ринками, на яких працює компанія, ні з існуючими потребами споживачів. Яка також має на увазі можливість придбання нового бізнесу (тобто розширення сфери діяльності), що значно навантажить саму компанію і не призведе до збільшення доходів, навпаки в перші роки буде обтяжувати її.

- Горизонтальна диверсифікація – має різносторонню варіацію розвитку подій, бо враховує можливість освоєння нових ринків і розширення асортименту продукції. Для компанії ТОВ СП «Нібулон» цей вид більше всього підходить.

Проблеми та причини ініціалізації програми: головною причиною є те, що компанії потрібно залучити нових замовників, для того щоб підвищити ефективність своєї діяльності і покращити позиції на міжнародній арені.

Завдячуючи цьому, компанія матиме змогу зарекомендувати себе на світовому ринку.

Суть програми та її ідея: полягає в тому, щоб охопити й опанувати нові ринки збуту, тим самим диверсифікувати свою міжнародну діяльність за рахунок різних груп товарів.

Цілі програми це:

- охоплення й опанування нових ринків збуту;
- підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку;
- покращення позицій на міжнародній арені;

- рекомендації, щодо організації й реалізація міжнародної діяльності в умовах нестабільного бізнес-середовища
- запобігання продовольчої кризи.

Товар, який буде відправлятися на експорт – пшениця (2-го, 3-го, 4-го класу), кукурудза.

Сутність товару: пшениця (2-го, 3-го, 4-го класу) – це рослина, яку широко вирощують заради насіння, зерно злаків, яке є основним продуктом харчування в усьому світі.

2-й, 3-й клас пшениці відноситься до міжнародної групи А – вони вважаються найціннішими, бо користуються значним попитом у виробництві хлібобулочних та інших виробів харчової галузі промисловості.

4-й клас пшениці – особливий тим, що з такого зерна виробляють макаронні вироби та іншу борошняну продукцію.

Кукурудза – це злакове зерно, яке вважається однією з найважливіших злакових культур світу.

Основні риси товару: досить широкий спектр застосування, доступність, конкурентоздатність.

Очікувані вигоди від програми: завдяки реалізації програми компанія зможе підвищити своє фінансове становище, що дасть змогу реалізовувати більшених проектів та покращити свої позиції на міжнародному ринку.

Обмеження програми: компанії спочатку необхідно знайти зацікавлених партнерів для реалізації заходів програми.

Суттєві фактори, які необхідно враховувати при охопленні й опануванні нових ринків збуту:

- потенційний/наявний обсяг ринку;
- наявність конкурентів на конкретному ринку;
- визначення рівня цін конкурентів;
- ретельний аналіз конкурентів (важливо: виявлення головних переваг в продукції);
- насиченість ринку товаром;

- ступінь сприйняття кожного товару на певному ринку (готовність, платоспроможність, визнання);
- присутність правових бар'єрів.
- Ризики програми. Внутрішні та зовнішні ризики наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Оцінка ризиків в процесі реалізації програми

Внутрішні		Зовнішні	
<ul style="list-style-type: none"> - Неприятливі погодні умови, які вплинуть на врожайність - Технічні проблеми (під час збору врожаю, або ж під час зберігання) 		<ul style="list-style-type: none"> - Посилення конкуренції на зовнішніх ринках; - Поява проблем пов'язаних з політичним впливом 	
+	-	+	-
Прорахування усіх можливих додаткових витрат. Формування резервів.	Можливо необхідно буде більше часу, аби зібрати урожай. Або переукладання договору постачання зі зменшеними обсягами.	Продукт буде конкурентоздатним, що буде витіснити інших гравців ринку.	Витіснення національними товарами на іноземних ринках продукту через політичні обмеження.

В наведеній таблиці зазначені поверхневі ризики, які певним чином можуть вплинути на реалізацію програми, далі буде розкрито всі ризики в повному об'ємі зазначено їхню значущість і ступінь впливу.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих змін

Спочатку необхідно визначити рівень беззбитковості, оскільки він вказує, при яких умовах сукупний дохід дорівнюватиме сукупним витратам. При розрахунку цього показника, з легкістю можна запобігти втратам.

Для розрахунку точки беззбитковості варто узагальнити деякі показники: обсяг випуску (реалізації) розраховується у одиницях виробленої продукції (тис. тонн).

Постійні витрати складатимуть – 600 000 грн., а змінні – 1 330 000 грн.

Виручка від реалізації 2 900 000 грн., а річний обсяг – 450 тис. тонн.

Відповідно до показників визначимо критичний обсяг реалізації (Т) за формулою:

$$T = \frac{\text{Постійні витрати} \cdot \text{Річний обсяг виробництва}}{\text{Виручка від реалізації} - \text{Змінні витрати}} \quad (3.1)$$

$$T = (600\,000 * 450) / (2\,900\,000 - 1\,330\,000) = 172 \text{ тис. тонн.}$$

Отже, критичний обсяг реалізації становить 172 тис. тонн.

Графічне відображення точки беззбитковості зображено на рисунку 3.1

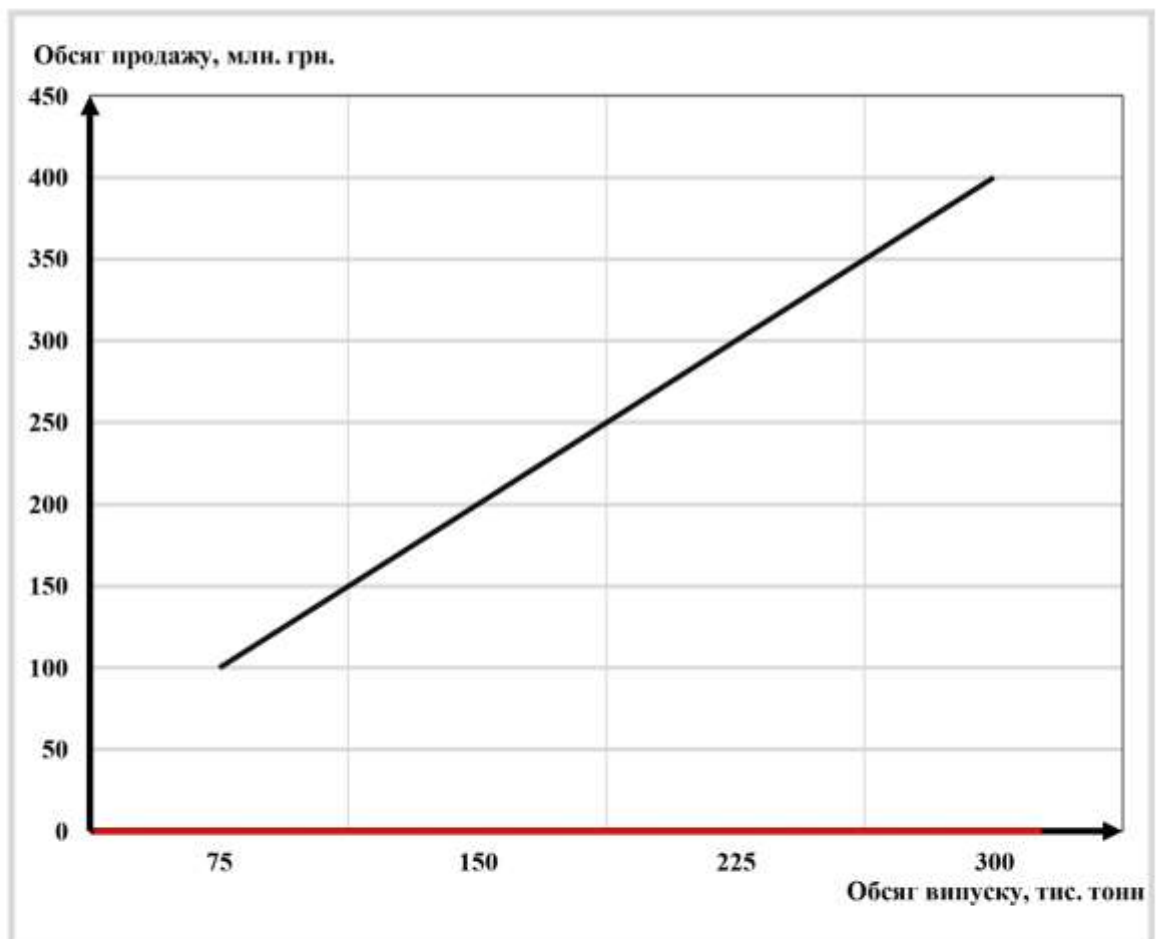


Рисунок 3.1. – Точка беззбитковості

Отже, обсяг продажів, що зображений на рисунку, виходить з критичного обсягу виробництва.

Варто розглянути 3 альтернативні варіанти реалізації даного проекту.

1 варіант. Нехай при розгляді першого варіанта сума залучених

інвестицій щодо впровадження програми складатиме 3 000 000 грн. У такому разі, ми можемо розрахувати суму чистого дисконтованого доходу на три роки відповідно.

Розрахунок суми чистого дисконтованого доходу для варіанту 1 подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок чистого дисконтованого доходу для варіанту 1

Показник	0	1	2	3
Об'єм інвестицій	-3 000 000			
Доходи, грн		2 000 000	2 250 000	2 500 000
Витрати, грн		1 000 000	750 000	500 000
Ставка дисконту, %		20%	20%	20%
Коефіцієнт дисконтування		0,833	0,694	0,579
Чистий грошовий потік		1 000 000	1 500 000	2 000 000
Чистий дисконтований грошовий потік (ЧДГП)		833 000	1 041 000	1 158 000
<i>NPV</i>	-3 000 000	-2 167 000	-1 126 000	32 000

Отже, перший варіант програми є некупним протягом 3 років (оскільки для такого періоду залучено малий об'єм інвестицій).

варіант. Нехай, у другому варіанті, ми маємо всі аналогічні дані, але інвестиції у розмірі 2 000 000 грн. – таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок чистого дисконтованого доходу для варіанту 2

Показник	0	1	2	3
Об'єм інвестицій	-2 000 000			
Доходи, грн		2 000 000	2 250 000	2 500 000
Витрати, грн		1 000 000	750 000	500 000
Ставка дисконту, %		20%	20%	20%
Коефіцієнт дисконтування		0,833	0,694	0,579
Чистий грошовий потік		1 000 000	1 50 0000	2 000 000
Чистий дисконтований грошовий потік (ЧДГП)		833 000	1 041 000	1 158 000
<i>NPV</i>	-2 000 000	-1 167 000	-126 000	1 032 000

Виходячи з отриманих результатів в таблиці, 2-й варіант теж є неокупним за 3 роки, але загальна окупність по рокам мала тенденцію до збільшення.

3 варіант. У третьому варіанті обсяг інвестицій становитиме суму – 1 000 000 грн. – відповідно таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок чистого дисконтованого доходу для варіанту 3

Показник	0	1	2	3
Об'єм інвестицій	-1 000 000			
Доходи, грн		2 000 000	2 250 000	2 500 000
Витрати, грн		1 000 000	750 000	500 000
Ставка дисконту, %		20%	20%	20%
Коефіцієнт дисконтування		0,833	0,694	0,579
Чистий грошовий потік		1 000 000	1 500 000	2 000 000
Чистий дисконтований грошовий потік (ЧДГП)		833 000	1 041 000	1 158 000
<i>NPV</i>	-1 000 000	-167 000	874 000	2 032 000

Останній варіант програми є окупним протягом трьох років із залученням мінімальної кількості інвестицій, якщо порівнювати з попередніми варіантами.

Для більшої наочності доцільно графічно відобразити чистий дисконтований грошовий потік (ЧДГП) і *NPV*.

Графічне зображення чистого дисконтованого грошового потоку (ЧДГП) наведено на рисунку 3.2.

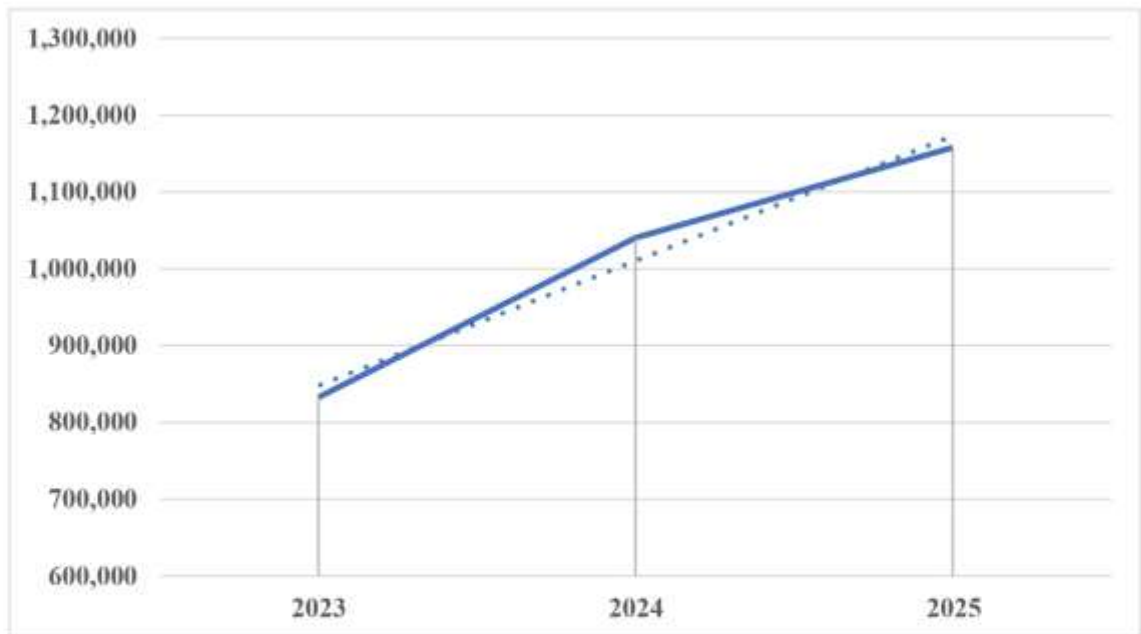


Рисунок 3.2 – Показник чистого дисконтованого грошового потоку

Графічне зображення чистого NPV наведено на рис. 3.3.

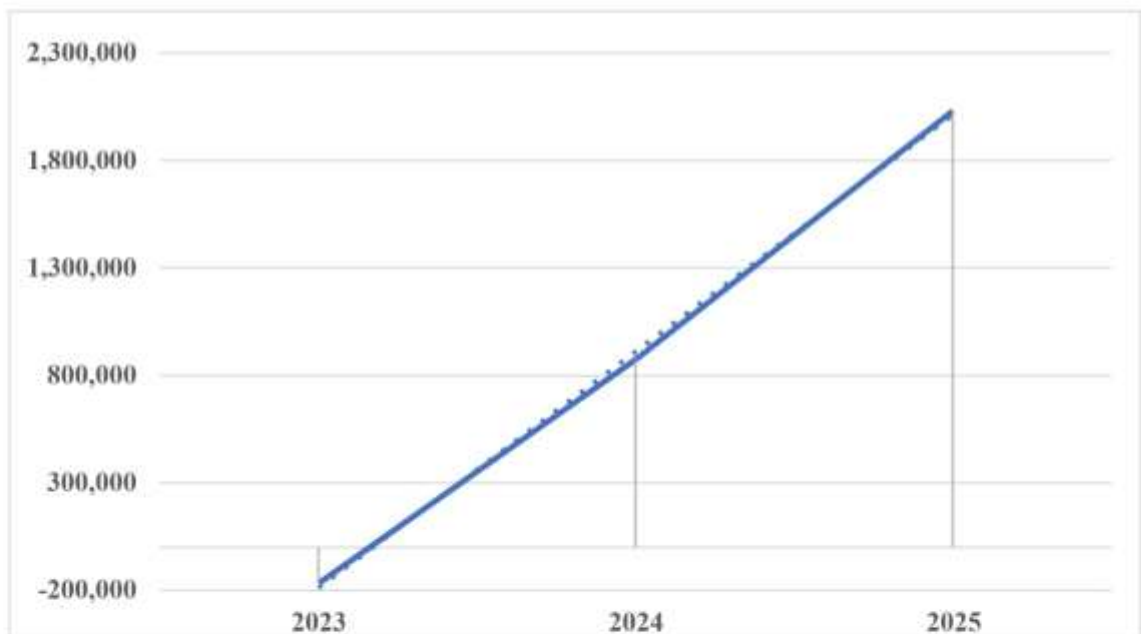


Рисунок 3.3 – Показник NPV

Лінія тренду майже збігається з показниками NPV, це свідчить про те, що програма стрімко окупить першочергові капіталовкладення і принесе прибуток компанії ТОВ СП «Нібулон».

Тепер слід розмежувати для 3-го варіанту сценарії розвитку: песимістичний, оптимістичний та найбільш імовірний.

Додаткові дані були сформовані згідно з припущенням ймовірних сценаріїв, і наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Сценарії розвитку економічного середовища

Розрахункові дані	Характеристики сценаріїв розвитку економічного середовища		
	песимістичного	найбільш імовірного	оптимістичного
імовірність	0,26	0,53	0,21
зміна витрат	+27%		-10%
зміна надходжень	-35%		+33%

Проведення аналізу різних сценаріїв економічного середовища дозволяє підприємству бути готовим до можливих змін та ймовірних проблем/ризиків. Цей аналіз розроблено для того, щоб компанія могла швидко відреагувати.

Отож, при песимістичному сценарії маємо наступні дані, що наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Песимістичний сценарій

Показник	3
Доходи, грн.	1 300 000
Витрати, грн.	1 270 000

При оптимістичному сценарії маємо наступні показники, що наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Оптимістичний сценарій

Показник	3
Доходи, грн.	2 660 000
Витрати, грн.	900 000

Тепер спираючись на обумовлений сценарій, необхідно розрахувати

значення для третього варіанту.

Розглянемо зміни NPV за песимістичним сценарієм для 3-го варіанту, що наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – NPV за песимістичним сценарієм для 3-го варіанту

Показник	0	1	2	3
NPV 3	-1 000 000	-975 010	-621 070	-47 860

Розглянемо зміни NPV за оптимістичним сценарієм для 3-го варіанту, що наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – NPV за оптимістичним сценарієм для 3-го варіанту

Показник	0	1	2	3
NPV 3	-1 000 000	466 080	2 074 425	3 739 050

Виходячи з проведеного аналізу можна сформуванати матрицю потенційних прибутків.

Тепер, необхідно побудувати матрицю прибутків від реалізації проєкту із характерним впливом того чи іншого сценарію розвитку економічної ситуації станом на 3 рік, відповідно до таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 - Матриця можливих прибутків від реалізації проєкту

Варіант реалізації проєкту	Прибуток від реалізації проєкту залежно від стану економічного середовища		
	песимістичний	найбільш імовірний	оптимістичний
Варіант 3	-47 860	2 032 000	3 739 050

Отримані результати варто продемонструвати замовникам, для того, щоб перейти до завершальної стадії – укладання договору.

Під час планування та реалізації будь-якої програми може виникнути безліч ризиків, і ключова задача керівника програми – це зробити все можливе задля запобігання їх потенційного зародження.

Даний аналіз ризиків розроблений для обраного варіанту програми та враховує всі види ризиків на організаційній стадії та стадії функціонування.

Для того, щоб ретельно проаналізувати можливе утворення ризиків необхідно визначити їх природу, стадію виникнення та вид у залежності від стадії програми. Для даного аналізу, на мою думку, доцільно створити таблицю 3.7.

Визначення ризиків, де можна проаналізувати ризик у залежності від його виду з врахуванням експертних оцінок та визначити його пріоритетність та вагу, що впливають на кінцевий інтегральний показник за методикою на основі системи критеріїв STAR.

Оцінка ризиків на основі критеріїв STAR наведена в табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Визначення ризиків програми

<i>Ризики неправильної оцінки попиту</i>			
<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
1.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,4	7	2,8
1.2. Очікування тривалого зростання попиту	0,8	6	4,8
1.3. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з програмою	0,1	5	0,5
1.4. Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цією програмою	0,2	6	1,2
1.5. Завищена оцінка фінансових можливостей употенційних споживачів кінцевого продукту	0,1	5	0,5
1.6. Розрахунки на часті повторні покупки	0,8	8	6,4

Продовження таблиці 3.15

<i>Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок</i>
--

2.1. Переоцінка рівня незадоволеності покупців – цільових споживачів існуючими рішеннями	0,4	6	2,4
2.2. Неврахування можливої нестабільності звичок цільового споживача	0,8	5	4,0
<i>Ризики, пов'язані з характером конкуренції</i>			
3.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	0,4	6	2,4
3.2. Ризик впливу сильних конкурентів	0,4	8	3,2
<i>Ризики потенційних втрат</i>			
4.1. У науковій діяльності	0,2	5	1,0
4.2. У маркетинговій діяльності	0,4	7	2,8
4.3. У трудових відносинах	0,1	6	0,6
4.4. У структурі необхідного капіталу	0,8	5	4,0
4.5. У відносинах з постачальниками	0,8	6	4,8
4.6. У збутовій діяльності	0,8	9	7,2

Ризики невизначеності внутрішнього середовища програми

5.1. Через невизначеність дій контрагентів	0,4	7	2,8
5.2. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,2	3	0,6
5.3. На підставі поганої інформації укладення договорів з недієздатними неплатоспроможними партнерами	0,2	1	0,2
5.4. Валютний ризик (зміна валютного курсу призведе до зміни розмірів інвестицій)	0,1	5	0,5
5.5. Розірвання взаємин з партнерами	0,2	6	1,2
5.6. Інфляційний ризик	0,2	5	1,0
5.7. Ріст податкових платежів	0,05	1	0,05
5.8. Збільшення цін на розміщення рекламних матеріалів	0,8	3	2,4

Визначення середньозваженої оцінки рівня ризикованості програми по кожній групі ризиків

Також, необхідно розрахувати середньозважену оцінку рівня ризикованості по кожній групі ризиків (3.2):

$$W = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n B_i \cdot W_i, \quad (3.2)$$

де W – середньозважена оцінка групи ризиків,

B_i – показник важливості фактору i ,

W_i – експертна бальна оцінка ризику по фактору i ,

n – загальна кількість факторів в групі ризиків, що розглядається.

Маємо наступні результати за чотирма групами факторів:

- Ризики неправильної оцінки попиту $W_1 = 2,7$;
- Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок $W_2 = 3,2$;
- Ризики, пов'язані з характером конкуренції $W_3 = 2,8$;
- Ризики потенційних втрат $W_4 = 3,4$;
- Ризики невизначеності внутрішнього середовища програми $W_5 = 1,1$.

Отже, найбільшу середньозважену оцінку рівня ризикованості має група ризиків, що пов'язані з потенційними втратами.

Визначення загального рівня ризикованості програми

Визначаємо загальний рівень ризикованості проекту як суму отриманих бальних оцінок з урахуванням важливості факторів по всіх групах ризиків (3.3):

$$RW = \sum B_i \cdot W_i, \quad (3.3)$$

де RW – загальна оцінка всіх ризиків,

B_i – показник важливості фактору i ,

W_i – експертна бальна оцінка ризику по фактору i .

Тобто за результатами розрахунків загальна оцінка всіх ризиків має значення 57,35, що свідчить про те, що програма є безризиковою.

Наступним кроком варто також акцентувати увагу власне на ринках, які компанія зможе опанувати та за рахунок яких відбудеться диверсифікація її міжнародної діяльності.

На мою думку необхідно розглянути ринки ОАЕ та Японії.

Ринок імпортованих товарів і послуг в ОАЕ є низько-концентрованим, на Китай, Нідерланди, Сполучені Штати та Францію разом припадає близько 30% ринку. У 2021 році ОАЕ посіли 33 місце серед торгових партнерів України. Загальний товарообіг України з ОАЕ у 2021 році склав 600 млн. дол.

Експорт з України до ОАЕ у 2021 році склав 526 млн. доларів. Імпорт України з ОАЕ за той же рік склав 74 млн. дол. [37].

Основним торговельним партнером Японії виступає Китай, на частку якого припадає близько 24% імпорту країни. На другому місці країни ЄС з часткою 11,1% імпорту. На третьому місці США з часткою 10,8% імпорту. Частка України в імпорті Японії становить 0,09%.

Товарообіг між Україною та Японією склав 1,30 млрд. дол. у 2021 році.

Україна має позитивне сальдо в торгівлі з Японією – в обсязі імпорту з України (0,72 млрд. дол.) переважає обсяг експорту з Японії (0,58 млрд. дол.).

В свою чергу Японіє є найбільш перспективним ринком для експорту пшениці та кукурудзи.

Для більшої наочності варто відобразити головних партнерів-імпортерів зернових для обраних країн, що наведено в таблицях 3.16-3.17.

Головні партнери-імпортери зернових Японії наведені в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Імпортери зернових в Японію [42]

Партнер	Сума імпорту, млн. дол.	Доля від загального імпорту, %
Китай	220,0	17,6
Сінгапур	161,0	12,9
Південна Корея	136,0	10,9
Італія	132,0	10,5
США	93,7	7,5
Інші	507,3	40,6

Головні партнери-імпортери зернових ОАЕ наведені в табл. 3.17.

Таблиця 3.17 – Імпортери зернових в ОАЕ [43]

Партнер	Сума імпорту, млн. дол.	Доля від загального імпорту, %
Саудівська Аравія	151,0	14,5
Нідерланди	87,5	8,36
Велика Британія	74,9	7,16
Оман	49,9	4,77
Чилі	49,3	4,71
Інші	637,4	60,5

Також доцільно провести аналіз ключових показників обраних ринків,

за рахунок яких буде проведено диверсифікацію міжнародної діяльності ТОВ СП «Нібулон», що наведено в таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 – Ключові показники обраних ринків

Показник	Японія	ОАЕ
Сума експорту зернових культур, млрд. дол.	1,25	1,05
Доля експорту зернових, %	5,42	18,5

Виходячи з наведених даних, можна з впевненістю стверджувати, що на обраних ринках існує суттєвий попит на зернову продукцію, оскільки відбуваються суттєві капіталовкладення. ОАЕ – 1,05 млрд. дол. і Японія – 1,25 млрд. дол.

Також варто висунути пропозицію для потенційних контрактна ціна компаній ТОВ СП «Нібулон» є 8400 грн. за 1 тону пшениці, в якості пробної партії запропонувати обсяг в 15 тис. тонн.

Попередній розрахунок для обох партнерів наведено в табл. 3.19

Таблиця 3.19 – Розрахунок вартості експортованої продукції на умовах CFR з Миколаєва

Параметри	Розрахунок	Кінцевий результат
1. Вартість на умовах CFR: – одиниці продукції, грн. за т. – обсягу ЗЕО, грн.	$V_{од} = 8\ 400$ $V_{об} = 8\ 400 * 15\ 000$	$8\ 400$ $126\ 000\ 000$
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування до митного кордону України, %	$11\ 250\ 000 + 3\ 750\ 000 + 2\ 250\ 000 + 9\ 750\ 000 = 27\ 000\ 000$ $27\ 000\ 000 / 126\ 000\ 000 = 21\%$ $27\ 000\ 000 / 15\ 000 = 1\ 800$ <i>грн. (на 1 тону)</i>	<i>27 000 000 грн. в загальному, що становить 21%, 1800 на 1 тону</i>
3. Митна вартість: – одиниці продукції, грн. – обсягу ЗЕО, грн.	$8\ 400 + 1\ 800 = 10\ 200$ грн. $10\ 200$ грн. * $15\ 000$ т. = $153\ 000\ 000$ грн.	$10\ 200$ $153\ 000\ 000$
4. Митні збори, грн.	$153\ 000\ 000 * 0,002 = 306\ 000$ грн.	$306\ 000$
5. Мито: – на одиницю продукції, грн.	$10\ 200 * 10\% = 1\ 020$ грн.	$1\ 020$

Продовження таблиці 3.19

	на обсяг ЗЕО, грн.	$153\,000\,000 * 10\% = 15\,300\,000$ грн.	<i>15 300 000</i>
6.	Акцизний збір: на одиницю продукції, грн.	-	-
	на обсяг ЗЕО, грн.		
7.	ПДВ: на одиницю продукції, грн.	0	
	на обсяг ЗЕО, грн.		
8.	Ціна відповідно до умови поставки: одиниці продукції, грн. обсягу ЗЕО, грн.	$8\,400$ грн. + $1\,020$ грн. = $9\,420$ грн. $126\,000\,000$ грн. + $15\,300\,000$ грн. = $141\,300\,000$ грн.	<i>9 420</i> <i>141 300 000</i>

Отже, ціна експортованої продукції становить 9 420 грн. за 1 тону або 141 300 000 грн. за всі 15 тис. тонн.

Також слід звернути увагу на те, що пшениця не підлягає оподаткуванню.

3.3. Пропозиції щодо реалізації запропонованої програми

Важливість забезпечення світової продовольчої безпеки та ефективного розвитку аграрного сектору економіки, незважаючи на зміну трендів у передових галузях та технологіях, постійно зростає в сучасній світовій економічній системі. Все це створює базу для спеціалізації країн зі сприятливим природно-географічним середовищем на виробництві агропродукції. Для України сільське господарство завжди було стратегічною галуззю економіки, що пов'язано перш за все тими вихідними умовами, якими вона забезпечена для ефективного розвитку, а саме: наявність 9% світових запасів родючого чорнозему, близько 40 млн. га земельних угідь для вирощування сільськогосподарської продукції, 20% зайнятого в АПК економічно активного населення країни, створення понад 20% ВВП за рахунок АПК.

Агропромисловий комплекс України є ключовим елементом

забезпечення світової продовольчої безпеки. У 2020 р. Україна знизилася обсяги експорту зерна на 12,1%, порівняно з 2019 р. (який був рекордним в історії країни) через несприятливі погодно-кліматичні умови, що склались майже по всій території країни та пандемію коронавірусу, та воєнні дії, окуповані території. Експорт зерна з України склав 51,2 млн т на суму 12,5 млрд. дол., що практично збігається з відвантаженнями у 2022 р. в натуральному вираженні, але на 31% перебільшує в грошовому вираженні. Збільшенню виручки від експорту зерна сприяв підвищувальний тренд в динаміці цін на основні зернові культури в Україні. Середні експортні ціни пропозиції на пшеницю 12,5% на майданчику FOB на кінець грудня 2023 р. в порівнянні з початком січня 2023 р. зросли на 25%, на ячмінь – на 34% і кукурудзу на 17%. Щодо обсягів поставок, то експорт пшениці в 2023 р. склав 20,1 млн т та перевищив показник 2022 р. на 11%.

2022 р. приніс нові складні виклики Україні та вітчизняній агропромисловості – через агресію РФ та запроваджений воєнний стан цей рік став ще більш кризовим в експорті зернових.

Блокування вітчизняних портів призвело до неможливості здійснення експорту до запровадження Чорноморської зернової угоди, яка дозволила Україні відвантажити понад 10,5 млн т зерна і знизити ціни на продовольство для споживачів в усьому світі.

Диверсифікація торговельних партнерів і експортного товарного кошика позиціонується як стратегія, яка може допомогти пом'якшити вплив рецесії в різних частинах світу. Обґрунтуванням цього є те, що торгівлі зв'язки між країнами поглиблюються як частина явища глобального ланцюжка створення вартості. Отже, за обставин, коли країна не є мало диверсифікованою (виробляє лише кілька груп спеціалізованих товарів, які продаються на обраних ринках), то будь-який збій на конкретному товарному ринку або спад в економіці торговельного партнера суттєво вплине на її експорт. Такий ризик може набувати форми коливань обмінного курсу певних валют, інфляційних умов у певних економіках, коли існує значний обсяг

торгівлі з «уразливими» країнами. Диверсифікація як торгових партнерів, так і товарного кошика може допомогти зменшити ці ризики.

Глобальна пандемія 2020 р. та перебої у поставках товарів спровокували активізацію диверсифікації країн, підвищення взаємозамінності ресурсів з різних країн та внутрішнього виробництва. За повідомленням МВФ щодо перспектив розвитку світової економіки: «Демонтаж» глобальних виробничо-збутових ланцюжків не є відповіддю на проблему – більша їх диверсифікація підвищує стійкість». Проте диверсифікація не сильно захищає економіку, коли серйозні потрясіння стосуються всіх економік одночасно, як, наприклад, в перші чотири місяці пандемії. МВФ було встановлено, що при більшій взаємозамінності втрати ВВП у всіх країнах, крім країни-джерела, скорочуються приблизно на 4/5. Замінність в такому випадку стосується того, наскільки легко виробнику замінити ресурси від постачальника в одній країні на ресурси з іншої країни.

Розпочате повномасштабне вторгнення РФ проти України додало ще більше випробувань міжнародній торгівлі та змусило уряди і підприємства остаточно усвідомити, що їм потрібні більш стійкі ланцюги поставок.

СОТ прогнозує, що військові дії в Україні можуть знизити зростання світового ВВП на 0,7–1,3 процентних пункти, через що зростання світової торгівлі складе від 3,1% до 3,7% в 2024 р.

Аналіз МВФ показує, що диверсифікація ланцюга поставок може значно скоротити глобальні економічні втрати після подібних потрясінь світової економіки. Проте з одного боку це має бути товарна диверсифікація, а з іншого боку – диверсифікація транспортних перевезень.

З початком російсько-української війни відбулося блокування морських портів, що призвело до зростання вартості логістики у 5-6 раз. Раніше логістичні витрати на 1 тону зерна з центрального регіону до портів Одеси становили близько 30 дол., то зараз вартість логістики до портів сусідніх країн сягає 170-180 дол. Фактично витрати на доставку в багатьох випадках становлять близько 2/3 від ціни зерна. Це робить його виробництво в Україні

збитковим. Така ситуація створює значні ризики для українського агросектору. Зокрема, у 2023/2024 маркетинговому році Україні необхідно експортувати більше 70 млн т агропродукції, однак пропускна спроможність «альтернативних» логістичних шляхів (залізничний транспорт) поки досягла рівня до 3 млн т на місяць.

Отже, використання «класичної» стратегії диверсифікації – як ресурсів та товарів, так і способів доставки – нівелює багато ризиків здійснення міжнародної діяльності та надає можливість швидко реагувати на зміни у бізнес-середовищі.

Для компанії ТОВ СП «Нібулон» більше всього підходить горизонтальна диверсифікація. Оскільки горизонтальна диверсифікація передбачає освоєння нових ринків і бізнес-напрямків, які відповідають потребам існуючих клієнтів.

Було запропоновано програму сутність якої полягає в тому, щоб охопити й опанувати нові ринки збуту, тим самим диверсифікувати свою міжнародну діяльність за рахунок різних груп товарів.

Також були проведені розрахунки чистого дисконтованого доходу за 3-ма варіантами, останній виявився найбільш привабливим. 3-й варіант програми є окупним протягом трьох років із залученням 1 млн. грн., тобто мінімальної кількості інвестицій, і якщо порівнювати його з попередніми 2-ма варіантами.

Враховані всі ризики, які можуть вплинути на ініціалізацію програми для компанії ТОВ СП «Нібулон». При оцінці всіх ризиків було зроблено висновок, що програма є безризиковою і може бути рекомендована до впровадження в ТОВ СП «Нібулон».

Диверсифікацію міжнародної діяльності ТОВ СП «Нібулону» варто провести за рахунок виходу на нові ринки збуту. Такими ринками були обрані/запропоновані країна ОАЕ та Японія.

Також необхідно висунути пропозицію для потенційних контрагентів компаній ТОВ СП «Нібулон», при умові, що вартість 8400 грн. за 1 тону

пшениці, в якості пробної партії запропонувати обсяг в 15 тис. тонн. на умовах поставки CFR. Агропромисловий комплекс є ключовим елементом забезпечення глобальної продовольчої безпеки.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.

ТОВ СП «Нібулон» — українська агрокомпанія, яка виробляє та експортує зернові культури. Компанія має штаб-квартиру в Миколаєві та є єдиним в Україні сільськогосподарським підприємством, яке має власний флот і суднобудівний завод.

За останні десять років Україна значно збільшила обсяги експорту зерна. У 2021 році Україна експортувала 50,8 млн тонн зерна, що є рекордним показником за всю історію країни.

ТОВ СП «Нібулон» у 2021 році також досягло рекордних показників експорту зерна. Компанія відвантажила понад 5,64 млн тонн зерна, що є найкращим результатом за всю історію компанії.

Рекордні показники експорту «Нібулон» були досягнуті за рахунок злагодженої роботи на всіх рівнях компанії. Компанія інвестує в модернізацію виробництва, розвиток логістики та розширення ринків збуту.

Для ТОВ СП «Нібулон» найбільш важливими факторами є політичні та економічні. Вони безпосередньо впливають на діяльність підприємства і проявляються у його функціональній діяльності.

У сучасних умовах турбулентності компанії повинні адаптуватися до змін, які можуть виникати як ззовні, так і зсередини.

Для ТОВ СП «Нібулон» найбільш підходящим видом диверсифікації є горизонтальна, оскільки вона передбачає освоєння нових ринків і напрямів бізнесу, що відповідають потребам клієнтів.

Було запропоновано програму, яка полягає у виході на нові ринки збуту та диверсифікації міжнародної діяльності за рахунок різних груп товарів.

Розрахунки чистого дисконтованого доходу показали, що найбільш привабливим є третій варіант програми. Він окупається протягом 3 років із залученням 1 млн. гривень, що є мінімальною сумою вкладень порівняно з попередніми двома варіантами.

Були враховані всі ризики, які можуть вплинути на реалізацію програми. Після оцінки всіх ризиків було зроблено висновок, що програма безризикова і може бути рекомендована до впровадження.

Диверсифікація міжнародної діяльності «Нібулону» має здійснюватися за рахунок виходу на нові ринки збуту. Такими ринками були обрані Об'єднані Арабські Емірати та Японія.

ТОВ СП «Нібулон» у першому кварталі 2023/24 маркетингового року повернуло собі лідерство в зерновому експорті Україні попри те, що 68% бізнесу не може працювати на повну потужність. Частка компанії сягнула 10% в експорті через порти Дунаю, які зараз є основним маршрутом руху збіжжя з України до глобальних ринків. Водночас у поточному кварталі напрям торгівлі забезпечив стабільну роботу елеваторної системи для розміщення та збереження нового врожаю українських зернових та олійних. ТОВ СП «Нібулон» упровадив систему електронного документообігу для покращення взаємодії з постачальниками. Покращив аналітичну функцію та управління ризиками на базі цифрових рішень. У планах напряму подальша цифровізація, розширення бази постачальників та географії експорту.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Дунська А.Р., Грушка А.О. Вплив пандемії коронавірусу на експортну діяльність підприємств молочної галузі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез. доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 154–155.
2. Дунська А. Р., Пінчук О. В. Передумови інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут" № 26, 2023. С. 69-72.
3. Іщук С.О., Полякова Ю.В., Процевят О.С. Структура та динаміка українського товарного експорту: регіональний вимір. Регіональна економіка. 2021. № 1. С. 20–28.
4. Іщук С.О., Созанський Л.Й. Структурні зміни у товарному експорті України: ризики та перспективи для національної економіки. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2020 року / Упоряд. О.А. Іващенко. Київ : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2020. С. 179–183.
5. Мельник О.Г., Передало Х.С., Горошко Ю.В. Оцінювання результативності управління зовнішньо-економічною діяльністю на основі цільових показників. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 2(6). С. 72–81.
6. Горбаль Н.І., Гресько В.В., Гудима Р.В. Тенденції та перспективи розвитку українського експорту. Бізнес Інформ. 2019. № 1. С. 73–78.
7. Міщенко Д.А., Міщенко Л.О. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1965>

8. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для ВУЗів / за ред. д. е. н. проф. І.В. Багрової. – Дніпропетровськ: ДДФЕІ, 2012. – 585 с
9. Григорова-Беренда Л. І., Шуба М.В. Теорія і практика зовнішньої торгівлі: навчальний посібник. Харків: Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2016. 136 с.
10. Loishyn A. A. (2020). Selection of indicators of the scientific and methodological apparatus for assessing the effectiveness of the internal control system of the ministry of defense of Ukraine. *Social development & Security*, No.9 (3), pp. 66–90.
11. Кришталь Т.М., Лаглер К., Підвальна О.Г. Інвестиційний потенціал регіону як основа забезпечення його сталого розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 5 (90). С.13-18.
12. Вдовенко, Н. М., Сухомлин, Л. В., Бачкір, І. Г., & Гнатенко, І. А.(2021). Управлінські засади моделювання державних пріоритетів в інноваційній економіці: диверсифікація підприємницької діяльності та адаптування ринку. *Економіка та держава*, (9), С. 19-23.
13. Галас Л.І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та її основні функції / Л. І. Галас // *Інноваційна економіка*. - 2021. - № 1-2. - С. 68-73.
14. Ліпич Л.Г., Фатенок-Ткачук А. О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств : монографія / Луцьк, Волин. нац. ун-т ім Лесі Українки, 2010. 220 с.
15. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р., № 959-ХІІ // *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1991. – № 29, ст. 377 (остання редакція від 12.01.2023 р., на підставі 2881-ІХ)
16. Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін.. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник; за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.А. Зайця. – 4-те вид., перероб. та доп. – К.: Освіта України, 2012. – 272 с.

17. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон [монографія]. / Ю. Г. Козак, Н. В. Притула, О. А. Єрмакова та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 240 с.

18. Гулакова В. Л. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. [Електронний ресурс]. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/255.pdf>

19. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А. М. Вічевич, О. В. Максимець. – Львів : Афіна, 2004. –140 с.

20. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навчальний посібник / за ред. Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової, І. Ю. Сіваченка. –2-ге вид., перероб. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. –792 с.

21. Решетняк К.Е. Експортно-імпорتنі операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Текст]:/ К.Е. Решетняк // Управління розвитком. – 2012. – №3. – С. 30 – 32.

22. . Пан М.П. «Основи зовнішньоекономічної діяльності» – «Економіка і підприємництво» / М.П Пан, В.І. Торкатюк, О.С. Вороніна – Харків: ХНАМГ, 2008. – 56 с.

23. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність / Е.Ф. Прокушев. – Тернопіль: Астон, 2013. – 320 с.

24. Бойко О. Глобалізація та "криза ідентичності" // Наук. записки. – Тернопіль, 2006. – Вип.14. – С. 77–81

25. Вакуленко Л.Л. Вплив державних інститутів на зовнішньоекономічну діяльність України // Вісник. – Харків, 2004. – №10. – С. 24–

26. Ващук О.В. Інфраструктура аграрного ринку: проблеми та перспективи формування / О.В. Ващук. – URL: <http://www.confcontact.com> (дата звернення 13.07.2023 р.).

27. Дурицька Г.В. Зовнішньоекономічна діяльність: стан, проблеми та перспективи розвитку в умовах економічної глобалізації // Соціально-

економічні дослідження в перехідний період. – Львів, 2005. – Вип.6 (56): Ринкові перетворення в Україні в умовах світових інтеграційних процесів. – С. 75–79.

28. Долішній М.І., Стадницький Ю.І., Загородній А.Г., Товкан О.Е. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка: навчальний посібник. – Львів: Національний університет "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ+" Інституту післядипломної освіти), "Інтелект-Захід", 2003 – 256 с.

29. Жаліло Я.А. Роль зовнішньоекономічних чинників у забезпеченні переходу до інноваційної моделі економічного розвитку // Прометей. – Донецьк, 2004. – Вып. 1 (13). – С. 69–72.

30. Коломієць В.В. Експортний потенціал регіону та його зовнішньоекономічна діяльність (на прикладі Черкаського регіону): дис. канд. екон. наук: 08.10.01 / НАН України; Рада по вивченню продуктивних сил України. – К., 2004.– 234 С.

31. Сисоєва Т.П. Аналіз передумов розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Київському регіоні // Зб. наук. праць ДонДУУ: "Механізми підвищення ефективності управління функціонуванням економіки": Серія "Економіка". – Донецьк: ДонДУУ. – 2007. – Т. VII. Вип. 78. – С. 126–133.

32. Третяк В.В. Розвиток регіональних зовнішньоекономічних зв'язків: питання теорії та практики: монографія. – Донецьк: ІЕПД НАН України, ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2005. – 331 с.

33. Звіт ТОВ СП «Нібулон»: URL: <https://www.nibulon.com/data/investiciina-diyalnist/finansova-diyalnist/finansova-zvitnist.html> (дата звернення 13.07.2023 р.)

34. YouControl: Фінансова звітність URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14291113/ (дата звернення 23.07.2023 р.)

35. У 2022 році «Нібулон» втратив 88% експорту через війну та блокування порту Миколаїв — Андрій Вадатурський URL:

<https://thepage.ua/ua/news/v-2022-nibulon-vtrativ-88percent-eksportu-cherez-vijnu>
(дата звернення 23.07.2023 р.)

36. Сайт ТОВ СП «Нібулон»: URL: <https://www.nibulon.com/data/pro-kompaniyu/napryamki-diyalnosti/zovnishnoekonomichna-diyalnist.html> (дата звернення 23.07.2023 р.)

37. Найбільший загальний прибуток у 2022 році отримав АПК України URL: <https://thepage.ua/ua/news/najbilshij-pributok-v-2022-roci-otrimali-agropidpriyemstva-ukrayini> (дата звернення 23.07.2023 р.)

38. Новини ТОВ СП «Нібулон»: веб-сайт. URL: <https://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/pidsumki-2020-21> (дата звернення 25.07.2023 р.)

39. Крушніцька Г. Б. Експортний потенціал України та необхідність перебудови структури зовнішньої торгівлі.

40. «Нібулон» інвестував у новий термінал в Ізмаїлі \$15,5 млн URL: <https://thepage.ua/ua/news/nibulon-investuvav-v-portovij-terminal-v-izmayili-dollar155-mln> (дата звернення 25.07.2023 р.)

41. Дія Бізнес Експортний напрям – ОАЕ: веб-сайт.
URL: <https://export.gov.ua/country/102-obiednani-arabski-emirati> (дата звернення 05.09.2023 р.)

42. ОЕС – Експорт Японії: веб-сайт. URL: https://oec.world/en/visualize/tree_map/hs92/import/jpn/all/show/2020/ (дата звернення 05.09.2023 р.)

43. ОЕС – Експорт ОАЕ: веб-сайт. URL: https://oec.world/en/visualize/tree_map/hs92/export/are/all/show/2020/ (дата звернення 05.09.2023 р.)

44. НІБУЛОН відновив лідерство в зерновому експорті України <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/nibulon-vidnoviv-liderstvo-v-zernovomu-eksporti-ukrajini> (дата звернення 07.09.2023 р.)

45. iFactor: веб-сайт. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2020/march/>
(дата звернення 05.09.2023 р.)

46. LigaZakon 360 :веб-сайт. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/ТМ003007>(дата звернення 05.09.2023 р.)
47. Міністерство аграрної політики та продовольства України : веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua/investoram/monitoring-stanu-apk/eksport-z-ukrayini-zernovih-zernobobovih-ta-boroshna> (дата звернення 05.09.2023 р.)
48. АПК Інформ :веб-сайт. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1530003> (дата звернення 05.09.2023 р.)
49. Новини ТОВ СП «Нібулон»: веб-сайт. URL: <https://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/pidsumki-2020-21> (дата звернення 05.09.2023 р.)
50. В.В. Кириленко Економіка: навч.посіб – К.:Тернопіль: Економічна думка, 2002.– 193с.
51. Export Diversification. Експортна диверсифікація: веб-сайт. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/export-diversification> (дата звернення 07.09.2023 р.)
52. Новини ТОВ СП «Нібулон»: веб-сайт. URL: <https://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/2021-rik-stav-naikraschim-v-eksportnii-istorii-kompanii-nibulon-9106.html> (дата звернення 07.09.2023 р.)
53. Export Diversification. Диверсифікація зовнішньої діяльності України: : веб-сайт. URL: http://eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2017/3/e_apk_2017_3_13.pdf (дата звернення 05.09.2023 р.)
54. Merriam-Webster: веб-сайт. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/diversification> (дата звернення 05.09.2023 р.)
55. Latifundist: веб-сайт. URL: <https://latifundist.com/novosti/58224-nazvano-top-10-najbilshih-importeriv-ukrayinskogo-zerna-za-minulij-rik> (дата звернення 05.10.2023 р.)
56. Офіційний сайт компанії «Кернел»: веб-сайт. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>

57. АПК Інформ. У 2021 році виручка від експорту зернових з України збільшилася на 31%. Агроновини. - 2022: веб-сайт. URL <https://www.apk-inform.com/uk/news/1525190> (дата звернення 05.09.2023 р.)
58. REL Investments Group. Глобальна торгівля потребує більш диверсифікованих ланцюгів поставок, щоб впоратися з майбутніми потрясіннями: МВФ. - 2022. (дата звернення 05.09.2023 р.)
59. Ливч Д. Логістика "з'їдає" всі гроші аграріїв. Економічна правда. - 2022. : веб- сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/7/693517/> (дата звернення 05.09.2023 р.)
60. Блог «Бізон-Тех»: веб-сайт. URL: <https://bizontech.ua/blog/winter-wheat-characteristics-sowing-harvesting-storage> (дата звернення 05.09.2023 р.)
61. Prozorro Інфобокс: веб-сайт. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/shchodo-kriterijiv-ocinki-tendernih-proroziciyu> (дата звернення 05.09.2023 р.)
62. Корінько М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. Актуальні проблеми економіки. 2008. №6. С. 135–142.
63. Ступницький О. Інформаційні технології та корпоративне управління у XXI ст.
64. Економіка України. 2015. № 2. С. 38–46.
65. Мазуренок О.Р. Упровадження автоматизованих систем оптимізації продукції машинобудівних підприємств як один із напрямів диверсифікації діяльності підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2012. № 2. С. 118-124.
66. Кутовий В.М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємств.
67. Економічний простір. 2009. №24 . С.278-289.
68. Березяк І. Статистичне вивчення ризиків в зовнішньоекономічній діяльності та способи їх мінімізації. Актуальні проблеми функціонування

господарської системи України: зб. доп. XX Міжнар. наук. конф., 17–18 травня 2013, 18–20.

69. Морщенок Т. С., Острик А. Ю. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 7.

70. Мельник О. Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. Проблеми економіки, 2017, (1), 226–231.

71. Захарченко В. І., Балахонова О. В., Величко М. Р. Оптимізація інвестиційного ризику з використанням інструменту його диверсифікації. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2019, (18, вип. 1), 57.

72. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. Інвестиції: практика та досвід, 2018,(13), 16–21.

73. Стеців Л. П. Теоретико – методичні аспекти управління фінансовим станом підприємства. Наукові записки. № 1–2. 2014. С. 44–48.