МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2024 р.

Завідувач кафедри, доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА
МАГІСТРА

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ«АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. КИЇВ

Виконав:
студентII курсу, 21 м-з групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітня програма «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

ПАНІН Олексій Миколайович
Керівник:к.е.н., доцент
АЛЬОШКІНА ЛюдмилаПетрівна

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ З РОЗРОБКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ	5
1.1. Сутнісна характеристика стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств	5
1.2. Особливості розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств	16
1.3. Сутність, особливості стратегічного планування та вплив зовнішньоекономічної стратегії на діяльність підприємств	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. КИЇВ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЙОГО ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ	34
2.1. Аналіз економічних показників роботи ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ	34
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ	46
2.3. Виявлення проблем та визначення передумов розробки зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ	62
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. КИЇВ	68
3.1. Заходи щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ	68
3.2. Напрями формування зовнішньоекономічної стратегії діяльності ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ	77
3.3. Застосування заходів бізнес-планування для реалізації продукції ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київза умови розширення зовнішньоекономічної діяльності	93
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109

ВСТУП

Сучасний ринок характеризується швидкоплиннимизмінами умов господарювання, що призводить дозбільшення кількості ризиків фінансово-господарськоїдіяльності підприємств. Тому менеджери більшості підприємств зіткнулися з необхідністю вирішення нових завдань щодо пристосування до змін у ринковому оточенні, що вимагає використання новітніх підходівдо ведення управлінської діяльності в стратегічному аспекті розвитку господарюючих суб'єктів. Зважаючи натакі обставини, на промислових підприємствах повиненбути сформований дієвий механізм стратегічного управління, в якому будуть задіяні усі відповідні підсистеми длядослідження та оцінювання зовнішнього середовища,аналізу можливостей розвитку підприємства, із застосуванням сформованої стратегії, подальшим виокремленням важелів її реалізації. Для підприємств аграрної галузі, стан яких на сьогодні не вирізняється активним розвитком, нагальним є активізація процесів розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що є можливим завдяки формуванню відповідної стратегії.

На даний момент процес освоєння вітчизняними товаровиробникамизарубіжних ринків супроводжується значними труднощами і проблемами, якіобумовлені недосконалістю форм фінансових розрахунків, нерозвиненістютранспортної і ринкової інфраструктури договірно-правової бази, практикирегулювання митних процедур і оподаткування. Усе це є свідченнямнедостатньої ефективності розвитку стратегії ЗЕД українських підприємств.

Питаннями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства таособливостям її стратегічного планування займались такі вітчизняні та зарубіжнівчені, як І. Багрова, Л. Батченко, В. Власюк, В. Гриньова, А. Градов, М. Дідківський,О. Кіреєв, О. Кириченко, Ю. Козак, В. Козик, А. Кредісов, Л. Ліпич, Ю. Макогон, О.Мельник, А. Мокій, В. Новицький, Л. Стровський, І. Фамінський, Т. Циганкова,О.Чугай, І. Школа тощо. Але,

зважаючина активізацію міжнародних економічних відносин, розширення векторів міжнародної співпраці, питання цієїтематики вимагають подальшого дослідження.

Метою дипломної роботиє вивчення теоретико-методологічних основ та розробкапрактичнихрекомендаційщодоформування зовнішньоекономічної стратегії діяльності конкретного підприємства.

Об'єктомдослідженняє процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ.

Предметомдослідженняєтеоретичні,науково-методичні,практичніаспектистратегічногоуправління тарозвиткузовнішньоекономічноїдіяльностіТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ.

Методидослідження.Щобвирішитивизначенізавданняроботивикористовувалисьтакіметодидослідження:узагальненнятасистематизаціятеоретичних знаньпопитаннюстратегічногопланування розвиткуЗЕДпідприємства,господарсько-фінансовийаналіздляоцінкиефективностіміжнародної діяльності підприємства, метод експертних оцінок для визначеннярівняконкурентоздатностіпідприємстватаможливостейрозвитку, методпорівняннядлявиборунайоптимальнішоїстратегіїреалізаціїрозвиткуЗЕД,табличнийтаграфічнийдлявізуальноговідображенняважливоїінформації.

Інформаційна база дослідження слугували нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, монографії, інформація про відділи досліджуваного підприємства, технічнадокументація про

продукцію, плани, програми та стратегії розвитку підприємства, що розміщені на офіційному сайті.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ З РОЗРОБКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутнісна характеристика стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

Необхідною умовою здійснення підприємствами ефективної зовнішньоекономічної діяльності є наявність відповідної системи стратегічного управління. Налагоджене функціонування такої системи підвищує стійкість та адаптивність підприємства до мінливих внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, а також забезпечує стабільний розвиток підприємства на зовнішніх ринках у перспективі.

Організація зовнішньоекономічної діяльності – вимагає опрацювання таких питаньяк кон’юнктура ринку, потенційні покупці іпродавці, встановлення ділових контактів зними, проведених переговорів, підписанняугод і т.д. Тому, для ефективного керівництвазовнішньоекономічної діяльності на рівніпідприємства, необхідна адекватна до умовйого роботи структура управління, яка відображає побудову системи управління в данійсфері, тобто органи, служби, апарат, що здійснює управління зовнішньоекономічної діяльності [10].

Коли підприємство досягає рівня максимального збуту, а значить, і максимально можливого прибутку на внутрішньому ринку, займає лідируючі абоміцні позиції на ньому, керуюча ланка розглядає варіанти виходу на зовнішні ринки. Незнання новогосередовища потребує розробки стратегічного плану,який буде враховувати такі елементи ринку, як новіконкуренти, мінлива ринкова кон’юнктура, коливання валютних курсів, політична нестабільність таін. Перед управлінцями постає завдання визначеннястратегій та розробки плану для завоювання часткиіноземних ринків та укріплення на них своїх позицій.

Для досягнення цілей на іноземних ринках компаніям необхіднийстратегічний підхід, який дозволить їм у повному обсязі використати свій потенціал;прийняти ефективне рішення про розподіл ресурсів за конкретними товарами таринками; створити ефективний механізм довгострокових конкурентних переваг.А це і є визначальними складовими ЗЕС, які повинні доповнюватися стратегієюросту підприємства. Встановлено, що стратегії росту можна узагальнити за двоманапрямками: концентрованого росту та диверсифікованого росту.

Стратегічне управління на підприємствах надає змогу провести оцінку фінансово-господарської діяльності, ринкового оточення функціонування з позиції розвитку його потенціалу. Відповідно, відбувається формування прогнозів та важелів,що будуть задіяні для адаптації до ринкових умов, зменшення впливу негативних факторів з метою отриманняпоставлених керівництвом підприємства цільових завдань. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності надає можливість цілеспрямовано впливати надіяльність усіх структурних підрозділів, адекватно довизначених управлінським персоналом положень, реагувати на умови введення господарювання, більшість зяких наразі не завжди можна достовірно спрогнозувати. У деяких роботах науковців домінує думка, що стратегічне управління, крім позитивних характеристик, маєнизку недоліків, які пов'язані із:

— понесеними, не у всіх випадках окупними, затратами на розробку стратегії;

— можливістю проявів бюрократизації управління (покладання відповідальності за окремим колом спеціалістів,натомість коли існують випадки у яких стоїть необхідністьу терміновому прийнятті управлінських рішень);

— рівнем деталізації прогнозування становищапідприємств, адже формування стратегії на окремому підприємстві залежить від кваліфікації

відповідальногоперсоналу та мотивації працівників підрозділів у повнійреалізації поставлених стратегічних завдань.

На початковому етапі функціонування підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності перед ним стоїть низка завдань (рис. 1.1.) для забезпечення довгострокового існування на міжнародному ринку як успішної конкурентоспроможної фірми.



Рис. 1.1. Базові задачі підприємства для довгострокового існування на міжнародному ринку

Основу системи стратегічного управління будь-якого підприємства становлять функції планування, аналізу, організації, контролю та корегування, які через специфіку напряму діяльності, приналежності до галузі, кон'юнктури ринку та рівня функціонування вимагають врахування особливостей їх здійснення.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю реалізується через послідовність функційпланування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Усі дослідники у сфері управління ЗЕДпогоджуються із

складністю як самого об’єкта управління, так і умов, у яких здійснюється процесменеджменту.

Для побудови дієвої, ефективної системи управління ЗЕД слід розглянути комплекс цілей, щоставить перед собою підприємство при виході на зовнішні ринки, та завдання управління, які необхіднореалізувати для досягнення таких цілей. Вирішення проблеми виходу компаній на міжнародний рівеньпередбачає, як правило, з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств до виходу на зовнішніринки і чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки [5]. Отже, вихідпідприємства за межі національних ринків може бути пов’язаний із різноманітними причинами: пошуком ринків збуту для специфічних видів продукції, бажанням покращити імідж через набуттястатусу міжнародної фірми, збільшення обсягів діяльності за допомогою експортно-імпортних операцій,забезпечення необхідними сировинними ресурсами, оптимізація фінансових потоків, диверсифікаціядіяльності з метою зменшення впливу макроекономічних ризиків тощо. Наприклад, Ф. Котлер [6] у своїхпрацях називає такі мотиви виходу підприємств на зовнішній ринок: можливості отримання більшвисокого доходу; економія витрат шляхом збільшення масштабів реалізації; зниження ризиків унаслідокзменшення залежності від внутрішнього ринку; вимоги клієнтів компанії, які обслуговуються за межаминаціональних кордонів [5]. Але існує низка обмежень, які не дають змоги підприємству досягти своїхцілей. Обмеження можуть знаходитись всередині підприємства: нестача специфічних знань і досвіду,брак матеріальних або фінансових ресурсів тощо. Виникає дисгармоніяміж станом підприємства, його інтересами, інтересами інших учасників міжнародних відносин. У цьомуразі алгоритм мети управління може мати вигляд, зображений на рис. 1.2. На рівні підприємствауправління зовнішньоекономічною діяльністю здійснюється за допомогою стратегічних, фінансових,організаційних, інфраструктурно-логістичних, інформаційно-маркетингових і виробничих інструментів[8].



Рис. 1.2. Алгоритм мети управління

Організаційна структура управління зовнішньоекономічної діяльності визначаєтьсяметою – максимізації прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної участі уміжнародному підприємництві. Організаційна структура управління зовнішньоекономічної діяльності, як і внутрішньо-фірмовогоуправління, повинна постійно розвиватися і вдосконалюватися, пристосовуватися до зміну зовнішньому середовищі і сфері управління. Її форми і методи не можуть залишатисянезмінними [6]. Процес проведення зовнішньоекономічних операцій має певні етапи тастадії (рис. 1.3.).

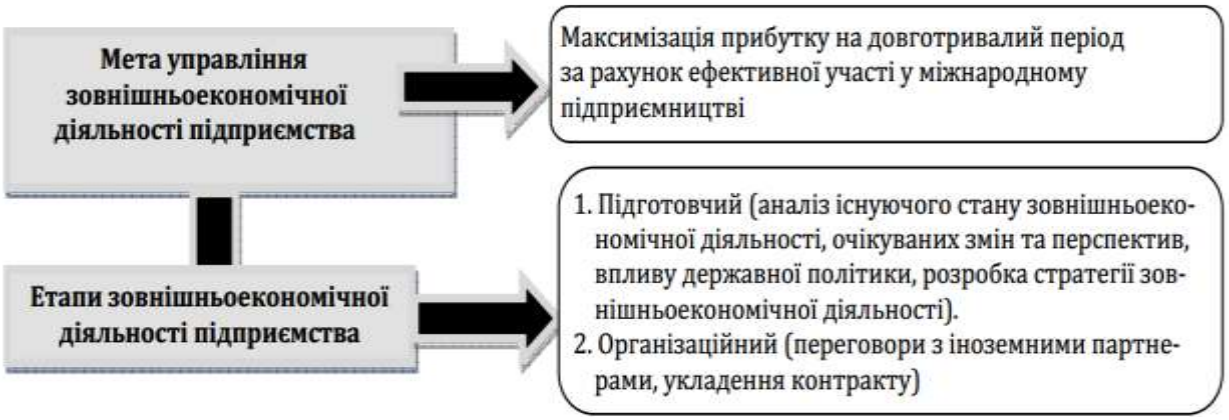


Рис. 1.3. Система організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства

ПравильналагодженняроботисистемистратегічногоуправлінняЗЕДнапідприємствіпередбачає:забезпеченняготовностіпідприємствадовикористаннямożливостейнаперспективу;мінімізаціюризиківтанегативноговпливунев

изначеногосередовищанадіяльністьпідприємства;адаптаціюдозмінтаумовзовнішньогооточенняпідприємства;стимулювання управлінців щодо реального впровадження ухваленихуправлінських рішень на довгострокову перспективу; здійсненнявнутрішньогоконтролющодоЗЕДнапідприємстві[10].

У сучасних умовах можливі три основних способи виходу підприємства на зовнішні ринки. Їхдеталізація зображена на рис. 1.4..

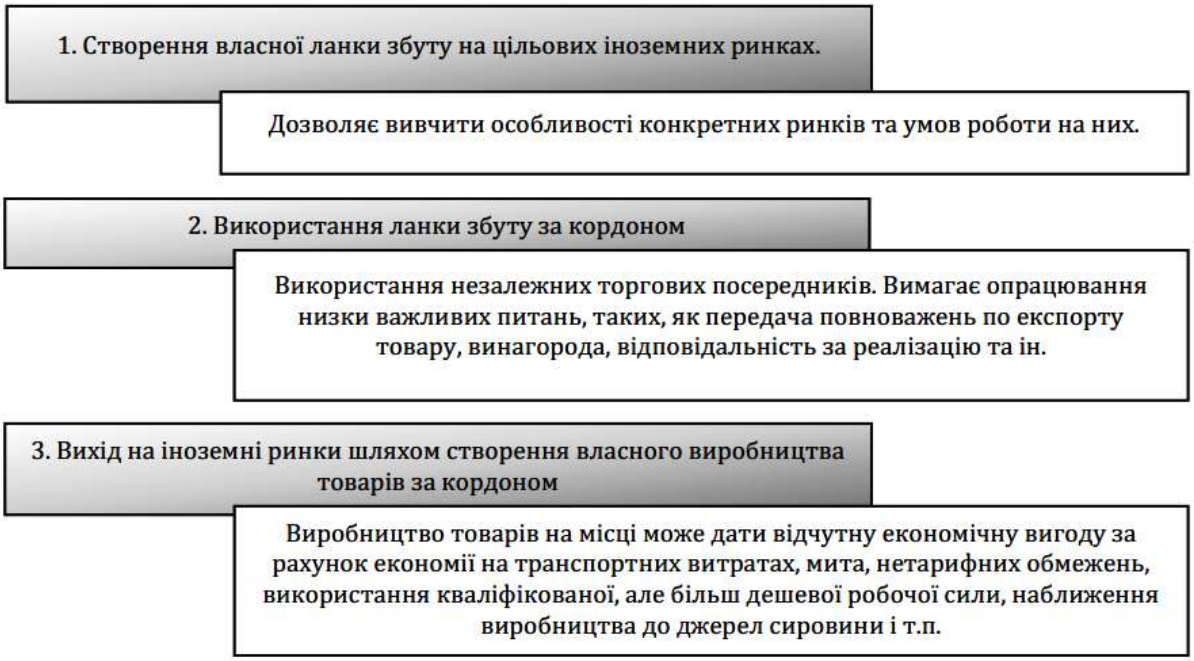


Рис. 1.4. Способи виходу підприємства на зовнішні ринки

Підприємство значно підвищить ефективність ЗЕД за рахунок організації виходу на іноземніринки. Однак при цьому необхідно добре знати умови діяльності в певній країні, її закони. На основі дослідження, оцінки й вибору іноземних ринків доцільно розробляти товарну, цінову, збутову та інші види політик, що входять у стратегічну маркетингову програму. Підприємства, розпочинаючи веденняЗЕД, повинні з увагою поставитися до вибору партнерів на світовому ринку.

У разі ж його відсутності можливе виникнення ряду проблем,зокрема: нерозуміння стратегічних завдань та цілей щодо здійсненняЗЕДнапідприємстві;невміннярозглядатиЗЕДтаіншудіяльність підприємства як комплексний процес, де оперативні зміни безпосередньо

відображаються на стратегічних змінах; втратаправильної виробничо-господарської орієнтації підприємствавнаслідок слідування короткостроковим інтересам; неможливістьвизначення запитів, інтересів та потреб цільової аудиторії на міжнародному ринку; послаблення або втрата стабільних конкурентнихпозиційпідприємстванаміжнародномуринку[10].

Існування стратегії зовнішньо економічної діяльності можливе за умови взаємозв'язку внутрішнього та зовнішнього середовища: внутрішнього – з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства, зовнішнього – з можливістю конкурувати на зовнішніх ринках і займатистійку позицію.

Процес стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), як і внутрішньофірмовий, можна поділити на три стадії, пов'язані між собою (рис. 1.5.).

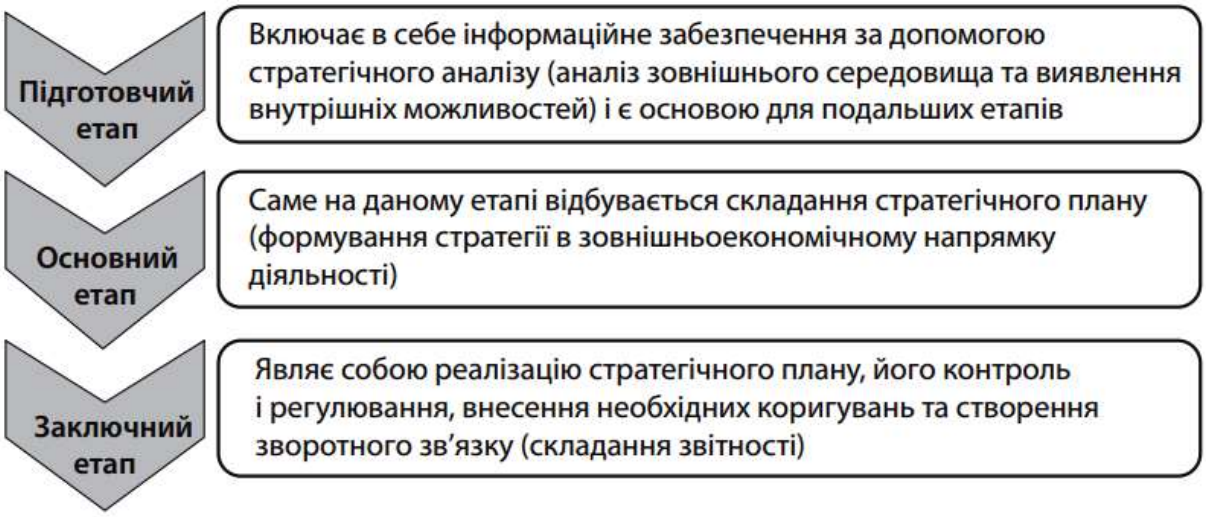


Рис. 1.5. Стадії процесу стратегічного управління ЗЕД

Формування стратегічних пріоритетів залежить значноюмірою від експортного потенціалу, від визначення впливу внутрішніхтазовнішніхфакторів,щовпливаютьнаформуваннястратегії ЗЕД та від результатів комплексного моніторингу діяльностіпідприємства з акцентуванням аналітичного дослідження саме назовнішньоекономічнійдіяльності.

Науковці схематично представляють системустратегічного управління

по-різному, але стратегічнепланування в цій системі займає основне місце; вонопроводиться на основі сформульованої місії, визначених цілей і пріоритетів. На основі аналізу моделістратегічного управління, наведеної М. П. Бутко таіншими дослідниками, нами було визначено етапистратегічного управління ЗЕД (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи стратегічного управління ЗЕД

№ з/п	Етап
1.	Визначення місії, цілей розвитку сфери ЗЕД (формування перспективного напрямку виходу на нові зарубіжні ринки, збільшення та укріплення завойованих ринкових позицій)
2.	Оцінка умов і чинників зовнішнього середовища, що впливають на ефективність планування економічного розвитку сфери ЗЕД (забезпечення інформацією про діяльність усіх суб'єктів міжнародних ринків)
3.	Здійснення аналізу можливостей внутрішнього потенціалу виробництва (визначення цільового, функціонального, організаційного та ресурсного забезпечення підприємства щодо формування та реалізації стратегії розвитку ЗЕД)
4.	Формування стратегії та механізмів її реалізації в конкурентному середовищі міжнародного бізнесу (розробка стратегічного плану для досягнення місії в найефективніший спосіб)
5.	Розробка альтернативних стратегічних планів (урахування всіх можливих відхилень від центрального плану для його використання в будь-який момент)
6.	Оцінка та контроль результатів реалізації стратегічної програми (проводиться на основі розрахунків відхилення поточних показників від запланованих, після чого робиться необхідне коригування плану)

Наявність експортного потенціалу підприємства та можливістьйогоудосконаленнянапрямувпливаєнапідвищенняконкурентоспроможності товарів на зовнішніх ринках збуту шляхомрозширенняасортиментноїбази,збалансуваннямтоварноїструктури, випуску нової продукції, збільшенням обсягів експорту. Напрями розширення експортного потенціалу розробляються,виходячизвпливузовнішніхтавнутрішніхчинниківтавимогміж

народногоринковогосередовища.

Врахування екзогенних чинників економічного, політичного,соціального, демографічного, науково-технічного, інноваційногота екологічного характеру, та ендогенних чинників, таких як: наявність ефективної системи стратегічного управління, організаціяуправлінського процесу в цілому по підприємству, наявність відділу ЗЕД, інформаційно-аналітичне забезпечення ЗЕД, розробкастратегічних планів щодо експортного виробництва, аналітичнадіагностика експортно-імпортних операцій, управління та мотивація персоналу тощо, мають вирішальний вплив на формуваннястратегії ЗЕД. Врахування цих чинників формує потенціал підприємствавзовнішньоекономічнійдіяльності.

Реалізаціязовнішньоекономічногопотенціалутаформуваннястратегії підприємства ґрунтується на результатах комплексногомоніторингу. Ефективність здійснення комплексного моніторингузабезпечуєтьсяпроведенняманалітичнихрозрахунківзасистемою показників та за допомогою методичної бази, які максимально враховують специфіку виробничої діяльності підприємстватапотребинапотенційнихзовнішніхринкахзбуту.Проведений комплексниймоніторингдіяльностіпідприємства,закцентуваннямназовнішньоекономічнійдіяльності,дозволяєвиявитивнутрішні потреби та можливості підприємства, оцінити існуючих тапотенційних постачальників, конкурентів та споживачів, окреслитинапрями,якіпотребуютьувагизбокууправлінськогоапаратутавизначитинаявнірезервизростанняЗЕД.Аналіззовнішньоекономічноїдіяльностіповиненмістititакінапрями(рис.1.6.):



Рис. 1.6. Напрями комплексного моніторингу в сфері ЗЕД

Без проведення стратегічного аналізу, що передбачає формування елементів стратегічного плану (таких як місія, стратегічні цінності, стратегічна концепція, стратегічні напрями, цілі, завдання), оцінку рівня економічної безпеки ЗЕД, врахування існуючих розривів між встановленими цілями та можливостями підприємства неможливо здійснити вибір найбільш доцільного виду стратегії ЗЕД.Важливими складовими системи стратегічного управління є організація реалізації визначеної стратегії та стратегічних напрямів ЗЕД, контроль за виконанням та практичне здійснення оцінки їх ефективності з елементами корегування за необхідністю.

Отже, система стратегічного управління ЗЕД підприємства – цесукупністьвзаємопов'язанихелементівстратегічногоплануваннятастратегічногоаналізузовнішньоекономічноїдіяльностіпідприємства, що передбачає визначення стратегічних пріоритетівЗЕДтавизначеннястратегіїЗЕДнаосновіґрунтовноїаналітичної роботи щодо вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища

функціонування, оцінки економічної безпеки та балансуванняміж бажаними цілями і потенційними можливостями підприємства, а також дозволяє ефективно конкурувати на зовнішніх ринках збуту. Схематично складові системи стратегічного управліннязедпідприємстванаведенонарис.1.7.

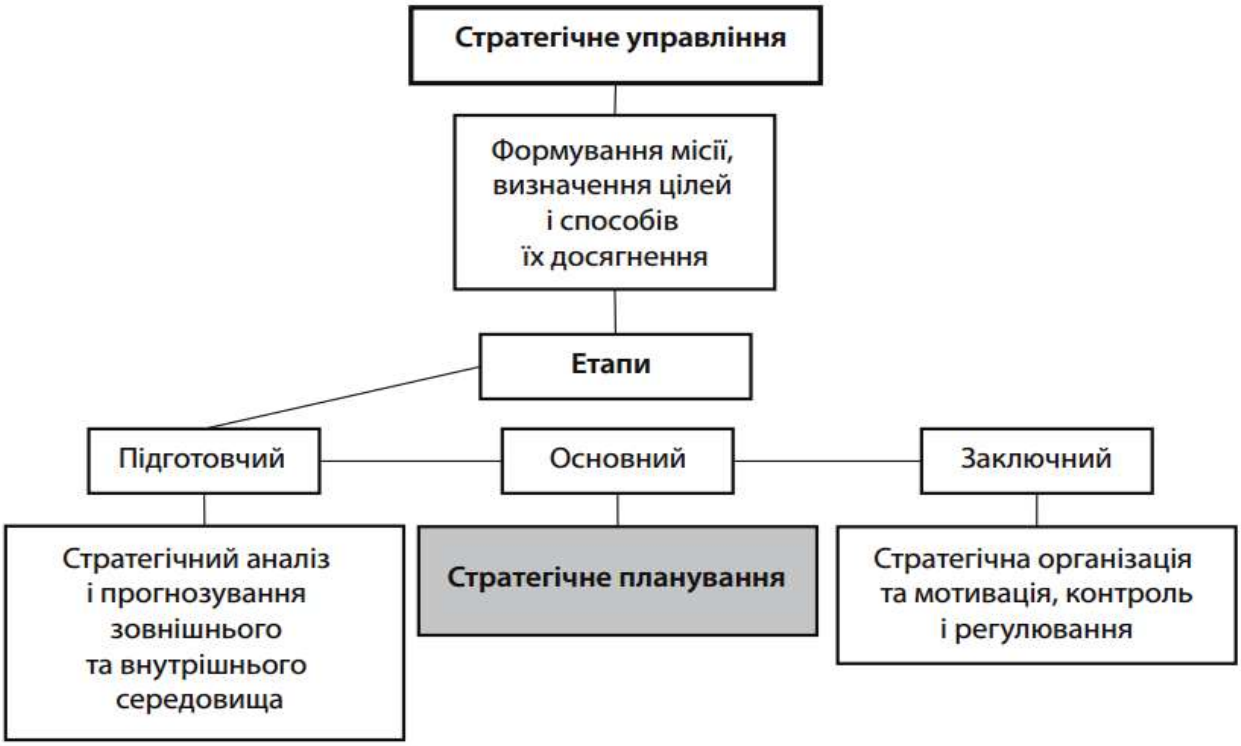


Рис. 1.7. Система стратегічного управліннязовнішньоекономічною діяльністю підприємств

У сучасних умовах надзвичайноважливе значення надається вдосконаленню системи стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємстваяктакої,щопідвищуєпідприємницькуефективністьназовнішньому ринку та наділена адаптивними можливостями щодо швидкого реагування чи пристосування до навколишніх змін. Значноїуваги потребує ретельне здійснення стратегічного планування тастратегічногоаналізузедпідприємства.

Перспективамиподальшихдослідженьєформуванняалгоритмувибор устратегіїзовнішньоекономічноїдіяльностіпідприємства на основі комплексного моніторингу ефективності зовнішньоекономічноїдіяльностіпідприємстванаміжнароднійарені.

1.2. Особливості розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Важливою складовою для ведення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними підприємствами України є формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, адже від її правильної постановки залежить прибутковість самого підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, якості продукції та безпосередньо його функціонування на зовнішніх ринках.

Формування стратегії розвитку підприємства – це реалізаціяконцепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральні підходи до діяльності підприємства, що дає можливістьвстановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства таприводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегії [12].

Розглядаючи поняття «стратегія зовнішньоекономічної діяльності», можна сказати, що це більшвузьке поняття, ніж поняття «стратегія», це один із видів загальної стратегії підприємства, вона є їїневід'ємною складовою. Дана стратегія застосовується підприємством при виході на зовнішні ринки для продажу товарів чи надання послуг та включає в себе всі пріоритетні напрямкизовнішньоекономічної діяльності підприємства. Основними важелями при регулюванні діяльностіданої стратегії є закони, законодавчі акти та нормативно-правова база країн, які здійснюють процескупівлі-продажу.

Стратегія ЗЕД підприємства є однією зі складовихзагальної стратегії підприємства, а такожце комплекс управлінських рішень щодо звуження всієїмножини можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точкизору довгострокових цілей, сформульованих у загальнійстратегії підприємства [23, с. 7].

Саме на систему управління компанією стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності здійснює в цілому безпосередній вплив.

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

Стратегічний розвиток є основою, яка сприяє створення стратегічних планів, адже кожне підприємство має аналізувати свою діяльність та максимізувати свої прибутки, мінімізуючи збитки. Запланований стратегічний розвиток передбачає всі ризики діяльності підприємства та допомагає визначити напрями розвитку підприємства.

Досягнення та використання переваг від міжнародних ділових відносин та міжнародного поділу праці є цілями ЗЕД будь-якого підприємства, яке здійснює свою економічну діяльність на зовнішніх ринках, адже це приносить підприємству економічні вигоди, які підвищують рівень конкурентоздатності компанії в не лише в умовах міжнародного ринку, а й в рамках внутрішнього. Механізм початку здійснення ЗЕД не є складним і прозоро регулюється законодавством майже всіх країн, які здійснюють такі операції [18].

В табл. 1.2 подано основні визначення поняття «стратегія зовнішньоекономічної діяльності».

Таблиця 1.2

СутністьтапоняттястратегіїрозвиткуЗЕДзавизначеннямрізнихавторів

Визначення	**Ключовасутність**	**Автор**
Формуваннясистемидовготривалихцілейзовнішньоекономічноїдіяльностікомпаніїтавибірнайефективнішогоспособуїхдосягнення	Система довготривалих цілей	БланкІ.О.
Об'єднуючийтакоординуючийфактор міжцілямитаресурсамипідприємства	Координуючий,об’єднуючийфактори	КуденкоН.В.
Визначений набір напрямів діяльності та їхметаізасобиїхреалізаціїзметоюзабезпеченняприбутковостітапоновлюваноївідмітності	Встановлений набірнапрямівдіяльності	НаливайкоА.П.
Визначенапрограмадій,якавпливаєнауправліннятарозвитоккомпанії,визначняперспективнихнапрямівтадосягнення визначених цілей заснованих нааналізіпотенційнихможливостейпідприємстватапрогнозуваннязмінитенденційрозвиткузовнішньогосередовища	Програмадій	ОберемчукВ.Ф.
Засіб досягнення цілей, довготривалий курсрозвиткукомпанії,якийобираєтьсянаосновіпроведенняпорівняньальтернативнихрішеньрозвитку,опираючисьнадосвідменеджментупідприємстватайогоекономічніпоказники	Довготривалий курс,засібдосягненняцілей	Оборська С. В.,ШершньоваЗ.Є.

При цьому, як зазначаєКосенко С. В. [34], «кожне підприємство є самостійним, унікальним суб’єктом ринку, що потребує індивідуального підходу до визначення, формування та реалізаціїтієї чи іншої стратегії, притаманної саме йому, залежновід його внутрішнього та зовнішнього середовища, фінансового стану, ресурсного потенціалу та напрямківйого діяльності».

Саме після обґрунтованого вибору зовнішньогоринку, який обрано для подальшого позиціонуванняпідприємства, логічно постає питання щодо форм присутності на цьому ринку, а отже, і стратегій виходу нанього. Практика міжнародного бізнесу виділяє три базові стратегії розвитку підприємства на зовнішньомуринку: експортування, спільне підприємництво та пряме інвестування [4], при цьому їх можна об'єднати в двігрупи залежно від того, де знаходитиметься виробничіпотужності (національне та закордонне виробництво).Також слід зазначити, що кожна з цих базових стратегійможе мати декілька варіантів стратегічних альтернативдля своєї реалізації (рис. 1.8.).

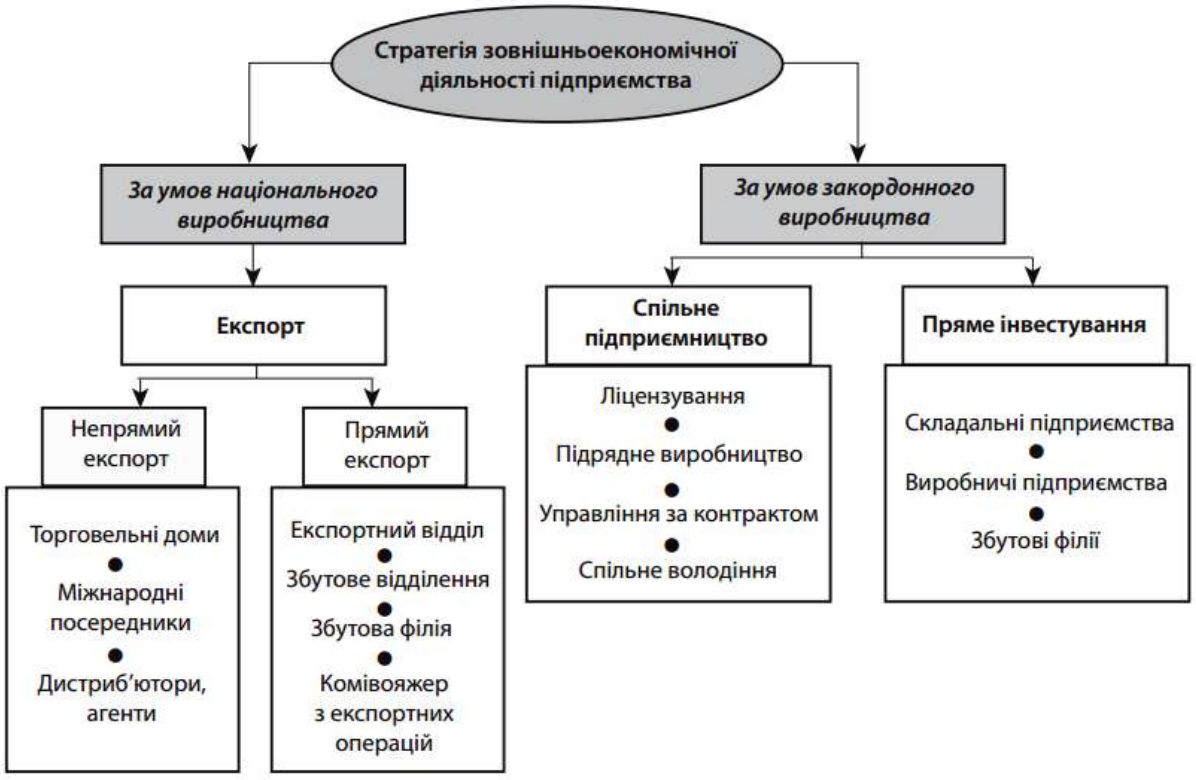


Рис. 1.8. Класифікація стратегічних альтернатив ЗЕД підприємства

Таким чином, при умові застосування базової стратегії експортування виробництво розміщується на національній території, а також має декілька стратегічних альтернатив реалізації даної стратегії. А саме: прямий експорт, за якого підприємство власнимисилами продає товар за кордон за допомогою експортного відділу, збутового відділення чи штатного комівояжера з

експортних операцій, та непрямий експорт з використанням незалежних маркетингових посередників.

При виборі стратегій спільного підприємництвата прямого інвестування підприємству необхідно організовувати виробництво за кордоном, і за цих умовобрати відповідну стратегічну альтернативу розвиткупідприємства на зовнішньому ринку. А саме: за базовоїстратегії введення спільної підприємницької діяльності підприємство має змогу використати ліцензування,підрядне виробництво, управління за контрактом абоспільне володіння як одну із форм введення бізнесу назовнішньому ринку. При застосуванні стратегії прямогоінвестування підприємство може розмістити капітал увласні закордонні складальні, виробничі підприємстваабо збутові філії.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності є своєрідною моделлю дій персоналу підприємства для отриманнязапланованих цілей. Саме тому формування стратегії можна визначити як особливий вид діяльності, що вимагаєтворчого підходу до визначення перспектив, прогнозівмайбутнього стану, поведінки конкурентів, напрямів підвищення ресурсно-фінансового забезпечення для розширення як внутрішнього, так і зовнішнього ринків збуту продукції.

Для ефективної роботи необхідно враховувати вимоги зовнішнього середовища: особливістьчинного законодавства, міжнародні правила, соціально-культурне середовище, звичаї, правила валютно-фінансових розрахунків, політику та ін. Для досягнення цієї мети необхідна насамперед ефективна стратегія ведення ЗЕД, яка повинна розроблятися лише у комплексі із загальним стратегічним планомрозвитку та функціонування підприємства. Лише розробка конкретного плану заходів дозволитьвітчизняним підприємствам визначитися з основними видами дій щодо виходу на зовнішні ринки тазакріпити свої позиції як конкурентоспроможних суб’єктів.

На основі узагальнення розглянутих переваг і недоліків зіставимо стратегічні альтернативи з найбільш вагомими критеріями економічного розвитку підприємства, що планує вийти на зовнішній ринок, що до зволить здійснити вибір базової стратегії ЗЕД залежновід внутрішніх можливостей та цілей підприємства назовнішньому ринку. Для цього було проведено оцінку масштабів впливу визначених критеріїв на забезпечення стійкого економічного зростання підприємства назовнішньому ринку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Критерії вибору базових стратегій ЗЕД підприємства

Стратегія/Критерій	**Експорт**	**Спільна підприємницька діяльність**	**пряме інвестування**
Інтеграція зі споживачем	–	+/–	+
Гнучкість	+/–	+	-
Ресурсні вимоги	-	+/–	+
Ризик	-	+/–	+
Використання концепціїміжнародного маркетингу	-	+/–	+
Подолання вхідних бар’єрівзовнішнього ринку	-	+/–	+

примітки: «–» – невідомий вплив; «+/–» – суттєвий вплив; «+» – найвищий вплив

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства є однією зі складових загальної стратегії підприємства і являє собою планрозвитку підприємства стосовно діяльностіпов’язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширеннята підтримання своїх позицій (рис 1.9.).



Рис.1.9. Сукупність стратегій, на основі яких реалізовується стратегія ЗЕД підприємств

З погляду маркетингу, Дж. Леонтіадісзапропонував класифікацію стратегій інтернаціоналізації, які відрізняються цілями, величиною необхідних інвестицій та організаційних витрат, а також використовуваними інструментами – скіммінг, демпінг, експлорація та пенетрація (рис. 1.9.).

Скіммінг передбачає входження на окремі вибрані сегменти іноземних ринків принизьких витратах, значних організаційнихзусиллях підприємства і помірному ризику. Асортимент та якість товарів залишаютьсятакими, які підприємство пропонує на вітчизняному ринку. Інструментами реалізації цієїстратегії є непрямий експорт через агентів іліцензування.

Демпінг передбачає мінімальні організаційні та інвестиційні витрати і мінімальнийризик. Продаж товарів за низькими цінамидає змогу збільшити обіг (суму грошовихнадходжень з продажу). Інструментами реалізації такої стратегії є непрямий експорт через агентів і дистриб'юторів. Підприємство,яке використовує стратегію експлорації, зацікавлене, передусім, отримати інформаціюпро іноземні ринки з метою оцінки можливостей здійснення значних прямих інвестиційза кордоном. Підприємство аналізує поведінку потенційних покупців, постачальників,представників місцевої влади. Найчастішепри цьому використовують такі інструментияк експорт, ліцензування діяльності та створення дочірніх підприємств.

Стратегія пенетрації вимагає від підприємства максимального задіяння фінансових іорганізаційних ресурсів за кордоном, а його метою є максимізація питомої ваги на ринкув тривалому часовому горизонті. Рівень ризиків при цьому є досить високим, безпосереднім інструментом реалізації цієї стратегіївиступають прямі інвестиції за кордоном [7].

На основі глобальної стратегії інтернаціоналізації розробляють базові стратегії, якіконкретизують заходи, необхідні для досягнення основної стратегії ЗЕД підприємства. При виході на зовнішній ринок базовимистратегіями можуть бути ті стратегії, які підприємство обере для того, щоб займати частку на зовнішньому ринку, вміти визначати кола цільових споживачів та стратегії пов’язані з розробкою заходів за кожною складовою комплексу маркетингу задля досягненняпоставлених цілей [23].

Під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, формується стратегії зовнішньоекономічної діяльності яка в свою чергуформує експортний потенціал підприємства,що є основою для формування стратегії. Відносять до внутрішніх чинників: плануванняекспортного виробництва, організацію управління підприємством, інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, кадровий менеджмент, облік та аналіз експортних поставок[1 9]

Стратегія ЗЕД невід’ємно входить до групи функціональних стратегій, що підтверджуєтьсядослідженнями О. А. Кириченка [2]. Саме тому, зовнішньоекономічна стратегія повинна розглядатись якфункціональна стратегія, яка за ієрархією пов’язана із конкурентною, ресурсною, товарною та іншимистратегіями підприємства. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які формують експортний потенціал підприємства, що є основою дляформування стратегії [1]. Етапи формування стратегії ЗЕД було розглянуто в працях М. Г. Саєнко [4].Схематично ці етапи зображено на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Основні етапи процесу формування ЗЕС підприємства

Якщо ЗЕД займає незначне місце в загальних результатах, то навряд чи доцільно витрачати багатозусиль на розробку спеціальної міжнародної стратегії [4]. У реаліях сьогодення, при збільшенні масштабів ЗЕД,а також із врахуванням підвищення рівня конкуренції на міжнародних ринках варто не тільки мати спеціальністратегії, але і створювати систему міжнародного стратегічного менеджменту. Вона включає не тількирозробку стратегії, але і реалізацію стратегії, а також стратегічний контроль.

Для з'ясування поточної стратегії за теорією А. А.Томпсона і Дж. Стрікленда існує п'ять зовнішніх івнутрішніх факторів, які необхідно оцінити, щоб розібратися зі стратегією, що реалізується [15].

До зовнішніх факторів належать: розмір діяльності підприємства і ступінь різноманітності продукції,що виробляється, диверсифікованість фірми; загальний характер і природа останніх надбань фірми та продажнею

своєї частини власності; структура і спрямованість діяльності підприємства за останній період;можливості, на які була орієнтована фірма останнім часом; відношення до зовнішніх загроз.

До внутрішніх факторів відносяться: цілі фірми; критерії розподілу ресурсів, сформована структуракапіталовкладень з виробленої продукції; відношення до фінансового ризику як з боку керівництва, так дореальної практики та здійснення фінансової політики; рівень і ступінь концентрації зусиль в області НДДКР;стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, кадри, виробництво, фінанси, наукові дослідження ірозробки).

Відповідно до сучасних умов глобалізаціїекономічних відносин, перед вітчизнянимипідприємствами постало питання інтеграції вміжнародний економічний простір.Щоб досягнути поставлених цілей необхідно насамперед обрати ефективну стратегію веденняЗЕД, яка повинна розроблятися лише у комплексі із загальним стратегічним планом функціонування підприємства. Тільки розробкаконкретного плану заходів дозволить вітчизняним підприємствам визначитися з основними видами дій, щодо виходу на зовнішніринки та закріпити свої позиції як конкурентоспроможних господарюючих суб'єктів.

1.3. Сутність, особливості стратегічного планування та вплив зовнішньоекономічної стратегії на діяльність підприємств

Сьогодні українські підприємства отримали нові можливості щодо інтернаціоналізації власного бізнесу. При виході на зовнішній ринок великого значення набуває здатність підприємства до проведення стратегічного планування ЗЕД.

Стратегічне планування та управління є новим для більшості українських підприємств яви ще, яке стрімко набирає силу. Воно є необхідним при сучасній зміні економіки (її переходу доринкової) та в нестабільних, складних умовах розвитку світової економіки. Темпи змін

зовнішнього середовищаза швидкістю прояву часто випереджаютьвідповідну реакцію підприємства, у результаті чогозростає частота появи несподіваних, непередбачуваних для підприємства труднощів. Важливим у стратегічному управлінні є вміння розширити горизонтипередбачуваності всіх можливих змін зовнішньогосередовища та створення можливості своєчасної реакції підприємства на такі зміни на будь-якому ринку [33]. Отже, основна проблема, яка вимагає розробкибільш складних і деталізованих систем стратегічного управління на підприємстві, – постійно зростаюча нестабільність (непередбачуваність, новизна, складність) зовнішнього середовища. Але існують й іншіпередумови переходу до стратегічного планування,які наведено на рис. 1.11.

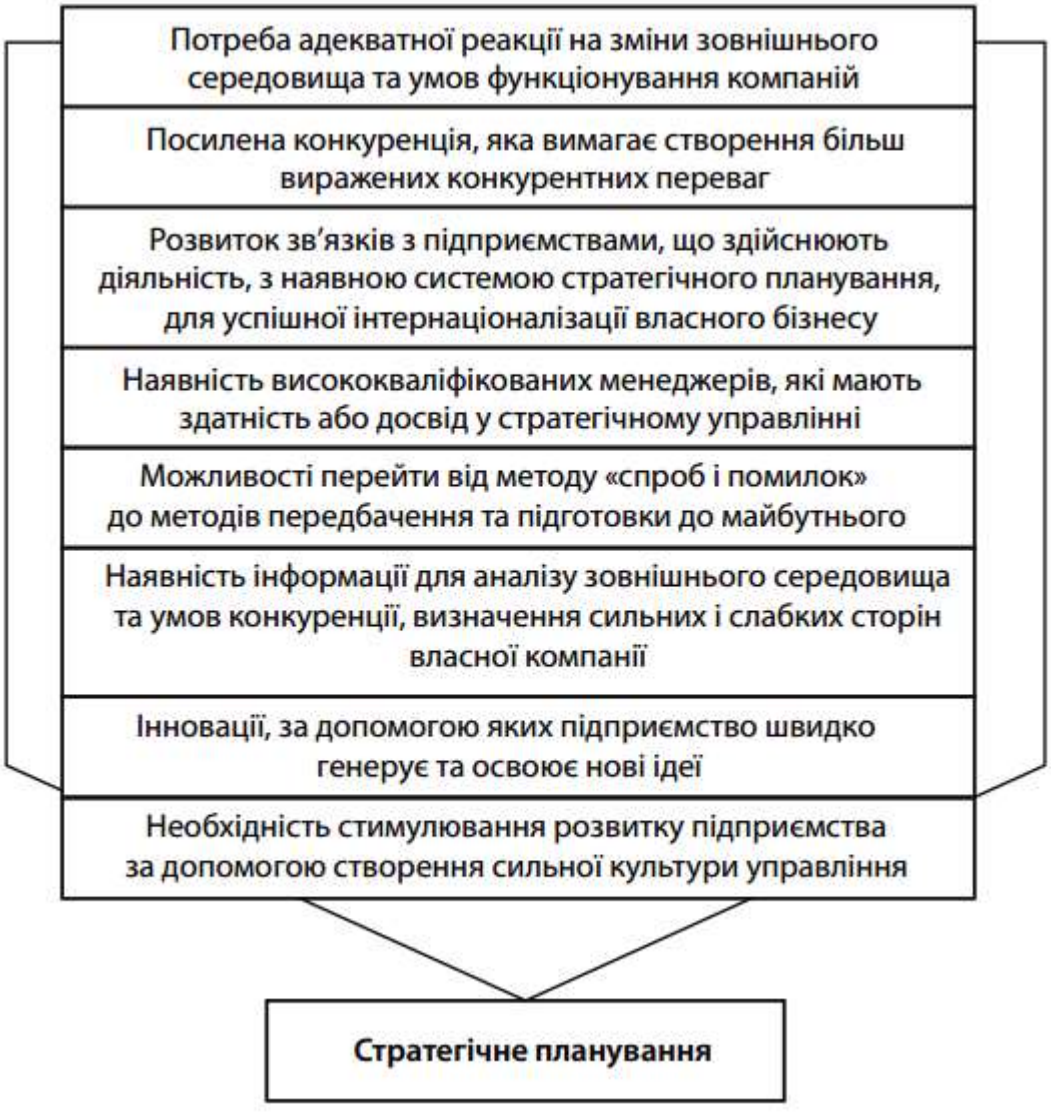


Рис. 1.11. Передумови переходу до стратегічного планування

Впровадження стратегічних планіврозвитку на підприємстві допомагають підвищити його фінансово-економічну успішністьна зовнішніх ринках, що призводить до посилення ефективності економічного зростаннякомпанії.Успішним стратегічним планом ЗЕДможна вважати таку систему заходів, яка призводить до ефективного пристосування підприємства до умов зовнішнього ринковогосередовища [1].

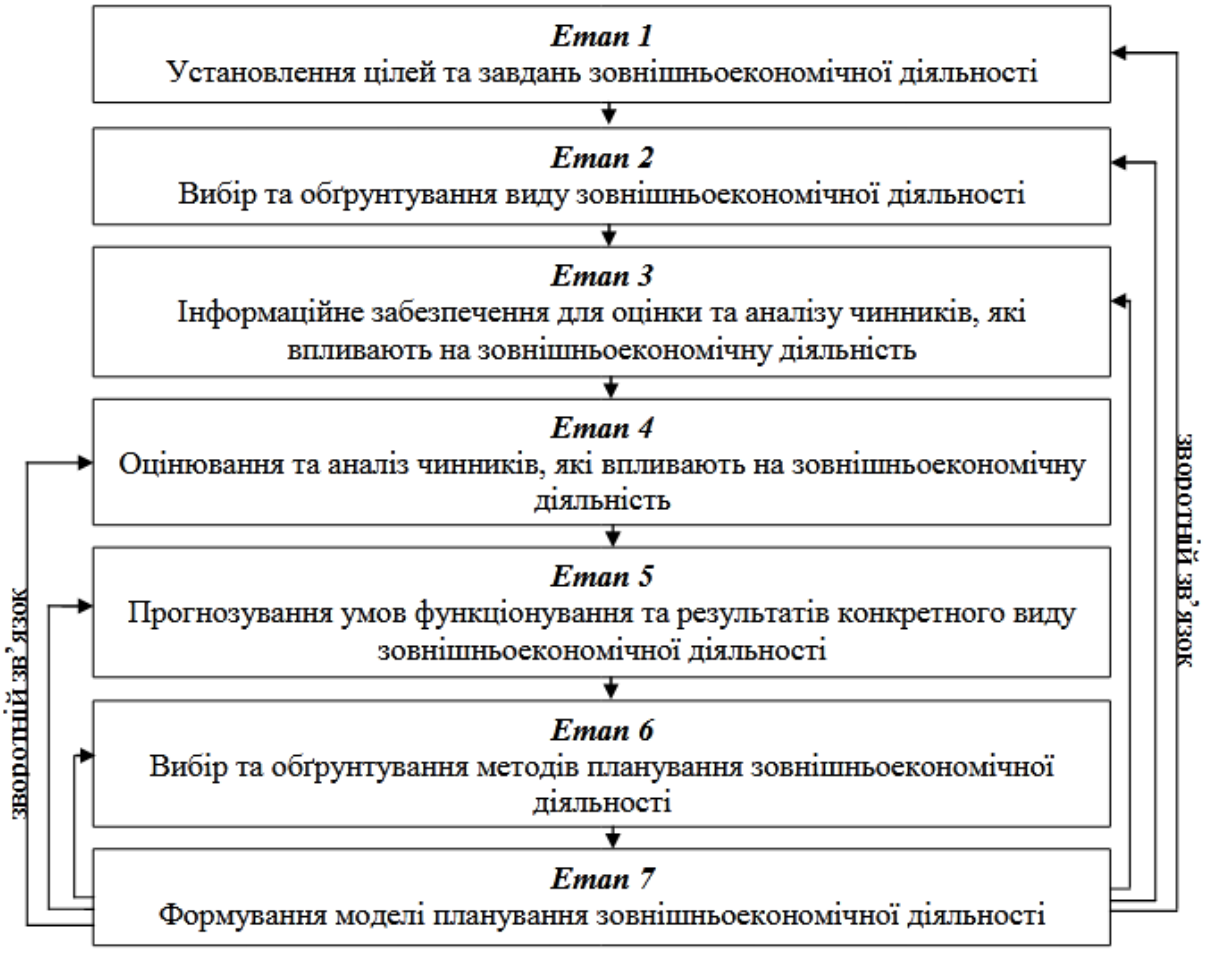


Рис. 1.12. Процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Отже, стратегічне планування ЗЕД підприємства передбачає детальний збір та аналіз максимально можливоїкількості інформації, на основі якої здійснюється аналіз господарської діяльності компанії,оцінюється ефективність ведення бізнесу,показники фінансової стійкості, рентабельності виробництва та діяльності в цілому,використання трудових ресурсів, використання грошових коштів,проводиться оцінкавнутрішнього середовища компанії, визначають її слабкі та сильні сторони, оцінюютьфактори

міжнародного ринку прямого танепрямого впливу та формуються потенційніможливості, яких здатна досягнути компанія,щоб забезпечити стабільний розвиток [23].

Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності має вплив на систему управлінняпідприємством у цілому: воно допомагає визначитипроблеми, які можуть виникнути, та дати їм комплексне обґрунтування, на основі яких буде розроблятисястратегія розвитку підприємства на майбутній період. В основу стратегічного плану лягає аналіз перспектив розвитку підприємства. Спершу виявляються тенденції та чинники, що впливають на розвиток.Далі аналізуються конкурентні позиції, визначаєтьсярівень конкурентоспроможності власної продукціїабо послуг [3]. Отже, початком стратегічного планування є вибір стратегії на основі внутрішнього аналізу, можливостей матеріального-технічного та ресурсного забезпечення, можливих перспектив бізнесу тавизначення пріоритетів розвитку.

Стратегічні плани відрізняються за кількістюетапів і змістом і залежать від ряду факторів: форми власності, характеру діяльності та розміру підприємства, його структури та системи управлінняособливостей галузі. У цілому процес стратегічногопланування й управління обов’язково передбачає використання широкого кола інформаційних джерел таінтенсивну аналітичну роботу.

Відповідно до особливостей стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності можна сформувати ряд вимог, при додержанні -яких підприємство забезпечить ефективну діяльністьсистеми стратегічного планування [36]:

- висококваліфіковані працівники, які пов’язанізі стратегічним планування ЗЕД;

- система стратегічної інформації – збір та аналіз інформації, яка необхідна для ефективного плану ЗЕД;

- система мотивації персоналу для розробки тареалізації стратегії ЗЕД;

- спроможність керівників мислити стратегічно;

- стратегічне планування має містити оперативне планування;

- принцип безперервності процесу стратегічного планування ЗЕД.

Реалізація стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності можлива за умов дотримання принципів, які наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Принципи реалізації стратегічного планування ЗЕД

Принцип	**Характеристика**
Цілевстановлення (цілеспрямованість)	Усі шляхи здійснення, зазначені в системі стратегічного планування, необхідно спрямовувати на досягнення стратегічних цілей
Багатоваріантність, альтернативність	Бути готовим реагувати на змінюване середовище за допомогою заздалегідь обґрунтованих і визначених альтернатив
Глобальність, системність, збалансованість	Бути орієнтованим на охоплення всіх аспектів ЗЕД та їх взаємозв'язок; розробляти не окремі рішення, а систему рішень у межах стратегічного планування; мати спрямованість на зміни як зовні, так і всередині підприємства
Послідовність	Стратегічні зміни повинні впроваджуватися в певному порядку, включаючи досягнені результати та специфічні особливості різних процесів і явищ
Безперервність	Оскільки стратегічне планування ЗЕД є складним процесом, то будь-яка зупинка потребує повернення до початкового етапу
Обґрунтованість (наукова та методична)	Розробка стратегічних планів потребує науково-методичних підходів, які враховують параметри зовнішнього та внутрішнього середовища
Реалістичність, досяжність	Особливості функціонування та можливості досягнення певних орієнтирів для кожного підприємства є фундаментом для розробки стратегічних планів ЗЕД
Гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію	Урахування можливих характерних змін з можливістю адекватної на них реакції та адаптації
Ефективність і соціальна орієнтованість	З одного боку, перевищувати рівень своїх витрат, а з іншого – брати участь у вирішенні суспільних проблем
Кількісна й якісна визначеність	Стратегічне планування має давати певні орієнтири для визначення контрольних точок, але не може звестися тільки до кількісних показників, забуваючи про здійснення потрібних процесів
Довгостроковість	Бути орієнтованим на вирішення складних проблем, які виникатимуть у довгостроковій перспективі, тому що такі проблеми потребують складних, послідовних і обґрунтованих заходів

Під час стратегічного планування ЗЕД управлінська діяльність включає в себе такі види діяльності [8]:

- вибір напрямків розвитку (реорганізації) зовнішньоекономічної діяльності;

- економічне обґрунтування доцільності складених проєктів розвитку (реорганізації) системи зовнішньоекономічної діяльності;

- розподіл ресурсів між перспективними, поточними та плановими складовими міжнародного менеджменту;

- встановлення джерел і послідовності фінансування, прогнозування фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності, враховуючи обсяги прибутку; встановлення вимог до кваліфікації персоналу на підприємстві, які задіяні в стратегічномупланування.

У західних країнах поширення зазнала модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу. Цю модель можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній відображено поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії (рис. 1.13).



Рис. 1.13. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу [18]

Якісна організація стратегічного планування підприємства-суб'єкта ЗЕД дозволяє йомувизначити напрямок й спосіб руху до цілей, а виконання розробленої стратегії створює умови для того, щоб реалізувати її на основі конкурентних переваг.

Стратегічне планування займає центральне місце в системі стратегічного менеджменту[24]. Планування зовнішньоекономічної діяльності та удосконалення стратегічного менеджменту являються об'єктивно необхідними для підприємств. Це визначається насамперед:

1) прагненням підприємств, функціонуючих в умовах глобалізації ринку, одержати додатковий прибуток за рахунок більш повного використання переваг міжнародної праці, міжнародної економічної інтеграції; передбачити несприятливі дії зовнішніх факторів, різноманітні непередбачені обставини, котрі можуть відбуватися на світовому ринку;

2) необхідністю прогнозування свого майбутнього. Для цього важливо визначити яким буде ринок в майбутньому, в якому буде розвиватися підприємство, чого чекають споживачі від нього, які його можливості у збільшенні експортного потенціалу, об'єму продажу і т.д.

З урахуванням економічних та політичних процесів, які відбуваються вУкраїні, потрібен постійний моніторинг та аналіз ЗЕД України, аджевідбулася зміна орієнтації експортно-імпортної політики країни в результатіпідписання Угоди про асоціацію між Європейським Союзом та Україною.Для вирішення проблем підвищення ефективності проведеннязовнішньоторговельних операцій підприємствами України, необхіднарозробка нових напрямів зовнішньоекономічної стратегії країни.

Більш широкий спектр стратегічних заходів пропонує модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства . Зокрема, в ній узагальнена цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність (рис. 1.14.).

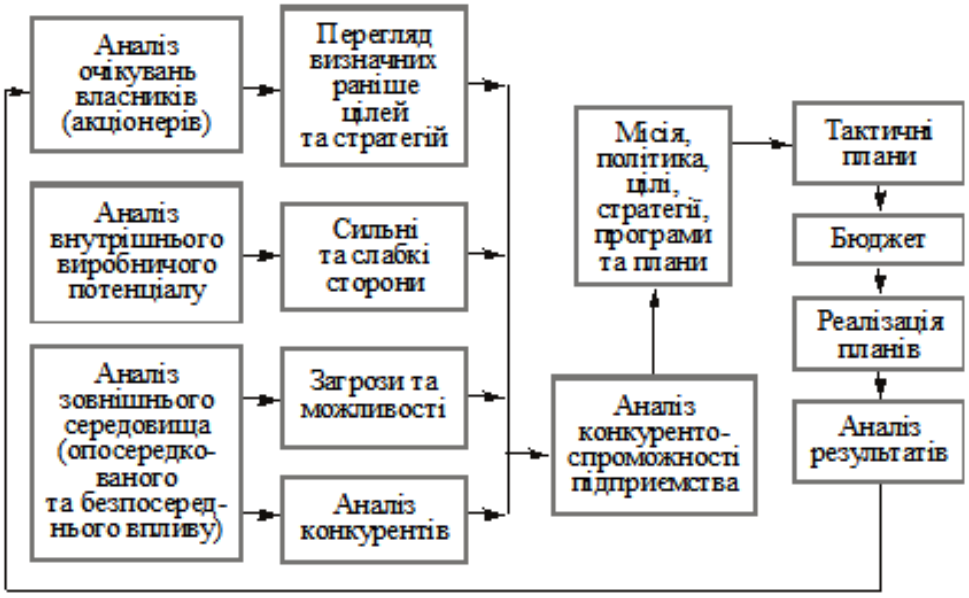


Рис. 1.14. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності [8]

Тому стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності повинне передбачати гнучкість і динамічність, вміти швидко і без утруднень реагувати на проявлені зміни або загрози зовнішнього середовища, пристосовуючись до нового ринкового положення. У разі довгострокового функціонування на міжнародних ринках підприємствам необхідно аналізувати стан зовнішнього середовища та його суб'єктів на постійній безперервній основі. Слід зазначити, що етап аналізу повинен виконуватися не тільки на початку, а й впродовж усього стратегічного планування, що дасть змогу знизити можливість виникнення складних нерозв'язуваних завдань.

До переваг стратегічного планування розвитку ЗЕД можна віднести такі [37]:

– підвищення загальної координації діяльності компанії у міжнародному середовищі;

– стимулювання роботи адміністративногоскладу у напрямах зовнішньоекономічногорозвитку підприємства;

– полегшення здійснення контролю надЗЕД діяльністю підприємства;

– сприяння раціональному використанню ресурсів;

– збільшення об’єму інформації, якою володіє підприємство;

– сприяння визначенню, пошуку та налагодженню відносин з іноземними партнерами;

– передбачення несподіваних ситуацій та загроз; – допомога в узгодженні цілей та задач ЗЕД у розрізі цілей підприємства;

– мотивування працівників до перспективного мислення [23].

– допомога в узгодженні цілей та задач ЗЕД у розрізі цілей підприємства;

– мотивування працівників до перспективного мислення [33].

Отже, стратегічне планування є основою ефективного стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Завдяки цим факторам, підприємство зможе перевірити правильність основних параметрів планування і дій, які суттєво вплинуть на його діяльність. В свою чергу правильно удосконалений стратегічний менеджмент надасть можливість активізувати процеси реорганізації, децентралізації, відповідальності за стратегічне управління і перерозподіл влади, шляхом побудови організаційних структур з меншим числом рівнів управління.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. КИЇВ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЙОГО ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1. Аналіз економічних показників роботи ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ

Інвестиційно-інноваційний розвиток економіки України неможливий без вдосконалення аналітичного та інформаційного інструментарію здійснення господарської діяльності підприємств. Саме тому, результати проведеного економічного аналізу дають можливість діагностувати та контролювати тенденції розвитку щодо покращення кількісних і якісних параметрів виробничо-господарської діяльності підприємств. На економічні процеси суб'єкта господарювання активно впливають аналітичні розрахунки, за допомогою яких зростають потенційні резерви збільшення прибутковості та віддачі від інвестованого капіталу. Правильно структурована та узагальнена аналітична інформація сприяє вчасному прийняттю економічно обґрунтованих управлінських та інвестиційно-інноваційних рішень.

Метою аналізу реалізації послуг є знаходження шляхів збільшення її обсягів порівняно з конкурентами, підвищення на ринку праці попиту на ці послуги, результат – збільшення прибутку підприємства.

ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. КиївLFASmartAgro – провідний виробник засобів захисту рослин та мікродобрив. Компанія повністю відповідає вимогам до сучасної європейської компанії з точки зору якості продуктів та розумного підходу до агрономії.

Мета діяльності ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»– забезпечити сільгоспвиробників України і Європи якісними продуктами за розумною ціною завдяки впровадженню багаторівневого контролю якості (Multi-Control) на всіх етапах розробки, виробництва і застосування продуктів.

Компанія ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ відноситься до

підрозділу сільського господарства та зосереджується на роботі з сільськогосподарськими виробниками, спрямованої на створення надійних і стійких рішень, що підвищують продуктивність, прибутковість і безпеку сільськогосподарських культур. Наша мета - допомогти отримати максимум користі з кожного гектара землі, призначеного для вирощування зерна.

Для забезпечення високої якості власної продукції та контролю на всіх етапах виробництва в 2016 році компанія ALFA SmartAgro відкрила власний завод в Україні - Білоцерківський завод препаративних форм. Виробничі потужності заводу на сьогодні становлять близько 12 тисяч тон продукції на рік та складаються з:

1) цеху водних розчинів (виробництво гербіцидів, десикантів та мікродобрив);

2) цеху ЗЗР у формі концентратів суспензій (4 виробничі лінії, які призначені для окремого виробництва 4 типів продуктів - фунгіцидів, інсектицидів, гербіцидів та протруйників).

Білоцерківський завод препаративних форм пройшов сертифікацію за трьома стандартами, які підтверджують високу якість управлінських процесів – ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Сертифікаційний аудит засвідчив відповідність системи менеджменту БЗПФ міжнародним стандартам галузі. Перевірку підприємства провела компанія BureauVeritas - світовий лідер у наданні широкого спектру послуг із сертифікації та інспекції.

Сертифікат ISO 9001 підтверджує високу ефективність системи управління якістю продукції БЗПФ. Зокрема, на заводі розроблено та впроваджено методику MultiControl, яка включає щонайменше 7 етапів лабораторних перевірок протягом виробничого процесу кожного виду продукції.

За формою власності ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ є недержавною власністю, а самеприватною. Тому дане товариство є юридичною особою відповідно до законодавства України, має свій статутний

капітал розділений на частки, розмір яких визначений у Статуті; має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки, в т.ч. валютні, в установах банків, круглі та інші печатки з емблемою, кутовий та інші штампи, торговий та фірмовий знаки, фірмові бланки, інші необхідні атрибути.

Товариство має право набувати майнових та немайнових прав, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в судових органах як в Україні, так і закордоном.

Товариство керується в своїй діяльності чинним законодавством України, Статутом, доповненнями до нього, в також внутрішніми нормативними документами. Офіційною мовою Товариства є українська.

Зв'язкизнаціональнимипублічнимидіячами,абопов'язанимизнимиособа миупідприємствневиявлені.Усанкційнихспискахпідприємстваневребувають. Репутаціявмедіанемаєнегативнихвідтінків,аджезгадкиурозслідуваннях відсутні.

Місія компанії: зростання розмірів вироблення пестицидів та агрохімічних товарів, опановування нових типів продукції і розширення географії продажу, укріплення позицій через збут високоякісних товарів.

Відповіднодоназви,підприємстваТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київвздійснюєдіяльність у таких сферах: хімічній промисловості, агропромисловості та оптовійторгівлі.Зареєстрованими видамидіяльностізаКВЕД:

Основний:

– 20.20 Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції

Інші:

– 22.22 Виробництво тари з пластмас

– 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами

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

– 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами

– 46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками

– 46.15 Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами

– 46.16 Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами

– 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

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

– 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

– 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами

– 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами

– 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами

– 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям

– 46.44 Оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення

– 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям

– 46.48 Оптова торгівля годинниками та ювелірними виробами

– 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

– 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням

– 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього

– 82.92 Пакування

– 46.66 Оптова торгівля іншими офісними машинами й устаткуванням

– 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням

– 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

– 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

– 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

– 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

– 49.41 Вантажний автомобільний транспорт

– 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

– 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

– 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

– 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель .

Великий перелік видів діяльності зазвичай має негативні відтінки, але вданомувипадкудляТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київцепояснюєтьсяйогоневеликимрозміромтаможливістюбутигнучкимзараху ноклінійноїорганізаційноїструктури,якабулаупідприємствадо2016року.З2016 рокуорганізаційнаструктура стала функціональною. Також необхідно враховувати розподіл певнихвидівдіяльностіміжпідприємствамиугрупі.

Компанія з цільюсвоєїстатутноїдіяльності втілює ЗЕД напідставівалютноїсамофінансування та самоокупності. В процесі втілення зовнішньоекономічної діяльності підприємство використовує в повному обсязі правамиюридичноїособизгідно з чинним законодавствомУкраїни і Статутом. ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київскладає в установленомупорядкуна межах України та за її територією різного походження угоди й іншіюридичніакти зі закордонними підприємствами.

Чіткістьіпростотавзаємодії,оперативністьпідготовкидлязdійсненняуправлінських рішень досягається за рахунок саме такої організаційної структури,оскільки кожний підлеглий має лише одного керівника, кожний підрозділ
виконуєвеськомплекспобітпов'язанихзйогоуправліннямтакожнийнесевідповідальністьза виконання своговавдання.

Підприємствоперебуваєнаоблікуворганахдоходівтазборів.ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київякплатникподатківнемаєподаткового боргу.Компаніяволодіє4ліцензіями, 6 земельнимиділянками.

Відповіднодосьогоднішніхумов,місіяТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київполягаєвтомущоброзкритиунікальніможливостіагробізнесутарозвинутипотенціалсвоїхробітниківприцьомузабезпечитиспоживачіввисокоякісноюсільськогосподарськоюпродукцією.Компаніяпрагнестатиоднимізлідерівглобальногоагробізнесутазробитирегіоноднимізключовихпостачальниківагропромисловоїпродукції на світові ринки. Стратегія полягає в передбаченніочікувань споживачів та задоволенні відповідних вимог, а також вдосконаленнікеруванняіснуючимипроцесами,враховуючи впливекологічних факторів.

ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київякпредставникхімічноїтаагропромисловостіздійснює важливу діяльність з вирощування та удобрення сільськогосподарськихтоварів, а саме торгівлю мінеральними добривами в т. ч. азотними, фосфатними,калійними добривами, а також вирощування сільськогосподарських культур, восновному зернових.

Майно підприємства складаютьобіговікошти, основні фонди, в тому числі інші цінності, вартість котрих відтворена в балансі.

Основа формуваннямайна є:

- дохід, отриманийвід втілення послуг, товарів і продукції;

- матеріальні і грошові внескизасновників;

- кредитибанків й іншихкредиторів;
- майно, яке переданезасновниками у власність компанії;
- інші джереланезабороненізаконодавством.

Процедура розподілу доходів та витрат Товариства виокремлюється рішенням спільних зборів співвласників. За рахунок чистого доходів, які залишається в розпорядженні Товариства виплачуються дивіденди, поповнюється та створюється резервний капітал, який накопичується нерозподілений дохід.

Структура товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ є лінійно-функціональним видом організаційної структури. Вона ліквідує недоліки функціонального і лінійного видів структури управління: готувати рішення для лінійного керівника, котрий здійснює адміністративний вплив на виконавців; функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців. Передбачається, що лінійному директору в підготовці відповідних рішень та виробленні конкретних питань, планів, програм допомагає спеціальний апарат, котрий складається з функціональних груп, відділів, бюро.

ОрганамиуправлінняТовариства є: загальнізбори, генеральний директор, ревізор. Загальнізбори є вищим органомТовариства. У загальнихзборахТоваристваможутьбратиучастьособи, якімаютьправонатакуучасть, або їх представники. Довиключноїкомпетенціїзагальнихзборівналежить: визначенняосновнихнапрямівдіяльностіТовариства; внесеннязміндоСтатутуТовариства; прийняттярішенняпрозмінутипуТовариства; прийняттярішення про збільшеннястатутногокапіталуТовариства; прийняттярішенняпро зменшення статутногокапіталуТовариства тощо.

Обсяг виробництва і реалізації продукції є взаємозалежними показниками і на підприємстві вони повинні бути збалансованими. В умовах обмежених виробничих можливостей і необмеженого попиту на перше місце

виходить обсяг виробництва продукції. Але в міру насичення ринку і посилення конкуренції не виробництво визначає обсяг продажів, а навпаки, можливий обсяг продажів є основою розробки виробничої програми.

Реалізація продукції – важлива заключна стадія кругообігу коштів підприємства. Від того, як організована система реалізації продукції, залежить неперервність виробничого процесу, оборотність оборотного капіталу, результати фінансово-господарської діяльності, рентабельність підприємства [25, с.108]. Згідно чинного законодавства підприємство здійснює реалізацію своєї продукції, інших матеріальних цінностей на підставі прямих угод (контрактів) державного замовлення, через товарні біржі, мережу власних торговельних підприємств. Темпи зростання обсягу виробництва і реалізації продукції, поліпшення її якості безпосередньо впливають на обсяг витрат, на прибуток і рентабельність підприємства.

Проведемо оцінку виручки компанії за період 2021-2023 років у табл.2.1.

Таблиця2.1.

Обсягиреалізаціїосновнихвидівпродукції
ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ

Видипродукції	**Величина, тис.грн.**			**Темпзміни 2022/2021**		**Темпзміни 2023/2022**	
	2021	**2022**	**2023**	**(+/-)**	**%**	**(+/-)**	**%**
Мінеральнідобрива, пестициди	16 766	14 455	16 390	-2311	-13,78	1 935	13,39
Пшениця	11 259	12 167	13 864	908	8,06	1 697	13,95
Ячмінь	6 347	8 415	9 673	2 068	32,58	1 258	14,95
Соняшник	5 544	7 234	6 477	1 690	30,48	-757	-10,46
Іншівидипродукції	2 445	1 477	1 972	-968	-39,59	495	33,51

Мінеральнідобрива та пестицидискладаютьнайбільшучастинуобсязіреалізованоїпродукції,аіншіви дипродукції–найменшупротягом2021-2023років.Це пояснюється тим що мінеральні добрива важливі як для власних виробництв так іцевідносностабільнийресурсвагропромисловості.Невеликачасткаіншоїпроду

кціїпояснюєтьсятим,щокомпаніямаєпевнийкурстаспрямовуєсвоюдіяльністьза найприбутковішимикатегоріями.Зростаннядоходувідзерновихкультур(пшениця,ячмінь)протягом2021-2023роківтакожмаєпозитивнутенденціюдозбільшення,щопов'язаносамезізмінамиціннаринку,анезбільшеннямоб'ємівпродажів. Отже, на основі аналізу обсягів виробництва і реалізації продукції підприємство має можливість здійснювати регулювання, збалансування даних показників.

Відповіднотемпизмінинамінеральніресурсибув-13,78%у2022впорівняні з 2021 роком, що пов'язано зі зменшенням об'єму збуту підприємством,а у 2023 році за рахунок дефіциту сировини темп приросту склав 13,39%. Темпзмінинаолійнукультуру(соняшник)у2022/2023склав30,48%,оскількицяпродукція є ключовою на ринку у розрізі експортованих товарів з України, а у2023/2022 темп зміни був -10,46 через те, що підприємство має невеликі ресурси ісамев2021відповіднодопрогнозівпідприємствобільшеорієнтувалосьнаотримання врожаю від зернових культур. Можна стверджувати що збільшенняпопиту незалежно від обсягів продукції призвели у 2021-2023 році до збільшенняприбутківТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ.

Максимізація отриманих прибутків є ціллю виникнення та функціонуваннябудь-якоїкомпанії.Збитковаситуаціявиникаєнапідприємстві,якщозбиткиперевищують прибутки, тоді таку діяльність необхідно завершити, або проводитиреорганізацію. Існує ряд фінансових та економічних показників підприємства, якіповинні мати позитивну тенденцію, що в свою чергу призводить до утриманнярівняконкурентоспроможностітаможливостірозкриттяповногопотенціалукомпанії. Лише за таких умов можна стверджувати, що підприємство нормальнофункціонуєнаринку.Фінансовачастинавикликаєінтересінвесторів,партнерів,якмайбутніхтакітих,якіжеспівпрацюютьзорганізацією.Завдякифінансовими показниками існує можливість реально оцінити рівень

успішностіекономічно-господарськоїдіяльностіпідприємства.

Оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства та його економічної ефективності неможливо провести одним яким-небудь показником. Різноманіття властивостей та ознак різних видів виробничо-господарської та комерційної діяльності підприємств обумовлює й різноманіття показників. При цьому проблема їх використання полягає в тому, що жоден з них не виконує роль універсального показника, за яким однозначно можна було б судити про здобутки або невдачі в бізнесі. Тому на практиці завжди використовують систему показників, які пов'язані між собою, оцінюють або показують різні напрями діяльності підприємства. Проведеморозрахункитааналізекономічнихпоказниківпідприємства,щобнаочновпевнитисьуприбутковійдіяльностіутабл.2.2.Ауподальшомувикористаємоціданнідляаналізуможливостейстратегічногопланування розвиткуЗЕД.

Таблиця2.2.

Основніпоказникиекономічноїдіяльності ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ

Показник	**Величина,тис.грн.**			**Відхилення2022/2021**		**Відхилення2023/2022**	
	2021	**2022**	**2023**	**(+/-)**	**%**	**(+/-)**	**%**
Чистийдохідвідреалізації товарів,продуктів,послуг	42 361	43 748	48 376	1 387	3	4 628	10,58
Собівартістьреалізованих товарів,продуктів,послуг	25 417	23 645	24 786	-1772	-7	1 141	4,83
Валовийприбутоквідреалізованихтоварів, продуктів,послуг	16 944	20 103	23 590	3 159	19	3 487	17,35

Чистийприбуток	4 322	5 031	6 291	709	16	1 260	25,04

Динамікаосновнихпоказниківекономічно-господарськоїдіяльностіза2021-2023 роки і отримані з розрахунків дані, наведені в табл. 2.2., мають бутипроаналізовані,аджевонистворюютьбезпосередньокартинуефективностідіяльностікомпанії.Загаломпоказникамхарактернапозитивнатенденціязростання.

Чистий дохід від реалізованої продукції зріс на 3%, що склало 43 748 тис.грн. у 2022 році у відношенні до 2021, де розмір становив 42 361 тис. грн., арезультатза2023рікскладав48376тис.грн.,увідсотковомувідношеннізбільшився на 10,58% порівняно з 2022 роком, тобто показник зріс більш ніж в 3рази.Першзавсецепов'язанозізбільшеннямціннапродукцію,анезбільшеннямм асштабіввиробництва.

Об'ємвипущенихтоварівтапослугпрямовпливаєнасобівартістьреалізованої продукції, яка у відсотковому вираженні зменшилась на 7% за 2021-2022 роки, але у 2022-2023 зросла на 4,83%. Це свідчить що собівартість не зрослачерезтещопідприємствонезбільшувалооб'ємивироблених товарів,ау2022 навіть зменшило, у 2023 собівартість трохи зросла, але не досягнула рівня 2021.Протерізкийпідйомціннапродукціюдавможливістьпідприємствудляподальшого розвитку. У цифровому еквіваленті собівартість зменшилась і склала23 645 тис. грн. у 2022, для порівняння у 2021 році вона становила 23 645 тис. грн.тазбільшиласьу2023роціістановила24786тис.грн.

Позитивну тенденцію назбільшеннямає валовий прибуток, якийзрісна19% у 2022 році порівняно з 2021 та на 17,35% у 2023 році у порівнянні з 2022,тобто темп приростузалишається стабільним.

Зберігаєпозитивну тенденціюзросту іпоказникчистого прибутку,йогоприріст у 2022/2021 склав 16%, що становило 5 031 тис. грн., а у 2023/2022 –25,04%,щостановило6 291тис.грн.

Провівши аналіз можна спостерігати певну диспропорцію, а саме дохід відреалізаціїзростає,асобівартістьпрактичнозалишаєтьсянезмінною,цеєнаслідком різкого підвищення цін в АПК та розвитку ринку не лише в Україні, а йу світі. Підприємство не наважилось збільшувати об'єми продукції, можливо цепов'язанозпевнимитехнічнимипроблемами,абозкризовоюситуацією,якавинилавостанніроки.Томунеобхіднозібратибільшеаналітичноїінформаціїпро стан підприємства,прощой буде наступнийрозділ.

Зобразимотенденціюзміничистогодоходуреалізованоїпродукціїтачистого прибуткуна рис.2.1.

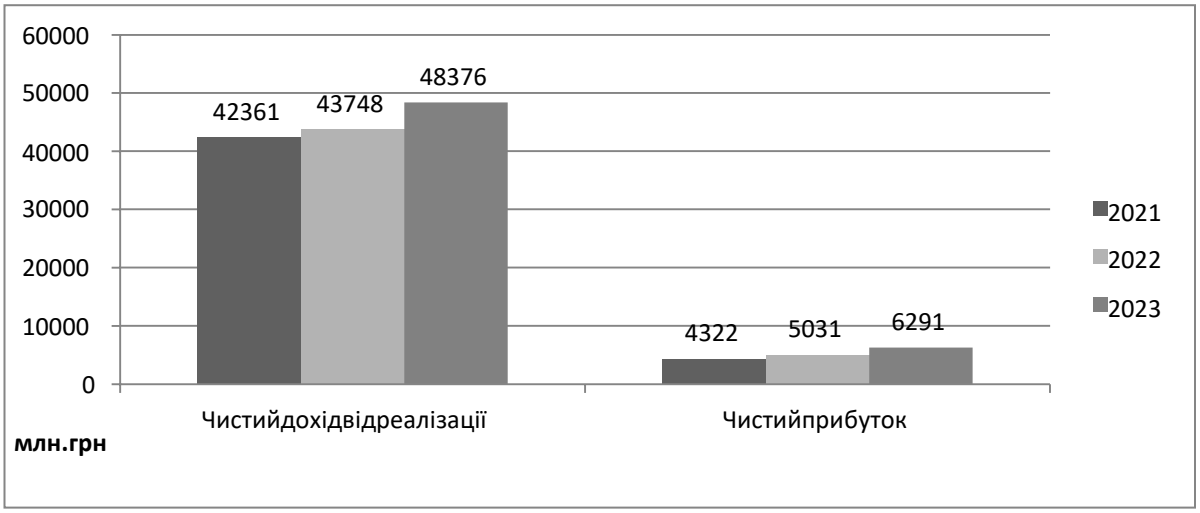


Рис.2.1.Динаміказмінчистогодоходутаприбуткутов «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ

Підприємство ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ активно здійснює економічну діяльність у сфері АПК. Компанія займає передові позиції у цих галузях на ринку України. Високі показники рентабельності характеризують підприємство як економічно успішне. Компанія має мету максимально задовольняти споживачів, яких уже має та нових, які будуть. Щоб знаходити нових клієнтів підприємство також має значний досвід здійснення

міжнародної діяльності. ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ ефективно використовує переваги українського підприємства для здійснення ЗЕД. Дохід від реалізації та прибуток від ЗЕД приблизно утворюють 40% від загальної господарсько-економічної діяльності підприємства ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ

Формування ринкової економічної системи в Україні потребує її інтегрування до світового економічного простору. Це можливо лише за умов високоефективного функціонування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Комплексну оцінку зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів дозволяє дати аналіз, результати якого дозволяють судити про ефективність і надійність діяльності організації та її керівного складу.

ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київмає намір створити інноваційні технології рішень із різноманітним асортиментом засобів захисту рослин та застосовує передові всесвітньо відомі наукові дослідження та розробки з обробки насіння включаючи біологічні препарати, полімери, інокулянти та сервіси.

З включенням до зовнішньоекономічних зв'язків великої кількості підприємств України їх діяльність в цій сфері стала одним із важливих об'єктів економічного аналізу.

АналізуючиЗЕДпідприємства,вартозвернутиувагунапоказники,якіхарактеризуютьефективністьдіяльностіпідприємстваякнавнутрішньомутакіназовнішньомуринках,аджелишеуспішнепідприємстванавнутрішньомуринку,здатневестиуспішнуміжнароднудіяльність.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємств передбачає визначення впливу зовнішньоекономічних операцій на показники їхньої фінансово-господарської діяльності та оцінювання перспектив їхнього

розвитку. Аналіз дозволяє встановити ряд показників, найбільш значущих для конкретного підприємства або групи підприємств, обчислених на основі даних бухгалтерського обліку, аналізу їхньої динаміки, ранжування за ступенем значущості, вивчення їхнього впливу на ефективність діяльності підприємства.

ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київякбулозазначеновпопередньомупідрозділіздійснюєприбутковудіяльність вмежахУкраїнитаміжнародногоринку.Даліпроаналізуємо поточну ситуацію ЗЕД підприємства, а саме структуру імпорту таекспорту,рис.2.2-2.7.

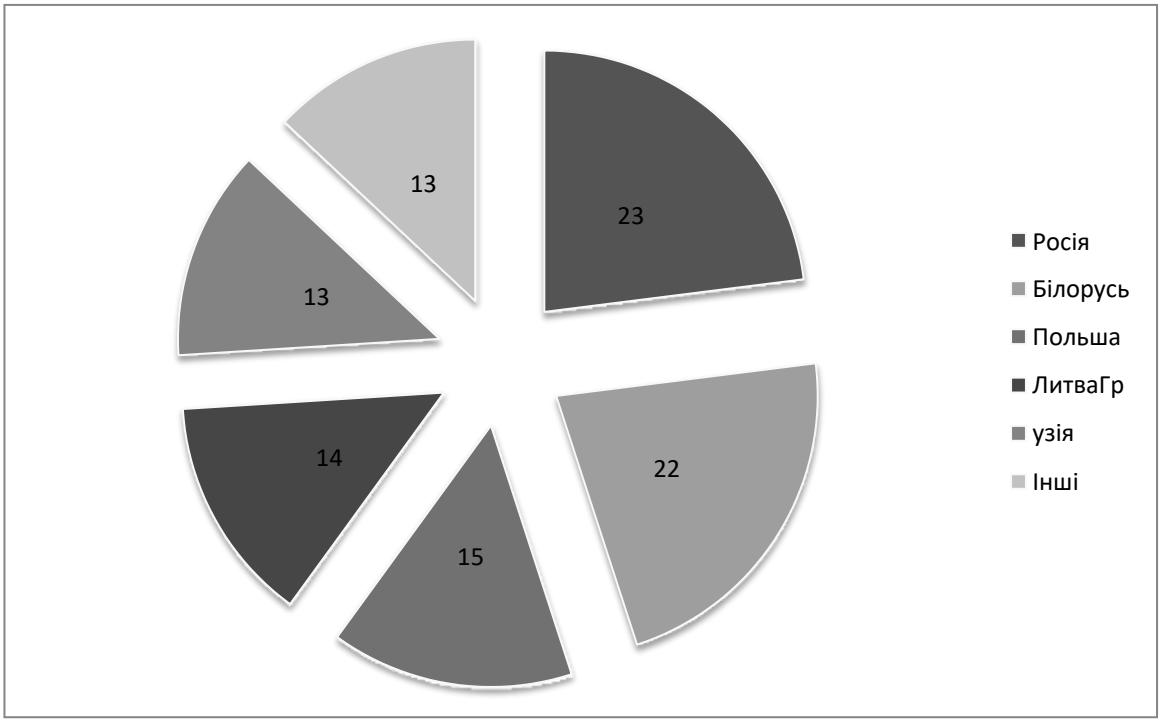


Рис.2.2.Географіяімпортупідприємства ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київза2021рік

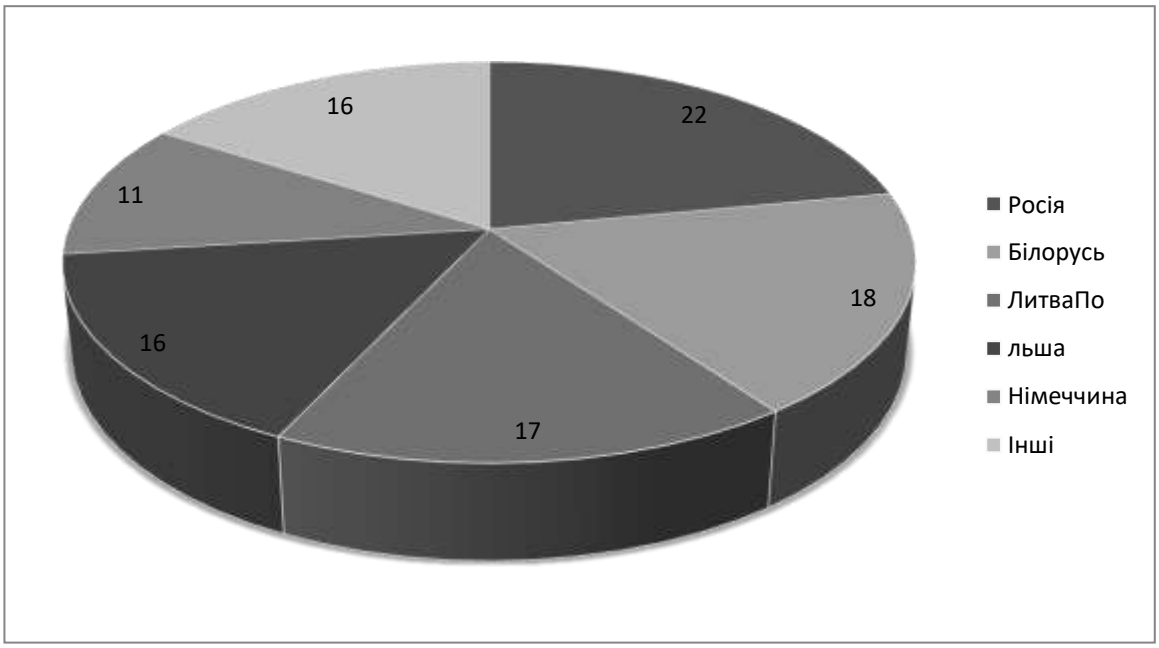


Рис.2.3.Географіяімпортупідприємства ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київза2022рік

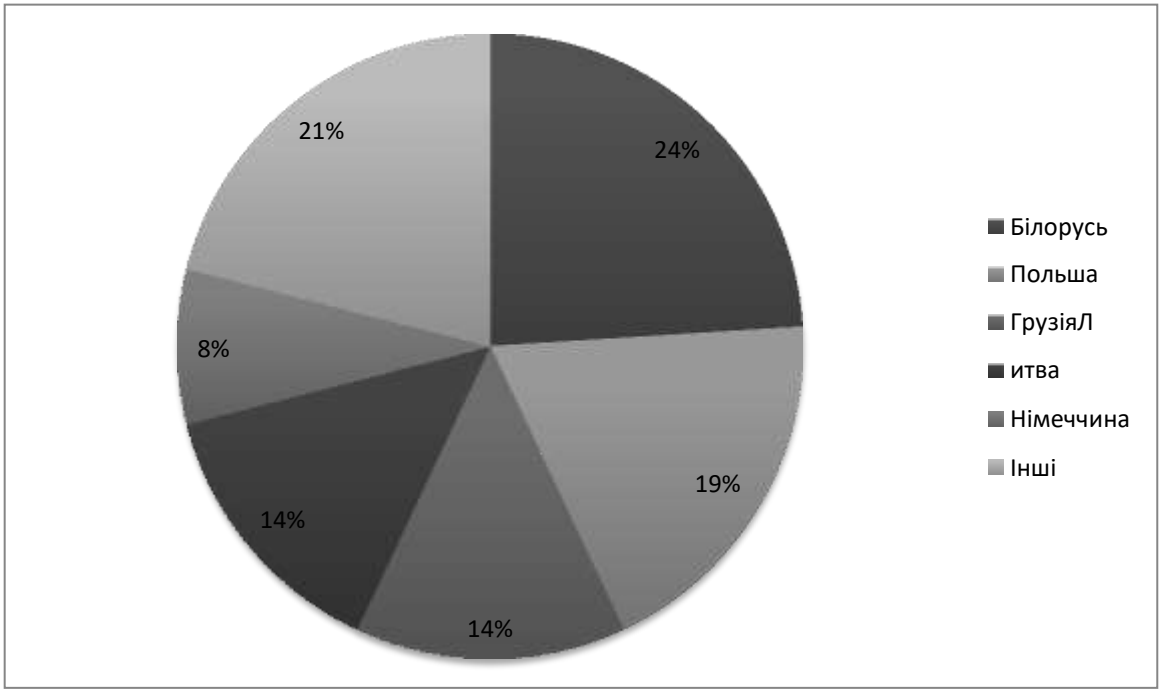


Рис.2.4.ГеографіяімпортупідприємстваТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ за2023рік

ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київімпортуєвосновномумінеральнідобрива:азотні,фосфатнітакалійні,всівони використовуютьсяуагропромисловостідляпідвищенняврожайностіпосівів.Так имчиномімпортдозволяєперекритипідприємству власну недостачу даного виду товару, або продати його

місцевимфермерам.ГеографіюімпортупродукціїТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київпротягом2021-2023зазначенона рис.2.2-2.4.

Аналізуючи географію ринку підприємства протягом 2021-2023 році, можнастверджувати,щотакагеографіявідповідаєзагальноринковій.Більшістьім портованих мінеральних добрив, майже чверть, забезпечувала Росія(до початку військових дій), на другомумісцізаобсягомпоставокБілорусь,середосновнихпостачальниківтакож єкраїниЄвропи.

ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ експортує в основному зерно, яке отримує внаслідоквласноговиробництва,абозакупівельумісцевихфермерів.Восновном удіяльність підприємство здійснює в рамках України, що призводить до співпраці загропромисловимигігантамитапідприємствамисереднього бізнесу,атомуобся гиекспортупідприємствозкожнимрокомнамагаєтьсязбільшувати.Географіюек спортупродукціїТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київзазначенонарис.2.5-2.7.

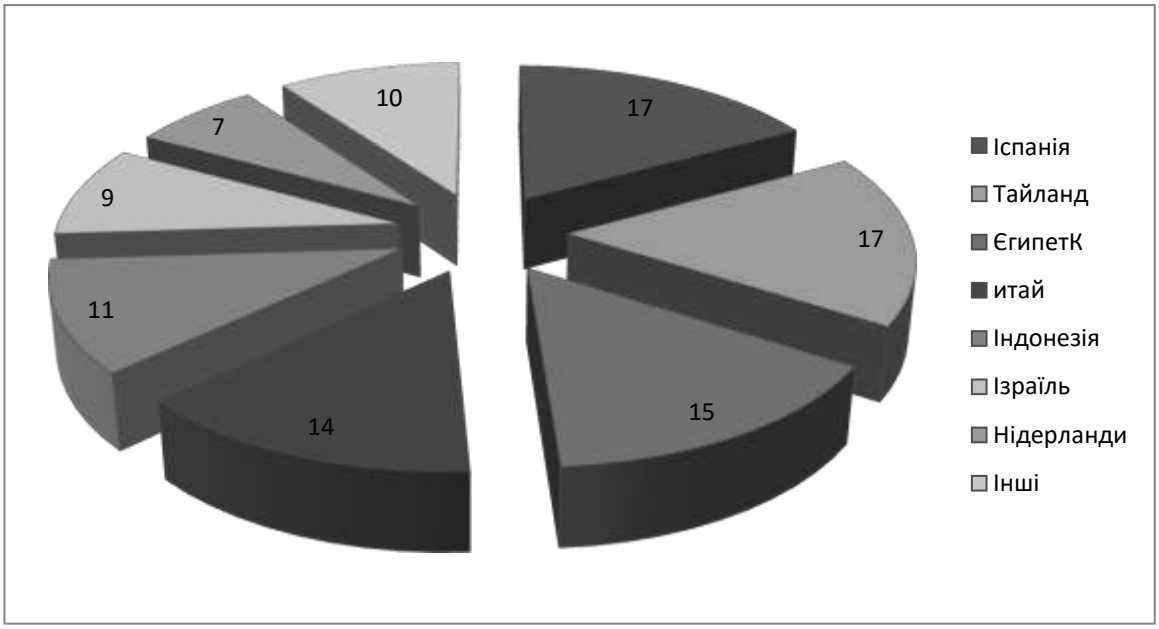


Рис.2.5.ГеографіяекспортупідприємстваТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київза2022рік

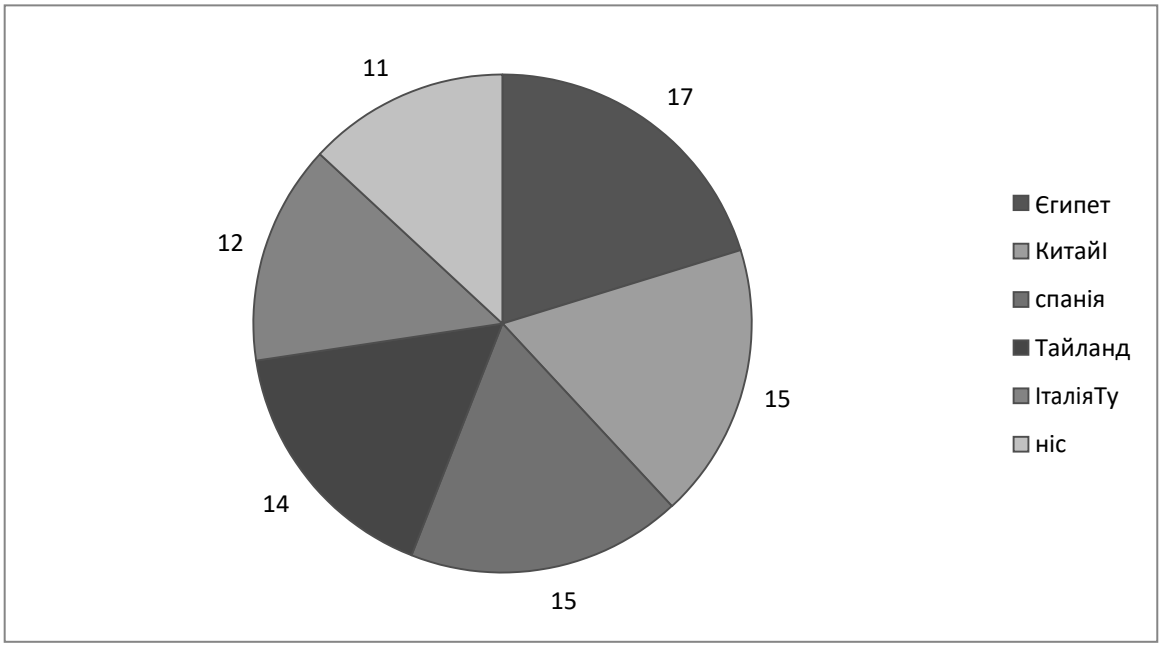


Рис.2.6.Географіяекспортупідприємства ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ за2023рік

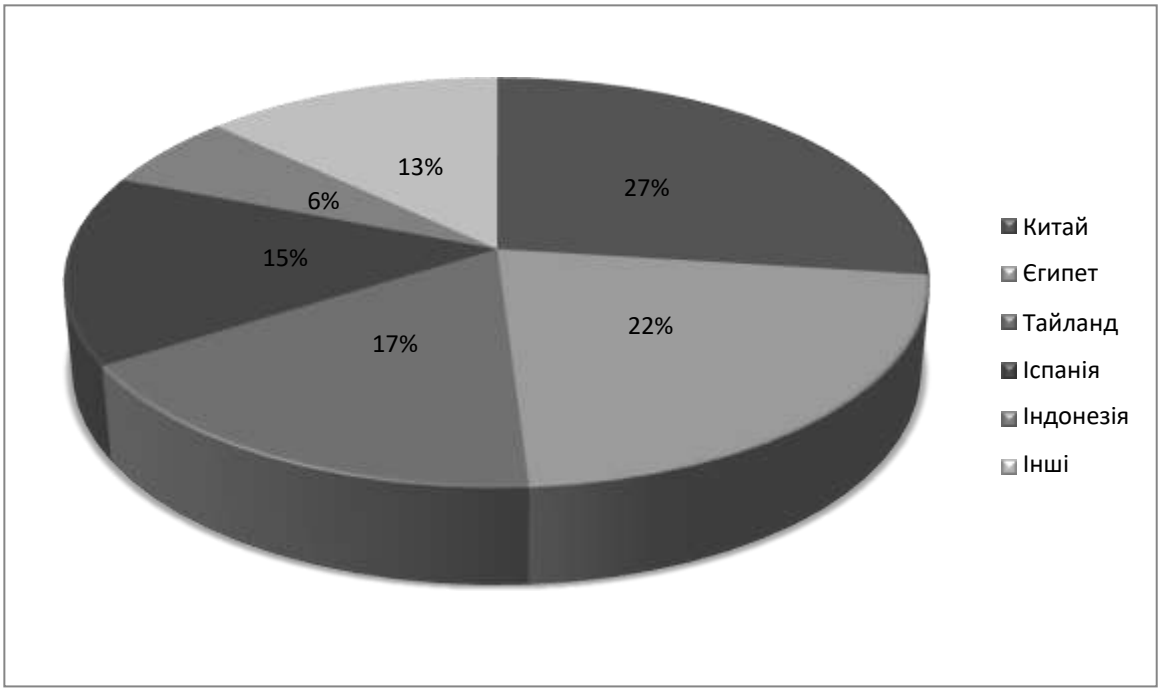


Рис.2.7.Географіяекспортупідприємства ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київза2021рік

ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ експортує продукцію до ряду країн, які є одними знайбільших за споживанням зернових культур, а саме в основному до Азіатськихкраїн,якізкожнимрокомобсягиімпортуукраїнськогозерназбільшую ть,оскількицінанаукраїнськупродукціюєнижчоюупорівняннізіншимипостачал ьниками.

Показникирентабельностівідображаютьефективністьекономічно-фінансовоїдіяльностікомпаніїунапрямізЕД,томувонієоднимизнайважливіши х показників для проведення аналізу, табл. 2.3. Відносна величина,якапоказуєефективністьпідприємстватарозраховуєтьсязаформулою відношення прибутку до витрачених ресурсів називають рентабельністю. Аналізданих показників надасть можливість більш точно уявити рівень прибутковостісуб'єктудослідження.

Аналізуючипоказникирентабельностістаєзрозуміло,якщозначенняпоказ ників є від'ємними це свідчить про збиткову діяльність. Але більша

частинапоказників рентабельності компанії зберігають позитивну тенденцію до змін і це єсвідченнямпроздійсненняефективноїфінансовоїдіяльністьтаприбутковостіорганізації.Від'ємнихпоказниківпідприємстводне має.

Таблиця2.3.

ПоказникирентабельностіЗЕДкомпаніїТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ

Показники	Величина,%			Абсолютневідхилення,(+/-)	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Рентабельністьвласного капіталу(ROE)	35,6	39,1	40,2	3,5	1,1
Рентабельністьактивів (ROA)	2,7	2,5	3,1	-0,2	0,6
Рентабельністьоборотних активів(RCA)	2,5	3,1	2,8	0,6	-0,3
Рентабельністьзагальних активів(ROTA)	2,4	3,7	2,9	1,3	-0,8
Чистамаржа(NPM)	1,6	1,7	1,8	0,1	0,1

Індикатором прибутковості, який фіксує рівень прибутку як відсоток відвласногокапіталупідприємстваназиваютьпоказникрентабельностівласного капіталу.Розумінняскількиприбутковоюєорганізаціядляінвесторівтавласників дає ROE. Про збитки свідчать від'ємні значення ROE. Коефіцієнт нерозраховують при від'ємному значенні капіталу. Середній показник по галузі у2021 році – 9,1%, у 2022 – 8,6%, а у 2023 – 8,4%. Отримані дані з табл. 2.3демонструють те що, рівень показника підприємства значно вище

ніж по галузі всередньомув4разиівінмаєпозитивнийзріст,якийпротягом2022-2023сповільнився.

Індикатор прибутковості, який показує скільки прибутку приносить кожнагривняактивівкомпаніїіназиваютьрентабельністюактивів.Якефективноу правління використовує активи фірми, щоб згенерувати прибуток, дає розумінняcаме цей коефіцієнт. У 2021 році він становив 2,7%, а в 2022 становить 2,5%,зменшеннявідбулосьна0,2%,алеу2023значенняпоказника–3,1%,щоєзбільшеннямна0,6%.Зниженнябулонесуттєвим,аджесереднєзначенн япоказникаROApогалузінарівні1%протягом2021-2023років,відповіднокомпаніязберігаєвласні переваги передконкурентами.

Індикатор прибутковості, який вказує на кількість прибутку, який генеруєкожна гривня оборотних активів компанії називають рентабельністю оборотнихактивів.Кращомурівнювикористанняоборотнихкоштівдлягенерува ння прибутку відповідає вище значення коефіцієнта. RCA в 2021 році складає 2,5%, в2022 – 3,1%, а у 2023 – 2,8%, відповідно середні по галузі 1,6%, 1,7%, 1,3%.Загалом значення показника у підприємства більше ніж середній по галузі, а йогозменшенняу2023році характернедля всієїгалузі.

Індикаторприбутковості,якийрозраховуютьякспіввідношенняопераційн ого прибутку (чистого доходу перед вирахуванням відсотків і податків)до загальних активів підприємства називають рентабельністю загальних активів.Відмінавідрентабельностіактивівполягаєвтому,щоприрозрахункурент абельностізагальнихактивіввикористовуютьопераційнийприбутокнечистий прибуток, а не чистий прибуток організації, і це дозволяє абстрагуватисьвід впливу податків і боргового навантаження на доходність компанії. ROTA маєпозитивне значення і складає в 2021 році – 2,4%, в 2022 – 3,7%, а у 2023 – 2,9%,відповідно середні по галузі 1,1%, 1,3%, 0,7%.Зміна показника відповідає назміни у галузі і відповідно відбуваються його збільшення та зменшення протезначенняпідприємстваперевищуютьсередніпо галузів2-3рази.

Індикаторприбутковості,якийвідображаєвідношеннямiжчистимприбутк

омтазагальноювиручкоюорганізаціїназиваютьчистоюмаржею.Ефективнішою вважаютьорганізаціюзточкизоруконвертаціїпродажівуреальнийприбуток,кол изначеннячистоїмаржієвищим.NPMв2021роціскладає 1,6%, в 2022 – 1,7%, а у 2023 – 1,8%, відповідно середні по галузі 1,1%,1,2%,1%.ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київнамагаєтьсямаксимальнозбільшуватиконкурентні позиції, про що свідчить тенденція до зростання NPM протягом 3ханалізованихроків.Можнастверджувати,щопідприємствоТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ єлокальним лідером.

ПоказникиділовоїактивностіЗЕДдаютьможливістьвизначеннястануупра вліннявиробничимизапасамиі готовоїпродукції. Провівшианалізтакихпоказників,виникаємożливістьпровестиоцінкуефективн остівикористанняактивів підприємства. Оцінимо данні та зазначимо їх в табл. 2.4.

Таблиця2.4.

Показники ділової активності ЗЕД компанії ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ

Показники	**Величина,%**			**Абсолютне відхилення,(+/-)**	
	2021	**2022**	**2023**	**2022/2021**	**2023/2022**
Оборотністьзагальнихактивів	3,1	2,5	2,2	-0,6	-0,3
Оборотністькредиторської заборгованості	12,1	11,2	13	-0,9	1,8
Оборотністьдебіторської заборгованості	6,2	5,8	6,6	-0,4	0,8
Оборотністьчистихактивів	6	5,7	5,3	-0,3	-0,4
Оборотністьтоварно-матеріальних запасів	5,2	5,56	5,63	0,36	0,07
Періодпогашеннякредиторської заборгованості	28	32	28	4	-4
Періодпогашеннядебіторської заборгованості	39	44	44	5	0
Період обороту товарно-матеріальнихзапасів	52	66	61	14	-5
Тривалість фінансовогоциклу	64	79	85	15	6
Тривалістьопераційногоциклу	78	103	114	25	11

Проаналізувавшиотриманідані,можемостверджувати,щокомпаніявтрим

ує показники відносно стабільними і значенням цих показників знаходятьсяувідповідностізсередніми значеннямипоказниківугалузі.

Якщо показникизначення яких виражено у % збільшуються, а ті які виражені в кількості днівзменшуються,тоцеєпозитивнимявищем для підприємства.

Індикаторділової активності, який надає змогу виміряти продуктивністьактивівкомпаніїчерезїхпорівняннязобсягомотриманоївиручки називаютьоборотність загальних активів. Відношення виручки до середньорічних активіввизначаютьоборотністьзагальнихактивів.Відгалузізалежатьоптимальні значення.Показникпідприємстводорівнює3,1%у2021році,2,5%у2022роціта 2,2% у 2023 році, в той час як середні значення по галузі 1,8%, 1,7% і 1,4%відповідно. Підприємство має помітну тенденцію до зниження даного показника,алетакатенденціязберігаєтьсядлявсієїгалузі,протезначеннякомпанії перевищуютьтакісереднізначення загалуззю.

Відбулосьзменшеннякредиторськоїзаборгованостів2022роціупорівнянні з 2021 та мав значення 11,2%, а у попередній 2021 рік він становив12,1%. Значення показника за 2023 рік змінилось, а саме зросло та склало розмір13%. У розрізі 2022/2021 відбулось зменшення показника на 0,4%, проте у розрізі2023/2022значеннязбільшилосьна1,8%,перевищивширезультатпопереднього як2022такі2021років.Періодпогашеннякредиторськоїзаборгованостізбільшився на4дніу 2022/2021та зменшився на 4дніу 2023/2022, посутіпоказникурозрізі2021-2023не змінився.

Індикаторділовоїактивності,якийдемонструєкількістьразівзаякихпогашається дебіторськазаборгованістьпротягомрокуназиваютьоборотністю дебіторської заборгованості.Збільшеннязначенняпоказникасвідчитьпрошвидкість з якою підприємство здатне отримувати плату з клієнтів за наданупродукцію,товариіпослуги.Оборотністьдебіторськоїзаборгованостірозраховуєтьсязаспіввідношеннявиручкитасередньорічноїдебіторськоїзаборгова

ності.Відгалузізалежатьоптимальнізначенняпоказника.Показникорганізації становить 6,2% у 2021, 5,8% у 2022та 6,6% у 2023, а середні значенняпо галузі 6,2%, 5,8% та 4,9% відповідно. ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ дотримує середніхзначень показників. Термін погашення дебіторської заборгованості зазнав змін, асамезбільшивсяурозрізі2022/2021роківна5днів,протеу2023\2022незмінився.

Значеннядебіторськузаборгованостізначноменшекредиторської.Перевищеннякредиторськоїзаборгованостінаддебіторськоїозначає,тещопідприємство використовує за джерело фінансування дебіторів саме кредиторськікошти,а інші коштифінансуєувласні активи.

Тенденцію підвищення має показник оборотності запасів протягом 2021-2023 років, збільшене значення показника свідчить про раціональне формуванняресурснихзапасівдлявиробництваіготовоїпродукції.Тривалістьтермінівфінансового циклу та операційного протягом 2021-2023 років мають тенденціюзбільшення і це свідчить про те, що на підприємстві процес виробничої діяльностінепокращується.Розрахувавшитапроаналізувавшипоказникиділової економічної активності, можна стверджувати, що в цілому відбувається повільнийрозвиток виробництва, компанія втримує позиції у галузі та рівень ефективностідіяльностісвогопідприємства.

Для загальної оцінки експортної діяльності ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ знайдемо економічну ефективність загального експорту, розрахунок якого наведено у формулі нижче:

$$\text{Е екс.} = \frac{\text{Виручка від експорту}}{\text{Повні витрати на експорт}}$$

$$2021 \text{ р.: Е екс.} = \frac{26,2}{7,4} = 3,54$$

$$2022 \text{ р.: Е екс.} = \frac{25}{7,1} = 3,52$$

$$2023 \text{ р.: Е екс.} = \frac{25,42}{7} = 3,63$$

З розрахунків можна зробити висновок, що негативних тенденцій не відбувається, незначне зниження у 2021 пов'язано зі зміною цінового сегменту, а у 2022 спостерігається приріст показника на 3% в першу чергу через зниження витрат на реалізацію.

Реалізація товарів зумовлює співпрацю та відношення з покупцями, а об'єктом їхньої співпраці є контракти, належне їх виконання формує їхню репутацію як на зовнішньому так і на внутрішньому ринку. Практично неіснує компанії, яка змогла б виконати всі свої зобов'язання повністю абовчасно так як є причини які неможливо прорахувати та передбачити. Частка виконання зобов'язань наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Оцінка виконання зобов'язань ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Сума прострочених контрактів, шт	2	2	2
Сума контрактів, що підлягають виконанню,шт	72	80	84
Сума фактичних цін, дол. США	240	245	255
Фактична кількість товару, шт	345744	337381	338400
Обсяг експорту фактичний, дол. США	26	25	24,4
Сума планових цін, дол. США	246	250	257
Планова кількість товару, шт	345844	339421	339523
Обсяг експорту плановий, дол.. США	26,4	25,6	24,8
Частка сум контрактів, прострочених у звітному періоді, %	5,6	2,5	2,4
Коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю, %	98	97,6	98,3

Для поставки продукції використовуються умови поставки «Incoterms-2010» - CIP. Строк оплати за товар через 90 календарних днів. Розрахунок відбувається у доларах США. CIP означає, що продавець передасть товар, випущений в митному режимі експорту, названому ним перевізнику для перевезення товару до місця призначення.

Згідно базису поставки CPT покупець бере на себе всі ризики втрати або пошкодження товару, як і інші витрати після передачі товару продавцем

перевізнику, а не коли товар досягне місця призначення. Термін CPT містить два критичних пункту, оскільки ризик і витрати переходять в двох різних місцях: ризик після завантаження товару в транспортний засіб, а витрати в місці призначення [29].

Обов'язки по базисних умов поставки СРТТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»зобов'язується оплатити витрати і фрахт, необхідні для доставки товару у вказане місце призначення, виконати експортне митне оформлення для вивезення товару з оплатою експортних мит і інших зборів у країні відправлення, однак продавець не зобов'язаний виконувати митні формальності для ввезення товару, сплачувати імпортні мита або виконувати інші імпортні митні процедури при ввезенні.

Термін CPT може бути використаний під час перевезення будь-яким видом транспорту, включаючи змішані перевезення. «Перевізник» - будь-яка особа, яка на підставі договору перевезення бере на себе зобов'язання забезпечити самому або організувати перевезення товару по залізниці, автомобільним, повітряним, морським і внутрішнім водним транспортом або комбінацією цих видів транспорту. У разі здійснення перевезення в узгоджений пункт призначення декількома перевізниками, перехід ризику відбудеться в момент передачі товару першому з них [29].

Ціна CPT означає, що контрактна ціна за товар включає в себе суму вартості самого товару, експортного митного оформлення цього товару з оплатою експортних мит і інших зборів і вартості доставки (фрахту) до місця призначення [29].

Умови поставки CPT Інкотермс не вказують ціну за товар і спосіб оплати, не регламентують перехід права власності на товар або наслідки порушення договору. Ціна і перехід права власності повинні бути визначені в умовах договору купівлі-продажу. Торговий термін CPT вказує, яка зі сторін договору купівлі-продажу повинна здійснити необхідні для перевезення і митного оформлення дії, коли і де продавець передає товар покупцеві, а також які витрати несе кожна зі сторін [29].

Таблиця. 2.6

Розподіл обов'язків продавця і покупця

	Пакування на складі продавця	Навантаження на транспорт	Доставка до основного транспорту	Експортні нормальності	Страхування основного перевезення	Навантаження на основний транспорт	Оплата основного транспорту	Розвантаження з основного транспорту	Імпортні формальності	Доставка від основного транспорту	Розвантаження на складі покупця
EXW	Пр.	Пок	Пок	Пою	Пок	Пок	Пок	Пок	Пок	Пок	Пок
FCA	Пр.	Пр.	Пр	Пр	Пок	Пок	Пок	Пок	Пок	Пок	Пок
FAS	Пр.	Пр.	Пр	Пок	Пок	Пок	Пок	Пок	Пок	Пок	Пок
FOB	Пр.	Пр.	Пр	Пр	Пок	Пок	Пок	Пок	Пок	Пок	Пок
CFR	Пр.	Пр.	Пр	Пр	Пок	Пр	Пр	Пок	Пок	Пок	Пок
CIF	Пр.	Пр.	Пр	Пр	Пр	Пр	Пр	Пок	Пок	Пок	Пок
CRT	Пр.	Пр.	Пр	Пр	Пок	Пр	Пр	Пок	Пок	Пок	Пок
CIP	Пр.	Пр.	Пр	Пр	Пр	Пр	Пр	Пок	Пок	Пок	Пок
DAT	Пр.	Пр.	Пр	Пр	Пр.	Пр.	Пр	Пок	Пок	Пок	Пок
DAP	Пр.	Пр.	Пр	Пр	Пр.	Пр.	Пр	Пок	Пок	Пок	Пок
DDP	Пр.	Пр.	Пр	Пр	Пр.	Пр.	Пр	Пр.	Пр.	Пр	Пр

Валютно-фінансові умови встановлюються за домовленістю сторін і прописуються в контракті. Визначення ціни відбувається на основі порівняння з конкурентами. Розрахунок відбувається шляхом банківського переказу на основі складення доручення покупцем для свого банку кореспонденту для перерахування коштів бенефіціару. В залежності від географічного положення відбувається вибір виду транспорту для поставки і пошук необхідного перевізника.

Таблиця. 2.7.

Характеристика транспортування і базисних умов поставки

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

Розглянемо на прикладі розрахунок вартості експортованої ціни, наведений у таблиці 2.8 до ринку Японії у 2021 році. Розмір однієї партії склав 40 000 одиниць. Умова поставки CPT. За умовами контракту встановлюється тверда ціна, що не підлягає змін в процесі поставки.

Розрахунок цін на продукцію, що експортується, як правило, проводиться одним з трьох методів:

- • на базі витрат виробництва;
- • виходячи з рівня попиту;
- • орієнтуючись на рівень цін конкурентів.

Ціна одиниці продукції і партія зросли на 7,6% відповідно до умов поставки. Ціна склала 75,32 дол. США. Мито до Японії на такий тип продукції складає 2,6%. Акцизний збір та податки не сплачуються.

Розраховуючи ефект від проведення вказаних зовнішньоекономічних операцій, слід пам’ятати про низку факторів: по-перше, частина витрат виникає при експорті продукції, попит на яку на внутрішньому ринку задовольняється не повністю; по-друге, існують ще й додаткові витрати на виробництво аналогічної продукції, які виступають назовні економічними втратами вітчизняних споживачів.

Таблиця. 2.8.

Розрахунок вартості ціни експортної продукції

Параметри	Розрахунок	Кінцевий результат
1. Вартість на умовах СРТ: – одиниці продукції, грн. – обсягу ЗЕО, дол. США	70*40000	2 800 000
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи %	0,5*2 800 000	140 000
3. Митна вартість: – одиниці продукції – обсягу ЗЕО, дол. США		70 2 800 000
4. Митні збори, грн.	2,6%	
5. Мито: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, дол. США	70*0,026 1,82*40000	1,82 72 800
6. Акцизний збір: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, дол. США	0	0
7. ПДВ: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, дол. США	0	0
8. Ціна відповідно до умови поставки: – Одиниці продукції, грн. – обсягу ЗЕО, дол. США	70+1,82+3,5 75,32*40000	75,32 3 012800

У зв'язку з прагненням України стати повноправним гравцем на ринку, деяким вітчизняним підприємствам вдалось розширити масштаби своєї діяльності, вийти на нові рівні, в тому числі захопили частки іноземних ринків. Відповідний прогрес вітчизняних підприємств позитивно вплинув настабілізацію економіки країни, що зумовило зростання національного доходу, підвищило імідж України на міжнародному ринку, але відповідна позитивна тенденція значно по шатнулась у зв’язку з введенням карантинних обмежень.

Разом з тим, сумнівним є той факт, що наша держава приймає пасивну участь у зовнішньоекономічних операція, вона лише встановлює правові

норми, в яких врегульовує правильність і законність міжнародного співробітництва.

Для розуміння ефективності угоди варто розрахувати наступні показники, що наведені в таблиці 2.9.

Таблиця. 2.9.

Показники ефективності угоди

№	Назва показника	Формула обчислення	Примітка	Розрахунок
1.	Ціна одиниці товару з урахуванням цінових знижок.	Цз = БЦ - ЦЗ	БЦ – базова ціна пропозиції; ЦЗ – цінова знижка	Цз = 70 – 0 = 70 дол. США
2.	Загальна вартість партії.	Зс = Цз * Кз	Кз – кількість імпортованих одиниць товару	Зс = 40000*60 =2 400000 дол. США
3.	Сума можливого прибутку по партії	Пс = (Ут * Зс)/100	Ут – середній рівень торговельної надбавки	Пс = (5* 2 4000 000)/100 =120 000 дол. США.
4.	Сума податку на додану вартість партії	ПДВ = (Пс * ПДВ)/100	ПДВ – ставка податку у відсотках	0 грн.
5.	Можлива загальна сума реалізації партії	Рс = Зс + Пс	-	Рс = 2400000 + 120 000 = 2 520 000 дол. США.
6.	Скоригований рівень витрат на партію, %	Вк = Вс – Вт +(Вк * 100)/ Рс	Вс – середній рівень витрат по даній групі товарів, %; Вт - транспортні витрати, %; Вк – конкретні витрати на транспортування партії	Вк = 1,2 – 0,5 +(120000 *100)/ 2520000 = 1,17
7.	Сума можливих витрат обігу за угодою	Во = (Вк * Рс)/100	-	Во = (1,17* 2520000)/100= 69 490 дол. США
8.	Сума можливого балансового прибутку за угодою	Пу = Рс - Зс – Во - ПДВ	Во – можливі витрати обігу за угодою	Пу = 2520000 – 2400000 – 69 490 = 50 51
9.	Сума можливого чистого прибутку за угодою	Пч = Пу * (100- Сп)/100	Сп – ставка податку на прибуток	Пч = 50510* (100- 18)/100 = 38 800
10.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості	Пз = (Пч *100)/ Зс	-	Пз = (38 800*100)/ 2400000 = 1,6
11.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації партії, %	Пр = (Пч * 100)/Рс	-	Пр = (1839000 *100) /2500000= 1,55

Згідно розрахунків можна зробити висновок, що укладена угода є ефективною. Сума приблизного балансового прибутку дорівнює 50 510 дол. США. Приблизна загальна сума реалізації партії складає 2 520 000 дол. США, сума можливого чистого прибутку дорівнює 38 800 дол. США, що складає 1,6% до загальної вартості, щодо рівня чистого прибутку до суми то він складе 1,55%.

Крім того, для зниження собівартості продукції підприємств необхідно знизити тарифи на електроенергію, та інші енергоресурси. Також уряду потрібно сприяти розширенню споживання продукції вітчизняного виробництва на внутрішньому ринку шляхом впровадження балансів виробництва і споживання продукції підприємствами всіма галузями економіки.

2.3. Виявлення проблем та визначення передумов розробки зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ

У зв'язку з прагненням України стати повноправним гравцем на ринку, деяким вітчизняним підприємствам вдалось розширити масштаби своєї діяльності, вийти на нові рівні, в тому числі захопили частки іноземних ринків. Відповідний прогрес вітчизняних підприємств позитивно вплинув на стабілізацію економіки країни, що зумовило зростання національного доходу, підвищило імідж України на міжнародному ринку, але відповідна позитивна тенденція значно по шатнулась у зв’язку з введенням карантинних обмежень.

ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» маючиневеликі розміриздійснюєсучасну активнуЗЕДзключовимикраїнамипартнерамиусекторіагропромисловості.Якп редставникмалогобізнесу,упідприємствадоситьбагатоконкурентіввмежах України, якіздійснюють більшу за обсягами ЗЕД діяльність тамають більшудиверсифікацію постачальників та ринки збуту, а також більш

потужніші власнівиробництва. Необхідно проаналізувати позиції підприємства на внутрішньомуринку,адже цепрямовпливаєна вихіддозовнішніхринків.

Скорингованийіндексринковоїпотужностіпідприємстваназиваютьринковийскоринг,вінґрунтуєтьсяна10індикаторах,якікомплексновідображають ринкову частку організації, її місце в галузі та динаміку росту упорівняннізконкурентами.Діапазонзначеньіндексуможеваріюватисьвідмінімальноїринковоїпотужності–1домаксимальної–4узалежностівідпоєднання індикаторів компанії. На рис. 2.8. зобразимо ринковий скоринг компаніїТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО».

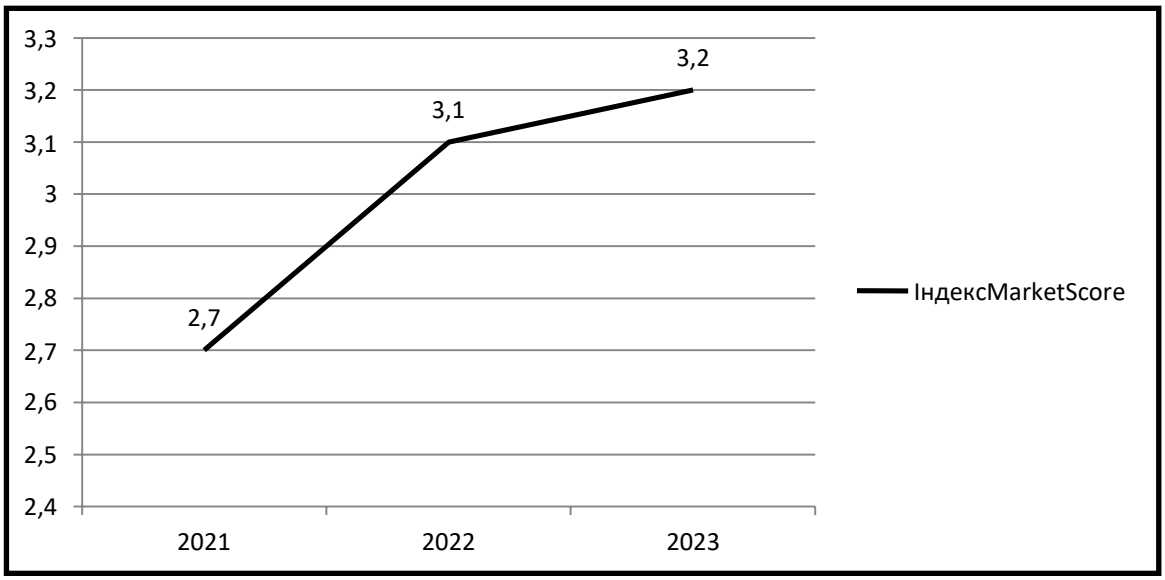


Рис.2.8.Ринковийскорингкомпанії ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»

Ринковий скоринг надає можливість оцінити позиції компанії в галузі тадемонструє її розвиток. Показник для ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» становить 2,7 у 2021році, 3,1 – у 2022 і 3,2 – у 2023 відповідно. Для показника характерний постійнийзріст, а це свідчить простабільний розвиток компанії, проце також свідчитьпоказниксередньорічногоприростувиручкиза3роки.Компаніязначноп ідвищила свої позиції на ринку у 2022 і отримала високе значення показника,хоча ще в 2021 році мала просто хороше значення для середньостатистичногопідприємства.Значення показника перевищує 3 бали, що свідчить про достатнюринкову потужність компанії, тобто підприємство

займає лідируючі позиції наринку, в порівнянні з підприємствами свого розміру та динамічно розвивається,щохарактернедляновихчиневеликихкомпаній.Місцекомпаніївсе кторівтоп 21000,наринкувтоп5000танасубринкувтоп1000,щосвідчитьпроуспішністькомпанії.

Необхідно провести аналіз ключових факторів успіху компанії та її найсильніших конкурентів, адже необхідно рівнятись на лідерів, щоб оцінити потенційну конкурентоздатність організації. Базою даної методики є експертна оцінка автора. Фактори, які є важливими для підприємств та галузі визначає експерт на основі поведеного аналізу ринку та отриманої інформації з офіційних сайтів підприємств. Також визначає їх відносну важливість і загальна сума факторів повинна дорівнювати 1 та проводить оцінку за 10-ти бальною шкалою. Відповідно 10 – максимально можливий результат. Проведемо оцінку ключових факторів галузі, які впливають на успіх фірми у табл. 2.10.

Таблиця2.10.

Аналізключовихфакторівуспіхукомпанії ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»

Фактор	**Вага**	**«АЛЬФА СМАРТ АГРО»**		**«Нібулон»**		**«Кернел»**	
		Рейтинг	**Оцінка**	**Рейтинг**	**Оцінка**	**Рейтинг**	**Оцінка**
Ціна продукції	0,25	9	2,25	7	1,75	8	2
Сучасне технічнеобладнання	0,25	7	1,75	10	2,5	10	2,5
Якість продукції	0,2	8	1,6	10	2	10	2
Частка ринку	0,2	7	1,4	9	1,8	9	1,8
Обсяги продажу	0,1	5	0,5	10	1	9	0,9
Всього	1		7,5		9,05		9,2

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

Для узагальнення сильних, слабких сторін, можливостей, загроз, розробки стратегії підвищення ефективності міжнародної економічної діяльності України доцільно провести SWOT - аналіз, який представлено в табл. 3. За допомогою такого аналізу можна систематично оцінювати становище в міжнародній економічній діяльності, своєчасно передбачати та впливати на негативні тенденції.

Суть полягає у виділенні двох груп ринкових факторів впливу (зовнішніх та внутрішніх) за категоріями: можливості та загрози, сильні та слабкі сторони. Отже, сильні та слабкі сторони формуються на основі поточного стану підприємства, а можливості та загрози – на основі ринку [3]. Проведення даного аналізу дозволить якісно оцінити досліджуваний ринок й потенціал підприємства; визначити стратегію, враховуючи можливі ризики.

Для аналізу можливостей підприємства ТОВ «АЛЬФА СМАРТ

АГРО» розвивати таздійснюватиуспішнуЗЕД, складемоматрицюSWOT-аналізукомпанії,табл.2.11.

Таблиця2.11

ВпливфакторівнаЗЕДТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»

	СИЛЬНАСТОРОНА «S»—STRENGTH	**СЛАБКАСТОРОНА «W»—WEAKNESS**
ВНУТРІШНЄСЕРЕДОВИЩЕ	1. Тривалийдосвід 2. Конкурентнаякістьпродукції 3. Доситьвисокіпродажі 4. Провідніпозиціївмаломубізнесі 5. Володінняліцензіями 6. Базапостійнихклієнтів 7. Напрацьованібізнес-процеси 8. Сучаснеобладнання 9. Широкийасортиментпродукції 10. Кваліфікованийперсонал 11. Високийпотенціалмаркетингу 12. Швидкаобробказамовлень 13. Власніканалидистрибуції	1. Недостатньооборотнихкоштів 2. Слабкепросуваннятадистрибуціятоварів 3. Недосконалиймаркетинг 4. Відсутністьдовгострокової стратегіїрозвитку 5. Внутрішньо-економічнітаполітичніпроблеми 6. Низькакваліфікаціяпартнерів 7. Відносноневідоматорговамарка 8. Відсутнєобслуговуванняпісля продажу 9. Недостатньододатковихпослуг
	МОЖЛИВОСТІ «O»— OPPORTUNITIES	**ЗАГРОЗИ «T»— THREATS**
ЗОВНІШНЄСЕРЕДОВИЩЕ	1. Швидкийтемп росту 2. Впровадженняновихтехнологій 3. Незадоволенакатегоріяспоживачів 4. Веденнябізнесувдекількохнаправленнях 5. Визначеннявласноїцільовоїаудиторії 6. Наданнядодатковихпослуг 7. Врахуваннятенденційпопиту 8. Посилена співпраця з іншимикомпаніями 9. Збільшенняякостіреклами 10. ФормуванняУТП 11. Підтриманнязв'язківзгромадськістю 12. Отриманнядержавноїпідтримки	1. Широканоменклатурапродукції наринку 2. Величезнакількістьконкурентів 3. Слабкіпостачальники 4. НепередбаченийЖЦТ(життєвийцикл товару) 5. Змінатенденційпопиту 6. Законодавчерегулювання українах a. Різнімитнібар'єри b. Різнізаконодавчіакти 7. Лобіюванняконкурентів 8. Високаактивністьконкурентів a. Програмипросуваннятоварів b. Додатковіпослуги 9. Факторсезонності 10. Економічнатавійськовазагроза

ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» необхідно використовувати свої сильні позиції длярозкриття своїх можливостей у здійсненні ЗЕД, звернути уваги на слабкі сторони,які залежать від підприємства, щоб уникнути загроз. Також проаналізуємо впливзовнішнього середовища непрямого та прямого впливу

на компанію і візуальнозобразимо інформацію, див. табл. 2.10 та табл. 2.11. Аналізуючи різні сторониКомпаніїУрозрізіконкуренціївгалузі,діяльністьїєприбутковоюідляпідтримкисвоїх позицій,требарозвиватистратегічнеплануванняЗЕД.

Провівшианалітичнуроботу,можнапобачитищокризоваситуаціянаринку мінеральних добрив, пандемічна ситуація та військові дії протягом 2021-2023 років значнозменшилитемпирозвитку підприємстваТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО».Можнапевнимчиномстверджувати,щонезважаючинаневеликевиробництвотаскладностівикликані явищами, яке підприємство не контролює, не вплинули докорінно наефективністьекономічноїдіяльностікомпанії.

Протягом 2021-2023 років ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»зберігає стабільність, щопідтверджують ряд аналізованих показників, найбільш наочними можна назватидохідвідреалізаціїпродукції,товарів,послугтачистийприбуток,якіпродовжуютьзростати,навітьпопризменшенняоб’ємувиробництва.Такатенденція була завдяки зміни ціни на ринку зерна, а саме збільшення попиту наукраїнський товар у світі. Проте підприємству варто звернути увагу на те що рядкраїн партнерів щодо експорту, можуть завершити співпрацю з підприємством,оскільки ринок споживання змінюється, і країни у яких достатньо цього ресурсупотребують найвищої якості продукцію, що на даний момент підприємство неможезабезпечити.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКАТАОБГРУНТУВАННЯРЕКОМЕНДАЦІЙЩОДОВПРОВАДЖЕННЯЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇСТРАТЕГІЇВДІЯЛЬНІСТЬТОВ «АЛЬФАСМАРТАГРО» м. КИЇВ

3.1. Заходи щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ

Значення ЗЕД у всіх країнах, у тому числі в Україні, постійно зростає, оскільки це важлива та невід'ємна сфера господарської діяльності, яка за ефективного використання дієвих методів та інструментів управління здатна впливати на технічне вдосконалення виробництва, підвищення продуктивності праці та якості продукції. Отже, завдяки успішній діяльності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках та ефективній співпраці з іноземними партнерами досягається економічне зростання країни в цілому.

Водночас нестабільність зовнішніх та внутрішніх факторів змушує вітчизняних суб'єктів господарювання шукати нові способи для утримання позицій на наявних ринках та розширення нових ринків збуту з метою забезпечення розвитку своєї діяльності.

Для зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» також важливо враховувати та аналізувати зовнішньоекономічні ризики у своїй діяльності. Проаналізуємо основні ризики досліджуваного підприємств у сфері ЗЕД.

Матриця враховує три основних види зовнішньоекономічних ризиків: ризик країни, куди компанія експортує свою продукцію; валютний; банківський. Ранжування за ступенем важливості та ймовірності проведено за допомогою експертних оцінок восьми спеціалістів із зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО». Кожен ризик має оцінку від 1 до 3, де 1 означає прийнятний ризик, 2 – помірний ризик, 3 – високий ризик. Результати дослідження зображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця ризиків зовнішньоекономічної діяльності

ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»

Вплив	3	6	9 (валютний ризик)
	2 (банківський ризик)	4 (ризик країни)	6
	1	2	3
Ймовірність			

У сучасних умовах розвитку міжнародного ринку сільськогосподарської продукції необхідно не лише аналізувати та впроваджувати поліпшення щодо зовнішньоекономічної діяльності, а й слідкувати за ризиками та конкурентоспроможністю, що в кінцевому підсумку впливає на фінансові показники компанії.

Зменшення ризику країни передусім полягає у співпраці лише з надійними країнами. Для мінімізації можливих збитків використовується інструмент підвищення операційних прибутків.

Мінімізація валютного ризику ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» відбувається за рахунок того, що основний дохід компанії має бути в USD. Це зумовлено передусім нестабільним курсом гривні. Також необхідно створити резервні фонди для компенсації потенційних збитків, щоб, своєю чергою, знизити ризик ліквідності.

Вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає також ефективне управління, завдяки якому всі процеси ЗЕД складаються в одну систему, яка в кінцевому підсумку приносить більше прибутку компанії.

У будь-якому випадку підприємство ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» для розвитку ЗЕДтаекономічноїдіяльностівцілому,впровадженнязапропонованихстратегій потребує змін організаційної структури. Зараз підприємство є функціональним,але воно потребує змін у разі свого розширення і доречним

є поєднання лінійної іфункціональної структуриуправління.

Одним із напрямів вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності товариства є оптимізація процесу організації зовнішньоекономічної діяльності за рахунок реорганізації відділу зовнішньоекономічних зв'язків.

Організаційна структура відділу ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» зображена на рис. 3.1.

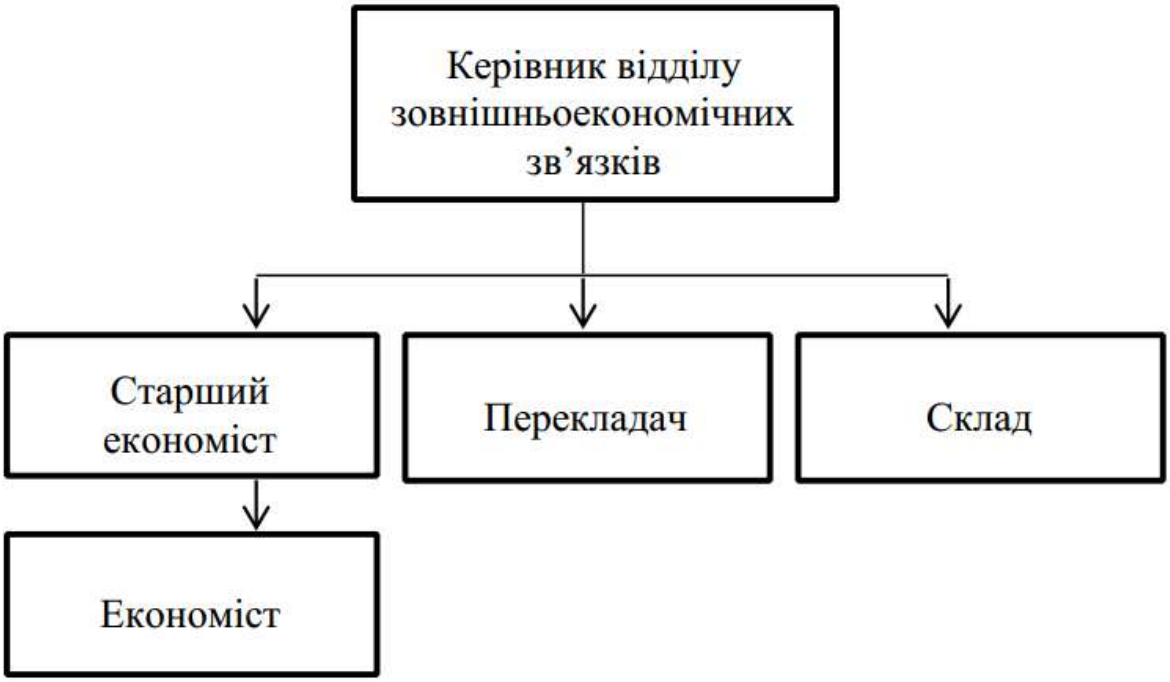


Рис. 3.1. Існуюча структура відділу зовнішньоекономічних зв'язків ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»

Як видно з рисунку, до відділу ЗЕД входять 4 посадові особи. Підпорядкування працівників складу керівнику відділу неприпустиме, оскільки відбувається порушення одного з принципу менеджменту – єдиноначальності (робітник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього керівника). Адже вони підпорядковуються керівникам інших структурних підрозділів. Крім цього, даний відділ не повністю виконує свої функції.

Відповідно запропонована нами структура відділу зовнішньоекономічних зв'язків зображена на рисунку 3.2.

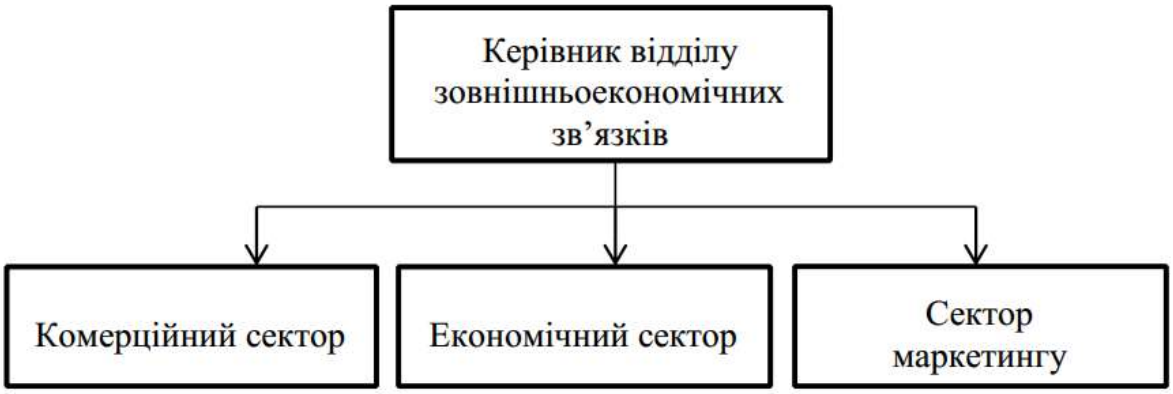


Рис. 3.2. Пропонована структура ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»

З рис. 3.2 видно, що відділ включатиме три сектори – комерційний, економічний та маркетингу. До економічного сектору входитимуть старший економіст та економіст. Його базовими завданнями будуть: забезпечувати прогнозування та планування зовнішньоекономічної діяльності товариства, проводити аналіз ефективності зовнішньоекономічних операцій, здійснювати контроль за виконанням плану, ведення необхідної документації тощо. Комерційний сектор створюється з метою забезпечення виконання зобов'язань за міжнародними угодами та підписаними контрактами, участі у підготовці та проведенні переговорів, організації поставок та контролю за їх виконанням згідно з умовами контракту тощо. До комерційного сектору необхідно залучити одну посадову особу, а також включити перекладача, який вже працює на підприємстві. Сектор маркетингу стане основою для забезпечення розвитку та ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» [47].

Основні завдання – дослідження кон'юнктури світових ринків, аналіз конкурентів, участь у визначенні цін на послуги, в розробці та проведенні рекламних заходів тощо. У зв'язку з тим, що підприємство середнього розміру, майже 70% операцій є зовнішньоекономічними, на наш погляд, сектор маркетингу потрібно включити до відділу зовнішньоекономічних зв'язків з метою кращої взаємодії та ефективного досягнення основних цілей товариства.

Доцільність впровадження запропонованої структури підтверджується

також останніми тенденціями зменшення кількості іноземних партнерів. Крім цього, в сучасних складних умовах господарювання маркетингова діяльність підвищить ефективність діяльності ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» та дасть змогу конкурувати з іншими підприємствами. На сьогодні сектор маркетингу є однією з найважливіших ланок в управлінні підприємством, що створює єдиний інтегрований процес разом з виробничою, фінансовою, технологічною, торгівельно-збутовою, кадровою та іншими видами діяльності, що спрямований на задоволення запитів ринку і відповідно отримання прибутку. Тому впровадження відділу маркетингу в ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» потрібно для його пристосування до ринкової ситуації, яка швидко змінюється, а також до вимог і потреб споживачів ринку.

Одним із найважливіших завдань при впровадженні сектору маркетингу є визначення її структури. Асортимент продукції визначається замовником, а кількість ринків, на яких здійснює свою діяльність підприємство, – три, тому доцільно обрати функціональну організацію сектору маркетингу (рис. 3.3).

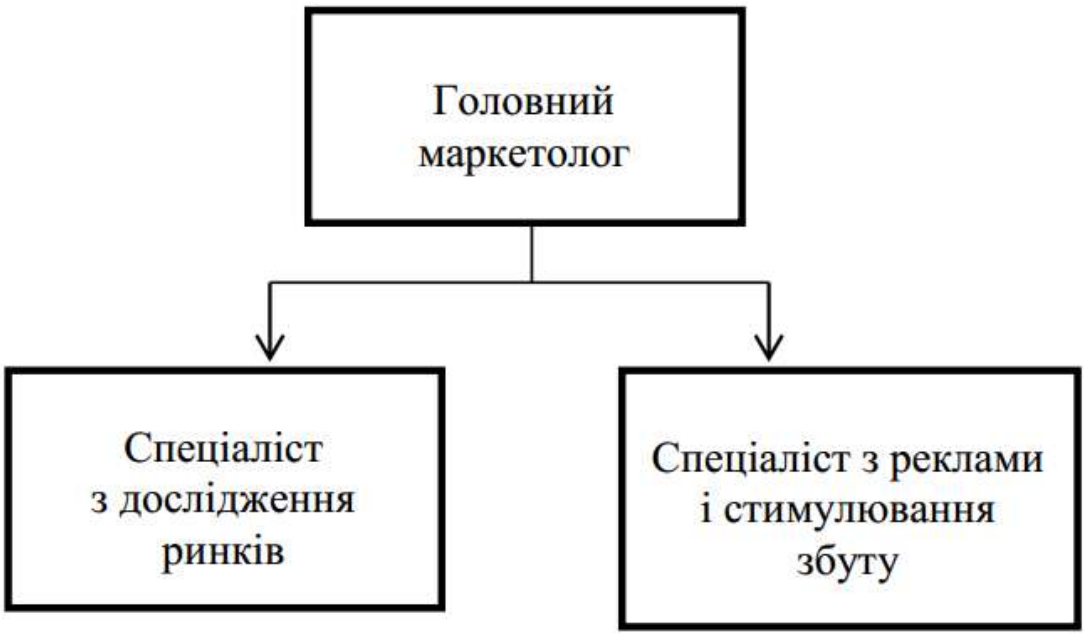


Рис. 3.3. Організація сектору маркетингу ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»

Функціональна структура організації сектору маркетингу ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» передбачатиме закріплення обов'язків та відповідальності за виконання певних маркетингових функцій за конкретними фахівцями. Головними перевагами при цьому є високий рівень професійної компетентності на основі вузької спеціалізації в конкретній сфері діяльності.

Відповідно сектор маркетингу ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» буде складатись з трьох посадових осіб – головного маркетолога, спеціаліста з дослідження ринків та спеціаліста з реклами і стимулювання збуту. Функції головного маркетолога – формування стратегії та планів маркетингу, координація діяльності працівників відділу, здійснення контролю за виконанням маркетингових планів та реалізації стратегії; спеціаліста з дослідження ринків – дослідження споживачів послуг, аналіз конкурентів, умов діяльності на стратегічному рівні, інформаційне забезпечення маркетингових рішень. Спеціаліст з реклами та стимулювання збуту виконуватиме наступні функції: формування стратегії комплексу просування, організація рекламних компаній [14].

Основними завданнями служби маркетингу ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» будуть:

1. Розробка ринкової стратегії підприємства – проведення аналізу та прогноз попиту, потреб споживачів, кон'юнктури ринку, власних конкурентних переваг, якості послуг конкурентів, максимізація ринкових можливостей та мінімізація ризиків за рахунок активізації товарної та цінової політик;

2. Реалізація маркетингової концепції – формування ринкової концепції маркетингової діяльності, що є науково-обґрунтованою, реалізація комунікаційної політики та визначення напрямів формування попиту;

3. Реклама товару та стимулювання збуту – визначення основних цілей, методів та засобів рекламної діяльності;

4. Забезпечення маркетингових досліджень, що дають змогу вдосконалити службу маркетингу, здійснити інформаційне, кадрове та технічне забезпечення досліджень, визначити форми її внутрішнього та зовнішнього зв'язку з іншими структурними підрозділами товариства і ринкового середовища.

При сучасних умовах діяльності підприємства, враховуючи базову стратегію ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» та її довгострокові цілі, головним завданням служби маркетингу повинно бути дослідження іноземних ринків та пошук потенційних бізнес-партнерів, а не зосередження своєї діяльності на отриманні та виконанні замовлень від постійних клієнтів.

Важливим складником в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є реалізація ефективного механізму планування, що полягає у ретельній розробці та обґрунтуванні цілей діяльності підприємства з урахуванням його можливостей і потенціалу, виборі способів та методів їх найефективнішого досягнення на основі системного підходу.

Ще одним способом вдосконалення ЗЕД на підприємстві є розробка системи розподілу функціональних обов'язків різних структурних ланок товариства при здійсненні зовнішньоекономічних операцій через використання матричного методу, тобто побудова відповідної лінійної карти. Матриця показує, хто бере участь у підготовці рішення і його виконанні, характер повноважень, які реалізовуються посадовими особами при зовнішньоекономічної діяльності (табл.3.2.).

Вона уточнює обов'язки при виконанні спільної роботи і сприяє якісному розподілу завдань, прав, а також відповідальності в системі управління ЗЕД. Для цього введемо наступні умовні позначення: Р – прийняття рішення, П – підготовка рішення, У – участь у підготовці рішення, Уз – обов'язкове узгодження, В – виконання рішення, К – контроль за виконанням рішення.

Таблиця 3.2.

Лінійна карта розподілу функціональних обов'язків при здійсненні ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»

Основні функції	Посадові особи та структурні підрозділи								
	Виконавчий директор	Бухгалтерія	Головний інженер	Керівник ВЗЕЗ	Комерційний сектор	Економічний сектор	Сектор	Керівник виробничо-планового відділу	Інспектор з кадрів
1.Розробка стратегії розвитку ЗЕД	Р,К	-	Уз	П,К	У	У	У	В,Уз	В
2.Здійснення процесу планування ЗЕД	-	Уз	-	Р,К	В	П,К	В	В, Уз	В
3.Дослідження іноземних ринків	-	-	-	Р,У	-	-	П, В	-	-
4.Проведення рекламної діяльності та стимулювання збуту	-	Уз	-	Р,У	-	-	П, В	-	-
5.Оцінка та визначення способів підвищення ефективності ЗЕД	-	Уз	-	Р,К	У	П	-	-	-
6.Підписання зовнішньоекономічних контрактів	РК	-	-	П,В	В	-	У	Уз	-
7.Контроль зовнішньоекономічної діяльності	Р	В	В	П,В	В	У	-	В	-

Як видно з табл. 3.1, у верхній частині лінійної карти (найменування стовпчиків) наведено перелік посадових осіб та інших структурних ланок, що виконують ті чи інші функції та завдання (наведені в лівій частині карти, найменування рядків) для забезпечення здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Запровадження лінійної карти розподілу функціональних обов'язків за матричним методом в процес управління зовнішньоекономічними операціями надає ряд переваг. Головними з яких є:

карта є досить простою і зрозумілою, що дає змогу побачити та зрозуміти процес підготовки, прийняття та реалізації рішень в даній сфері; персональне і колегіальне визнання визначеного поділу завдань і функції в системі управління зовнішньоекономічної діяльності у випадку затвердження результатів застосування відповідного методу; а також легкість складання і простота впровадження та застосування матричного методу.

Наступним напрямом удосконалення ЗЕД є розробка стратегії ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Дослідження ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» на стратегічному та оперативному рівні свідчить про те, що підприємство має можливості, сильні сторони та необхідні ресурси для розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Крім цього, оцінка ефективності зовнішньоекономічних операцій товариства підтверджує доцільність її здійснення та подальшого розвитку. Також не менш важливим фактором, що сприяє збільшенню обсягу виробництва продукції є неповністю завантажені виробничі потужності та робота підприємства в одну зміну [25].

Для реалізації системного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідно передусім сформувати загальну стратегію ЗЕД, що передбачає: аналіз міжнародного попиту на зерно та соняшникову олію, формування пріоритетних ринків збуту, мінімізацію ризиків експортної діяльності на вибрані міжнародні ринки. Потім процес управління розподіляється на дві частини: пошук контрагентів на нових ринках та роботу з поточними контрагентами.

Робота з поточними контрагентами передбачає створення довгострокових взаємовигідних відносин, які засновані на своєчасній передачі якісної продукції, конкурентоспроможній оплаті послуг із боку ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» та якісному виконанні своїх зобов’язань із боку посередників.Відділ ЗЕД компанії також займається оформленням усієї зовнішньоекономічної документації та проводить систематичний моніторинг

змін законодавства та оформлення накладних та іншої документації на міжнародних ринках.

Отже, серед головних можливих заходів щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» можна виділити наступне:

- створення окремої бізнес-одиниці з метою контролю за успішним управлінням зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;

- маркетингове дослідження нових ринків з метою пошуку та вивчення потреб споживачів для розширення ринків збуту продукції підприємства;

- проведення SWOT-аналіз з метою удосконалення діяльності підприємств та розвитку компанії на перспективу;

- розробка та реалізація відповідних стратегій розвитку підприємства для виходу на нові ринки збуту;

- удосконалення механізму господарської діяльності підприємства на підставі чинного законодавства для успішного здійснення зовнішньоекономічної діяльності згідно із законом «Про зовнішньоекономічну діяльність».

Одним із засобів досягнення основної мети – економічного зростання підприємства в довгостроковій перспективі – є підвищення ефективності ЗЕД підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку потрібна стратегія

зовнішньоекономічної діяльності, тобто єдиний напрямок, який буде враховувати внутрішні можливості підприємства та ринкові умови, в яких йому доводиться функціонувати.

3.2. Напрями формування зовнішньоекономічної стратегії діяльності ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київ

Діяльність підприємства в умовах ринкових відносин неможлива без розробки та реалізації стратегії, які утворюють загальну стратегію бізнесу. В даний час багато підприємств в силу об'єктивних причин приділяють все більшу увагу питанням освоєння зовнішніх ринків та формування стратегії розвитку середовища. Розробка стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства є комплексною проблемою, що набуває особливої актуальності, адже нові часи здійснення комерційної діяльності потребують принципово нових стандартів, методів та етапів організації ведення міжнародного бізнесу.

У рамках планування вагоме місце займає розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності. При цьому необхідно враховувати особливості, які визначають стратегію ЗЕД (рис. 3.4.).



Рис. 3. 4. Особливості зовнішньоекономічної стратегії підприємства

Вірно сформульована та розроблена зовнішньоекономічна стратегія є запорукою успішного розвитку підприємства, що досягається можливістю організації вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підлаштовуватись під сучасні тренди. Для успішної інтеграції в міжнародний простір вітчизняним підприємствам надзвичайно важливо будувати свою зовнішньоекономічну стратегію, орієнтуючись на цінності, які сьогодні популяризовані в розвинутих країнах: дотримання норм законодавства; чесна конкуренція; соціальна відповідальність.

Реалізація стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає розроблення сукупності прогнозів для забезпечення керованості та контролю процесу функціонування підприємства на зовнішньому ринку, прийнятих ефективних рішень, визначення напрямів розвитку.

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

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

2. Відсутність нарощування власного виробництва, гальмування розвитку підприємства;

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

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

Розвиток експорту сільськогосподарської продукції продовжує зростати у світі, що є сприятливим для підприємств цієї сфери в Україні. Зростання цін на зернові продукти та масштаби попиту приносять до бюджету України значну частину коштів, а українські підприємства створюють поле для залучення інвестицій у розвиток галузі. Ціна на експортування зернових культур у середньому за останні 3 роки зросла з 200 дол. до 300 дол. Підприємство ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» скористалося такою сприятливою ситуацією на цьому ринку і цедопомогло втримати йому свої позиції на ринку у кризові роки та залишитисьприбутковим.

Привиборістратегіїтаїїпланування вартовраховуватиекономічніпоказники підприємства, показники внутрішнього середовища та зовнішнього якпрямого, так і зовнішнього впливу. Зважаючи, на визначені ключові проблемипідприємства, доцільно сформувати варіанти стратегій розвитку та зазначити якіпроблемитака стратегіябуде вирішуватипершочергово утабл.3.3.

Таблиця3.3.

СтратегіятаїївпливнапідприємствоТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»

Видстратегії	Наслідки
Стратегіяобмеженогозростання	Новіцілірозвиткупідприємстваформуютьсяузалежностівіддосягнутогорівнярозвиткуікорегуютьсяявідповіднодоумовщозмінюються,вирішуєпроблему 1,асамезмінупопиту експортованоїпродукції

Стратегіяінтегрованогоросту	Відбувається внутрішнє розширення підприємства,купуєтьсядодатковавласність,допомагаєвирішити 2гупроблему,асамепризводитьдомасштабуванняв иробництва
Стратегіядиверсифікованогоз ростання	Основою стратегії є виробництво нових продуктів, дляпідприємства її можна використати, оскільки компаніяневеликогорозміруможелегкопереорієнтовувати своюдіяльністьупорівняннізмегакорпораціями
Стратегіяконцентрованогозростання	Являє собою розвиток наявної продукції, збільшення їїякості шляхом впровадження та використання новогообладнання,технологій,дляпідприємствает едоцільноюуданомувипадку,оскількикомпаніязай має певну нішу споживачів, а така зміна призводитьдо переорієнтуваннянаіншунішу,що єдоцільним при постійному великому зростанні підприємства та йоговиробництва
Стратегіязбалансованогоскорочення	Дозволяєскоротити,ліквідувати,абореорганізувати підприємство,тобтопереорієнтувати,якщовиникають загрозиугалузі,дездійснюєкомпаніядіяльність,єнее фективноюдляпідприємстваТОВ "УКРАВІТ САЙЕНС ПАРК" Черкаської області
Комбінованастратегія	Поєднаннядекількохстратегій,їхелементівдлядося гненнянайбільшефективнихрішень,єоптимальною дляпідприємства,оскількидопомагає вирішитибільшучастинупроблемнихпитань

Вартозазначити,щонайоптимальнішимистратегіямидляпідприємстваТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»будутьстратегіяобмеженогозростаннятаінтегрованого росту,яківирішуютьключовіпершочерговізагрози,протестратегіяїхкомбінування підвищить ефективність діяльності компанії відповідно в 2 рази.Але не варто забувати також про стратегію диверсифікованого зростання, аджевиробництво нової продукції дозволяє підприємству зайняти нову для нього нішу,якащене єповністюрозкритоютаосвоєною,а конкуренціяєнизькою.

Персонал ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» є високо кваліфікованим. У більшості працівниківосвіта є агропромисловою та економічною. Підприємство за десятиліття

декількаразівпереорієнтовувалосвоюдіяльність,аленезмінювалогалузь,щосвідчитьпро можливість розвитку нових перспективних напрямів, приклад якого зазначеноу табл. 3.4. Далі зазначимо 3 обрані стратегії та їх змістовну і економічну суть утабл.3.4.

Кожназістратегій,зазначенихвтабл.3.4.,потребуєорендування,абокупівлюновихземельнихугідь.Оптимальнимбудеотриманняукористування 200газемлі,цеприблизно3поля.Дляоренди,абокупівліземлінеобхіднозалучити інвестиції від зацікавлених міжнародних інвесторів, або залучити коштишляхом кредитування. Отримання кредиту є більш швидким процесом, але в тойже час є більш ризикованим. Залучення інвестицій довготривалий процес, алеменший ризик, або повна його відсутність у випадку якщо проєкт не вдається єдоситьвигідноюумовою.

Враховуючиполітичніумовивкраїні,реформуваннягалузі,можнастверджувати, що на даний час ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» не зможезалучитиінвестиціїміжнароднихінвесторівпорядупричин:внутрішня– відсутністьпідрозділумаркетингу,якийбизмігнадатиінформаціюміжнародному інвестору,азовнішня– щепокинеповністюсприятливийінвестиційнийкліматдлярозвиткуукраїнських підприємствнаміжнароднихринках.

Таблиця3.4

ОптимальністратегіїрозвиткуТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»таїхекономічнасуть

Стратегія	Зміст

Стратегіяобмеженогозростання	Країни:Іспанія,Таїланд,доякихекспортуєпродукцію ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»,зменшуютьобсягиімпортованихтоварів. Необхідноперeорієнтуватиекспортнудіяльністьдокраїн,де попит на таку продукцію зростає, щоб коли закінчатьсяконтракти на поставки, підприємство не зазнало збитків.Щобреалізуватитакустратегіюнеобхіднозабезпечитидодатковікоштидляорендуванняновоїземліз метоюрозширennявиробництватовару. Такимчиномкомпаніянеотримуєрізкихзбитків,продовжуючиспівпрацюзнаявнимипартнерамитапаралельно шукаючи і здійснюючи невеликі поставки донових, щоб у майбутньому здійснити плавний перехід нановийринок. Прибуток залишиться стабільним з невеликим зростаннямдо 5%.
Стратегіяінтегрованогоросту	ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»здійснюєефективнуфінансово-економічнудіяльність,щодозволяєзалучитиновіінвестиціїдлярозширennябізнесу. Компаніязатакоїстратегіїрозширюєсвоюдіяльність, купуючи нову власність, збільшує кількість працівників,розширюючивиробництво. Цепризводитьдозбільшенняекспортованоїпродукції,можливостіукладенняконтрактівнабільшіобсягипоставки. Дозволяєзбільшитизагальнийприбутокна5-10%.
Стратегіядиверсифікованогозростання	Вирощуваннябіопалива,асаметопінамбуру,1гектар якогоеквівалентний 70-90 тис.грн. Технологія вирощування є однаковою як для рослин, якікомпаніявжевирощує. Стратегіятакожпотребуєорендуновихземельнихділянокдлявирощуванняцієїкультуритазалученняінвестицій/додатковихкоштів.

Оцінимо можливі витрати на орендування/купівлю землі у Київськійобласті,аджесаметуткомпаніяТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»здійснюєсвоюбезпосередню діяльність. Варто зазначити, що в різних областях України вартістьземельних ділянок може відрізнятися і навіть в рамках області ціна також можебутирізною,томузазначимомінімальне,середнєтамаксимальнезначення урожайностіі відповіднoприбуткуутабл.3.5та3.6зрозрахункуна200га.

Таблиця3.5.

ВартістьземельнихділянокуКиївськійобластів2023році

Показник		Значення	Витратизарік
Оренда 1 газемлі	мін.	3000грн.	600000грн.
	сер.	3500грн.	700000грн.
	макс.	4000грн.	800000грн.
Купівля 1 газемлі	мін.	1 500 дол.	300 000 дол.
	сер.	1 750 дол.	350 000 дол.
	макс.	2 000 дол.	400 000 дол.

Зтабл.3.3стаєзрозумілощоорендаземліупоточномуроцієзначнодешевшою, ніж її купівля. Вартість оренди за рік 200 га землі складе максимально800 тис. грн., а купівля приблизно 10,455 млн. грн. Для наочності розрахунківпорівняємо розраховані числові дані. 800 тис. грн. на противагу 10,5 млн. грн. –різниця в більш ніж 13 разів. Компанія може орендувати землю 13-14 років, щоскладетеперішню вартістьпокупки.

Необхіднозазначитиякіперспективиціїїпокупки,такукористуванніпідприємства з'явиться довготривалий актив, у вигляді землі при її купівлі, яку умайбутньому можна ефективно використовувати у своїй діяльності, або навітьпродати. Ціна на земельну ділянку може зростати, а може спадати як на купівлю,так і на продаж з кожним роком. Оскільки Україна розвивається поступово, агалузь реформується для залучення інвестицій можна прогнозувати довготривалепідвищенняцінназемельніділянкиумайбутньому,адженаних зростаєпопит.

На противагу цьому рішенню є орендна плата, яка є дешевшою, що є доситьсуттєвим фактором для невеликого підприємства, а при неуспішній діяльностіможна просто від неї відмовитись. Ці рішення мають свої переваги та недоліки івибір необхідно робити з розрахунку на розміри та можливості підприємства.Найближчим часом ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» буду дешевше орендувати землю, якщозапропонованийпроєктбудеуспішнимівперспективіперекриєзбитки,товданомувипадкуможнабудекупитиземельнуділянкузаумовирозширенняпідпр

иємстватайогодіяльності.

Таблиця3.6.

ВрожайністьземельнихділянокуКиївськійобласті

Показник		**Значення(т.з 1га)**	**ибуток за рік(пшениця)**
2022 рік	мін.	3,5	210 000 дол.
	сер.	3,75	225 000 дол.
	макс.	4	240 000 дол.
2023 рік	мін.	6	360 000 дол.
	сер.	7,5	450 000 дол.
	макс.	9	540 000 дол.

Дохід від реалізації у табл. 3.7 було розраховано при ціні експортованоїпшениці 300 дол. за 1 т при розмірах земельних ділянок у 200 га. Також з таблицібачимо, що врожайність змінюється, адже галузь сільського господарства прямозалежить від погодних та кліматичних умов. 2022 рік був вдалим для українськихпідприємств, урожайність в Україні зросла, а в світі навпаки впала. Неможливоточноспрогнозуватипогодніумовинанайближчіроки,атомувідповідноситуаціянаринкуможезмінюватись.Усередньомув2022роціврожайність становила в межах 35-40 центрів з 1 га, а в 2023 – 60-90 центнер, що практично в 2разибільше [54].

Проведемо також оцінку 3ї стратегії, а саме вирощування топінамбуру утабл.3.7.Цякультураєчудовоюекоальтернативоюпаливу.Доходністьз1гатакої рослини складає в межах – 70-90 тис. грн. Стебло топінамбуру виростаєвсього за рік, що є перевагою перед іншими енергетичними рослинами і дозволяєшвидко отримати прибуток при виготовленні такого біопалива. Нижню частинустебла цієї рослини можна реалізовувати Центру екологічної енергії, а верхнючастинутопінамбурувикористовуватиякбіопаливо,аджецедаєможливістьпокращеннятеплопостачання вгромадах[50].

Дляопаленняприватнихосельпідприємствоможевироблятибрикетивис

окої щільності з подрібненого сухого стебла, який матиме підвищену стійкістьдо вологи. А ще гранули рослини топінамбур використовують як підстилку

длятвариніптиці,анетількидлясистемопалення.Такідобривашвидко розкладаютьсятанезакислюютьґрунт.Експортцієїрослинитакожвперспективі успішним,аджеенергетичнакризавідбуваєтьсяувсійЄвропі[50].

Таблиця3.7.

ДохідвідвирощуваннятопінамбурувУкраїніза2023рік

Показник	**Прибутокза1 га,грн.**	**Прибутокза1га ,дол.**	**агальний прибуток за рікзрозрахунку200га,дол.**
мін.	70 000	2 675	535 000
сер.	80 000	3 057	611 400
макс.	90 000	3 439	687 800

Якбачимозтабл.3.7тапорівнюючиїзтабл.3.8,вирощуваннятопінамбуру ,асамедохідвідйогореалізаціїпримаксимальнихрозрахункахперевищує дохід від пшениці на 147 800 дол. Можна сказати, що в будь-якомувипадку вирощування цієї культури є вигідним, адже по-перше це елемент зеленоїенергетики, по-друге в країні існує енергетична криза, така діяльність її допомагаєвирішити,апотретєриноктакоїпродукціїєпрактичновільним,знизькоюконкуренцією,можна навітьназвати цеблакитнимринком.

Проте для ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» вирощування топінамбуру буде коштуватидорожче, тобто собівартість реалізації такої продукції більша за рахунок того, щоце нова технологія, яка потребує додаткових витрат на більш детальний аналіз,такожпошукринкузбутубудедоситьскладнимпроцесом,аджегалузьєновою.Адовіруєвропейськихкраїнскладноотриматималомупідприємству,вартовраховувати,щонеобхіднотакожотриматиліцензіюнавирощуваннятазбуттакоїкультури,аджетакадіяльністьпосутібудеторгівлеюпаливом.Івиробництво має отримати належні сертифікати якості на дистрибуцію товару закордоном. Зобразимо плани реалізації для кожної зі стратегій, які було

запропонованодлярозвиткуЗЕД,увиглядіпланівутабл.3.8-3.10.

Стратегія обмеженого зростання базується на пошуку нового партнера длязбуту,який у майбутньому стане ключовим, а експортована продукціяв іншірегіони з кожним новим роком буде поступово переорієнтовано до нового ринку,такимчиномвитратипідприємстванезбільшаться,априбуткизалишатьс ястабільними.

Таблиця3.8.

Основніетапиплануреалізаціїстратегіїобмеженогозростання

№	Назва етапу	Терміни реалізації,днів
1	**РозробканаправленостістратегіїрозвиткуЗЕД**	**30**
1.1	Дослідженняпотенційнихкраїндляекспортування	30
2	**Підготовчийетапреалізаціїстратегії**	**90**
2.1	Розробкаконцептуальнихособливостейстратегії	20
2.2	Складаннякомплексногоплануреалізаціїстратегії	30
2.3	Економічнеобґрунтування стратегіїрозвиткуЗЕД	10
2.4	Формуванняробочоїгрупинапряму	20
2.5	Проходженнянеобхідноголіцензування	30
2.6	Орендуванняземельнихділянок	50
2.7	Пошукміжнароднихпартнерів	40
3	**Пробнапоставкапартії**	**100**
3.1	Підготовказемельнихділянок	90
3.2	Технічніроботи	30
3.3	Підписаннядоговорузпартнерами	30
3.4	Найманнядодатковихпрацівників	20
3.5	Засівполів	60
3.6	Контрольнадвирощуванням	90
4	**Початокосновноїзбутовоїдіяльності**	**60**
4.1	Початокопераційноїдіяльності	20
4.2	Початоквиробництва	30
4.3	Збутоваторгівля	60
Всього:		**280**

Натомістьстратегіяінтегрованогороступередбачаєкількіснезростанняп оставленоївжепродукції.Застратегії інтегрованого росту компанія будезбільшувати поставкидокраїн: Китай та Єгипет, які є ключовими споживачами українського зерна у 2023році.Зарахуноктого,щокомпаніїнепотрібношукатиновихпартнерів,амех анізм поставок вже налагоджено, її реалізація потребує меншого часу.

Таблиця3.9

Основніетапиреалізаціїстратегіїінтегрованогоросту

№	Назва етапу	Терміни реалізації,днів
1	**Розробканаправленостістратегіїрозвиткуз ЕД**	**10**
1.1	Дослідженняпотенційнихкраїндляекспортування	10
2	**Підготовчийетапреалізаціїстратегії**	**30**
2.1	Розробкаконцептуальнихособливостейреалізації стратегії	10
2.2	Складаннякомплексногоплануреалізаціїстратегії	20
2.3	ЕкономічнеобґрунтуваннястратегіїрозвиткуЗЕД	5
2.4	Формуванняробочоїгрупинапряму	5
2.5	Проходженнянеобхідноголіцензування	0
2.6	Орендуванняземельнихділянок	30
2.7	Пошукміжнароднихпартнерів	0
3	**Збільшенняобсягівпартійпоставок**	**70**
3.1	Підготовказемельнихділянок	30
3.2	Технічніроботи	10
3.3	Підписаннядоговорузпартнерами	20
3.4	Найманнядодатковихпрацівників	10
3.5	Засівполів	30
3.6	Контрольнадвирощуванням	60
4	**Нарощуваннязбуту**	**40**
4.1	Початокопераційноїдіяльності	10
4.2	Початоквиробництва	20
4.3	Збутоваторгівля	30

Всього:	**150**

Протерівеньконкуренціїнацихринкахєвисоким,щовартовраховуватип риційстратегії. Проаналізуємо терміни реалізації стратегії диверсифікованого зростанняутабл.3.10.

Таблиця3.10.

Основніетапиреалізаціїстратегіїдиверсифікованогозростання

№	Назва етапу	Терміниреалізації, днів
1	**РозробканаправленостістратегіїрозвиткуЗЕД**	**40**
1.1	Дослідженняпотенційнихкраїндляекспортування	40
2	**Підготовчийетапреалізаціїстратегії**	**120**
2.1	Розробкаконцептуальнихособливостейреалізації стратегії	30
2.2	Складаннякомплексногоплануреалізаціїстратегії	30
2.3	ЕкономічнеобґрунтуваннястратегіїрозвиткуЗЕД	20
2.4	Формуванняробочоїгрупинапряму	25
2.5	Проходженнянеобхідноголіцензування	40
2.6	Орендуванняземельнихділянок	60
2.7	Пошукміжнароднихпартнерів	60
3	**Пробнапоставкапартії**	**100**
3.1	Підготовказемельнихділянок	90
3.2	Технічніроботи	30
3.3	Підписаннядоговоруз партнерами	30
3.4	Найманнядодатковихпрацівників	20
3.5	Засівполів	60
3.6	Контрольнадвирощуванням	90
4	**Початокосновноїзбутовоїдіяльності**	**90**
4.1	Початокопераційноїдіяльності	30
4.2	Початоквиробництва	60
4.3	Збутоваторгівля	90
Всього:		**350**

Якбачимостратегіявирощуваннятопінамбурумаєнайбільшийтермінреа

лізаціїчерезновизнудіяльностіпідприємстватапов’язанихзнеюособливостей, атакождовгийпошукпартнерів,оскількипродукціїпризначенадлянової сфери.

Кожнуіззапропонованихстратегійрозділенона4основнихетапи:початк овий, підготовчий, етап випробування та початок основної діяльності застратегією.Деякіскладовіосновнихетапівможутьвідбуватисьпослідовно,на прикладлишепіслядійсненняпосівнихробітможназібратиурожай,абопарале льно.Термінреалізації відповідно склали280,150 та350днів.

Ефективно було б, наприклад, як вже зазначалось комбінування стратегій. Асаме припустимо що 150 га з 200 га орендованої землі підприємство виділяє навирощуваннязерновихкультур,якіжеекспортує,а50ганановийнапрямбізн есу. Але, на жаль, підприємство є невеликим, тому розвивати підприємствотреба ефективно, досліджуючи кожен аспект поступових кроків. Також це по суті2 різних проєкти, якіреалізуються одночасно, тобто паралельно, що призводитьдопідвищенихвитрат,залученнябільшихкредитівівідповіднопідв ищеннюризиківприневдачі,аджене варто забувати про такуріч яксезонність.

Вирощуваннятазбуттопінамбуру можнабудерозглянутипідприємствуТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»умайбутньому,якдодатковеджерелонадходженняприбутку.Заразопти мальнимєрішеннязайматисяпоточноюдіяльність,асамеїї удосконаленням,оскількипідприємствомаєзначнийдосвідвційсферіімаємож ливістьпрогнозувати ефективністьцієїдіяльності.

У будь-якому випадку підприємство ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» для розвитку ЗЕДтаекономічноїдіяльностівцілому,впровадженнязапропонованихстратегі йпотребує змін організаційної структури. Зараз підприємство є функціональним,але воно потребує змін у разі свого розширення і доречним є поєднання лінійної іфункціональної структуриуправління.

Основнимпроблемнимаспектоморганізаційноїструктуриєвідділмаркет

ингу, який не забезпеченийнеобхідною кількістю працівників та якомуприділяється незначна увага. Зараз підприємство використовує внутрішню базуклієнтівзякимивжеспівпрацювало,зазвичайпартнерськістосункивстановлювались прямим пошуком. Аледляефективної міжнародної діяльностітазалученняновихіноземнихклієнтів,партнерівдоцільнимєствореннятаоформленняміжнародногосайтукомпанії.

Адже у сучасному світі першу інформацію яку перевіряють партнери – цевідкритуінформаціювмережіІнтернет,асамесайтпідприємства,другоюінформацієюєфінансовазвітність,априздійсненніміжнародноюдіяльностівартосайтоформлюватидекількомамовамидлязручностіпошукупартнерів.Звичайноз атакихумовнапливклієнтівіпартнерівможебутивеликим,щопідприємствофізичнонезможезадовольнити.Протеякщо,такийнапливзбільшується, то це дає впевненість у необхідності привнесення змін у розвитокпідприємствавподальшомудлязадоволеннявсіх можливихспоживачів.

Стратегічнізмінитакожможнарозділитина:повнуреорганізацію,радикальнітапомірнізміни.ДоречноТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»длярозвиткувпроваджуватипомірніпрогнозованізміни,зберігаючистабільністьсвоєїдіяльності. До помірних змін можна віднести перші 2 стратегії, зазначені в табл.3.2,арадикальнимизмінамиможнавважативирощуваннятопінамбуру.

Зазвичай помірні зміни використовують для виходу на новий ринок, такізмінивосновномувідносятьсядоорганізаціївиробництватамаркетингу.Компаніяпроводитьактивнийпошукканалівзбуту,привертаєувагунових покупцівдотоварутапроводитьроз’яснювальнурекламу.ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»завизначенимипроблемамипотребуєсаме таких змін.

Окрім конкурентоздатності для підприємства при виході на новий ринокважливим є його потенціал та умови галузі для входження на такий

ринок. Будь-якуіззапропонованихстратегійтребареалізовуватидовгостроково,аджеприбуток за 1 рік не перевищить залучені витрати та кредити. Лише реалізаціяпротягомдекількохроківздатнацезробити,протевартовраховуватитакийпоказникякінфляція,якийпризводитьдо зміниціннаабсолютновсіресурси.

Утабл.3.9проаналізуємонеобхіднівитратиназмінимаркетинговоїсклад ової, як структурної частини організації, витрати на розробку та оформлення сайту, витрати на додаткову робочу силу, оренду землі та інші, а також визначимозагальнувартістькредиту/інвестиції,якихпотребуєТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО».

Якбачимозтабл.3.11дляроздробки сайту,реорганізаціїмаркетинговоговідділу,орендуванняземлітавитратпов'язанихзїївиробництвомвсумісскладають2,87млн.грн.Атакікоштипідприємство можезалучитилише задопомогоюкредитуврозмірі3млн.грн.Кредитбудедовгостроковимна3роки.

Таблиця3.11.

Первинні витрати на необхідні складові для впровадження стратегійрозвитку ЗЕДна ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»

Складова	**Вартість,грн.**
РозробкасайтуТОВ "УКРАВІТ САЙЕНС ПАРК" українською мовою(найманняпрограміста)	20 000
Впровадженнянасайтанглійськоїмови (перекладачпідприємства)	0
Впровадження на сайт мов азіатських країн (найманняперекладача напостійній основі,зарік)	350 000
Підтримкасайту(системнийадміністратор)	300 000
Розширення,реорганізаціямаркетинговоговідділу (+5працівників)	1 000 000
Витратинаорендуземлі (зарік)	800 000
Найманнядодатковихпрацівників	300 000

Супутнівитратиприв'язаробництві	100 000
Всього	**2 870 000**

Варто враховувати інфляцію на послуги, а також можливі зміни ринку, аджевідцьогопрямозалежатьвитратитадоходипідприємстваумайбутньому.ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»зазвичайнаймаєкомпаніїугалузіс/г,якізабезпечуютьтранспортування продукції,посівитазбиранняурожаю,ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»здійснює лише контроль за такими діями, тому відповідно витрати на такі дііївисокі.

Звичайно підприємство ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» є прибутковим. Але чистийприбуток,якийотримуєорганізація,реінвестуєтьсяувласневиробництво компанії.Частинаприбуткуйденаінвестуванняіншихпідприємств,якізнаходяться у власності директора компанії, тому в ситуації запровадження новоїстратегії розвитку, можливість скористатися власними коштами відсутня, а томукомпаніябуде залучатидовгостроковікредитні кошти.

Запропоновані стратегії розвитку ЗЕД відповідають в більшій, або меншіймірілямтамісіїкомпаніїТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО».Такістратегіїрозвиткузовнішньоекономічноїдіяльностідозволятьрозкритиунікальніможливостіукраїнської агропромисловості та розвинути потенціал працівників підприємства,забезпечитимаксимальномождивукількістьспоживачіввисокоякісноюагропромисловою продукцією. Підприємство зможе зайняти лідируючі позиції наміжнародномуринкуагробізнесутазробитиукраїнськийрегіонодниміз ключовихпостачальниківс/гпродукціїнасвітовіринки.Стратегіїтакождозволять передбачити очікування споживачів та вчасно задовольнити відповіднівимоги,вдосконалитикеруванняіснуючимипроцесаминапідприємст

ві,астратегіявирощуваннятопінамбурунавітьвраховуєвпливекологічногофакт ору.

Отже, забезпечити стабільний розвиток ЗЕД підприємства можливо на основі використання ефективних інструментів управління. Серед них важливе місце займає надійна система планування, в основі якої – раціонально розроблена стратегія ЗЕД.

3.3. Застосування заходів бізнес-планування для реалізації продукції ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» м. Київза умови розширення зовнішньоекономічної діяльності

Досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить, що в ринкових умовах стабільного успіху в бізнесі неможливо досягнути не здійснюючи бізнес-планування. Воно є важливою умовою функціонування підприємств, їх економічного росту та розвитку.

Бізнес-планування – це процес розроблення і детального обґрунтування реалізації підприємницької ідеї, який включає аналіз ринкових, виробничих, організаційних і фінансових аспектів передбачуваного бізнесу та визначення найкращих способів досягнення наперед встановлених цілей. Бізнес-планування дозволяє передбачити проблеми, які можуть з’явитися в процесі реалізації підприємницьку ідею та знайти ефективні шляхи їх вирішення. Бізнес-планування також може моделювати систему управління новим бізнесом, забезпечує основу для прийняття ефективних управлінських рішень та сприяє зниженню ризиків підприємницької діяльності.

Для розвитку діяльності ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» сформовано короткострокову ціль так як вона розкриває безпосередні і короткострокові результати, яких необхідно досягти. Вони показують швидкість, з якою повинна розвиватися організація в кожному з напрямків, а також рівень результативності, запланований на найближчі періоди. Вона полягає у досягненні зростання чистого доходу на 10%.

Цілі: Вихід на нові ринки збуту продукції; збільшення експортної

діяльності існуючих ринків.

Завдання: збільшення чистого прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи реалізації плану: знаходження нових партнерів (дистриб'юторів).

Продукція:

– Гербіциди: (Галера® Суперпісляхсходовий гербіцид для контролю широкого спектру двосім'ядольних бур'янів в посівах гірчиці, ріпаку озимого та ярого; Пріма™ Швидкий ефект та широкий спектр бур'янів післясходовий гербіцид системної дії для контролю однорічних та деяких багаторічних дводольних бур'янів у посівах зернових культур та кукурудзи; Лонтрел™ 300 післясходовий гербіцид системної дії для боротьби з однорічними дводольними та багаторічними коренепаростковими бур'янами в посівах сільськогосподарських культур) [32].

– Фугніциди (Аканто Плюс® Потенційний врожай стає досяжним. Двокомпонентний фунгіцид на основі стробілурину з вираженим фізіологічним ефектом для захисту багатьох культур; Дітан™ М-45 Контактний фунгіцид широкого спектру дії з сильною захисною активністю) [33].

– Інсектициди (Нурел® Д Інсектицид з унікальними інсектицидними та акарицидними властивостями. Застосовується на багатьох культурах проти широкого спектру сисних та листогризучих шкідників. Завдяки паровій фазі має здатність контролювати шкідників у важкодоступних місцях; Релдан™ Професійний фосфорорганічний інсектицид для контролю чисельності широкого спектру шкідників багатьох сільськогосподарських культур, а також для контролю шкідників запасів) [34].

Кожен з цих продуктів має європейський та міжнародний сертифікат реєстрації та підтвердження безпеки.

У випадку якщо товар неналежної якості по вині виробника то повернення коштів відбувається компанією через посередника. Якщо

пошкодження внаслідок зберігання чи транспортування то відповідальність несе дистриб'ютор чи посередник.

Потенційними клієнтами являються фермерські господарства та одноосібні фермери, що ведуть свою діяльність для задоволення власних потреб.

Переваги продукції:

Для реалізації продукції, а зокрема входження на новий ринок, основною перевагою є собівартість, яка знизилася у результаті зміни процесу виробництва.

Основними прямими конкурентами залишаються чотири найбільші гравці цього сегменту. Як уже зазначалося світовий прогноз на тенденцію розвитку цього ринку є позитивними для цієї компанії.

Розглянемо найбільш привабливі ринки країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону, а саме Японію, Китай, Індію, Казахстан.

Таблиця 3.12.

Аналіз ринків збуту

Показники	**Китай**	**Японія**	**Індія**	**Казахстан**
Рівень попиту	високий	високий	високий	високий
Ступінь задоволення попиту	90%	95%	60%	70%
Рівень конкуренції	високий	високий	високий	середній
Частка споживачів, готових купити продукцію, %	90%	95%	70%	90%

Експорт до Японії. Середня вартість продукції без урахування вітчизняної ціни складає 90-110 дол. США.

Переваги ринку:

– Рівень попиту, що характеризується високим показником

– Висока платоспроможність, що характеризується додатковим зростанням продажів конкурентів на 8-12%

– Кількість потенційних споживачів готових купити продукцію

– Ціна пропонованої згідно з експортом до цієї держави продукції на 11-19% нижча за конкурентів.

Недоліки ринку:

– Високий рівень конкуренції

– Великі терміни поставки та розвантаження товару, що впливає на швидкість обороту грошових коштів.

Доцільність розширювати діяльність цього ринку відсутня, так як доведеться змінювати принципи ведення бізнесу, що нестиме за собою додаткові витрати.

Знаходження дистриб'юторів не матиме користі так як сума договору не конкурентна навіть з місцевими виробниками, що наводить на рішення відмовитися від розгляду цього ринку. Інші посередники викликають сумніви по наявності необхідних критеріїв.

Експорт до Китаю. Середня вартість продукції без урахування вітчизняної ціни складає 82-125 дол. США. збільшення продажів конкурентів від 2 до 9%.

До переваг і недоліків можна віднести ті, що були наведені до попереднього ринку. Ринок Китаю надзвичайно не зрозумілий крім цього через постійну зміну кількості виробників та експортерів присутнє велике різноманітна кількість товарів та їх виробників, перш за все це єдиний ринок з такою величезною кількістю виробників. Ці фактори ставлять під сумніви розширення діяльності в цій країні. Що стосується знаходження партнера то підприємство не володіє зацікавлюючою пропозицією.

Експорт до Індії. Що стосується цього ринку то негативність полягає у високій конкуренції, що підкріплено негативними кліматичними умовами, складністю ведення аграрного бізнесу низькою платоспроможністю, та низьким показником задоволеності попитом. підтвердженням цього є зниження обсягів двох виробників на 10 і 16%, іншим хоч і вдалося збільшити прибуток але це скоріше схоже на утримання позицій.

Такі тенденції жодним чином не дозволяють нам обрати цей ринок для подальшої діяльності.

Середня вартість продукції без урахування вітчизняної ціни складає 94 дол. США.

Експорт до Казахстану. Середня вартість продукції без урахування вітчизняної ціни складає 91 дол. США.

Приступивши до аналізу ринку цієї країни було відразу звернено на зростанню кількості вирощування зернових, що супроводжувалося значним перевищенням тенденції над попередніми роками. Крім того відбувається незначний приріст реалізації конкурентів від 4 до 8%.

Перш за все варто звернути увагу на рівень задоволеності попитом за величиною ринку він перший, що має показник «середній». Це перш пов’язано замалою кількістю виробників та конкурентів, що виробляють подібну продукцію. Кількість виробників, що потребують вищий за ступінь задоволення попиту. І найголовніше зниження мита з 10% до 5%.

Сезон 2022/23 відрізняється підвищеним попитом на казахстанське зерно з боку країн-експортерів, і, згідно з прогнозами, експорт пшениці за підсумками поточного року може скласти 5,4 млн. Тонн і стане максимальним показником за останні 7 сезонів . Причина цьому є те, що не всі фермери оброблюють свої поля проти комах і це спричинило негативні результати [30].

Основні обсяги поставок казахстанського зерна здійснювалися на традиційні ринки збуту, якими є країни Середньої Азії та Афганістану [30].

Казахстан не тільки хоче закріпитися на традиційних ринках збуту, а й відкрити нові.Аналізуючи структуру експорту казахстанського зерна за напрямками, відзначається збільшення обсягів поставок в останні 2 сезони в Азербайджан і Грузію [30].

За даними конференції фермерів, кількість фермерів, які обробляють поля засобами захисту рослин складають 90% з них від шкідників 70%, що наштовхує на причину цінової пропозиції.

Кожне підприємство чи приватний власник невеликого господарства використовує засоби захисту рослин так як має на меті отримання прибутку та його максимізація тому це провокує високий рівець попиту на продукцію, що дозволить цього досягти або уникнути не бажаних витрат. Наслідком цього є висока конкуренція та частка покупців, які готові купити такий товар.

За показник «ступінь задоволення попиту» і «частка споживачів купити готову продукцію» було обрано відсоток клієнтів, що користуються відповідною продукцією. За цими показниками можна виділити дві країни Індію та Казахстан.

Індія у порівнянні з Казахстаном має мінуси у швидкості оформлення та виконанні умов поставки, що має негативний вплив на швидкість обігу коштів та отримання прибутку. Та і за попереднім аналізом Індію довелося вилучити зі списку привабливих країн.

Продукція ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» мають міжнародні сертифікати якості продукції і їх ефекивність доведена у формі відгуків фермерів та високому відсотку врожайності, і ціна складає 75 дол. США.

Далі перейдемо до розгдяду Європейського регіону, до країн з високим рівнем збуту та тих, де спостерігається тенденція до зростання.

Таблиця 3.13.

Аналіз ринків збуту

Показники	**Німеччина**	**Франція**	**Польща**	**Румунія**
Рівень попиту	високий	високий	високий	високий
Ступінь задоволення попиту	98%	97,5%	80%	70%
Рівень конкуренції	високий	високий	середній	середній
Частка споживачів, готових купити продукцію, %	98%	97%	80%	85%

В загальній характеристиці агропромислового комплексу цих країн можна сказати, що їм характерне зростання обсягів виробництва основних сільськогосподарських культур таких як: пшениця, кукурудза, соняшник,

жито, льон, ячмінь, соя, ріпак. частково це і є причиною зростання успіху у сенсі збільшення обсягу реалізації та отриманого прибутку у цих державах.

В цілому за попереднім аналізом саме Європейський регіон гарантував цим найбільшим виробникам-конкурентам не лише стабільний прибуток, а його збільшення.

Кліматичні умови більш прогнозовані, що дозволяє фермерам оперативніше приготуватися до створення необхідних умов для вирощування сільськогосподарських культур.

Варто детальніше розглянути результати діяльності конкурентів по кожній країні-ринку.

Розпочнемо з Німеччини. Абсолютним лідером продаж являється власне німецька компанія «Bayer», яка більш ніж вдвічі перевищує сумарні результати своїх конкурентів і спромоглася збільшити валовий дохід від реалізації до 2%. Така домінація на внутрішньому ринку перш за все пов’язана із політикою захисту власних виробників, що створює додаткові пільги для компанії. Решта експортерів також показують тенденцію до збільшення обсягів реалізації, зокрема «Syngenta» на 3%, «BASF» на 5%, «FMC на 6%.

Преваги ринку:

– рівень попиту, що зумовлений великою кількістю фермерських господарств, що мають за мету суттєве збільшення власного прибутку та забезпечення ефективності ведення вирощування культур.

– кількість потенційних споживачів;

– прогнозоване зростання попиту;

Недоліки ринку:

– перш за все це політика захисту власних виробників;

– висока конкуренція за решту попиту, що характеризується схожими результатами решти конкурентів;

– знаходження представництв корпорації.

Підсумком по ринку є складність ведення зовнішньоекономічної діяльності зумовлене перш за все недоліками, що ставить під сумніви швидкоокупності вибору вектору експорту.

Перейдемо до ринку Румунії. У 2022 році відбувся незначний спад заобсягамивиробництвазерновихчереззменшеннякількостіфермерськихгоспо дарств, що спричинило збільшення експорту і падіння продажу засобівзахистурослин.Алеситуаціястабілізуваласяунаступнірокиівжеу2023 конкуренти спромоглися стабілізації прибутків. Компанія «Syngenta»спромогласянавітьзбільшити обсягреалізаціїна2%.

Превагиринку:

– головним на мій погляд це відсутність на ринку двох основних конкурентів «BASF» та «FMC».

– стабілізація виробництва

– відсутність представництв корпорації Недоліки ринку:

– встановлення нижчих цін конкурентами, заради досягнення збільшення попиту. Середня ціна на рівні 70-75 дол. США

Навітьзанаявностіпереваглишечерезціноутвореннянаринкузумовлюєвід мовувідекспортудо цієїкраїни.

Ринок Польщі хоча і поступається за обсягами Німеччини та Франціїмаєпозитивнізміниумайбутньому.Наразівідбуваютьсязростаннявироб ництвазерновихкультур,соїтаріпаку,щозумовленополітикоюдержависпрямова ноїназменшенняекспортусільськогосподарськихкультур.Конкурентизмогли збільшитидохідвідреалізаціїна4%.

Перевагиринку:

– перш за все це відсутність двох конкурентів, як і у випадку з Румунією.

– зростання попиту

– помірна конкуренція

– конкурентна ціна на 10-15 дол. США нижча

Варто зазначити, що рівень задоволеності попиту на 15% нижчий зачастку споживачів, що готові купити продукцію. Перевага в ціновій політиціstаневаговимаргументом.

Отже,завідсутностівагомихнедоліківтанаявностірядуперевагсереднаявних ринків варто обрати самеПольщу.

МетодомвиходуназовнішнійринокКазахстанутаПольщібулообрано спосіб за допомогою дистриб'юторів. Адже вони володіють певнимиперевагами:

- потенціалзбуту;
- сервіс;
- розвиненалогістичнамережа;
- кращезнанняринкунаякийбудездійсненийвихід;
- зменшеннявитратнареалізацію.

Необхідність додатковогостимулюванняпроявляєтьсяв повніймірінадинамічних,спекулятивнихіконкурентнихринках,щоненадтодоінвестицій з боку продають компаній. Введення додаткових стимулів можеекономічновиправдатиспеціальнідіїдистриб'ютора,наздійсненніякихнаполягаєвиробник.Відмоважвідрозглядусистемимотиваціїдистриб'ютора в даному випадку веде до порушення планів виробника, а то ідо розривувідносин[28].

Прицьомурольсамомотиваціїдистриб'юторазdаєтьсянастількиочевидною,щобагатопронеїзабувають,вважаючицепитаннязазамовчуваннямрішенням. Очевидно,укладаючиугодупроспівпрацю,дистриб'ютор розраховує на цілком певну вигоду, яка в кінцевому рахункутрансформується в прибуток. Сама по собі ця вигода є достатнім стимуломдля ефективної роботи дистриб'ютора, а тому на стартовому етапі відносинпитання додатковоїмотиваціїможутьневиникати зовсім[28].

Для пошуку нового постачальника були використані такі можливі шляхи:

– пошук дистриб'юторів через мережу Internet;

Була встановлена фірма-дистриб'ютор сільського-господарської продукції в Казахстані «DiGiSCompany» та «ROS SWEET» в Польщі.

Переваги:

- репутації серед клієнтів;
- охоплення ринку
- запаси та складські приміщення;

Таблиця3.14.

Показникиоцінкиефективностіугоди експорту до Казахстану

№ з/п	Назвапоказника	Формулаобчислення	Примітка	Розрахунок
1.	Ціна одиницітовару		БЦ– базовацінапропозиції.	Цб=75 дол.США
2.	Загальна вартістьпартії.	Зс= Цз×Кз	Кз– кількістьекспортованих одиницьтовару	Зс = 50000×75 =3750000дол.США
3.	Сума можливогоприбуткупопартії	Пс= (Ут× Зс)/100	Ут – середній рівеньторговельноїнадбавки	Пс=(5×3750000)/100 =187500дол. США.
4.	Сумаподаткунаодану вартістьпартії	ПДВ= (Пс× СПДВ)/100	СПДВ – ставка податкуувідсотках	0грн.
5.	Можлива загальнасума реалізаціїпартії	Рс =Зс+Пс	-	Рс=3750000+187500 =3937500дол.США.
6.	Скоригований рівень витрат напартію,%	Вк= Вс –Вт+(Вк×100)/Рс	Вс–середнійрівень витратпо данійгрупітоварів,%; Вт-транспортнівитрати,%; Вк–конкретнівитрати	Вк =1,2–0,5+(22000 ×100)/3937500=0,9
7.	Сума можливихвитрат обігу заугодою	Во=(Вк× Рс)/100	-	Во=(0,9×3937500)/100=35531 дол.США
8.	Сума можливогобалансовогоприбуткуза угодою	Пу=Рс-Зс –Во -ПДВ	Во – можливі витратиобігузаугодою	Пу = 3937500 – 3750000–35531–0= 151969

9.	Сума можливогочистогоприбуткуза угодою	Пч = Пу× (100-Сп)/100	Сп– ставкаподаткунаприбуток	Пч =151969× (100-18)/100=109534,6
10.	Рівень чистогоприбутку заугодоющодо загальної вартостіпартії,%	Пз = (Пч×100)/Зс	-	Пз = (109534,6×100)/3750000=2,96
11.	Рівень чистогоприбутку заугодоющодо можливої сумиреалізаціїпартії,%	Пр = (Пч ×100)/Рс	-	Пр =(109534,6×100) /3937500=2,8

Для підвердження ефективності угодислід розрахувати ці показники.За показник базової ціни буде використана середня, що дорівнює 75 дол.США.суманаякубудездійснюватися.спосіб доставки–автомобільний.

Отже,наосновіпроведенихрозрахунківефективностіугодинаекспорт засобів захисту рослин ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» було визначено, щосума можливого чистого прибутку за угодою складатиме109 534 дол. США,частка чистого прибутку за угодою складатиме до вартості 2,96 %, часткачистогоприбуткузаугодоющодоможливоїсумиреалізаціїпартіїскладатиме2,8%.

Податок на додану вартість при експорті рівний нулю.Розрахунок експортноїціни складає:

- Митна вартість складає 3 750 000 дол. США
- Мито 5% і складає 187 500 дол. США
- Витрати на транспортування складають 22 000 дол. США Поставка товару здійснюється згідно графіка відвантажень (який узгоджується сторонами за допомогою електронного зв’язку на умовах CPT Казахстан, Інкотермс 2010.

Отже, продавець зобов’язаний укласти договір страхування тасплатитистраховівнески.Причомувимагаєтьсязабезпеченнястрахування лише з мінімальним покриттям. Термін CPT зобов’язує продавця здійснитимитнеочищеннятоварудляекспорту[29].

Цейтермінможезастосовуватисянезалежновідвидутранспорту,включаючимультимодальні(змішані)перевезення.

Прискладаннідоговорукупівлі-продажутоварівміжукраїнськимсуб'єктом підприємницькоїдіяльностіта іноземнимисуб'єктами,я керувався «Положеннямпроформузовнішньоекономічнихугод»щозатверджененаказомМЗСторгза№075 від13.08.2013.

Якщо порівняти наведені у другому розділі розрахунки ефективностіугоди на поставку 40 000 тис одиниць продукції засобів захисту рослин зацiною 70 дол. США до даної угоди по поставці 50 000 одиниць за 75 дол.

Таблиця3.15

Показникиоцінкиефективностіугодиекспортудо Польщі

№ з/п	Назвапоказника	Формулаобчислення	Примітка	Розрахунок
1.	Ціна одиницітовару		БЦ– базовацінапропозиції.	Цб=75 дол.США
2.	Загальна вартістьпартії.	Зс= Цз×Кз	Кз– кількістьекспортованих одиницьтовару	Зс = 50000×75 =3750000дол.США
3.	Сума можливогоприбуткупопартії	Пс= (Ут× Зс)/100	Ут – середній рівеньторговельноїнадбавки	Пс=(5×3750000)/100 =187500дол. США.
4.	Сумаподаткуна додану вартістьпартії	ПДВ= (Пс× СПДВ)/100	СПДВ – ставка податкуувідсотках	0грн.
5.	Можлива загальнасума реалізаціїпартії	Рс =Зс+Пс	-	Рс=3750000+187500 =3937500дол.США.
6.	Скоригованийрівень витрат напартію,%	Вк = Вс – Вт +(Вк×100)/Рс	Вс– середнійрівеньвитратподаній групітоварів,%;Вт -транспортні витрати, %;Вк – конкретнівитрати	Вк =1,2–0,2+(12000 ×100)/3937500=0,75

7.	Сума можливихвитрат обігу заугодою	Во=(Вк× Рс)/100	-	Во=(0,75×3937500)/ 100=29531 дол.США
8.	Сума можливогобалансовогоприбуткуза угодою	Пу=Рс-Зс –Во -ПДВ	Во – можливі витратиобігузаугодою	Пу = 3937500 – 3750000–29531–0= 157969
9.	Сума можливогочистогоприбуткуза угодою	Пч = Пу× (100-Сп)/100	Сп– ставкаподаткунаприбуток	Пч =157969× (100-18)/100=129500
10.	Рівень чистогоприбутку заугодою щодозагальноївартості партії,%	Пз = (Пч×100)/Зс	-	Пз = (129500×100)/3750000=3,45
11.	Рівень чистогоприбутку заугодою щодоможливої суми реалізаціїпартії, %	Пр = (Пч ×100)/Рс	-	Пр=(129500×100) /3937500=3,2

США аналогічної продукції, за однаковими умовами поставкито можемопобачити,щорівеньчистогоприбуткузріс1,6%до2,96%,щосклалозбільшеннявціломуна85%.Рівеньприбуткущодосумипартіїсклавзростання у розмірі 80% і зріс з 1,55% до 2,8%. Відношення зміни іншихпоказників рахувати недоцільно так як сума партії зросла на 10 000 одиниць іціназросладо75 дол.США.

Отже,наосновіпроведенихрозрахунківефективностіугодинаекспорт засобів захисту рослин ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» було визначено, щосума можливого чистого прибутку за угодою складатиме129 500 дол. США,частка чистого прибутку за угодою складатиме до вартості 3,45 %, часткачистогоприбуткузаугодоющодоможливоїсумиреалізаціїпартіїскладатиме3,2%.Податокнадоданувартістьприекспортірівнийнулю.Розрахунок експортноїцінискладає:

Митнавартістьскладає3750000дол. США

– Мито 0,5% і складає 18 750 дол. США

– Витрати на транспортування складають 12 000 дол. США Умови поставки ідентичний як і при поставці до Казахстану.

При однакових умовах поставки з розрахунків видно, що ефективністьугодиекспортудо Польщівище ніж до Казахстанузапоказниками:

– мито, яке сплачується за угодою менше на 168 750 дол. США, що в 10 разів менше.

– Балансовий прибуток за рахунок зменшених витрат на транспортування, що на 6 000 дол. США або на 8,2%

– чистий прибуток більший на 20 036 дол. США, 15%

Привирахуваннівитратзаугодоютасобівартістьмиотримаємо2 864219.Чистий дохідпри цьомускладе2915 500 дол.США.

Якщо припусти, що валовий дохід залишиться на тому ж рівні 23,633млн. дол. США то ця угода збільшить його до 26,55 млн. дол. США, щостановитимеприрістурозмірі12%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Необхідною умовою здійснення підприємствами ефективної зовнішньоекономічної діяльності є наявність відповідної системи стратегічного управління. Налагоджене функціонування такої системи підвищує стійкість та адаптивність підприємства до мінливих внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, а також забезпечує стабільний розвиток підприємства на зовнішніх ринках у перспективі.

Коли підприємство досягає рівня максимального збуту, а значить, і максимально можливого прибутку на внутрішньому ринку, займає лідируючі абоміцні позиції на ньому, керуюча ланка розглядає варіанти виходу на зовнішні ринки. Незнання новогосередовища потребує розробки стратегічного плану,який буде враховувати такі елементи ринку, як новіконкуренти, мінлива ринкова кон'юнктура, коливання валютних курсів, політична нестабільність таін. Перед управлінцями постає завдання визначеннястратегій та розробки плану для завоювання часткиіноземних ринків та укріплення на них своїх позицій.

ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»якпредставникхімічноїтаагропромисловостіздійснює важливу діяльність з вирощування та удобрення сільськогосподарськихтоварів, а саме торгівлю мінеральними добривами в т. ч. азотними, фосфатними,калійними добривами, а також вирощування сільськогосподарських культур, восновному зернових.

Мінеральнідобрива та пестицидискладаютьнайбільшучастинуобсязіреалізованоїпродукції,аіншіви дипродукції–найменшупротягом2021-2023років.Це пояснюється тим що мінеральні добрива важливі як для власних виробництв так іцевідносностабільнийресурсвагропромисловості.Невеликачасткаіншоїпроду кціїпояснюєтьсятим,щокомпаніямаєпевнийкурстаспрямовуєсвоюдіяльністьза

найприбутковішимикатегоріями.Зростаннядоходувідзерновихкультур(пшениця,ячмінь)протягом2021-2023роківтакожмаєпозитивнутенденціюдозбільшення,щопов’язаносамезізмінамиціннаринку,анезбільшеннямоб’ємівпродажів. Отже, на основі аналізу обсягів виробництва і реалізації продукції підприємство має можливість здійснювати регулювання, збалансування даних показників.

ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО»імпортуєвосновномумінеральнідобрива:азотні,фосфатнітакалійні,всівонивикористовуютьсяуагропромисловостідляпідвищенняврожайностіпосівів. Такимчиномімпортдозволяєперекритипідприємству власну недостачу даного виду товару, або продати його місцевимфермерам основному зерно, яке отримує внаслідоквласноговиробництва,абозакупівельумісцевихфермерів.Восновномудіяльність підприємство здійснює в рамках України, що призводить до співпраці загропромисловимигігантамитапідприємствамисередньогобізнесу,атомуобсягиекспортупідприємствозкожнимрокомнамагаєтьсязбільшувати.

ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» експортує продукцію до ряду країн, які є одними знайбільших за споживанням зернових культур, а саме в основному до Азіатськихкраїн,якізкожнимрокомобсягиімпортуукраїнськогозернозбільшуються,оскількицінанаукраїнськупродукціюєнижчоюупорівняннізіншимипостачальниками.

Проаналізувавшиотриманідані,можемостверджувати,щокомпаніявтримує показники відносно стабільними і значенням цих показників знаходятьсяувідповідностізсередніми значеннямипоказниківугалузі.

ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» необхідно використовувати свої сильні позиції длярозкриття своїх можливостей у здійсненні ЗЕД, звернути уваги на слабкі сторони,які залежать від підприємства, щоб уникнути загроз.

Одним із напрямів вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності

товариства є оптимізація процесу організації зовнішньоекономічної діяльності за рахунок реорганізації відділу зовнішньоекономічних зв'язків.

Наступним напрямом удосконалення ЗЕД є розробка стратегії ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Дослідження ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» на стратегічному та оперативному рівні свідчить про те, що підприємство має можливості, сильні сторони та необхідні ресурси для розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, серед головних можливих заходів щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «АЛЬФА СМАРТ АГРО» можна виділити наступне:

- створення окремої бізнес-одиниці з метою контролю за успішним управлінням зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;

- маркетингове дослідження нових ринків з метою пошуку та вивчення потреб споживачів для розширення ринків збуту продукції підприємства;

- детальний вибір закордонних партнерів для продуктивної співпраці у сфері зовнішньоекономічної діяльності та збір необхідної інформації про них;

- проведення SWOT-аналіз з метою удосконалення діяльності підприємств та розвитку компанії на перспективу;

- розробка та реалізація відповідних стратегій розвитку підприємства для виходу на нові ринки збуту;

- удосконалення механізму господарської діяльності підприємства на підставі чинного законодавства для успішного здійснення зовнішньоекономічної діяльності згідно із законом «Про зовнішньоекономічну діяльність».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ГребельникО.П.Основизовнішньоекономічноїдіяльності:підручни к.К.:«Центрнавчальноїлітератури»,2016.336 с.

86. БоднарчукО. І.Поняття«зовнішньоекономічнадіяльність» таетапиїїрозвиткувУкраїні.*Юридичнийнауковийелектроннийжурнал.*2019. №1.С.83-URL: http://www.lsej.org.ua/index.php/arkhiv-nomeriv.

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

4. Зосімова А. В. Теоретичні аспекти формування інформаційно-аналітичногозабезпеченняміжнародноїекономічноїдіяльностіпідприємства. *Глобальнітанаціональніпроблемиекономіки*.2015.№8.С.404–407.URL:http://global-national.in.ua/issue-8-2015/16-vipusk-8-listopad-2015-r/1460-zosimova-a-v-teoretichni-aspekti-formuvannya-informatsijno-analitichnogo-zabezpechennya-mizhnarodnoji-ekonomichnoji-diyalnosti-pidpriemstva.

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

6. КозакЮ.,СукачО.,БурлаченкоД.Зовнішньоекономічнадіяльністьп ідприємства: книга.К.:«Центрнавчальної літератури»,2020.268 с.

7. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління:навч.посіб.К.: «Центрнавчальної літератури»,2019.440 с.

8. Морозова І. В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністюпідприємств.*Приазовськийекономічнийвісник.*2019.№6.С.17-23.URL:http://pev.kpu.zp.ua/archives.

9. Міжнароднієкономічнівідносинитазовнішньоекономічнадіяльність:книга./ Т.Зінчуктаін.; К.:«Центр навчальноїлітератури»,2019.512 с.

10. БуднікМ.,КуриловаН.,НевертійГ.Стратегічнеуправління:книга.К.:« Кондор», 2019. 292 с.

11. Бровкова О. Стратегічний менеджмент: книга. К.: «Центр навчальноїлітератури»,2017.224с.

12. Стратегія розвитку підприємства. URL:https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1.

13. Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подрєза. С.М. Стратегічнеуправління корпораціями: навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2019.480с.

14. КозакЮ.Зовнішньоекономічнадіяльність:навч.посіб.К.:«Центрн авчальної літератури»,2018.292с.

15. ТюрінаН.,КарваціькаН.Зовнішньоекономічнадіяльністьпідприєм ств:книга.К.: «Центр навчальноїлітератури»,2019.408с.

16. Менеджментзовнішньоекономічноїтаінноваційноїдіяльності(для магістрів).К.:«Центрнавчальноїлітератури»,2018.505 с.

17. РумянцевА.,РумянцеваН.Зовнішньоекономічнадіяльність:книга.К.: «Центр навчальної літератури», 2019. 298 с.

18. Москаленко Н. О. Використання міжнародного досвіду оцінки ринковихпозицій підприємств та можливостей розвитку бізнесу. *Економіка та суспільство*.2016.№2.С.280–285.URL:http://economyandsociety.in.ua.

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

20. Чайковська В. В. Модернізація правового режиму зовнішньоекономічноїдіяльності в Україні: виклики міжнародної інтеграції: книга. К.: «Видавничий дімГельветика»,2020.424с.

21. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження тавдосконаленнястратегічногоплануваннязовнішньоекономічноїдіяльності підприємства. *БізнесІнформ*.2020.№6.С.23–29.URL:http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-23_29.pdf.

22. Зовнішньоекономічнадіяльність:сутність,види,факторирозвитку.URL: https://pidru4niki.com/14170120/ekonomika/zovnishnoekonomichna_diyalnist_sutnist_vidi_faktori_rozvitku.

23. Youcontrol:вебсайт.URL:https://youcontrol.com.ua/.

24. Характеристика структур управління. URL:https://studfile.net/preview/2400919/page:24/.

25. Prozzoro.URL:https://prozorro.gov.ua.

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

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

28. ТОП-10найбільшихекспортерівзернових.URL:https://landlord.ua/news/top-10-naibilshykh-eksporteriv-zernovykh/.

29. Моніторингринковихцінназерновікультури(базисEXW).URL:https://agrex.gov.ua/cini-na-zerno/.

30. Закупівлізернаврожаю2020.URL:http://agrofond.gov.ua/buy/forvard-2020/.

31. Цінинамінеральнідобривастаномна31січня2022року.URL:http://agrovolyn.gov.ua/article/ciny-na-mineralni-dobryva-stanom-na-31-sichnya-

2020-roku.

32. Моніторингціннамінеральнідобрива.URL:https://www.iogu.gov.ua/monitoring/.

33. Цінинаукраїнськомуринкуміндобривпродовжатьзростаннядоберезня2021року.URL:https://agravery.com/uk/posts/show/cini-na-ukrainskomu-rinku-mindobriv-prodovzat-zrostanna-do-berezna-2021-roku-ekspert.

34. Хімічна промисловість.

URL:https://ukraineinvest.gov.ua/uk/industries/chemicals/.

35. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у2017році.

URL:http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/fin/osp/ksg/ksg_u/ksg_u_17.htm.

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

37. Точкиопори:якігалузістанутьлокомотивомдляекономікиУкраїни унаступні30років.URL:

https://www.slovoidilo.ua/2021/08/30/kolonka/aleksandr-radchuk/ekonomika/tochky-opory-yaki-haluzi-stanut-lokomotyvom-ekonomiky-ukrayiny-nastupni-30-rokiv.

38. Основнідосягненняроботимінекономікизаостанніпівроку.URL:https://www.me.gov.ua/News/Detail?id=475d15a3-2a87-4db2-baca-e460766f50c4&lang=uk-UA.

39. Ринокміндобрив2021— викликитапрогнози.URL:https://kurkul.com/spetsproekty/965-rinok-mindobriv-2021--vikliki-ta-prognozi.

40. У 2023 році Україна імпортувала мінеральних добрив на $841 млн. URL:https://landlord.ua/news/u-2020-rotsi-ukraina-importuvala-mineralnykh-dobryv-na-841-mln/.

41. ТОП-

10найбільшихекспортерівзернових.URL:https://landlord.ua/news/top-10-naibilshykh-eksporteriv-zernovykh/.

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

43. ТОП-10експортерівзерназ Україниулистопаді2020року.URL:https://landlord.ua/news/top-10-eksporteriv-zerna-z-ukrainy-u-lystopadi-2020-roku/.

44. ТОП-20країн-імпортерівукраїнськогозерна.URL:https://agravery.com/uk/posts/show/top-20-krain-importeriv-ukrainskogo-zerna.

45. Визначенотоп-10найбільшихекспортерівзернових.URL:https://investory.news/viznacheno-top-10-najbilshix-eksporteriv-zernovix/ .

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

47. Розвиток агровиробництва та сільських господарств: підсумки 2020 іпрогнозина2022рік.URL:https://agropolit.com/infographics/view/96.

48. Експорт зернових з України: запаси кукурудзи, пшениці, соняшника –факторКитаю.URL:https://agropolit.com/spetsproekty/858-eksport-zernovih-z-ukrayini-zapasi-kukurudzi-pshenitsi-sonyashnika--faktor-kitayu.

49. Видистратегійрозвиткудлямалихпідприємств.URL:https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv.