МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«Допущено до захисту»

«____» _____202__ р.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

_____ Інна НОВАК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ СП «НІБУЛОН» М. МИКОЛАЇВ»

Виконав: студент 2 курсу, 21м-з групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітня програма «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»)
ЛИТВИНЕНКО Владислав Максимович

Керівник: к.е.н., доцент
Вікторія ЖМУДЕНКО

Умань – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП ----------7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ----------10

1.1. Проблеми та перспективи розвитку експортної діяльності України в умовах війни ----------10

1.2. Поняття та методологічні основи стратегічного управління діяльністю підприємства ----------18

1.3. Диверсифікація напрямів міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища ----------22

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ СП «НІБУЛОН» М. МИКОЛАЇВ НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ -------32

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та зовнішньоекономічних операцій ТОВ СП «НІБУЛОН» м. Миколаїв ---------32

2.2. Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства ----------42

2.3. Аналіз експортної діяльності підприємства ТОВ СП «Нібулон» ---------49

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ СП «НІБУЛОН»-------56

3.1. Напрями диверсифікації експортної діяльності підприємства----------56

3.2. Модель стратегічного управління діяльністю ТОВ СП «НІБУЛОН»----72

3.3. Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення стратегічного управління на підприємстві----------79

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ----------91

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА----------94

ДОДАТКИ----------98

Вступ

Геополітичні та економічні трансформації диктують вітчизняним товаровиробникам потребу у поступовій інтеграції до сучасної системи міжнародних економічних зв’язків , а також залучення іноземних інвестицій у господарські процеси аграрного бізнесу Україну. Сприяння розвитку діяльності аграрних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринку зумовлено підписанням Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Міжнародні домовленості забезпечують не лише ріст попиту на сільськогосподарську продукцію, а й стимулюють зростання потенціалу вітчизняних товаровиробників шодо збільшення обсягів виробництва експортоорієнтованої продукції. Завдяки вдалому геополітичному розташуванню та сприятливим кліматичним умовам Україна є однією із держав, яка має потужний експортний потенціал розвитку аграрного сектору. Однак військова агресія Російської Федерації цілеспрямовано підриває економіку нашої держави шляхом руйнації виробничих підприємств, окупацією територій та блокування вітчизняного експорту.

Для підняття економіки країни доречно звернути увагу на антикризові системи управління та нарощування експорту конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції.

Проблемні площини зовнішньоекономічної діяльності аграрного бізнесу України знайшли відображення в наукових працях вітчизняних теоретиків та практиків: С. Доцюка [13], К.О. Нечипорука, Р. Щербини [36], Н. Скопенка, І. Євсєєва-Северіної [18], І. Гамалій [11], О. Варченко, Д. Крисанова [7] та інших. Незважаючи на значну кількість напрацювань у даній проблематиці, на перший план вийшли питання удосконалення товарного експорту аграрної продукції у післявоєнний час.

Об'єкт дослідження – оцінка існуючої стратегії управління експортною діяльністю ТОВ СП «НІБУЛОН» м. Миколаїв та пошук напрямів її вдосконалення.

Предметом дослідження є теоретико-методичне обґрунтування стратегії управління експортною діяльністю ТОВ СП «НІБУЛОН» м. Миколаїв та формування практичних інструментів, методів й прийомів оптимізації його експортного потенціалу.

Базою дослідження є ТОВ СП «НІБУЛОН» м. Миколаїв.

Метою дипломної роботи магістра є розробка напрямів щодо удосконалення стратегічного управління діяльністю ТОВ СП «НІБУЛОН» на основі розширення експортного потенціалу.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- досліджено та узагальнено головні чинники, які впливають на зовнішньоторговельну діяльність виробників сільськогосподарської продукції в сучасних кризових умовах;
- розкрито теоретичні основи управління стратегічною діяльністю експортоорієнтованих підприємства;
- наведено характеристику основних факторів впливу на стратегічну діяльність агарного виробництва;
- розглянуто концептуальні засади диверсифікованого управління діяльністю національних підприємств;
- наведено характеристику господарської діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» м. Миколаїв;
- проведено оцінку поточного стану підприємства та проаналізовано його фінансово-економічну діяльність;
- проаналізовано географічну структуру та динаміку зовнішньоторговельної діяльності ТОВ СП «Нібулон»;
- проведено стратегічну оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- виокремлено напрями удосконалення управління стратегічною діяльністю ТОВ СП «НІБУЛОН»;
- розроблено модель стратегічного управління експортною діяльністю агарного виробництва;

• обґрунтовано економічну доцільність запропонованих стратегічних заходів.

Методологічною та теоретичною основами дослідження є економічна теорія, наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених із проблематики сталого розвитку експортоорієнтованого виробництва тощо. У процесі дослідження, на основі аналітичних даних Міністерства аграрної політики та продовольства України, використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний, ретроспективний та порівняльний аналіз щодо дослідження впливу військового стану на масштаби та географію експортної діяльності суб'єктів агропромислового комплексу; системний аналіз, емпіричний, рядів динаміки, середніх величин для систематизації підходів до оцінки змін в експортній діяльності за досліджуваний період та формування вектору розвитку експортоорієнтованого бізнесу.

Інформаційну базу дослідження склали: дослідження виступають закони та інші нормативно-правові документи, монографічна та наукова література, Інтернет-джерела, статистична інформація Державної служби статистики України та Міністерства економіки, внутрішня звітність ТОВ СП «НІБУЛОН».

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 64 найменування. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінок. Робота містить 16 рисунків, 37 таблиць.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Проблеми та перспективи розвитку експортної діяльності України в умовах війни

Зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств як і до 2022 року, так і нині залишається важливим фактором розвитку економіки країни. Військова агресія Російської Федерації проти України вплинула на весь світовий аграрний ринок. Саме завдяки достатньо великому експортному потенціалу у сфері аграрного виробництва та значній міжнародній підтримці Україні у військовий час вдається не лише давати відсіч зовнішньому агресору, а й підтримувати національну економіку.

Виконання умов укладеної Угоди про асоціацію між Україною та ЄС дає можливість вітчизняним підприємствам на неокупованих територіях активно розвивати аграрний бізнес, нарощувати власний прибуток експортуючи конкурентоспроможну товарну продукцію рослинного та тваринного походження, а також підтримувати економіку країни.

Важливою складовою Угоди про асоціацію між Україною та ЄС є положення про створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі. Саме дані домінанти передбачають суттєву лібералізацію торгівлі, яка ґрунтується на усунені тарифів чи визначених квот між контрагентами, узгодженість законодавчої бази і нормативно-регуляторної політики [2].

Досліджуючи потенційні умови зазначені в угоді про асоціацію між Україною та ЄС слід наголосити на їх позитивному впливі. Так запропоновані умови передбачають зростання прибутку національних товаровиробників аграрного бізнесу за умови здійснення поставок якісної та конкурентоспроможної продукції, а також розширення ринків збуту товарного асортименту і його визнання на зовнішньому ринку. Однак,

малообізнаність вітчизняних товаровиробників з європейськими програмами, а також відсутність фахівців, які можуть надати повну інформацію, щодо каналів збуту продукції, сертифікації, митно-тарифних процедур перетину кордону та доставки товару, антикризових заходів, а також забезпечення юридичного супроводу міжнародних домовленостей стримують вітчизняних аграріїв.

Серед головних перешкод експорту сільськогосподарської продукції також виділяють досить високі вимоги законодавства ЄС щодо показників безпеки та якості продукції. Експортуючи аграрну продукцію, вітчизняні підприємці повинні дотримуватись кон'юнктурних процедур, діючого міжнародного законодавства, санітарних та фітосанітарних заходів, які гарантуватимуть, що споживчий твар який надходить на європейські ринки є якісним [1].

Оцінюючи міжнародне ринкове становище та потенційні можливості товаровиробників, визначено, що однією з провідних галузей в сільському господарстві є рослинництво, яке досить активно розвивається в глобальному маркетинговому середовищі. Однак, реальний стан галузі тваринництва свідчить про її занепад, та в переважній більшості не відповідність конкурентним вимогам міжнародних споживачів [4].

Повномасштабна війна стала справжнім випробуванням для аграріїв. Багато посівних територій було заміновано, до частини взагалі немає доступу, масованими ракетними обстрілами знищено техніку, склади, зруйновано виробничі комплекси та інфраструктуру [5].

За повідомленням першого заступника міністра аграрної політики та продовольства України Т. Висоцького, окупанти викрали понад 500 тис. тонн зерна з тимчасово окупованих територій, незаконно вивезли десятки тисяч тонн соняшникової олії, сотні кілограмів овочів [8].

Негативні наслідки повномасштабної війни Російської Федерації проти України, спричинили скорочення пропозиції товарів та послуг на внутрішньому та регіональному рівні, збільшення виробничих витрат

аграрного бізнесу, а також дефіцит електроенергії. Перебої з електроенергією зумовили скорочення виробництва олії, борошна, молочної продукції та продукції птахівництва. Серед найбільш постраждалих напрямків харчової промисловості – виробництво комбікормів. Поліпшення кліматичних умов сприяло прискоренню збирання кукурудзи, проте проблеми із електрозабезпеченням ускладнили сушіння і змусили залишати частину врожаю на полях [9].

Окупація значних територій України спричинило руйнування налагоджених роками виробничо-збутових процесів, логістичних ланцюгів.

У щорічному інфографічному довіднику «Агробізнес України під час війни» зазначено, що через військову агресію вітчизняний агросектор зазнав непрямих втрат в сумі $34,25 млрд:

- логістика та зниження цін на експортно-орієнтовані товари – $ 18,5 млрд;

- зниження виробництва сільськогосподарських культур – $11,2 млрд;

- втрати через зменшення урожаю озимих у 2023 році очікуються у сумі $ 3 млрд;

- підвищення виробничих витрат – $ 0,9 млрд;

- зменшення виробництва продукції тваринництва – $ 0,3 млрд [14].

Країна-агресор створила також значні економічні проблеми для громадян України, змусила багатьох громадян покинути власні домівки та робочі місця, перетворившись на біженців. Споживча інфляція в Україні значно пришвидшилася. За оцінками Міністерства економіки, валовий внутрішній продукт України у 2022 році скоротився на 30,4 відсотки, що є, найбільшим падінням за новітню історію України [18].

Українська економіка змогла уникнути найбільш негативних та песимістичних сценаріїв, які прогнозували на початку великої війни, завдяки національному супротиву, безпрецедентній підтримці країн-партнерів, антикризовим заходам кожного підприємця та адаптованості українців до суворих викликів.

Оцінюючи стан аграрного експорту за період військової агресії з березня 2022 до березня 2023 р. слід відмітити, Україна відвантажила 54,6 млн тонн зернових, зернобобових, олійних культур та продуктів їх переробки. Із них – 23,4 млн тонн кукурудзи та 12,2 млн тонн пшениці. Третє місце посідає олія соняшникова – 4,3 млн тонн [33].

Таблиця 1.1.

Динаміка експорту з України зернових, зернобобових та борошна, тис. тонн

Товарний асортимент	2020–2021 рр.	2021/2022 МР		2022/2023 МР	
	Всього	Всього	в тому числі: у березні	Всього	в тому числі: у березні
Зернові та зернобобові, всього	42461	44895	1380	37382	5085
пшениця	16029	18399	307	12761	1423
ячмінь	4146	5641	5	2267	217
жито	6,5	161,9	0	17,4	1
кукурудза	21588	20394	1063	22035	3431
Борошно пшеничне, тис. тонн	111,0	66,9	0,3	109,9	14,9
Борошно інше	1,1	1,5	0	4,3	0,3
Борошно разом у перерахунку на зерно	112,1	91,2	0,4	152,3	20,3
Експорт разом (зерно + борошно)	42610	44986	1380	37534	5105

Джерело: сформовано автором за офіційними даними Міністерства аграрної політики та продовольства України [33]

За даними таблиці 1.1. можна зазначити, що експорт з України деяких зернових, зернобобових культур та борошна був значно більший у 2021–2022 роках в порівняні із 2022–2023 маркетинговими роками.

Зокрема: експорт пшениці станом на березень 2023 р. зменшився на 5638 тис. т, ячменю – 3374 тис. т, жита – 144,5 тис. т., що є негативним результатом для більшості аграрних підприємств. Однак експортні показники кукурудзи зросли на 1641 тис. т, а також пшеничного борошна – 43 тис. тонн

Не зважаючи на те, що в перші дні після вторгнення Російської Федерації в Україну, експортні поставки продукції через порти Миколаєва, Південної Одеси, Чорноморська, Маріуполя та Бердянська припинилися, українським підприємцям вдалось виконати переважну більшість міжнародних договірних відносин. Завдяки наявному потенціалу складських приміщень у центральних та південних та західних регіонах України вдалось зберегти зернову продукції.

Логістичні зв’язки щодо експортно-імпортних операцій в перші місяці вторгнення виконувались автомобільним та залізничним транспортом, однак дані транспортні перевезення мали досить високу собівартість. Згодом, переважну частину зернових культур, яку зберігали на елеваторах України почали вивозити морським сполученням. Завдяки підписанню Стамбульської угоди про розблокування українських портів, було частково відновлено роботу в портах «Одеса», «Чорноморськ» і «Південний» для експорту зерна [40].

Впродовж останніх років в результаті економічної кризи, пандемії коронавірусної хвороби та затяжних військових дій обсяги виробництва продукції тваринництва значно скоротилися, натомість зросли витрати на утримання тварин, а також динамічно збільшилась собівартість одиниці продукції. Виробництво традиційних видів продукції тваринництва для аграріїв стало економічно невигідним.

За даними Мінагрополітики, через військові дії втрачено 15–20 % поголів’я великої рогатої худоби, свиней і птиці. Найбільше постраждали

товаровиробники Чернігівської, Харківської, Сумської, Київської, Донецької, Луганської, Миколаївської, Херсонської, Запорізької областей [46].

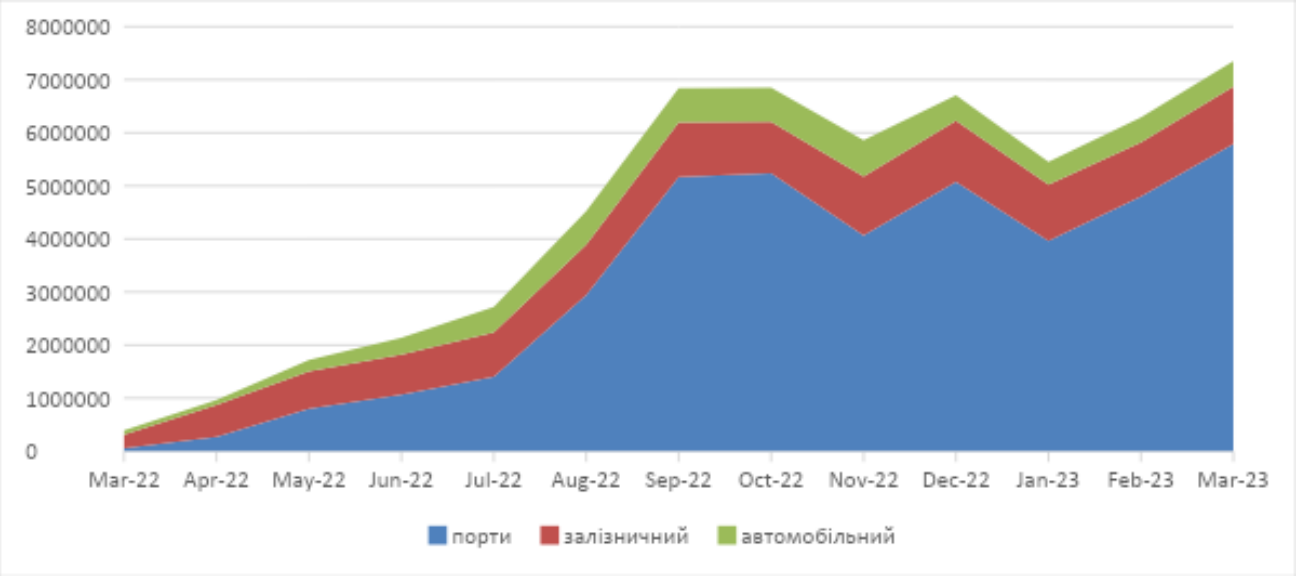

Рис. 1.1 Динаміка обсягів експорту зернової продукції у розрізі транспортних сполучень у період з березня 2022 до березня 2023 року, тис. тонн

Джерело: сформовано автором за офіційними даними Міністерства аграрної політики та продовольства України ті Міністерства інфраструктури України [40]

Не зважаючи на військову агресію у 2022-2023 маркетинговому році, галузь тваринництва продовжує розвиватися та забезпечувати населення дієтичними, вітамінізованими і висококалорійними продуктами харчування, а також здатна забезпечити експорт конкурентоспроможної продукції за кордон.

Поряд із внутрішніми засадами пошуку можливостей реалізації товару за кордон, вітчизняні товаровиробники отримали і потужну міжнародну підтримку. Важливою перевагою національних аграріїв при експорті стало надання квот на певні види продукції. ЄС скасувавши митні бар'єри та квоти на експорт товару забезпечив підтримку економіки під час війни в Україні. Це дало певний поштовх аграрним компаніям розвивати не лише галузь рослинництва, а й тваринництва [51].

За поточний рік значно збільшилась кількість підприємств-виробників продуктів тваринного походження, що мають право експорту своєї продукції на територію ЄС – до 432, що на 53 більше, ніж було на початок 2022 року [56].

У 2022 році Україна відкрила дванадцять нових ринків для експорту продукції сектору тваринництва та відповідно отримала 22 міжнародні ветеринарні сертифікати на експорт продуктів українських агрокомпаній. Згідно міжнародних домовленостей вітчизняним аграріям надано дозвіл на експорт м'ясних напівфабрикаті (Албанія), м'яса птиці та продуктів із неї (Канада), столових яєць (Пакистан), молока та молочних продуктів (Домінікана та Кенія), равликів для споживання (Грузія), декоративної прісноводної риби, живих кроликів (Ізраіль), інкубаційних яєць (Сербія), та інших видів продуктів (Північна Македонію, Сінгапур, Туреччина, Чорногорія) [60].

Представники Української асоціації аграрного експорту оцінюючи обсяги поставки м’ясної продукції за кордон стверджують, що у 2022 році Україна експортувала у двічі більше ($21,8 млн) готових та консервованих м’ясних продуктів у порівнянні із попереднім роком, м’яса та субпродукті на 9% ($925 млн), м’яса птиці на 19% ($853 млн). Однак обсяги замороженої яловичини зменшились на 40% ($69 млн), а також експортні поставки ковбас на знизились 58% ($2,9 млн).

Молочний сектор має як позитивні так і негативні прояви зовнішньоторговельного обороту. Виторг від експорту молокопродуктів у 2022 році досягнув $251 млн (на 41% більше показників 2021 року). В розрізі продуктових складових молочної галузі, слід відміти експортний приріст на 57% сухого та згущеного молока ($90 млн), на 56% олії та молочних паст ($82 млн), 58% – сирів ($42 млн) та не згущеного молока і вершків ($16 млн) [63].

У Держпродспоживслужбі наголошують, що позитивна динаміка у збільшенні кількості українських експортерів на європейський ринок є

надзвичайно важливою в умовах отриманого Україною статусу країни – кандидата на вступ до ЄС [54].

Основними імпортерами української аграрної продукції були Китай, Індія, Єгипет, Туреччина, Індонезія, низка європейських країн, зокрема членів Європейського Союзу.

Попри військову агресію Україна залишилася одним з гарантів забезпечення продовольчої безпеки у світі. Тому держава повинна надалі стимулювати розвиток галузей рослинництва і тваринництва, а товаровиробники розширювати асортимент власної конкурентоспроможної продукції.

Серед потенційних векторів удосконалення експортного потенціалу слід виокремити наступні:

- забезпечення умов для проведення аграріями всього необхідного комплексу польових робіт та відбудова тваринницьких комплексів;

- оптимізація системи страхування, дотування, кредитування агарного бізнесу, який працює в умовах війни;

- прозорість митно-тарифної політики та узгодженість сприятливих позицій Європейського Союзу щодо відкриття власних ринків для конкурентоспроможної української продукції;

-залучення інвестиційних ресурсів не лише у виробничі сегменти аграрного бізнесу, а й активізація розвитку вектору переробної промисловості сільськогосподарської продукції.

Отже, Російська Федерація цілеспрямовано підриває економіку України шляхом блокування вітчизняного експорту. Після практично тотального економічного провалу в березні 2022 року, коли 87% бізнесу в Україні де-факто зупинили свою діяльність, зараз цей показник, незважаючи на перебої з енергопостачанням і ракетні обстріли, які тривають навіть у тилу знизився до 25%. У досліджуваному період спостерігалось суттєве зниження виробничого потенціалу експортоорієнтованих секторів аграрної економіки та руйнація логістичних шляхів транспортування продукції за кордон.

Локалізація і подолання негативного впливу кризових явищ на експортну діяльність суб'єктів АПК можлива за умови швидкого звільнення усіх територій України від російської окупації, розмінування забруднених та включення в господарський обіг невикористовуваних сільськогосподарських земель, відродження аграрного ресурсного потенціалу і зруйнованих потужностей на сучасній інноваційно-технологічній базі.

Стратегія економічної трансформації передбачає як поступову інтеграцію вітчизняних підприємств до системи міжнародних економічних зв'язків, так і залучення іноземних партнерів до діяльності в Україні. Головним напрямком на шляху інтеграції країни до світового господарства є стабілізація зовнішньоекономічної діяльності України, формування оптимального збуту продукції вітчизняних аграріїв на зарубіжних ринках і забезпечення товарів критичного імпорту в необхідному обсязі.

Україна повинна надалі розвивати галузь рослинництва і тваринництва та розширювати асортимент своєї продукції. При цьому, експортуючи сільськогосподарську продукцію дотримуватися усіх санітарних та фітосанітарних заходів. Інвестиційні ресурси необхідно спрямувати на модернізацію матеріально-технічної бази підприємств, які значно відстають від прогресивного розвитку харчової індустрії, усунення вузьких місць і заміну ручних та напівавтоматизованих технологій в агропродовольчих ланцюгах тощо. Виявлення сучасних аспектів зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України дозволить вийти на нові ринки та розширити асортимент продукції.

1.2. Поняття та методологічні основи стратегічного управління діяльністю підприємства

Стратегія компанії – це процес який передбачає формування єдиного напряму розвитку компанії на основі розробки якісно нових цілей, залучення внутрішнього потенціалу компанії з умовами адаптації до зовнішнього

середовище та підбору комплексу дій, які забезпечують їх досягнення. Щоб досягнути стійкого зростання ділової діяльності кожне національне виробництво повинно створити власну стратегію розвитку [12].

Стратегію кожної компанії слід формувати чітко із конкретизацією довгострокових перспектив розвитку компанії. Мета стратегічного управління полягає у зміцненні його ролі та задоволеності споживачів, відповідно реалізації визначених задач та головної мети.

Таблиця 1.2

Класифікація базових стратегій підприємств

Тип стратегій	Основні напрями
Корпоративна (портфельна) стратегія	- встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності; - посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; - створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів (зміцнення ділових позицій).
Ділова стратегія	- розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; - об’єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
Функціональна стратегія	- дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.
Операційна стратегія	- вирішення проблем, пов’язаних із досягненням цілей підрозділу; - способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Джерело: складено автором на основі [25].

На нашу думку, під стратегією компанії слід розуміти систематичний

план потенційної поведінки компанії оперуючи даними стосовно майбутніх екологічних та ділових подій, формуючи місію та чіткі довгострокові плани які розроблені на основі сучасних методів та принципів вибору майбутнього способу дій на певному ринку. В основі стратегічних рішень повинна бути оцінка стратегічних можливостей, сильних та слабких сторін, наявного потенціалу, ліквідація «вузьких місць» та досягнення майбутньої прибутковості зважаючи на можливість негативного впливу кризових умов.

Стратегічне управління зазвичай використовується із засадами планування як основний і найбільш широко застосовуваний метод визначення напрямку розвитку підприємства.

Завдяки вдало розробленому стратегічному плануванню можна визначити ключові пріоритети стратегічного розвитку національних компаній, забезпечити досягнення оптимістичних цілей за наявності відповідного ресурсного потенціалу, скорегувати траєкторію руху суб'єкта господарювання у відповідь на динамічні зміни в зовнішньому оточенні [26].

Отже, мета стратегічного управління зводиться до вибору оптимальних задач та стратегій, розробки та забезпечення виконання запланованих заходів як методів щодо впровадження стратегічних напрямків оптимізаційного розвитку цілісної компанії та окремих її підрозділів, які виступають фундаментом довгострокової конкурентоспроможності у міжнародному бізнесі.

Зазвичай компанії які діють на основі чітко розроблених стратегій мають ряд переваг: [29]

- мінімізація негативних результатів прогнозованих змін, а також факторів «непередбачуваності майбутніх подій»;
- можливість обирати позитивні об’єктивні чинники (зовнішнього внутрішнього середовища), які забезпечують позитивні зміни, які орієнтовані на оцінку ряду чинників та створення відповідного банку даних;
- здатність сформувати потенційну основу для ухвалення тактичних і стратегічних рішень;

- можливість забезпечувати діяльність бізнесу спрямованого на зовнішній ринок за умов ефективності та результативності в довгостроковій перспективі;

- здатність зробити виробництво більш адаптивним, гнучким, до внутрішнього та зовнішнього оточення при досягненні визначених планів;

- здатність формування єдиної системи мотивації для збільшення продуктивності праці наявного та залученого кадрового потенціалу.

Отже, стратегічне управління - це реалізація ідеї, що поєднує цільові та інтегровані підходи до управління господарськими процесами компанії, що дозволить конкретизувати задачі розвитку компанії або певного підрозділу, порівнювати їх із існуючими (потенційними) перевагами компанії та досягати попередньо визначених цілей [45].

Процес формування та реалізації стратегії базується на дослідженні відносин, які можна описати за допомогою системи «середовище - підприємство». Вивчення сегментованих напрямків впливу середовища на діяльність компанії розкриває суть стратегічного аналізу.

Метою дослідження організаційного середовища підприємства є виявлення факторів, які впливають на його роботу. Фактори поділяють на зовнішні та внутрішні.

Фактори зовнішнього середовища можуть мати прямий і непрямий вплив. Якщо говорити про внутрішнє середовище підприємства то воно є невід'ємною частиною організації, і має прямий вплив на її розвиток [47].

Непрямі фактори виникають внаслідок взаємодії елементів навколишнього середовища, які безпосередньо не пов'язані з роботою компанії. Це некеровані сили зовнішні або внутрішні сили, які необхідно виявляти та відповідно з ними боротися.

Прямий вплив виникає, коли організаційне середовище безпосередньо пов'язане з роботою підприємства. Такий зв'язок існує при здійсненні щоденних (оперативних) завдань. У даному випадку сама організація може впливати на елементи середовища [55].

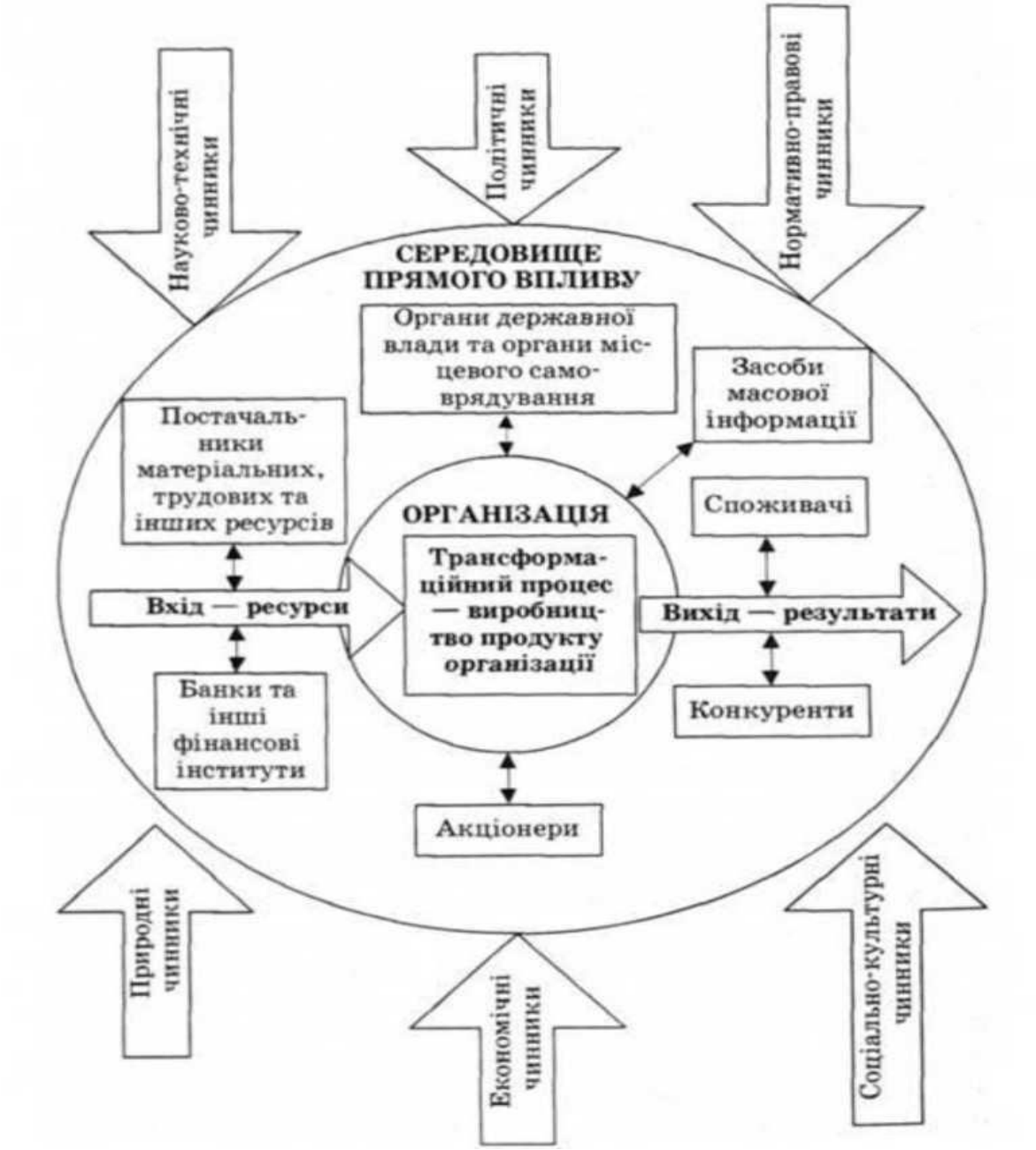

Рис.1.2. Середовище організації

Джерело: складено автором на основі [34].

До факторів внутрішнього середовища організації відносяться:

- фактор технологій;
- фактор корпоративної культури;
- фактор персоналу;
- фактор організаційної структури;
- фактор ресурсів.

Зовнішні фактори прямого впливу часто називають чинниками макрооточення, оскільки вони притаманні роботі лише однієї конкретної організації. Із впливом цих факторів компанії стикаються у своїй щоденній діяльності.

Оцінюючи наукові погляди вчених, можна сформувати наступні сукупності методів стратегічного аналізу середовища підприємства:

- традиційні (статистичні) методи аналізу;
- економіко-математичні методи;
- спеціалізовані методи, в числі яких: SWQT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, портфельний аналіз, сценарний аналіз, порівняльний аналіз, аналіз стратегічних позицій підприємства, матричні методи та ін.

Таблиця 1.3.

- Методи стратегічного аналізу за К. Фляйшер і Б. Бенсуссану

Методи стратегічного аналізу	Зміст і інструменти аналізу
Стратегічні аналітичні методи	Бостонська матриця Матриця екрану General Electric Галузевий аналіз Аналіз стратегічних груп SWOT-аналіз PEST-аналіз Портфельний аналіз, Сценарний аналіз
Методи конкурентного аналізу та аналізу споживачів	Аналіз «сліпих» зон Конкурентний аналіз Аналіз купівельної цінності Аналіз можливостей і ресурсів Модель п'яти сил конкуренції по Портеру
Методи аналізу зовнішнього середовища	Аналіз розбіжностей Аналіз макросередовища Аналіз посередників
Методи фінансового аналізу	Аналіз фінансових коефіцієнтів і показників Програмування стратегічних фондів Аналіз рівня стійкості зростання

Джерело: складено автором на основі [13].

Всі наведені методи та інструменти стратегічного управління є основою виконання завдань стратегічної оцінки підприємства, забезпечуючи інтеграцію, акумулювання, аналітичну обробку необхідної інформації, аналіз, створення і моніторинг системи стратегічно-орієнтованої оцінки діяльності виробничо-збутової мережі підприємства і на цій основі прийняття стратегічних управлінських рішень.



Рис. 1.3. Концептуальна модель стратегічної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [20].

Умовно можна виділити три найбільш масштабні стадії розвитку стратегії на підприємстві: розробка стратегії, організація реалізації стратегії, впровадження стратегії в діяльність підприємства. Ці механізми вважають

макропроцесами, що в свою чергу розділяються на мезопроцеси і мікропроцеси. Не може існувати один конкретний шаблон або універсальна модель стратегічної діяльності підприємства, кожна компанія має свої особливі характеристики стратегічного управління

1.3. Диверсифікація напрямів міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища

В сучасних умовах господарювання виробничих структур диверсифікація відіграє визначальну роль, при здійснені міжнародної діяльності, оскільки завдяки її запровадженню керівництву національних компаній вдається забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності, фінансової стійкості та прибутковості бізнесу.



Рис. 1.4 Мета всіх напрямів диверсифікації

Джерело: розроблено автором

Диверсифікація - це створення багатопрофільного підприємства чи портфеля цінних паперів спрямованого на зменшення ризиків та підвищення ефективності господарюючих суб'єктів. Під диверсифікацією виробництва - розуміють одночасний розвиток різноманітних видів виробництва або розширення асортименту товарів.

Стратегія диверсифікації може застосовуватися на макро- і на мікрорівні.

За рахунок застосування стратегій диверсифікації національному бізнесу який є вузькоспеціалізований і займають невелику значимість на ринку, перетворюються у багатогалузеві комплекси які можуть уникати фінансової залежності від негативного впливу циклічного розвитку певної галузі виробництва.

Стратегію диверсифікації також широко застосовується в міжнародній діяльності, особливо стосовно експортних операцій, як фактор розширення товарної номенклатури у зовнішньоекономічних зв'язках, який пов'язаний із удосконаленням товарної структури експорту [3].

Диверсифікація експорту відбувається на основі:

- формування найбільш ефективної та оптимальної структури виробництва;

- розширення товарного асортименту;

- нарощування частки наукомісткої продукції та передових технологій в експорті;

- збереження досягнутих позицій українських виробників продукції та освоєння нових ринків збуту за межами територіального ринку базової країни [6].

Оцінка ефективності різноманітних видів диверсифікації свідчить, що розширення сфери виробництва іноді є навіть менш перспективним, оскільки освоєння нових технологій потребує додаткових витрат, внаслідок чого значно зростає невиправданий ризик підприємства.

З точки зору економічної оцінки, диверсифікація ринків вважається

навіть ефективніше виробничої.

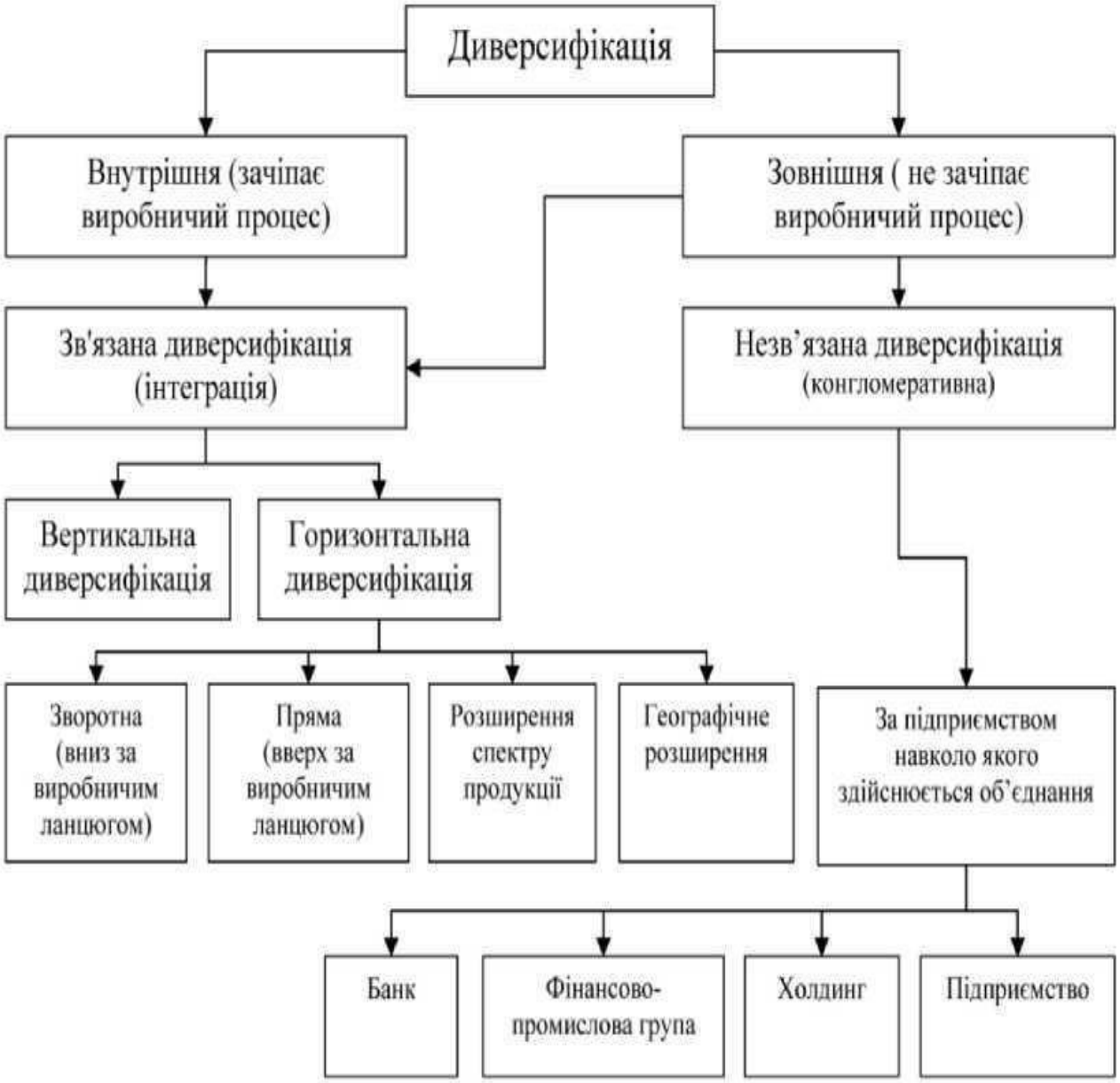

Рис. 1.5 Схема видів диверсифікації

Джерело: складено автором на основі [30].

Поява диверсифікованих організацій зумовлено низкою відповідних чинників:

- посиленням ринкової конкуренції,
- використанням наукових знань у виробництві,
- скороченням життєвого циклу технологій і продукції на їх основі, зверненням держави до великих спеціалізованих компаній антимонопольної політики з метою розосередження своїх ресурсів у різних сферах діяльності

[31].

Основними видами диверсифікації є:

- концентрична (вертикальна);
- горизонтальна диверсифікація;
- конгломератна диверсифікація [59].

Компанії впроваджують нові товари для того, щоб реагувати на зміну демографічних показників споживачів та зміну стиля життя.

Таблиця 1.4.

Цілі диверсифікації

Ціль	Характеристика
1. Зростання компанії	Рішення стосовно входження у нову сферу діяльності є доцільним за умови непривабливості традиційного ринку
2. Зменшення ризиків	Діяльність спеціалізованого підприємства є ризиковою, якщо воно зосереджене на виробництві продукції, яка відзначається сезонними та кон'юнктурними коливаннями, тому для зменшення таких ризиків підприємству необхідно урізноманітнювати напрями своєї діяльності
3. Забезпечення конкурентних переваг	Посилення конкурентних позицій підприємства є можливим через поєднання різноманітних технологій
4. Збільшення рентабельності	Рентабельність діяльності підприємства можна збільшити за умови ефективного і раціонального використання матеріальних, нематеріальних ресурсів, повного завантаження виробничих потужностей
5. Соціальні цілі	В умовах зменшення обсягу попиту на основний вид продукції, диверсифікація дозволить підприємству зберегти трудові ресурси

Джерело: розроблено автором

Диверсифікація діяльності передбачає перехід до багатогалузевого виробництва з широким асортиментом продукції.

Цілями диверсифікації є підвищення стійкості підприємства, можливість отримання синергічного ефекту, характерного для проникнення на нові ринки, ефект масштабу, а також випуск взаємодоповнювальної продукції. Причому і спеціалізація, і диверсифікація повинні доповнювати одна одну і необхідно чітко визначити їх напрямок. Надмірна диверсифікація призводить до ускладнення управління підприємством. В першу чергу це стосується конгломератної диверсифікації, коли не пов'язані між собою товари та послуги об'єднуються в одну структуру [28].

Системний підхід до оцінки впливу диверсифікації виробництва на виробничу систему базується на виявленні інформаційно-економічної сутності процесу як невід’ємного елемента механізму управління підприємством. Системний підхід допомагає з’ясувати причини прийняття неефективних рішень, а також надає кошти і технічні прийоми для покращення планування і контролю [19].

Отже, ефективне довгострокове планування нової продукції вимагає:

-систематичних досліджень і розробок;

- ув'язування вимог до нових товарів з можливостями підприємства;

- великої уваги до того, як споживачі оцінюють параметри продукції;

- істотних витрат часу і засобів;

- оборонного ненаступального планування.

Крім того, керівництво підприємства повинно бути готовим визнати, що деякі нові продукти зазнають невдачі в результаті конкуренції і мінливих запитів споживачів. Прогресивне підприємство звичайно піде на ризик .

РОЗДІЛ 2.
ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ СП «НІБУЛОН» М. МИКОЛАЇВ НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та зовнішньоекономічних операцій ТОВ СП «НІБУЛОН» м. Миколаїв

Україна є державою з потужним аграрним сектором економіки, який забезпечує не лише продовольчу безпеку, а й незалежність країни, формує понад 17 % ВВП та близько 60 % споживчого фонду. Національний аграрний сектор є базовим бюджетоутворювальним середовищем національної економіки [7, с. 245].

Україна може виступити потужним виробником та експортером агропродовольчої продукції у світі та має достатній потенціал щодо розвитку сільськогосподарського виробництва. В умовах зростання світової потреби в продуктах харчування Україна становить безперечний інтерес для міжнародного простору у сфері глобального агропродовольчого постачання [10, с. 87]. У сучасних умовах доцільною є активізація співпраці національних аграріїв з платоспроможними та економічно розвиненими партнерами глобального середовища. Зокрема, необхідно вивчити приклад діяльності ТОВ СП «Нібулон», яке є не лише одним з лідерів сучасного ринку України ай конкурентом у глобального масштабу.

ТОВ СП «Нібулон» — національна аграрна компанія України, яка є одною із найбільших сільськогосподарських виробників та експортерів продукції рослинництва і тваринництва.

ТОВ СП «Нібулон» заснована 5 грудня 1991 року. Її засновник та беззмінний генеральним директором до 2023 року був Олексій Вадатурський. Проте у ніч на 31 липня 2023 року Герой України, власник зерноторгової компанії "Нібулон" Олексій Вадатурський загинув разом з дружиною. У його

будинок потрапив російський снаряд під час обстрілу Миколаєва.

У результаті поєднання національного фінансового капітулу а також інвестицій угорської (KOMBISEED KFT) та британської фірм (Meridian Commodities Ltd) було розпочато спільну співпрацю. Відповідно назва компанії утворилася з поєднанням перших літер міст, звідки походили співзасновники: Миколаїв - Будапешт - Лондон.

У 1998 році спільною працею засновників агрохолдингу вдалося вперше отримати прямий кредит у розмірі 5 мільйонів доларів від Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР). Відтак ставши першою національною агарною компанією, яка отримала таке обсяги фінансування, було прийнято рішення спрямувати даний капітал на розширення експорту.

У звіті Світового банку (МБРР), від 15 грудня 2004 року зазначено, що кожен долар, інвестований у кредитну лінію ТОВ СП «Нібулон», приносив 4-5 доларів [11].

Згідно з рейтингом «Топ 500 – 2016», що складений аудиторами «Делойт» ТОВ СП «Нібулон» займає 301 позицію серед компаній Центральної та Східної Європи [2].

2017 року за показниками дохідності ТОВ СП «Нібулон» посіло 7-е місце серед усіх холдингів України та 3-тє – серед аграрних компаній [54].

За 2018—2019 рік, за версією журналу «НВ» інвестиційної компанії Dragon Capital, ТОВ СП «Нібулон» увійшло до Топ10 агроекспортерів України [21].

У 2019 році ТОВ СП «Нібулон» визнано британським фінансовим виданням як найкращий інвестор у сільське господарство України [26].

У 2022 році розмір інвестицій компанії в економіку України складав більше 2,3 млрд доларів США [6].

ТОВ СП «Нібулон» неодноразово ставала переможцем Всеукраїнського рейтингу «Сумлінні платники податків».

За результатами міжнародного дослідження Randstad Employer Brand

Research ТОВ СП «Нібулон» вдруге визнано «Найпривабливішим роботодавцем України в галузі сільського господарства»[9].

Отже, ТОВ СП «Нібулон» - спільне українсько-угорсько-англійське сільськогосподарське підприємство, є одним з найбільших вітчизняних виробників та експортерів сільськогосподарської продукції (пшениця, ячмінь, кукурудза, жито, соняшник та ін.)

Юридичною адресою товариства є Миколаївська обл., місто Миколаїв, Каботажний спуск, будинок 47.

Це єдина сільськогосподарська компанія в Україні, яка має власний флот і суднобудівний завод [11]

Стратегія розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН» полягає у забезпеченні розвитку виробництва на основі чотирьох базових складових напрямків:

- виробництво якісної та конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції;
- зберігання й доведення придбаного насіннєвого матеріалу та інших матеріалів до кондиції товару;
- торгівля й експорт аграрної продукції прибутковість та залучення інвестиційних ресурсів на відміну від більшості виробників традиційного ринку та експортерів;
- імпорт зернових та олійних культур [21].

Загалом, за 30 років виробничо-збутової діяльності ТОВ СП «Нібулон» сформувало унікальну на національному ринку зернову логістичну інфраструктуру, які вміщує перевантажувальні термінали і комплекси з приймання, зберігання та відвантаження зернової продукції та олійних культур, потужного автопарку міжнародної якості та виробничих філій, географічно розташованих по всій території Україні. Сучасна географія компанії практично охоплює всі регіонів України [41].

За статистичними даними мережа компанії у 2022 році вміщувала 27 перевантажувальних терміналів і комплексів з прийому, зберігання та

відвантаження зернових та олійних культур, а саме - 445 складів для зберігання зерна, що є найбільшою кількістю на національному ринку [11].

Загальна потужність ТОВ СП «Нібулон» щодо обсягів зберігання зерна становила 2,25 млн. тонн.

Нині ТОВ СП «Нібулон» працює згідно з ринкового принципу надання послуг виробникам сільгосппродукції на регіональному ринку. Елеваторні комплекси та перевантажувальні термінали підприємства максимально наближені до сільськогосподарських товаровиробників аграрної продукції. У 2020-2021 році ТОВ СП «Нібулон» уклала понад 4500 договорів на постачання якісної сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку [12].

ТОВ СП «Нібулон» розширило власну виробничу структуру до 43 підрозділів у 13 регіонах України.

Мережа елеваторів ТОВ СП «Нібулон» налічує 12 річкових перевантажувальних термінали та 14 лінійних елеваторних комплексів, які залучені на умовах співпраці з юридичними особами: ТОВ «АК «Врадіївський», ТОВ «Колосівський елеватор», ТОВ «Старобільський елеватор».

Керівництву компанії вдалося створити та забезпечити успішне функціонування двох дочірніх закордонних підприємств:

- «NIBULON Trading B.V.» (Нідерланди);
- «NIBULON SA» (Швейцарія) [12].

Логістичні потужності ТОВ СП «Нібулон» налічує:

- 114 одиниць сучасних вантажних автомобілів;

- 42 несамохідних барж загальною ємністю більше 149,25 тисячі тонн, два плавкрани, 17 буксирів різного призначення;

- 108 вагонів-зерновозів підвищеної місткості;

- 12 річкових перевантажувальних терміналів ємністю 956,8 тис. тонн;

- 14 лінійних елеваторних комплексів ємністю більше 911,9 тис. тонн (у т.ч. споріднені юридичні особи: ТОВ «Колосівський елеватор», ТОВ «АК

«Врадіївський» та ТОВ «Старобільський елеватор»).

На сьогоднішній день ТОВ СП «Нібулон» виступає найбільшим широкогалузевим підприємством, яке здійснює наступні напрямки діяльності:

Таблиця 2.1

Загальна характеристика видів діяльності ТОВ СП «Нібулон»

Вид діяльності	Характеристика
Аграрне виробництво	- 21 філія у 8 областях України - 80,5 тис. га - сталий банк землі - 52,95 тис. тонн - ємність складів для приймання збіжжя
Експортна діяльність	- Лідер серед експортерів сільгосппродукції з України - 8-12% експорту з України здійснює Група Нібулон - Група Нібулон є учасником програми ООН з продовольчої безпеки
Складська логістика	- 172,6 тис. тонн - ємність Перевантажувального термінала - 956,8 тис. тонн - ємність 12 річкових терміналів - 911,9 тис. тонн - ємність14 елеваторів
Транспортна діяльність	- 109 одиниць сучасних вантажних автомобілів - 72 одиниці - загальна кількість флоту - 157,25 тис. тонн - ємність 42 несамохідних барж та плавкрана «Нібулон МАКС» - 108 одиниць сучасних залізничних вагонів- зерновозів
Суднобудівно-суднoремонтний завод	- Сучасне підприємство з повним циклом будівництва повнокомплектних суден довжиною до 140 м

Джерело: розроблено автором

- торгівля на зовнішньому ринку;
- аграрне виробництво;
- складська логістика завдяки діяльності річкових перевантажувальних терміналів та лінійних елеваторів на внутрішньому ринку;

- якісні транспортно-логістичні операції із використанням власного річкового та морського флоту, парку вантажних автомобілів міжнародного класу та вагонів-зерновозів, включаючи навіть пасажирські перевезення;

- суднобудування та судноремонт на власному суднобудівно-судноремонтному заводі ТОВ СП «Нібулон»;

- тваринництво та переробка м'яса.

В цілому на території держави функціонує 53 структурних підрозділи-філії та виробничі підрозділи ТОВ СП «Нібулон».

Структурні підрозділи та суміжні відділи ТОВ СП «Нібулон» мають чітко визначені спеціалізації:

- ТОВ «Старобільський елеватор», ТОВ «Колосівський елеватор» та ТОВ «АК «Врадіївський» спеціалізуються на складській логістиці.

- ТОВ «Комодитиз Груп» - забезпечує трейдингові операції на національному та міжнародному ринку [13].

- ТОВ «Агромедіа-Про» впроваджує мас-медійний напрямок діяльності у середовищі аграрного виробництва - український тижневик ділової інформації «Агро-Профі».

- NIBULON Trading B.V. (Нідерланди) та NIBULON SA (Швейцарія) - виконують трейдингову діяльність на рівні України [13].

- ТОВ «Баштанське» та ТОВ «Врадіївське» відносяться до категорії-новостворених підприємств з розвиненим рослинництвом, як основн видом діяльності. Визначенні підприємства створені в рамках загальної програми диференціації ТОВ СП «Нібулон» основних видів діяльності та формування додаткових структурних підрозділів щодо підвищення ефективності загального бізнесу.

Станом на 1 листопада керівником організації є ВАДАТУРСЬКИЙ АНДРІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 700 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 01.11.2023 стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Вищим органом управління у ТОВ СП «Нібулон» є Загальні Збори

Учасників товариства (власників). До компетенції Загальних зборів учасників ТОВ СП «Нібулон» належать питання:

- формування стратегічних напрямків діяльності та затвердження планів і звітів про їх виконання;

- внесення змін до Статуту товариства;

- затвердження звітних результатів діяльності ТОВ СП «Нібулон» та дочірніх підприємств тощо.

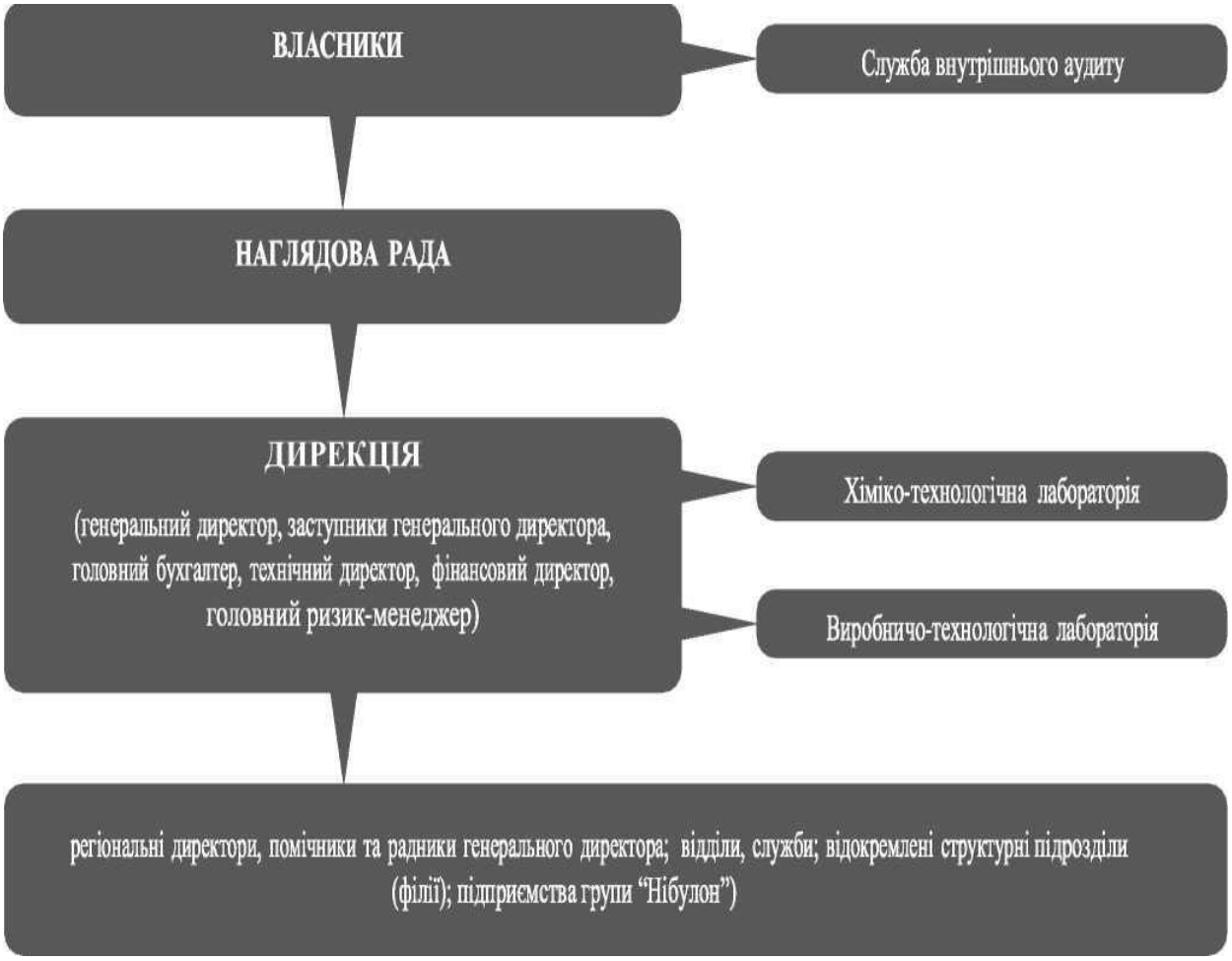

Рис. 2.1 Загальна структура управління ТОВ СП «Нібулон»

Джерело: розроблено автором

Наглядова Рада ТОВ СП «Нібулон» покликана забезпечувати захист прав власників товариства, а також, контролювати, регулювати та координувати діяльність Виконавчого Органу.

Дирекція товариства є відповідно Виконавчим Органом, який здійснює оперативне управління ТОВ СП «Нібулон».

Хіміко-технологічна та виробничо-технологічна лабораторії підпорядковані Дирекції.

Керівники служб, відділів, відокремлених структурних підрозділів ТОВ СП «Нібулон» керуються у відповідними посадовими інструкціями та положеннями

Управління трудовим потенціалом ТОВ СП «Нібулон» оцінюється як один із найбільш важливих ресурсів бізнесу, та вагома стратегічна ціль, яка забезпечує досягнення ефективного функціонування компанії.

Кадрова політика ТОВ СП «Нібулон» передбачає:

- рівень зарплати працівників в підприємстві конкурує з подібними посадами за межами країни, але стан виробничої культури та соціальних гарантій набагато кращий для працівників;

- для формування кар’єрного розвитку на базі підприємства створено навчальний центр, де працівники мають змогу пройти відповідні навчальні курси та підвищити власну кваліфікацію та отримати сертифікат високого рівня, та перейти на більш оплачувані роботи;

- студенти мають змогу удосконалити свої теоретичні знання професійними навики під наглядом кваліфікованих співробітників ТОВ СП «Нібулон», тому підприємство фінансово заохочує співробітників ділитися власним досвідом

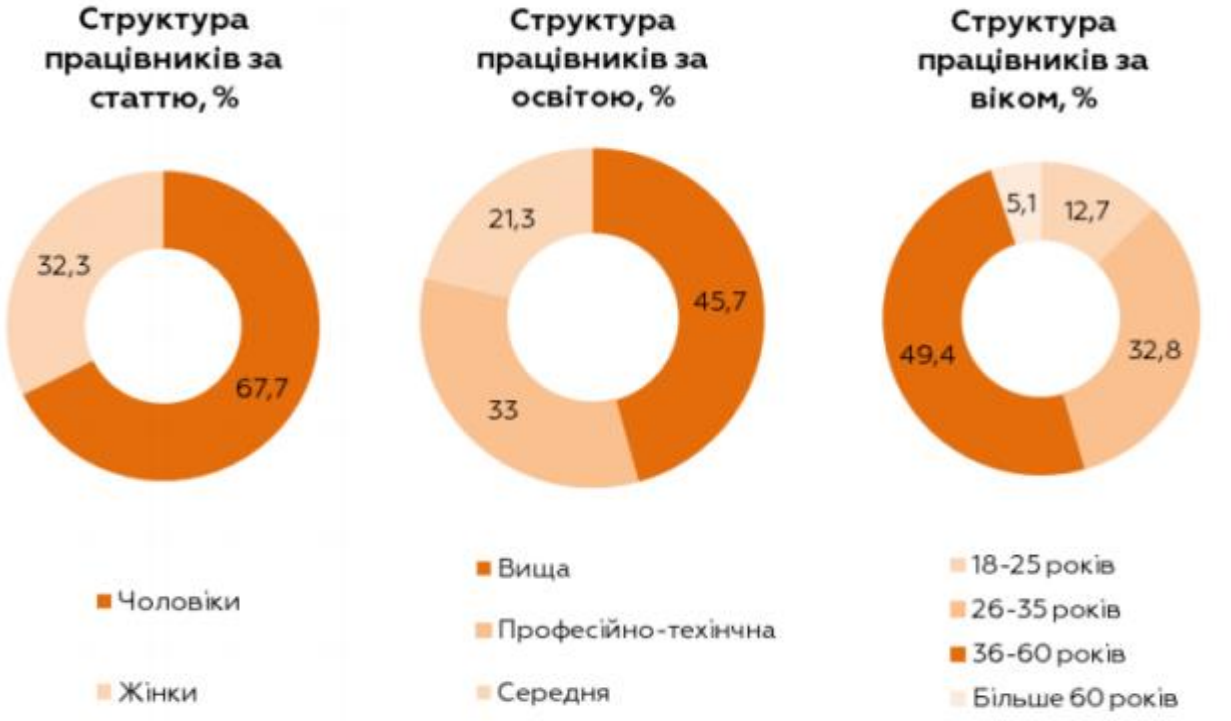

Рис.2.2.Структура працівників ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: складено автором на основі

Чисельність працівників ТОВ СП «Нібулон» на кінець 2019 року становить 6000 чол

Передостанні 3 роки (2017-2019) в Україні відбувалось стійке зростання обсягів виробництва основних сільгоспкультур: пшениці, ячменю, ріпаку, соняшнику, кукурудзи та сої. Проте складні погодно-кліматичні умови, що склались в Україні протягом 2020 року, мали вкрай негативний вплив на обсяги виробництва [14].

Причинами низької врожайності озимих культур (пшениці, ячменю та ріпаку) стали наднизькі запаси продуктивної вологи на початок вегетації та тривалий посушливий період з березня по травень 2020 року[14].

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

У цілому, виробництво основних культур в Україні у 2020 році знизилось на 14,9%, порівняно з результатами 2019 року. Загальний валовий

збір пшениці, ячменю, ріпаку, кукурудзи, соняшнику та сої у 2020 році склав 81,1 млн. тонн, що на 4,8% більше ніж результат 2017 року.

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

Для більшої наочності, доцільно графічно відобразити обсяги виробництва основних культур, відповідно до рис. 2.3.

Вплив військових дій на агровиробництво у південному регіоні України у тому числі й діяльність ТОВ СП «Нібулон» важко переоцінити. Розмінування та збір невикористаних боєприпасів на полях філії «Прибужанівська» в Миколаївський області, яка минулого року потрапила в зону бойових дій лише на 4-5 днів, тривало більше місяця. Довелося обходити всі поля, придивлятися, вивозити боєприпаси, якими їх було засмічено, щоб провести сівбу. Чого очікувати від ситуації на полях філії «Снігурівська», до яких поки що не має доступу, важко навіть уявити, адже на території громади військові дії тривали більше ніж 220 діб.

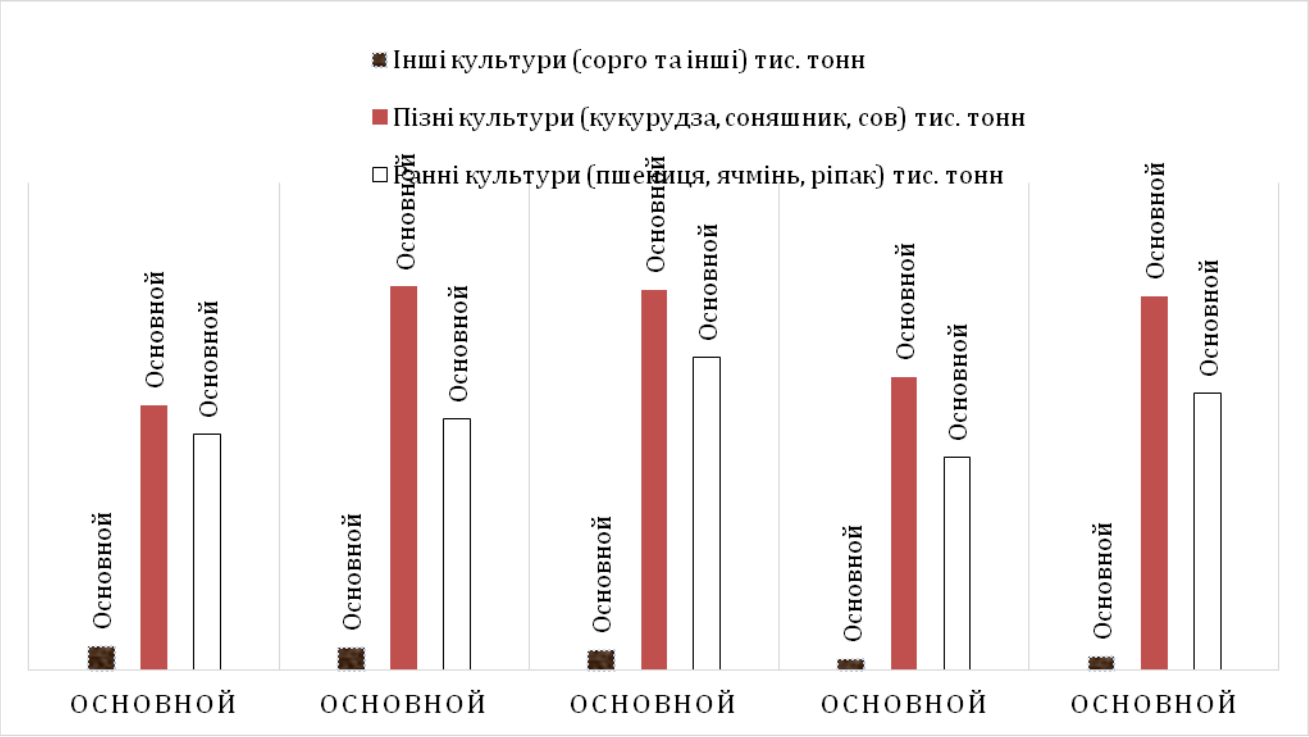

Рис. 2.3 Обсяги виробництва ТОВ СП «Нібулон» по основних культурах за 2018-2022 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ СП «Нібулон»

З земельним банком, меншим майже на третину, ТОВ СП «Нібулон» розпочав 2023 посівний сезон. Якщо до початку військових дій товариство обробляло 76,5 тис. га у 20 господарствах, то у 2023 році лише 51,0 тис. га в 13 філіях. Ще 5,5 тис. га знаходяться в Снігурівському районі на Миколаївщині і потребують обстеження та розмінування, а близько 20 тис. га перебувають в зоні бойових зіткнень або недосяжні для керівництва компанії через окупацію.

Зниження обсягів виробництва в Україні в 2021 році мало негативні наслідки на результати діяльності для усіх, без винятку, учасників зернового ринку: від виробників, перевізників, операторів елеваторних потужностей та до трейдерів.

Завдячуючи оцінці різноманітних фінансових показників ТОВ СП «Нібулон», можна оцінити поточний стан діяльності компанії.

Таблиця 2.2

Динаміка показників виробничо-господарської діяльності ТОВ СП «Нібулон» за 2018 - 2022 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	18 900	25 200	27 700	25 840	23 500
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) млн. грн.	16 500	21 900	25 800	24 770	20 600
Валовий прибуток млн. грн.	2 400	3 300	1 900	1 070	2 900
Інші операційні доходи, млн. грн.	160	290	73	175	225
Адміністративні витрати, млн.	170	130	150	160	175

грн.					
Витрати на збут, млн. грн.	1 500	1 800	470	490	460
Інші операційні витрати, млн. грн.	480	180	610	130	1 330
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн. грн.	410	1 480	743	465	1 160
Сукупний дохід	520	3 400	1 400	190	1 470

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ СП «Нібулон»

Отже, у період з 2018 р. до 2022 р. простежується коливання чистого доходу від реалізації продукції, які несуттєво впливають на діяльність ТОВ СП «Нібулон». Собівартість реалізованої продукції ТОВ СП «Нібулон» залежить від кількості реалізованих товарів. Найбільш прибутковим роком для компанії був 2019 р. коли чистий фінансовий результат становив - 3 400 млн. грн.

У період 2018-2022 рр. найбільші розміри матеріальних витрат було у 2018 р. – 1 800 млн. грн., а найменше в 2021 р. – 850 млн. грн. Натомість у показниках витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи спостерігаються незначні відхилення.

Таблиця 2.3

Структура витрат ТОВ СП «Нібулон» за 2018 - 2022 рр., млн. грн

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Матеріальні витрати	1 800	1 200	1 600	850	1 680
Витрати на оплату праці,	660	800	1 000	1 140	1 030
Відрахування на соціальні заходи,	130	160	230	240	220
Амортизація	820	900	1 100	1 250	1 170
Інші операційні витрати	1 100	1 300	1 200	1 110	1 200

Разом	4 510	4 360	5 130	4 590	5 300

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ СП «Нібулон»

Сума амортизаційних витрат з кожним роком зростає, що обумовлено поступовим введенням в експлуатацію нових основних засобів. Показники рентабельності активів та чистої маржі наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників динаміки рентабельності активів ТОВ СП «Нібулон» за 2018-2022 рр., %

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Рентабельність активів	-2,2	3,0	4,9	-5,2	2,3
Чиста маржа	-2,7	3,6	5,2	-6,9	2,1

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ СП «Нібулон»

Спочатку зупинимось на розкритті понять зазначених показників.

Отже, рентабельність активів та чиста маржа - це відношення чистого прибутку до загальних активів/виручки відповідно.

Виходячи з таблиці, найбільш продуктивними були 2018 р. та 2019 р. У 2018 р. показник рентабельності активів склав 3,0%, а чиста маржа - 3,6%. Аналогічні показники за 2019 р. становили 4,9% та 5,2% відповідно. Ці показники вказують на стійкість підприємства та здатність витримати певні непередбачувані критичні ситуації [16].

Далі було проаналізовано показники динаміки стійкості ТОВ СП «Нібулон» за 2017-2021 рр., які наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки стійкості ТОВ СП «Нібулон» за 2018-2022 рр. %

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Заборгованість	66,4	69,1	59,1	63,7	56,6
Борги	197,6	224,0	144,5	175,4	156,9

Коефіцієнт покриття (ліквідність)	107,5	90,0	80,5	50,0	90,7

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ СП «Нібулон»

Найбільш провальним був 2020 рік, адже показник рентабельності складав - (-5,2%), а маржа становила - (-6,9%), що обумовлено не врожайністю і зниженням обсягів реалізованої продукції. Але в 2021 році ситуація стала покращуватись.

2.2. Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

Стратегічно активне підприємство ТОВ СП «Нібулон» повинно цілеспрямовано впливати та відповідно змінювати умови внутрішнього середовища, пристосовуючи їх зовнішніх умов, тим самим забезпечуючи підґрунтя для досягнення стратегічних цілей компанії. Якщо розглядати масштаби глобальних змін в рамках обраної стратегії розвитку, необхідно узгодити стратегічні орієнтири діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» (рис. 2.3).

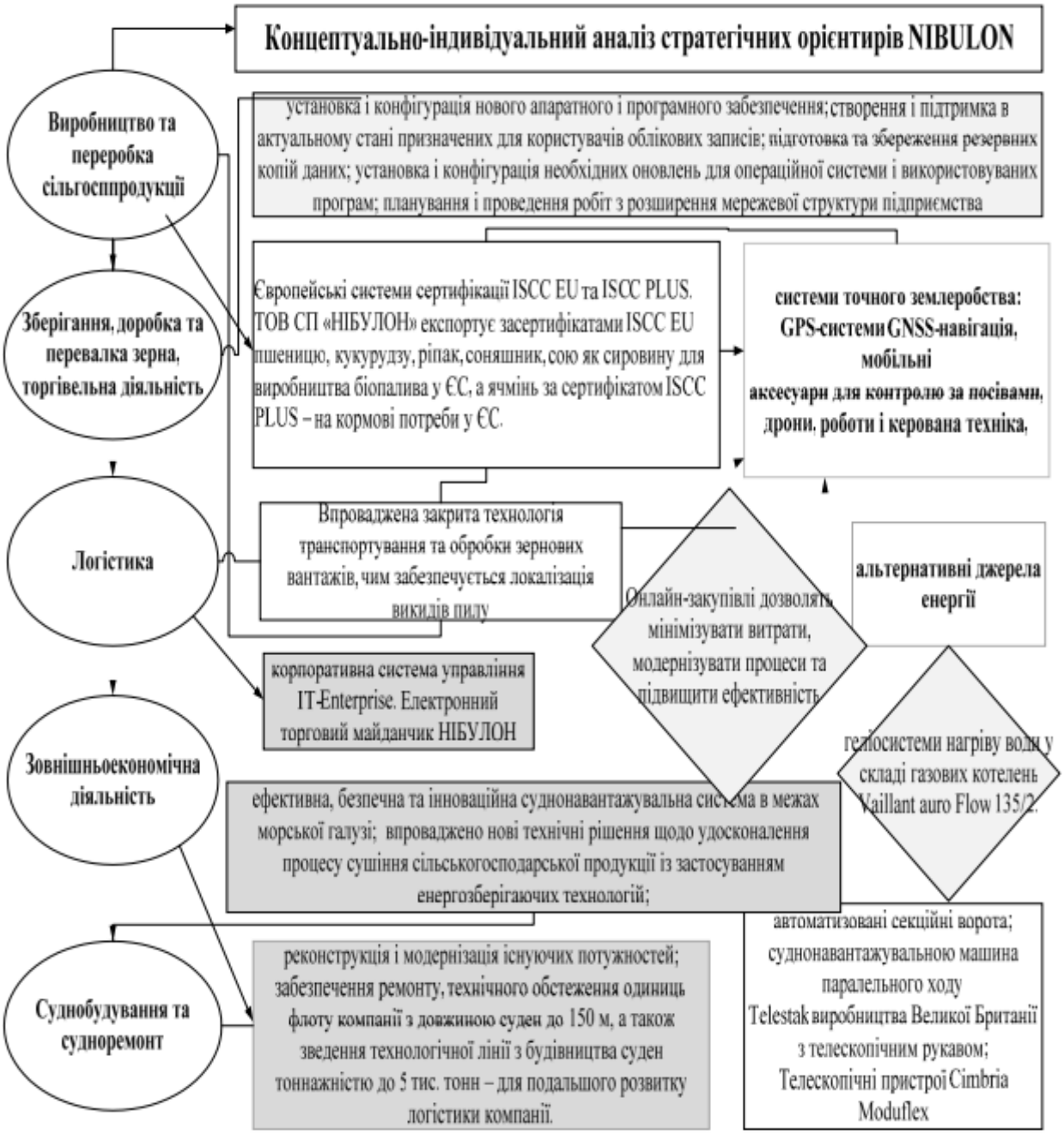

Рис.2.3. Стратегічні орієнтири ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: складено автором на основі діяльності компанії

В результаті аналізу існуючих стратегічних орієнтирів ТОВ СП «НІБУЛОН» можна прийти до таких висновків:

- в процесі виробничо-збутової діяльності керівництво компанії систематично розширює географію та власні масштаби виробництва;

- висока якість врожаю у ТОВ СП «Нібулон» досягається завдяки вдосконаленню міжнародних інтенсивних технологій, залучення у

виробничий процес найкращих сортів насіння від провідних світових компаній;

- диверсифікація виробництва дає змогу зменшувати ризики які пов'язані із втратами врожаю та забезпечити високий щорічний урожай зернових та олійних культур.

- компанія регулярно оновлює та постачає всі виробничі підрозділи підприємства з повним спектром високопродуктивного обладнання, включаючи імпортне виробництво, найбільших підприємств світу.

Значним досягненням компанії ТОВ СП «Нібулон» в 2022 році стало й розширення географії експорту: відвантаження здійснено до 37 країн. Для порівняння, у 2021 році цей показник становив 32 країни, а у 2018-му - 23 країни.

Динаміка зміни кількості країн куди відбувався експорт наведена на рис. 2.4.

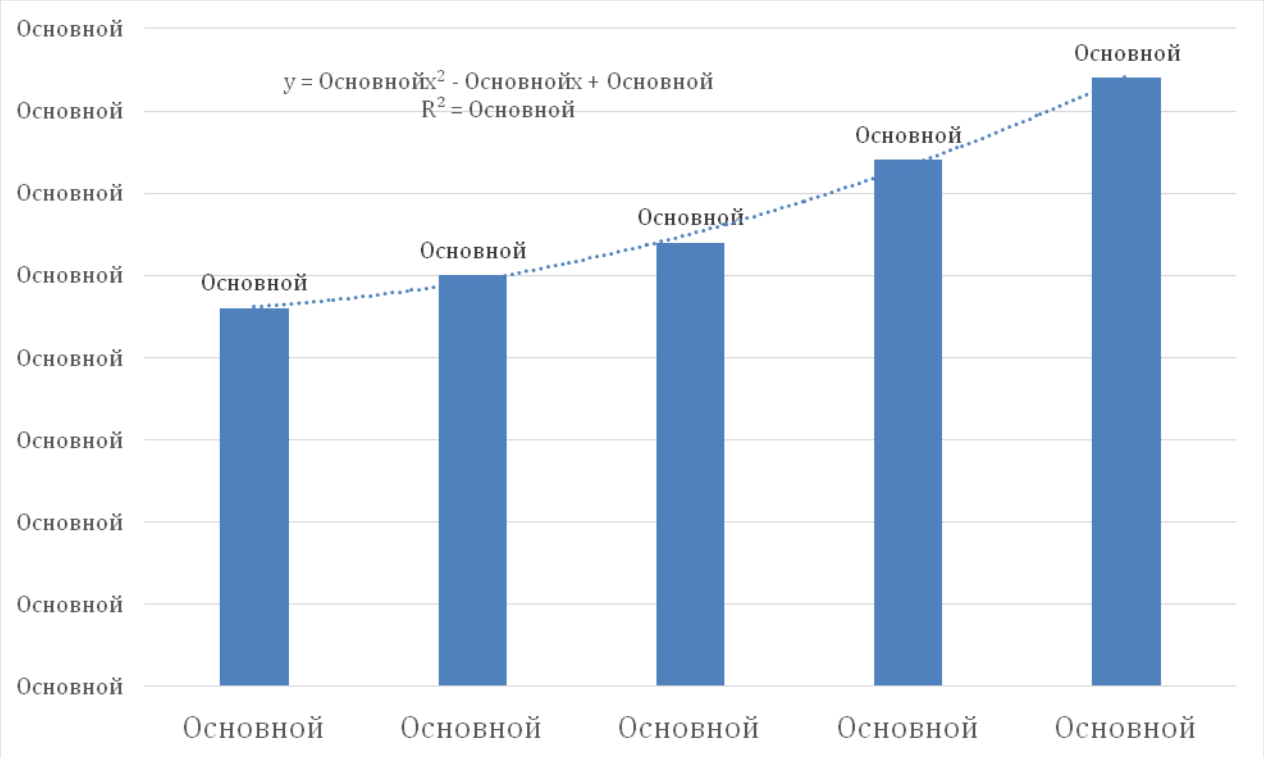

Рис. 2.4 Розширення кількості країн в експортній діяльності ТОВ СП «Нібулон» за 2018-2022 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ СП «Нібулон»

Серед головних імпортерів кукурудзи та ячменю були Китай (1,5 млн. тонн); Єгипет (630 тис. тонн); Індонезія (615 тис. тонн). У 2021 році було відкрито нові напрямки експорту – країни Азії (Нігерія, Камерун, Гана) та Африки. Окрім уже існуючих Мексика, Оман, Уганда, Кенія, Танзанія.

Це пояснюється тим, що саме компанії «Нібулон» вдалося забезпечити продовольчу безпеку в цих країнах та переконати імпортерів, що якість української пшениці від «Нібулон» не поступається конкурентам із США, Аргентини чи Австралії, де склалася ускладнена ситуація з виробництвом цієї культури високої якості [23].

Керівництво ТОВ СП “Нібулон” щороку впроваджує значну кількість різноманітних проєктів, як інноваційного так і соціального характеру.

Таблиця 2.6.

Зведена таблиця інвестиційних проєктів компанії ТОВ СП “Нібулон”

Період	Опис	Результат	Обсяг фінансування
2018-2019	Побудова мережі власних паливнозаправних станцій в трьох областях України: Вінницька, Луганська та Полтавська.	Як результат здешевлення транспортування, мінімізація впливу на навколишнє середовище через встановлення сучасного обладнання, підвищення мобільності та незалежності.	Дані відсутні
2019	Автоматизація роботи над реєстрами по закупівлі та оплаті зернової продукції, безпаперове погодження договорів та оплата рахунків, розробка онлайн-сервісу для тендерних закупівель та розробка вебсайту для продажу пасажирських квитків на річковий транспорт.	Автоматизація бізнес-процесів, які раніше виконувались вручну. Збільшення прозорості закупівель, отримання можливості продавати квитки, при цьому не витрачаючи зайві кошти на дистриб'юцію.	Дані відсутні
2021	"Нібулон" збільшення залізничного парку на 54 вагони	Зниження навантаження на автомобільні дороги та зменшення залежності від компаній перевізників. Збільшення об’ємів перевезення продукції, зокрема за 2 роки показник досягнув 0,5 млн. тонн зерна.	Дані відсутні
2022	Оновлення власного парку сільгосптехніки*	Підвищення ефективності виробничих процесів на всіх етапах від посіву до збору зернових та олійних культур	5,6 млн. дол. США

Продовження таблиці 2.6

2016- 2020	Розбудова мережі елеваторних комплексів та перевантажувальних терміналів, реконструкції та модернізації існуючих об’єктів, нарощування потужностей власного флоту компанії	Будівництво річкових терміналів у філіях “Хортиця”, “Голопристанська”, “Тернівська”“Зеленодольська”, перевантажувального комплексу м. Сватове (Луганська обл.); модернізація Перевантажувального термінала у м. Миколаєві; Реконструкція ССЗ “НІБУЛОН”; Реконструкція терміналів у філіях “Козацька”, “Кременчуцька”, “Вознесенська”, “Хмільник”; Будівництво: самохідного плавкрана “НІБУЛОН МАКС” (1 од)., днопоглиблювального судна СДС-15 (1 од.), буксира проєкту 121М (3 од.), несамохідного судна проєкту “91” (1 од.), несамохідного судна проєкту “В2000” (6 од.), несамохідного судна проєкту “5000” (2 од.); портового буксира проєкту “Т3500” (2 од.); несамохідного перевантажувача зерна (1 од.); буксира проєкту POSS-115 (4 од.), несамохідного судна проєкту “В1500” (4 од.); буксира проєкту “Т410” (2 од.); придбання гідравлічного крана Liebher LPS1800 (1 од.).	266.4 млн. дол. США із них 148,9 млн. дол. США - будівництво елеваторних комплексів, реконструкція та модернізація існуючих об’єктів, 117.5 млн. дол. США - розбудова флоту
2022	Побудова багатоквартирного будинку для працівників у с. Тернівка	Можливість пошуку спеціалістів не прив'язуючись до їх місця проживання, підвищення лояльності працівників до компанії	23 млн. грн

*Трактори FENDT 1038 Vario, комбайни CLAAS Trion 730, самохідні обприскувачі AMAZONE Pantera 4504, дискові борони LEMKEN Rubin 9-600 та інші.

Джерело: складено автором на основі даних [11, 16-18, 20-24]

ТОВ СП «Нібулон» – справжній драйвер української економіки, яке має не лише новий рівень можливостей, а й вищий темп розвитку для усіх компаній.

Завдяки реалізації розроблених інвестиційних програм ТОВ СП «Нібулон» забезпечує як оперативне накопичення партій зернових та олійних культур на елеваторах компанії, а також подальшу доставку до порту.

При цьому ТОВ СП «Нібулон» має досить високий ступінь гнучкості у напрямах менеджменту якості та оперативності експортних поставок, що забезпечує конкурентну перевагу товариства на ринках аграрної продукції.

Таблиця 2.7.

Зведена таблиця соціальних проектів компанії ТОВ СП “Нібулон”

Період	Опис	Результат	Обсяг фінансування
Медичний напрям			
Березень 2020	Закупівля обладнання Миколаївському обласному центру МОЗ для проведення ПЛР тестування на коронавірус; повне відновлення опорного медичного центру КНП "Миколаївський обласний центр лікування інфекційних хвороб" та закупівля апаратів штучної вентиляції легень, обладнання для санітарної обробки та монтаж кисневої мережі*	70% всіх тестувань на Миколаївщині проведено на обладнанні "Нібулон", надання можливості лікарям лікувати тяжкохворих пацієнтів на COVID-19, які мають проблеми з легенями. Спрощення процесу комунікації між пацієнтами та хворими за допомогою встановлення дистанційного виклику медичного персоналу.	20 млн. грн.
Березень 2020	Відновлення інфекційного відділення №5 КНП "Миколаївський обласний центр лікування інфекційних хвороб", проведено кисневу мережу в палати**, закуплено багаторежимні ліжка, встановлено пожежну сигналізацію, систему зв'язку хворого з лікарем		
2020	Капітальний ремонт системи медичного газопостачання в КНП Миколаївської міської ради "Міська дитяча лікарня №2", проведено кисневу мережу та встановлена систему зв’язку хворого з лікарем ***		
2020	Відремонтовано терапевтичне та ревмокардіологічне відділення в КНП ММР «Міська лікарня №1», проведено кисневу мережу, встановлено систему зв’язку хворого з лікарем****		
Освітній напрям			
з 2004 року	Співпраця з навчальними закладами, для залучення випускників до роботи на підприємстві. Розробляється проєкт так званої Дуальної освіти, коли студенти поєднують навчання з роботою на підприємстві та опановувати практичні навички.	УНУС. Спільна навчальна програма у 2020 році. Спеціальність 181 «Харчові технології». Кількість студентів - 267 осіб.	Фінансування здійснюється ЄС
У 2019	Проведення компенсаційних заходів рибному господарству	Вселення товстолоба 12,7 тонн	716 тис. грн
У 2020	Проведення компенсаційних заходів рибному господарству	Вселення товстолоба 5 тонн	216 тис. грн
у 2021	Проведення компенсаційних заходів рибному господарству	Вселення товстолоба 4,3 тонн	234 тис. грн
У 2018	Озеленення	Висадження 1321 саджанця	129,6 тис. грн
У 2019	Озеленення	Висадження 1362 саджанців	201,8 тис. грн

*** прання, сушіння, дезінфекції, прасування, монтування 500 метрів кисневої мережі, для 81**

Джерело: складено автором на основі даних товариства

Сильні сторони та можливості ТОВ СП «Нібулон» забезпечують товариству високий рівень конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Щодо слабких сторін та наявних загроз, то варто приділити цим аспектам значної уваги, щоб запобігти труднощів.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТОВ СП «Нібулон»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) земельні ресурси (великі площі ріллі); 2) стабільний попит на с/г продукцію; 3) постійні канали реалізації; 4) кваліфікований управлінський персонал та досвідчені працівники; 5) сприятливі для виробництва природні умови; 6) позитивний імідж	1) зростання темпів інфляції; 2) зміна в споживчих інтересах; 3) внутрішні виробничі проблеми; 4) виробництво з високими витратами; 5) сильна конкуренція; 6) незадовільний стан транспортного сполучення по території підприємства.
Можливості	**Загрози**
1) підвищення якості продукції за рахунок модернізації обладнання; 2) виробництво перспективних продуктів сільського господарства (виробництво екологічно чистої продукції); 3) залучення інвесторів; 4) розширення мережі дистриб'юторів у т.ч. за кордоном; 5) лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків; 6) покращення виробничої інфраструктури (ремонт доріг, модернізація та будівництво складських приміщень).	1) використання закордонних технологій конкурентами; 2) низька урожайність та якість вирощеної продукції; 3) соціально-політична нестабільність; 4) велике податкове навантаження; 5) погіршення кредитної політики (підвищення відсоткової ставки за кредит, нові умови кредитування тощо).

Джерело: розроблено автором

Також доцільно буде розглянути розширену матрицю SWOT-аналізу, для оцінки впливу ряду факторів, що наведено в табл. 2.9.

Згідно статистичних даних основними продавцями українського зерна виступають українські компанії-експортери - «Кернел» (11,7%) та ТОВ СП «НІБУЛОН» (9,8%). Тому для забезпечення ринку агарної продукції керівництву компанії необхідно постійно стежити за рівнем конкурентоспроможності.

Таблиця 2.9

Розширена матриця SWOT-аналізу ТОВ СП «Нібулон»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	S-O	W-O
	1. За допомогою значних земельних ресурсів, сильної МТБ, нових технологій, досвідчених працівників можна підвищити якість продукції (виробництво екологічно чистої продукції). 2. Висока прибутковість господарства, позитивний імідж компанії та стабільний попит на с/г продукцію, дасть змогу залучити закордонних інвесторів та модернізувати виробничу інфраструктуру підприємства.	1. Інвестиції дадуть змогу закупити нові сорти рослин з високим рівнем урожайності. 2. Модернізація, механізація та автоматизація виробничих процесів дасть змогу вирішити внутрішні виробничі проблеми, знизити затрати праці та собівартість продукції.
Загрози	S-T	W-T
	1. Пошук більш привабливіших іноземних суб'єктів господарювання (потенційних покупців с/г продукції підприємства). 2. Дотримання визначених екологічних стандартів виробництва с/г продукції	1. Диверсифікація експортної діяльності

Джерело: розроблено автором

Стратегічні карти конкурентів зернового ринку зображено на рис.2.5. За результатами оцінки ринку зернотрейдерів України було визначено провідних гравців національного середовища. Діяльність основних операторів зернового ринку України розміщенно у матриці щодо формування конкурентної карти ринку.

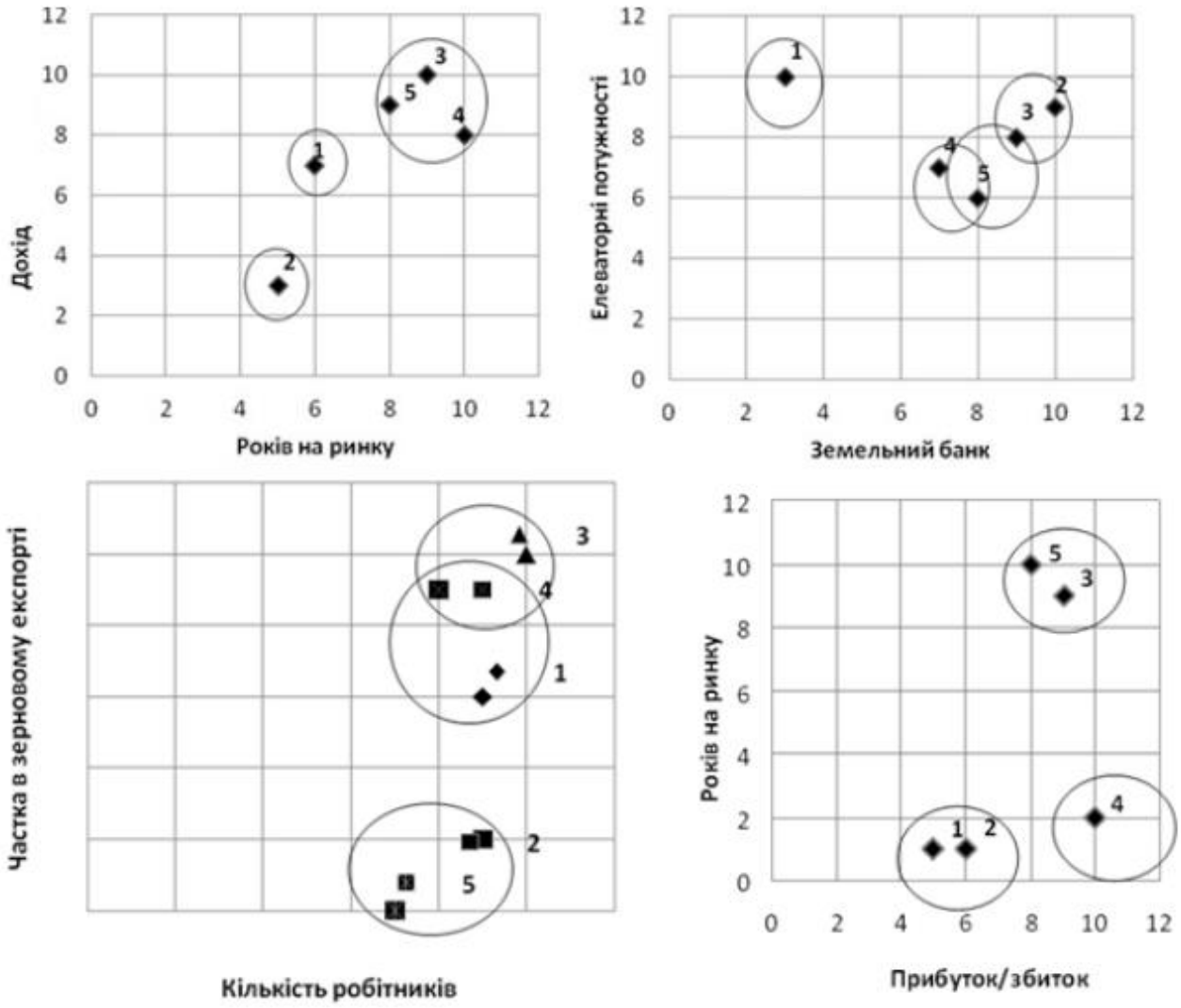

Рис.2.5. Стратегічні карти конкурентів зернового ринку

Джерело: складено на основі розрахунків автора

Матриця формування конкурентної карти ТОВ СП «НІБУЛОН» наведена в табл. 2.10. Оцінивши конкурентне середовище вітчизняного аграрного сектору можемо дійти до висновку, що інтенсивність конкуренції є помірною.

В цілому на ринку виділяється базовий лідер – KERNEL та дві конкурентні компанії, «NIBULON» та COFCO Agri Ukraine, які завоювали близько 30% ринку. Слід зазначити, що Sierentz Global Merchants та Cargill ADM Trading Ukraine, мають відповідно слабкі конкурентні позиції. Серед компаній низького рівня конкурентоспроможності виділяють Glencore Agriculture, Bunge, Louis Dreyfus Agroprosperis,.

Таблиця 2.10

Матриця формування конкурентної карти операторів зернового ринку

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

З метою формування подальших напрямів розвитку конкурентних позицій ТОВ СП «НІБУЛОН» нами було застосовано SMART-метод профілю конкурентоспроможності товариства відносно компанії-лідера (Кернел) та товариства із сильною конкурентною позицією (COFCO Agri Ukraine).

Конкурентний профіль ТОВ СП «НІБУЛОН» та відповідної стратегічної групи зернового ринку відображає оцінку господарської діяльності компаній за наступними критеріями: елеваторні потужності, регіональна розповсюдженість, інвестування, об’єм експортованого зерна, земельний банк, спеціалізація, кількість філій, інноваційна діяльність, діяльність зовнішньоекономічна, управління людськими, фінансовими ресурсами та інформацією, менеджмент логістичних потоків (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Конкурентний профіль підприємств стратегічної групи зернового ринку

Критерії	Оцінка					Вага
	1	2	3	4	5	
Елеваторні потужності						0,11
Земельний банк						0,05
Спеціалізація						0,06
Регіональна розповсюдженість						0,07
Кількість філій						0,07
Обсяг експортованого зерна						0,11
Інноваційна діяльність						0,05
Інвестиційна діяльність						0,05
Зовнішньоекономічна діяльність						0,15
Управління людськими ресурсами						0,04
Управління фінансовими ресурсами						0,08
Управління інформаційними ресурсами						0,05
Управління логістичними потоками						0,11

KERNEL

NIBULON

COFCO Agri Ukraine

Джерело: складено на основі розрахунків автора

Для більш глибокої оцінки визначають «абсолютну» конкурентну силу. «Абсолютну» конкурентоспроможність виявляють шляхом порівняння оцінок фірми та її найбільшого конкурента, тобто з «ідеальною».

За результатами розрахунку конкурентної сили СП «НІБУЛОН» відстає від лідера галузі KERNEL на 0. 25. Основними конкурентними перевагами СП «НІБУЛОН» перед провідною конкурентною компанією KERNEL є розвиток зовнішньоторговельної діяльності, аграрна спеціалізація компанії, управління трудовим потенціалом та управління логістичними потоками.

Таблиця 2.12

Порівняння конкурентної сили ТОВ СП «НІБУЛОН» з основними конкурентами

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

Джерело: складено на основі розрахунків автора

Отже, ТОВ СП «НІБУЛОН» поступається лідеру аграрного бізнесу за розміром земельного банку, обсягом елеваторних потужностей, кількістю регіонального розподілу відділень, а також розміром сумарного фінансового результату.

2.3. Аналіз експортної діяльності підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН»

Основним прибутковим напрямком діяльності ТОВ СП «Нібулон» є експорт аграрної продукції: пшениці, ріпаку, ячменю, соняшнику, кукурудзи,

сорго та сої.

Діловими партнерами ТОВ СП «НІБУЛОН» є значна кількість вітчизняних та іноземних підприємств, серед яких виділяють:

- ING Group (Нідерланди, Швейцарія, Україна),
- Private Export Funding Corporation (США),
- NATIXIS (Франція),
- Banque de Commerce et de Placements (Швейцарія),
- ABN AMRO Bank N.V. (Нідерланди),
- BNP Paribas (Франція, Швейцарія, Великобританія),
- BIC-BRED (Suisse) SA (Швейцарія),
- Raiffeisen Bank International (Австрія, Україна),
- Banque Cantonale Vaudoise (Швейцарія),
- UBS Switzerland AG (Швейцарія),
- Rabobank International (Нідерланди),
- ПАТ «Вест Файненс енд Кредит Банк» (Україна),
- Arab Bank (Switzerland) Ltd. (Швейцарія),
- Amsterdam Trade Bank (Нідерланди),
- ПАТ «Альфа-Банк» (Україна),
- АТ «Укрексімбанк» (Україна),
- Credit Agricole (Франція, Великобританія, Україна),
- ТОВ «Райффайзен Лізинг Аваль» (Raiffeisen Group) (Україна),
- ПАТ «МТБ Банк» (Україна),
- OTP Group (Україна),
- ТОВ «ОТП Лізинг» (OTP Group) (Україна),
- ПАТ «Кредобанк» (Україна),
- ПАТ АБ «Південний» (Україна),
- ПАТ «Ощадбанк» (Україна).

У 2023 році Україна знизила власні обсяги експорту на 12 %, порівнюючи із минулим довоєнним періодом.

В січні 2022 року ТОВ СП «НІБУЛОН» мала заплановані

відвантаження продовольчої пшениці до Алжиру, вперше за історію компанії. У подальші роки керівництво ТОВ СП «НІБУЛОН» планує і надалі нарощувати співпрацю з споживачами Південно-Східній Азії, Китаю та Індонезії.

Диверсифікацію експортної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» доцільно розглянути в розрізі дохідності за різними асортиментом товару, табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Дохідність за різними категоріям товару за 2018-2022 рр., млн. грн.

Показники дохідності за категоріями товару	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Пшениця	7 000	35 500	15 000	3 500	6 500
Кукурудза	6 500	16 000	12 500	4 500	6 000
Ячмінь	2 000	4 000	2 500	1 000	3 000
Насіння	2 000	7 500	4 500	-	700
Соєві боби	1 500	900	-	-	200
Сорго зернове	250	450	250	200	60
Інше	0,8	0,1	-	-	200,1

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ СП «Нібулон»

Компанія систематично здійснюючи диверсифікацію експортної діяльності проводить активні стратегічні дії, адже кожного року керівництво вивчаючи міжнародний простір підлаштовується під потреби зовнішнього ринку.

Протягом періоду функціонування ТОВ СП «Нібулон» налагодило ділові стосунки із постачання у глобальному масштабі.

За підсумками першого кварталу 2023 року компанія "Нібулон" відправила на експорт 655 тис. тонн агропродукції. Нарощенню експортних показників головним чином сприяло будівництво філії "Бессарабська", яка стала важливим транспортним хабом.

Цьогоріч приблизно 64 % зерна було поставлено на глобальний ринок саме завдяки новому підприємству в м. Ізмаїл

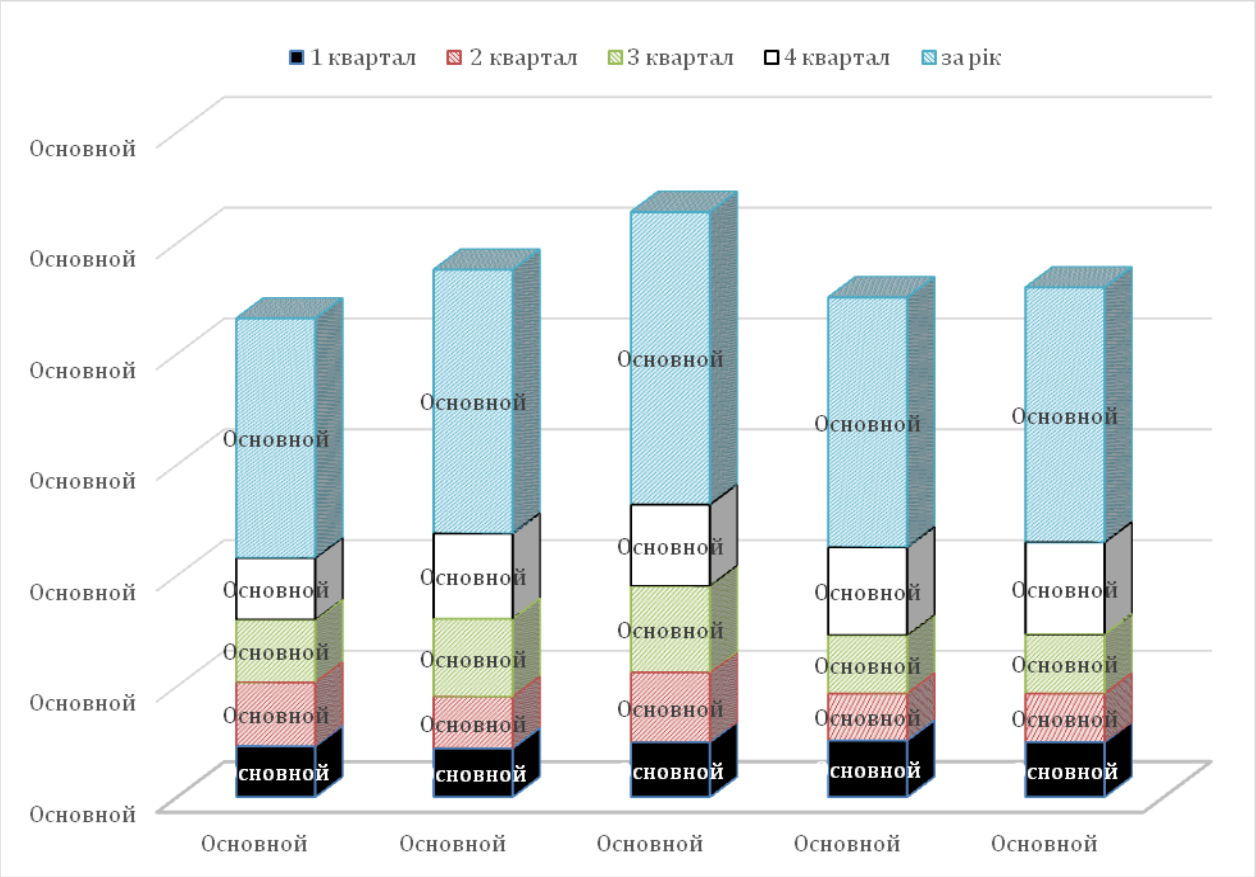

Рис. 2.6 Обсяги експорту групи ТОВ СП «Нібулон» з України за 2018-2022 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ СП «Нібулон»

2022 р. експорт компанії сягнув близько 4,6 млн. тонн зернових та олійних культур. Найбільші показники в структурі експорту: пшениця - 1,96 млн. тонн, кукурудза - 1,65 млн. тонн та ячмінь - 539 тис. тонн.

Для більшої наочності доцільно відобразити відсоткове співвідношення в структурі експорту, що наведено на рис. 2.6.

В розрізі номенклатури вантажів за 3 місяці 2023 року було експортовано 341 тис. т кукурудзи, 270 тис. т пшениці, 28 тис. т ячменя, 16 тис. т склали інші культури.

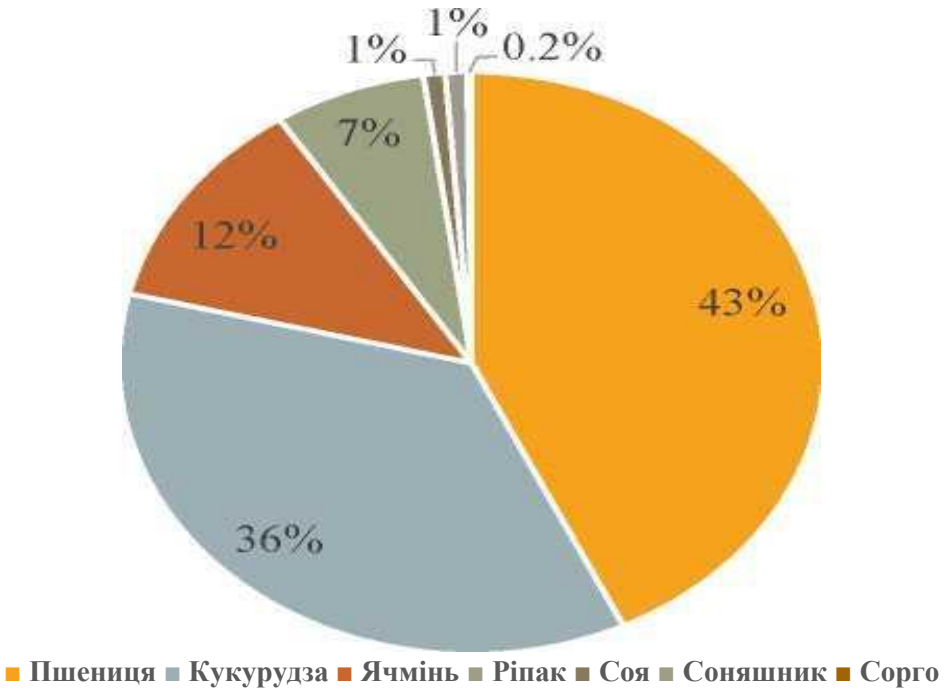

Рис. 2.6 Структура експорту ТОВ СП «Нібулон» в 2021-2022 МР

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ СП «Нібулон»

Домінуючими культурами в експорті ТОВ СП «Нібулон» є пшениця, кукурудза та ячмінь.

Нині ТОВ СП «Нібулон» працює в надзвичайно складних умовах постійних обстрілів портової інфраструктури. Захист людей у цих регіонах – є пріоритетом керівництва. Для цього було побудовано сучасні бомбосховища, зручні та надійні, у яких співробітники можуть перебувати в моменти небезпеки”

ТОВ СП «Нібулон» навіть у складних умовах продовжує ефективно працювати, так у першому кварталі 2023/2024 маркетингового року керівництву вдалося експортувала 276 тис. тонн пшениці, 210 тис. тонн кукурудзи, а також 110 тис. тонн інших культур. Частка компанії в експорті через порти Дунаю сягнула 10%.

Нещодавно зернотрейдер залучив EUR27 млн від Експортно-інвестиційного фонду Данії (EIFO) на збільшення потужностей філії "Бессарабський" в Ізмаїлі, де буде побудовано елеватор і борошномельний

завод.

Керівництву вдалося повернули лідерство в зерновому експорті України, незважаючи на те що 68% бізнесу не може працювати на повну потужність.

Отже, ТОВ СП «НІБУЛОН» постійно розвивається, удосконалює та збільшує власні потужності, будує нові судна. Значно підсилилась компанія і з введенням в експлуатацію 140-метрового самохідного плавкрану NIBULON MAX. Він оптимізує роботу усього флоту, а також демонструє високі показники щодо відвантаження сільгосппродукції. З ним можливості компанії з перевалки виключно на рейді зросли до 6 млн тонн, що вже перевершує потужності морського перевантажувального термінала в Миколаєві. Усе це стійкі передумови подальшого зростання компанії, нарощування обсягів і географії експорту. А отже національний товаровиробник і надалі буде досягати нових рекордів, підіймаючи конкурентоздатність вітчизняної агарної економіки на міжнародному рівні.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ СП «НІБУЛОН»

3.1. Напрями диверсифікації експортної діяльності підприємства

Важливість розвитку аграрного сектору та формування продовольчої безпеки постійно зростає в сучасному мінливому глобалізаційному просторі, що створює вагоме підґрунтя для просування галузей економіки.

Для України аграрне виробництво є стратегічною галуззю економічного розвитку. Це пов'язано з тим, що Україна це єдина держава міжнародного простору, яка:

- володіє понад 9% світових запасів родючих чорноземів, тобто ронад 40 млн. га земель, відведено під вирощування сільськогосподарської продукції галузі рослинництва;

-має зайнятість активного населення країни в аграрному виробництві близько 20%;

- генерує понад 18% ВВП економіки держави.

В цілому, Україна маючи потужний потенціал аграрного виробництва нині спостерігає значне сповільнення розвитку аграрного сектору України що зумовлено рядом деструктивних чинників:

- загальної політико-економічної нестабільності,
- погіршення загальної кон'юнктури світового товарного ринку та посилення конкурентної боротьби,
- недостатньої державної підтримки національних товаровиробників,
- проблематика ринку землі,
- низька врожайність рослинництва через недосконаліть технологій та застарілу техніки у переважної більшості агарних товаровиробників.

Для національної економіки стимулювання саме аграрного експорту є досить вагомим не лише для галузі, а й для покращення макроекономічної ситуації на рівні держави.

Актуальним аспектом сьогодення є диверсифікація торговельних партнерів та відповідного експортно-товарного кошика який рекламується як потенційна стратегія розвитку, яка може допомогти пом’якшити деструктивний вплив на рецесії в різних господарських процесах.

Обґрунтуванням даного стратегічного пріоритету, я налагодження торгових зв’язків між країнами, які систематично поглиблюються як частина глобального ланцюжка щодо створення вартості.

Отже, в умовах виробництва, коли Україна не є стратегічно диверсифікованою державою, а має лише кілька спеціалізованих товарів з диверсифікованим спрямування, які реалізуються на вибраних ринках. Однак будь-який збій у конкурентному товарному ринку або ж відповідно спад в національній економіці торговельного партнера суттєво вплине на обсяги експорту.

Не дотримання стратегічних рішень у формі диверсифікованості бізнесу як на рівні підприємств так і державному рівні може зумовити коливання обмінного курсу певних валют, інфляційних умов, коли існує значний обсяг торгівлі на міжнародному рівні. Диверсифікація в середовищі торгових партнерів може допомогти зменшити ризики [23].

Диверсифікація міжнародної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» може виступати корпоративною стратегією щодо виходу на ринок нових продуктів або продуктових ліній сучасного попиту, нових послуг або відповідно нових ринків щодо залучення сучасних навичок, технологій і знань. Для вибору найбільш доступної мережі диверсифікації слід розглянути сучасні види диверсифікації, які наведено в табл. 3.1.

Найбільш привабливою стратегією диверсифікації є горизонтальна диверсифікація, оскільки саме дана складова передбачає освоєння нових ринків. Однак дана стратегія звичайно має певні переваги і недоліки серед різноманіття усіх зазначених видів диверсифікації (табл. 3.2.)

Оцінюючи складові стратегічних диверсифікацій наголосимо на позитивних та негативних проявах:

Таблиця 3.1

Основні види диверсифікації пропоновані для ТОВ СП «НІБУЛОН»

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

Джерело: розроблено автором

1) Концентрична (вертикальна) диверсифікація – має вагому низку переваг у порівнянні з іншими, але ключовим аспектом на якому варто наголосити про значний кошторис її введення. А керівництво ТОВ СП «Нібулон» у даних кризових умовах та військовому стані звичайно має на меті збільшення своїх щорічних доходів, але обмежується у витратній складовій.

2) Конгломератна диверсифікація – окреслює збільшення витрат, адже основною складовою є

поповнення асортименту новою продукцією, яка передбачає залучення нових технологій та нових ринків збуту продукції. Натомість конгломератна диверсифікація звичайно може забезпечити високий рівень конкуренції та новаторство, однак переважна більшість сучасних підприємців не готові вкладати додаткові кошти у ризикові проекти, адже ризики втрати майна в умовах повсякденних обстрілів дуже значні.

Таблиця 3.2

Переваги і недоліки запропонованих стратегій диверсифікації ТОВ СП «НІБУЛОН»

Вид	Переваги	Недоліки
Концентрична (вертикальна)	• гарантія поставок технічних і матеріальних ресурсів; • тісний контакт з кінцевими споживачами; • контроль всього ланцюга виробництва - від сировини до готової продукції; • стабільність господарських зв'язків у межах підприємства	• постійне вдосконалення виробництва потребує значних витрат, що стає головною причиною перевищення вартості ресурсів за середньоринкову; • негативні зміни зовнішнього • середовища прямо впливають на взаємозалежність підрозділів та погіршують становище підприємства; • зменшення впливу конкуренції через обмеженість ринку збуту
Горизонтальна диверсифікація	• полягають у різнобічному аналізі та задоволенні потреб споживачів, при якому досягається ефект синергізму - сукупність видів діяльності дає більший ефект, ніж окремі види діяльності	• ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності.

Конгломератна диверсифікація	• раціональне використання фінансових ресурсів. • можливість придбання нового • бізнесу по низькій ціні, які існують у галузях, що знаходяться на стадії спаду, коли фірми прагнуть швидко вийти із бізнесу, мінімізуючи майбутні втрати; • зникає залежність від ризику спаду попиту на товари, через наявність інших виробництв; • робить фірму стійкою та • недоступною щодо поглинання.	• труднощі в регулюванні різних видів бізнесу та підрозділів; • складність аналізу стратегічних проблем; • проблематичність оцінки стратегічних планів.

Джерело: розроблено автором

Тому можливість придбання нового бізнесу неначасі зараз для керівництва ТОВ СП «Нібулон», що в таких умовах значно навантажує фінансову видаткову складову ну і звичайно зумовить збільшення доходів. Але у сучасних умовах впровадження даної стратегії будуть обтяжливі.

3) Горизонтальна диверсифікація – має різносторонню варіацію щодо розвитку подій на ринку, бо передбачає можливість освоєння міжнародних ринків і розширення власного асортименту продукції. Для ТОВ СП «НІБУЛОН» найбільш актуальним є саме даний підхід стратегічного диверсифікованого виробництва.

На нашу думку проблемами та причинами ініціалізації програми горизонтальної диверсифікації у ТОВ СП «НІБУЛОН» полягають у наступному:

– керівництву компанії варто залучити нових

замовників, з метою підвищення ефективність діяльності на внутрішньому ринку та покращення позиції на міжнародній арені.

Завдячуючи даному підходу, ТОВ СП «НІБУЛОН» матиме змогу покращити власні рейтинги на світовому ринку.

Суть запропонованої диверсифікаційної програми: полягає в тому, щоб охопити й опанувати додаткові нові ринки збуту зернової продукції, тим самим звичайно диверсифікувати власну міжнародну діяльність за рахунок урізноманітнення груп наявного товару.

Дану програму пропонуємо презинтувати як: «WorldwideExport +». Основними цілями запропонованої програми для керівництва ТОВ СП «НІБУЛОН» буде:

- проникнення та опанування нових міжнародних ринків збуту;
- підвищення конкурентоспроможності товарного асортименту та цілісного бізнесу компанії на міжнародному просторі;
- покращення позицій аграрного бізнесу на міжнародній арені;
- рекомендації, щодо організації й реалізація міжнародної діяльності в умовах нестабільного бізнес–середовища – запобігання продовольчої кризи.

За нашими пропозиціями трансформацію майндсету товарного асортименту керівництву ТОВ СП «НІБУЛОН» доцільно відправляти на експорт:

– пшениця (2–го, 3–го, 4–го класу);

– кукурудзу.

Трансформацію майндсету товару пшениця (2–го, 3–го, 4–го класу) полягає у тому, що це товар виробництва ТОВ СП «НІБУЛОН», широко вирощують заради насіннєвого матеріалу злакових зернових, які є основними продуктами харчування в усьому світі.

Даний товар відноситься до міжнародної групи товарів класу А який вважається найціннішим, адже високо користуються попитом при виробництві хлібо–булочних виробів та товарів харчової галузі національної економіки.

4–й клас пшениці вироблений у ТОВ СП «НІБУЛОН» – особливий тим, що з нього виробляють макаронні вироби та суміжну борошняну продукцію.

Кукурудза як злакове зерно, вважається однією з найважливіших злакових культур міжнародного простору.

Основні риси товару який вироблений у ТОВ СП «НІБУЛОН» полягає у досить широкому спектрі застосування, доступності, конкурентоздатності.

Очікувані вигоди від впровадження програми для керівництва ТОВ СП «НІБУЛОН» полягають у наступних аспектах:

- завдяки реалізації програми ТОВ СП «НІБУЛОН» зможе значно підвищити власне фінансове становище, що дає змогу реалізовувати власні нові проекти та

покращують свої позиції на міжнародному ринку.

Звичайно запропоновані диверсифікаційні стратегії для ТОВ СП «НІБУЛОН» мають певні обмеження програми:

- спочатку необхідно знайти зацікавлених партнерів міжнародного простору для реалізації запропонованих заходів програми.

При охопленні й опануванні нових ринків збуту товарного асортименту керівництву ТОВ СП «НІБУЛОН» необхідно враховувати наступні фактори:

– потенційний, наявний обсяг ринку зернової продукції;

– наявність конкурентів на конкретному ринку;

– визначення рівня цінової політики конкурентів на глобальному ринку;

– ретельна оцінка конкурентів (важливо: виявлення головних переваг в продукції);

– насиченість ринку подібними товарами;

– ступінь сприйняття споживачами кожного товару на певному ринку (платоспроможність, готовність, визнання);

– присутність правових бар'єрів на національному та міжнародному ринку.

Таблиця 3.3

Оцінка ризиків в процесі реалізації програми

Внутрішні	Зовнішні

- Несприятливі погодні умови, які вплинуть на врожайність - Технічні проблеми (під час збору врожаю, або ж під час зберігання)		- Посилення конкуренції на зовнішніх ринках; — Поява проблем пов’язаних з політичним впливом	
+	-	+	-
Прорахування усіх можливих додаткових витрат. Формування резервів.	Можливо необхідно буде більше часу, аби зібрати урожай. Або переукладання договору постачання зі зменшеними обсягами.	Наш продукт буде конкурентоздатним, що буде витісняти інших гравців ринку.	Витіснення національними товарами на іноземних ринках нашого продукту через політичні обмеження.

Джерело: розроблено автором

В наведеній таблиці зазначені поверхневі ризики ТОВ СП «НІБУЛОН», які певним чином можуть позначитись на реалізації програми,.

Отже, основна задача стратегії диверсифікації ТОВ СП «НІБУЛОН» полягає у налагодженні зв'язку зовнішнього ринку із аграрним бізнесом аціональних товаровиробників.

3.2. Модель стратегічного управління діяльністю ТОВ СП «НІБУЛОН»

Важливість формування світової продовольчої безпеки та відповідного ефективного розвитку аграрного сектору національної економіки, незважаючи на сучасну зміну трендів у передових галузях агарного бізнесу

та технологіях, систематично зростає в сучасній світовій економічній системі.

Наведенні чинники створюють базу для спеціалізації України, як сприятливого природно-географічного середовища при виробництві агропродукції.

Для України аграрний бізнес завжди залишається стратегічним середовищем розвитку економіки та бізнесу, що пов'язано з вигідними географічно-кліматичними умовами, якими вона забезпечена для ефективного розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН», а саме:

- сформовано 9% світових запасів родючого чорнозему,
- понад 40 млн. га високоврожайних земельних угідь для вирощування продукції рослинництва,
- 20% зайнятого економічно-активного населення країни,
- забезпечення понад 20% ВВП за рахунок аграрного бізнесу.

Зважаючи на те, що агропромисловий комплекс України у тому числі і аграрний бізнес ТОВ СП «НІБУЛОН» є ключовим елементом забезпечення світової продовольчої безпеки.

У 2020 р. національні товаровиробники знизили обсяги експорту зерна на 12,1%, порівняно із 2019 р. (який був досить рекордним в історії України) через несприятливі погодно-кліматичні умови, що склались майже по всій території країни та пандемію коронавірусу.

За підсумками 2021 р. експорт зернової продукції аграріїв України склав 51,2 млн т на суму 12,5 млрд. дол., що практично збігається з відвантаженням товару у 2020 р. в натуральному виразі, але на 31% перебільшує у фінансовому виразі. Збільшенню обсягів виручки від експорту зернової продукції, на думку зернотрейдерів, сприяє підвищувальний тренд в ціновій динаміці основних зернових культур в Україні.

2022 р. приніс нові складні виклики як для керівництва ТОВ СП «НІБУЛОН» так і всіх підприємців України - через агресію РФ та

запроваджений воєнний стан став більш кризовим в експорті зернових.

Отже, диверсифікація торговельних партнерів і експортного товарного кошика ТОВ СП «НІБУЛОН» позиціонується як стратегія, яку слід втілювати у господарські процеси та допомогти пом'якшенню впливу рецесії в різних частинах світу.

Саме тому станом на 2023 рік керівництво постійно працює у відбудові свого бізнесу.

1. У березні 2023 року керівництво ТОВ СП «НІБУЛОН» уклало угоду із потужним європейським виробником сільськогосподарської техніки. На придбання 13 сівалок від HORSCH, які планується використовувати для посіву кукурудзи, ріпаку та соняшнику. Сівалки HORSCH Maestro – одні з найкращих і найвисокотехнологічніших на ринку посівної техніки, зручні і продуктивні. Висока точність висіву обладнання дозволить нам ефективно і швидко виконувати операції за робочої швидкості руху до 15 км/год.

На користь техніки HORSCH говорить також той факт, що цей виробник постійно вдосконалює свої машини і тестує у виробничих масштабах, зокрема й в Україні. Крім того, компанія має розвинуту сервісну базу в Україні, що дозволяє експлуатувати й обслуговувати техніку з мінімальними простоями в майбутньому.

Керівництво ТОВ СП «НІБУЛОН» прагне оптимізувати виробничі процеси та підняти якість і продуктивність посіву на новий рівень.

2. 15. листопада 2023 керівництво ТОВ СП «НІБУЛОН» зустрілося з представниками компанії CLAAS на виставці AGRITECHNICA 2023, яка проходила у Ганновері, для підписання угоди про придбання обладнання. Усього в 2024 році передбачено постачання 29 одиниць сільськогосподарської техніки, а саме:

- 10 комбайнів, 1
- 5 тракторів
- 4 телескопічних навантажувачів

Нове обладнання дозволить департаменту агровиробництва ТОВ СП «НІБУЛОН» розпочати весняно-польові роботи сезону 2024 з новою інноваційною технікою. У компанії розраховують, що це дасть змогу в стислі терміни та якісно здійснювати основні технологічні операції, заощаджувати пальне та інші ресурси.

Оновлення техніки відбувається в межах проєкту реформи напряму та вдосконалення технології виробництва, ініційованого агродепартаментом «НІБУЛОНу» в 2023 році. Запропонований напрям має намір зменшити собівартість виробництва та вийти на конкурентоспроможний рівень відносно інших виробників сільгосппродукції. Такий курс передбачає зменшення кількості техніки при одночасному підвищенні ефективності та точності операцій.

3. ТОВ СП «НІБУЛОН» та українська продуктова компанія IT-Enterprise домовилися про подальшу співпрацю з метою всебічної оптимізації та цифровізації бізнесу агроекспортера. У планах партнерів оновлення до актуальної версії платформи IT-Enterprise та подальше розширення функціонала системи.

Актуалізація платформи дозволить повною мірою скористатися перевагами сучасного рішення, яке акумулювало в собі найкращий світовий досвід та практики українського бізнесу. Окрім технологічного оновлення передбачено перенесення всіх наявних даних та налаштованих бізнес-процесів, а також інтеграцію власних програмних напрацювань, здійснених IT-командою ТОВ СП «НІБУЛОН» самостійно протягом останніх восьми років експлуатації рішення. Це дозволить в подальшому історично нерозривно вести діяльність в єдиній ERP-системі.

Оновлення платформи IT-Enterprise також створить умови для впровадження нових блоків для покращення аналізу та управлінських рішень. Подальше розширення функціонала охопить чотири ключові напрями діяльності компанії, а саме торгівлю, логістику, елеватори та

агровиробництво. Повний перелік проєктів, а також глибина цифровізації будуть уточнені на початку 2024 року за фактом детального аналізу та переосмислення IT-департаментом цифрової моделі підприємства.

«За 9 років співпраці ТОВ СП «НІБУЛОН» з IT-Enterprise користувачами системи стали 1500 співробітників. Були впроваджені програмні рішення з бухгалтерського і податкового обліку, регламентованої звітності за МСФЗ, фінансів, контрактно-договірного обліку, управління закупівлями, управління персоналом тощо, які згодом успішно розвивали і вдосконалювали фахівці.

Зараз, коли потреби в цифровізації стали охоплювати ширше коло бізнес-завдань, керівництво знову зупинило свій вибір на системі українського виробництва. Це потужне цифрове рішення, яке допоможе нам забезпечити транспарентність даних та аналітики, потрібних для швидкого ухвалення якісних управлінських рішень».

Цілями цифровізації в ТОВ СП «НІБУЛОН» вважають значне підвищення ефективності підприємства, що з огляду на галузеутворюючу роль компанії здатне вплинути на позиції українських агровиробників у світі. У компанії розраховують, що цифрові технології дозволять повною мірою розкрити потенціал співробітників, надавши їм інструменти для ухвалення якісних управлінських рішень, швидше та гнучкіше реагувати на зміни, збільшити продуктивність.

Виклики війни суттєво вплинули на конкурентоздатність українського агровиробництва. Зростання виробничих та логістичних витрат зумовлює значне падіння рентабельності та провокує аграріїв до змін у технологіях або відмови від обробітку землі. Це ставить під загрозу врожай наступного року та ще більше поглиблює кризу. Зараз, коли компанії вдалося стабілізувати бізнес, лідерство ТОВ СП «НІБУЛОН» та відповідальність перед аграріями полягає в тому, аби за рахунок підвищення власної ефективності створити для них такі умови співпраці, які б могли повернути галузі конкурентоздатність.

4. Німецька державна фінансова установа виділяє грант у розмірі €4,8 млн у межах програми фінансування develoPPP Федерального Міністерства економічного співробітництва та розвитку Німеччини – BMZ.

Підрозділ з розмінування ТОВ СП «НІБУЛОН» отримає значне підсилення у вигляді машин з розмінування та спеціального обладнання завдяки підтримці DEG Impulse gGmbH, дочірньої компанії DEG.

Кошти буде спрямовано на забезпечення технічного розмінування – етапу очищення української землі від вибухонебезпечних предметів із використанням спеціальних машин з розмінування. Механізований підхід дозволить значно підвищити швидкість розмінування та зберегти життя саперів.

ТОВ СП «НІБУЛОН» співпрацює з DEG – Deutsche Investitions– und Entwicklungsgesellschaft mbH, дочірньою компанією KfW, з 2019 року. За цей час найбільший Німецький банк розвитку неодноразово брав участь у фінансуванні наших інвестиційних проєктів та операційної діяльності. Зараз під час війни DEG надає реальну підтримку не тільки «НІБУЛОНу», але й широкому колу власників земель, громад та агровиробників України. Придбане обладнання використовують не тільки для розмінування власного земельного банку, але й надаватимемо послуги всім, хто цього потребує.

У квітні 2023 року ТОВ СП «НІБУЛОН» отримав статус оператора з протимінної діяльності та перший сертифікат на нетехнічне обстеження територій на яких велися бойові дії або які перебували під окупацією. Обладнання, яке буде придбано за грантові кошти, дозволить сягнути наступного рівня – права на технічне обстеження територій (ТО), розмінування вручну (РВ), обстеження району ведення бойових дій (ОРВБД). Сертифікат на ТО дозволяє здійснювати роботу з пошуку ВНП на потенційно забруднених ділянках, які були зазначені НТО, та підтверджувати чи спростовувати наявність ВНП, а сертифікат РВ – розміновувати заміновані ділянки вручну або механізованим способом, де це можливо.

Для удосконалення системи стратегічного управління підприємству

необхідно розробити таку стратегію, щоб можна було використати усі свої сильні сторони за для отримання віддачі від його можливостей в зовнішньому середовищі, а саме:

- збільшення частки експорту;

- зниження рівня цін постачальників;

- захоплення нових сегментів ринку та ін.

Керівництву ТОВ СП «НІБУЛОН» необхідно опрацювати таку стратегію, яка б дозволила йому одночасно позбутися слабких сторін та запобігти загрозам через:

- збільшення обігових коштів;

- залучення споживачів;

- набуття більшої популярності торгової марки на світовому та внутрішньому ринках.

Для того, щоб зайняти лідерство на ринку ТОВ СП «НІБУЛОН» необхідно збільшити:

– обсяги елеваторних потужностей,

– розмір земельного банку,

– кількість регіонів розповсюдження та кількість філій, а також розмір отриманого фінансового результату.

Одним із основних напрямків повинен бути паблік рилейшинс (PR). Саме за рахунок заходів PR сформується імідж товариства, що сприятиме:

– припливу кваліфікованих молодих працівників до ТОВ СП «НІБУЛОН» ;

–збільшенню чисельності людей, що готові віддати земельні паї в оренду, адже у планах збільшення посівних площ до 90 тис. га;

– залученню інвестиційних партнерів;

– зростанню кількості сільськогосподарських підприємств, що, опираючись на імідж позитивного партнера, реалізовуватимуть власну продукцію через термінали ТОВ СП «НІБУЛОН» тощо.

Нами запропоновано такі типи стратегій:

1. Стратегія лідера. Це буде важливо, якщо ніша та продажі нішевих культур компанії прискорюються високими темпами.

2. Стратегія спеціалізації ніші. Орієнтація на географічну спеціалізацію ТОВ СП «НІБУЛОН», а саме на збільшення пропозиції гороху, проса, квасолі, сочевиці тощо. Зараз європейські країни пропагують здоровий спосіб життя, що є одним із напрямків веганського руху. Це чудова можливість збільшити експорт рослин ТОВ СП «НІБУЛОН» до європейських партизанів сучасного європейського руху без тварин.

3. Стратегія просування товару. Ця стратегія ТОВ СП «НІБУЛОН» включатиме комплекс заходів з розробки асортименту, створення нових товарів, що втратили споживчий попит, розвитку бренду. Наприклад, можна рекламувати на західних ринках корисність і легкість гречки і підтримувати її ідеєю пропаганди здорового харчування.

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

PEST-аналіз служить однією з основ поверхневого вивчення факторів, які можуть вплинути на роботу та функціонування ТОВ СП «НІБУЛОН». Через цю матрицю визначається вплив політичних (P), економічних (E), соціальних (S) і технологічних (T) чинників [43].

Не менш важливим є визначення факторів зовнішнього середовища ТОВ СП «НІБУЛОН», за допомогою матриці PEST-аналізу, який наведено в табл. 2.11.

Таблиця 3.4

Характеристика PEST-факторів макросередовища ТОВ СП «НІБУЛОН»

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

Найбільш суттєвими факторами для ТОВ СП «Нібулон» виступають політичні та економічні, оскільки вони прямо впливають на діяльність компанії, і є визначними при його функціональній діяльності.

Україна за останнє десятиліття значно збільшила обсяги експорту зерна. 2022 рік на зовнішні ринки було експортовано 50,8 млн. тонн вітчизняного зерна. Це в 3,7 рази більше, ніж у 2020 році, але на 10% менше, ніж у рекордному 2019 році.

Таблиця 3.5

PEST-аналіз ТОВ СП «Нібулон»

P - політичні	E - економічні
1. Загальна політична ситуація 2. Антимонопольне законодавство 3. Податкове законодавство 4. Нормативне регулювання 5. Економічна політика держави	1. Темпи зростання економіки 2. Рівень доходів в економіці 3. Рівень інфляції 4. Курс національної валюти
S - соціальні	T - технічні
1. Чисельність населення (споживачів) 2. Міграція населення 3. Спосіб життя споживачів 4. Цінності та уподобання споживачів	1. Швидкість змін технологій у галузі 2. Поява нових продуктів; 3. Державна технологічна політика

Джерело: розроблено автором

Оособливістю діяльності товариства 2023 року стало подальше зміцнення позицій Китаю, який у 2022 році вперше очолив ТОП-10 імпортерів українського зерна, закупивши близько 1/5 вартості вітчизняного зернового експорту.

За 4 роки, починаючи з 2018 року, ця країна збільшила закупівлі зерна з України майже в 5 разів - до $2,6 млрд. При цьому частка Китаю у вартісному експорті вітчизняного зерна зросла з 19,7% у 2021 році до 20,7% у минулому році.

Для формування конкурентної складової необхідно проаналізувати конкурентів ТОВ СП «Нібулон».

Розглянемо головні компанії-експортери основних зернових культур в Україні з початку 2020/21 МР, що наведено в табл. 2.12.

Таблиця 3.6

Головні компанії-експортери зернових в Україні

Пшениця	Ячмінь	Кукурудза

Компанія	%	Компанія	%	Компанія	%
«Нібулон»	8,4	«Гранум Інвест»	12,0	«Кернел»	7,9
«Кернел»	7,2	«Нібулон»	10,6	«Нібулон»	7,8
«Cargill»	5,6	ДПЗКУ	7,6	ADM	4,7
ДПЗКУ	4,8	«Кернел»	6,5	ДПЗКУ	4,2
«Луї Дрейфус Україна ЛТД»	3,6	ADM	5,7	UkrLandF arming PLC	4,2
«Бунге Україна»	3,1	«Бунге Україна»	2,4	«Нобл Ресорсиз Україна»	3,5
ADM	2,9	«Нобл Ресорсиз Україна»	2,0	«Cargill»	2,3
«Агропрсперіс»	1,7	ППК «Агроресурс»	1,9	«Гленкор Інтернешнл»	1,8
«Гленкор Інтернешнл»	1,4	«Луї Дрейфус Україна ЛТД»	1,8	«Луї Дрейфус Україна ЛТД»	1,7
«Амбар Експорт»	1,3	«БТГ Пактуал Комодітіс»	1,8	«Бунге Україна»	1,6
Інші	60,1	Інші	47,7	Інші	60,2
Всього	100,0	Всього	100,0	Всього	100,0

Джерело: розроблено автором

Найбільшими експортерами зерна у 2022 році були компанії ТОВ СП «Нібулон» (8,4% в загальному обсязі поставок), «Кернел» (7,2%), «Cargill» (5,6%).

На ринку кукурудзи лідерство займають «Кернел» (7,9%) і «Нібулон» (7,8%).

Виходячи з вищезазначених даних можна зробити висновок, що головними конкурентами в сфері експортної діяльності є компанії «Кернел» і «Cargill». Тому слід зупинитись більш детально на цих організаціях.

«Кернел-Трейд», яка входить до структури групи компаній «Кернел», вже традиційно очолює позиції одного з головних агро-експортерів України. В 2023 році компанія експортувала 2 млн. тонн пшениці, що дозволило «Кернел» стати оператором з найбільшими обсягами перевалки зерна в портах України у 2021/2022 МР. А вже в 2024

р. «Кернел» планує покращити свій результат до 2,26 млн. тонн, що відповідатиме 13,67% дол і ринку.

Таблиця 3.7

Прогнозні показники головних експортерів на ринку України на 2024 рік

Компанія	Обсяг, млн. тонн	Доля ринку, %
ТОВ СП «Нібулон»	1,99	12,02
«Кернел»	2,26	13,67
«Cargill»	1,63	9,86

Джерело: розроблено автором

За підсумками 2021 р. американська продовольча компанія «Cargill» експортувала 1,63 млн т пшениці українського походження, що перевищує минулорічний показник на 200 тис. тоннм і становить 9,86% від загальної ринкової долі вм Україні .

Головними імпортерами пшениці у 2024 році згідно прогнозів українського походження будуть наступні країни, Індонезія, Китай, Єгипет, Туреччина, Ємен, Марокко, Туніс, Саудівська Аравія, Ліван.

Також для більшої наочності доцільно відобразити графічно долю ринку лідируючих компаній в експорті зернових, що наведено на рис. 3.1.

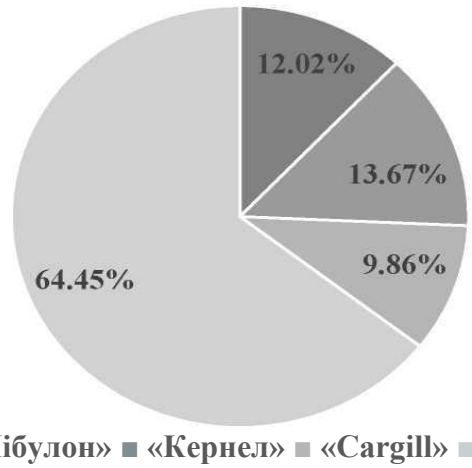

Рис. 3.1 Доля ринку головних компаній експортерів зернових в Україні

Джерело: розроблено автором

Попередньо наведені дані було проаналізовано, але варто зазначити, що частка інших складає 64,45%. Інші компанії не були

зазначені адже їх доля <5%, що не є суттєвою конкуренцією.

Для подальшого аналізу конкурентів було проведено опитування експертів, шкала оцінок наведена в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Шкала оцінювання рівня конкурентоспроможності

Інфраструктура	Оцінка	Погана	Задовільна	Добра	Висока	Дуже висока
	Бал	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20
Технології	Оцінка	Поганий	Задовільний	Середній	Добрий	Відмінний
	Бал	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20
Якість	Оцінка	Погане	Задовільне	Середнє	Добре	Відмінне
	Бал	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20
Вартість	Оцінка	Дуже висока	Висока	Середня	Задовільна	Низька
	Бал	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20

Джерело: розроблено автором

Результати опитування представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Оцінка експертів конкуруючих компаній

	ТОВ СП «Нібулон»	«Кернел»	«Cargill»
Інфраструктура	Дуже висока	Висока	Висока
Технології	Добрий	Добрий	Середній
Якість	Добре	Добре	Задовільне
Вартість	Середня	Висока	Середня

Джерело: розроблено автором

Також результати можна представити в балах, що наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

Оцінка експертів в балах

	ТОВ СП «Нібулон»	«Кернел»	«Cargill»
Інфраструктура	17	16	13
Технології	13	14	11
Якість	13	15	8
Вартість	11	7	9
Всього	54	52	41

Джерело: розроблено автором

Виходячи з отриманих результатів маємо наступне, що ТОВ СП «Нібулон» займає лідируючу позицію з найвищим балом - 54. Це свідчить про те, що багаторічний досвід компанії використовується раціонально і його застосовують для подальшого покращення діяльності.

Компанія «Кернел» отримала 52 бали від експертів, і вона є найголовнішим конкурентом для «Нібулону».

В свою чергу «Cargill» посів останнє місце і отримав всього 41 бал. Також варто зауважити, що кожна компанія охоплює певний ринок на міжнародній арені.

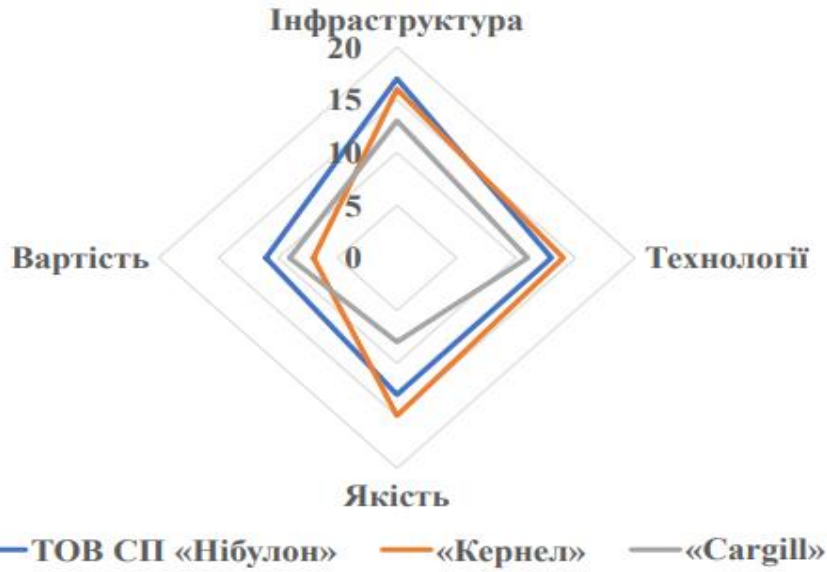

Рис. 3.2 Загальний багатокутник конкурентоспроможності
Джерело: розроблено автором

Згідно результатів можна стверджувати, що ТОВ СП «Нібулон» виграє конкуренції на внутрішньому ринку України і має значний

потенціал на міжнародній арені. За рахунок диверсифікації власної діяльності компанія постійно зберігає фінансову стійкість.

Таблиця 3.11

Інструменти стратегічного управління ТОВ СП «НІБУЛОН»

Назва інструменту	Опис інструменту
Інструменти управління людським капіталом	Впровадження стратегії здійснюється відповідними підрозділами у відповідності до повноважень та отриманих інвестицій. Група планує і далі інвестувати в розширення потжностей виробництва, а запуски нових продуктів в покращення умов праці та якості продукції. Компанія планує стратегічний розиток заа двома напрямками: 1) Внутрішній, який полягає у постійному покращенні показників ефективності виробництва шляхом побудови самодостатніх команд співробітників на виробництві через вдосконалення навичок та за рахунок розвитку внутрішього потенціалу; 2) Зовнішній, який полягає у співпраці з постачальниками сировини з питань впровадження міжнародних стандартів якості їх виробництва.
Інструменти управління корпоративним зростанням	Підприємство формує свою стратегію розвитку з підвищенням оборотності активів, збільшенням рентабельності продажу, збільшенням частки експорту. Здійснює контроль за співвідношенням власних та залучених коштів.
Організаційно-економічна система управління	Здійснює розподіл фінансових результатів з урахуванням стратегічних цілей, використовує цифрові технології, удосконлює організаційну структуру
Інструменти управління науково-технічним потенціалом	Розробка нових продуктів, постійна якісна зміна діючих продуктів; освоєння нових технологій та методів закупки; своєння нових ринків розподілу; розробка нових форм взаємодії з стейкхолдерами.

Джерело: складено на основі аналізу автора

Але в нинішніх реаліях нестабільного бізнес-середовища компаніям необхідно постійно пристосовуватись до змін, які можуть вплинути, як

ззовні, так і зсередини.

Для того, щоб забезпечити стабільне функціонування на ринку, підприємство повинно випускати конкурентоспроможну продукцію. Ознакою конкурентоспроможності та достатньої стабільності на ринку є висока якість продукції, сприятлива цінова політика та наявність нової, натуральної та екологічно чистої продукції. Це все спонукає підприємства залучати інвестиції у розвиток технології та модернізацію виробничих потужностей. Визначено, що інноваційний розвиток є основою для довгострокового розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН».

3.3. Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення стратегічного управління на підприємстві

Заплановано значне збільшення поставок до Ємену порівняно з минулим маркетинговим роком. Такий результат можливо досягти шляхом тісної співпраці з регіональними переробниками, що стали віддавати перевагу доволі якісним показникам української пшениці замість французької та російської. Інші основні напрямки - Йорданія, Філіппіни та Туніс.

2024/25 маркетинговий рік бачить потенціа л для збільшення обсягів в Марокко та Тунісі по причині збільшення попиту на пшеницю з України, через зменшення виробництва в ЄС, особливо у Франції, що історично залишалася головним постачальником цих країн. Більше того, Пакистан може стати новим перспективним пунктом експорту, де керівництво нещодавно відкрило можливість імпорту пшениці на приватний ринок, і країна повинна купувати 2-2. 5 мільйонів тонн пшениці на рік.

В'єтнам також є одним з нових потенційних та перспективних напрямків.

У той же час, як очікується, Китай буде залишатися головним

імпортером кукурудзи протягом наступних 3 років. Крім того, Єгипет, в тому числі Європейський Союз, Ізраїль та Південна Корея мможуть бути вагомими імпортерами цієї культури.

У новому році компанія має потенціал для роботи з партнерами з Індії, В'єтнаму та Саудівської Аравії. Очікується, що більше 50% експорту всього ячменю буде здійснено у 2024/2025 МР саме до Саудівської Аравії. Щом стосується ріпаку і сорго, майже всі об'єми продукцій планується експортувати в напрямку Європейського Союзу (Нідерланди, Бельгія, Німеччина, Франція, Португалія та сорго - Італія та Іспанія).

На новий сезон пропонується залишити ЄС головним імпортером цих культур. Таким чином, надалі планується експортувати продукцію компанії в понад 70 країн по всьому світу.

Таблиця 3.12

Товарна структура експорту ТОВ СП «НІБУЛОН», порівняно з минулим маркетинговим роком та прогнозом

Культура	2020/20 МР тис. т	%	2022/23 МР тис. т	%	2024/25 МР Прогноз, %
Кукурудза	1562,4м	38,0	2234,4	42,9	47,6
Пшениця	1836,8	44,7	2126,6	40,8	37,8
Ріпак	142,9	3,5	292,2м	5,6	5,8м
Сорго	37,4	0,9	42,0	0,8	0,6м
Соя	114,7	2,8	-	-	-
Ячмінь	412,1	10,0	512,7	9,8	8,2м
	4106,2	100	5207,9	100	100

Джерело: складено на основі розрахунків автора

Тільки у 2024/25 МР географія експорту може скласти 29 держав, з них 9 – країни Європейського союзу: Нідерланди, Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Італія, Португалія, Іспанія. В азіатському

напрямку головними споживачами зерна з України будуть Китай, Індонезія, Бангладеш та Саудівська Аравія.

Проаналізувавши табл. 3.12. можна побачити, що в порівнянні з минулим маркетинговим роком на наступний рік прогнозується:

- збільшення частки експорту кукурудзи на 4,7%;
- зменшення частки експорту пшениці на 3%;
- відносно незмінний % частки експорту ріпаку, сорго та сої;
- зменшення частки експорту ячменю на 1,6%.

З діаграми (рис. 3.3.) видно, що у товарній структурі експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» переважатиме кукурудза, яка займає майже половину усіх експортованих товарів. Це відбулось за рахунок зменшення частки експорту пшениці (експорт пшениці зменшився в відносному обсязі, але не в абсолютному) та за рахунок зменшення частки обсягу ячменю (не є великою проблемою, адже ячмінь є найдешевшою культурою серед усіх зернових). Це є дуже позитивною тенденцією, адже саме у кукурудзи серед всіх культур найбільша додана вартість.

Отже, окрім кукурудзи, значну частину експорту також займає пшениця, ріпак та ячмінь. Соняшник, сорго та соя не є головними експортними орієнтирами ТОВ СП «НІБУЛОН», адже цей ринок в Україні контролюється іншими значними гравцями.

Доцільність запропонованої структури експорту можна розрахувати за допомогою спеціальних показників: показником економічної ефективності експорту та рентабельність експорту до витрат на експорт.

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

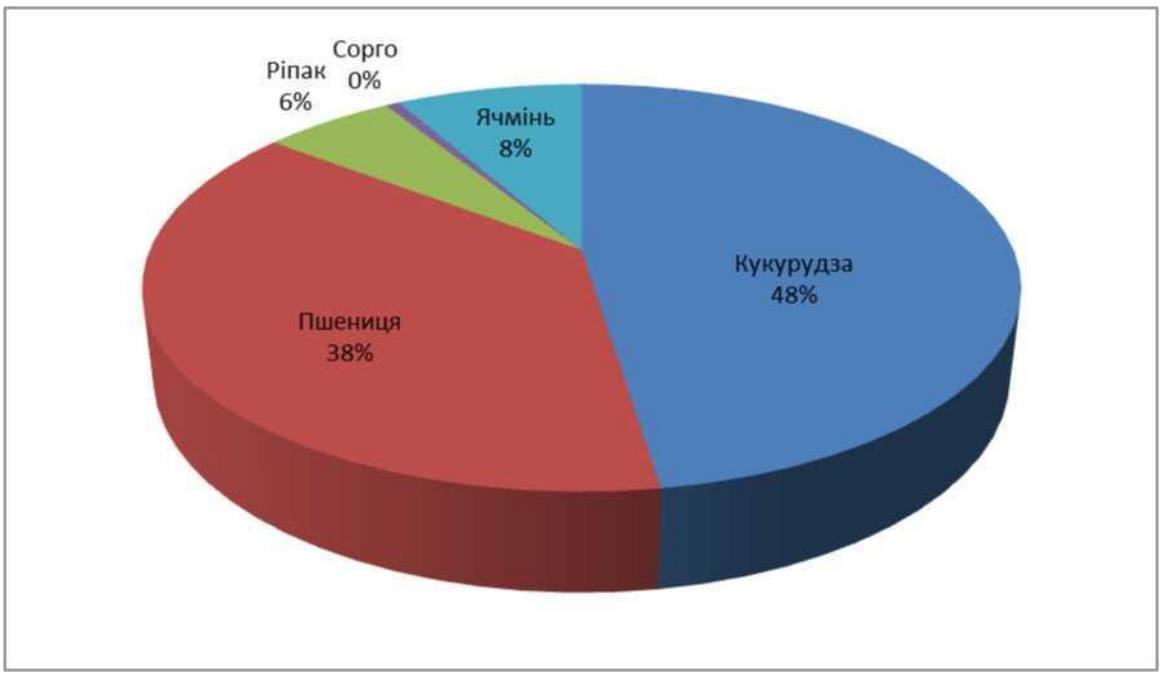

Рис. 3.3. Товарна структура експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» на 2024-2026 рр.

Джерело: складено на основі розрахунків автора

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

Постійні витрати складатимуть - 600 тис. грн., а змінні - 1 330 тис. грн. Виручка від реалізації 2 900тис. грн., а річний обсяг - 450 тис. тонн.

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

$$T = \text{Постійні_витрати} * \text{Річний_обсяг_виробництва} / \text{Виручка від реалізації} - \text{Змінні витрати} \quad (3.1)$$

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

Отже, критичний обсяг реалізації становить 172 тис. тонн.

Графічне відображення точки беззбитковості зображено на рис 3.1



Рис. 3.4. Точка беззбитковості програми

Джерело: розроблено автором

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

Варто розглянути 3 альтернативні варіанти реалізації даного проекту.

1 варіант. Нехай при розгляді першого варіанта сума залучених інвестицій щодо впровадження програми складатиме 3 000 тис. грн. У такому разі, ми можемо розрахувати суму чистого дисконтованого доходу на три роки відповідно.

Розрахунок суми чистого дисконтованого доходу для варіанту 1 подано у табл. 3.13.

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

Таблиця 3.13

Розрахунок чистого дисконтованого доходу для варіанту 1

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

Джерело: розроблено автором

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

Таблиця 3.14

Розрахунок чистого дисконтованого доходу для варіанту 2

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

Джерело: розроблено автором

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

3 варіант. У третьому варіанті обсяг інвестицій становитиме суму - 1 000 тис. грн. - відповідно табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Розрахунок чистого дисконтованого доходу для варіанту 3

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

Джерело: розроблено автором

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

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

Графічне зображення чистого дисконтованого грошового потоку (ЧДГП) наведено на рис. 3.5.

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

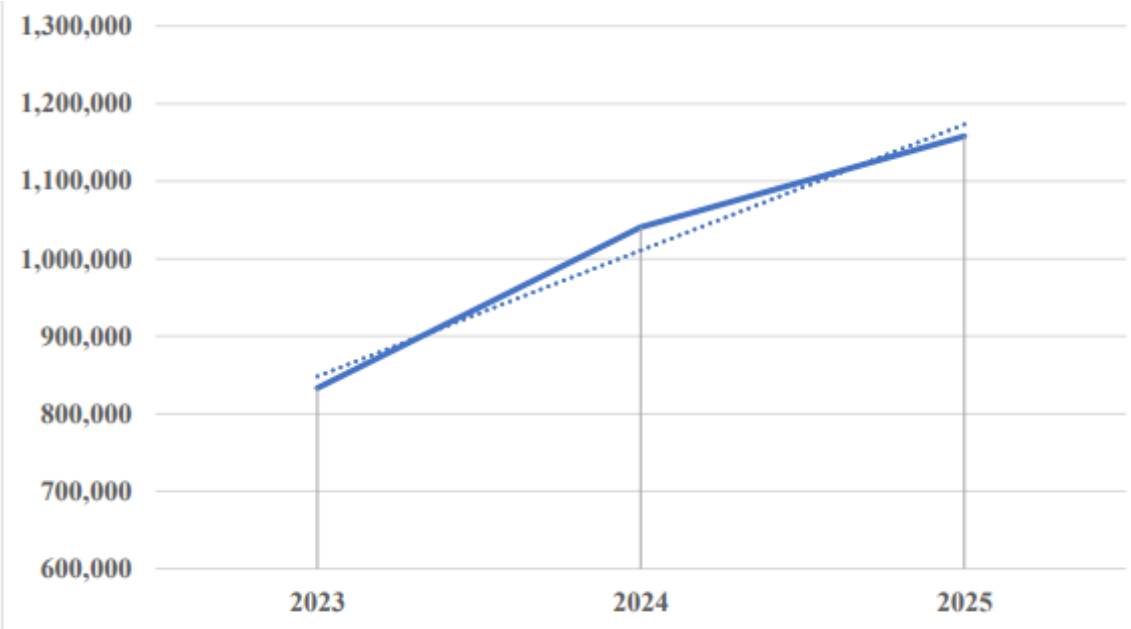

Рис. 3.5 Показник чистого дисконтованого грошового потоку

Джерело: розроблено автором

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

Додаткові дані були сформовані згідно з припущенням ймовірних сценаріїв, і наведені в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Сценарії розвитку економічного середовища ТОВ СП «Нібулон»

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

Джерело: розроблено автором

Проведення аналізу різних сценаріїв економічного середовища дозволяє підприємству бути готовим до можливих змін та імовірних

проблем/ризиків. Цей аналіз розроблено для того, щоб компанія могла швидко відреагувати.

Отож, при песимістичному сценарії маємо наступні дані, що наведені в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Песимістичний/оптимістичний сценарій ТОВ СП «Нібулон»

Показник	дані
Песимістичний	
Доходи, грн.	1 300 000
Витрати, грн.	1 270 000
Оптимістичний	
Доходи, грн.	2 660 000
Витрати, грн.	900 000

Джерело: розроблено автором

Матрицю прибутків від реалізації проєкту із характерним впливом того чи іншого сценарію розвитку економічної ситуації станом на 3 рік, розміщено у табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Матриця можливих прибутків від реалізації проєкту ТОВ СП «Нібулон»

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

Джерело: розроблено автором

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

Таблиця 3.19

Визначення ризиків програми ТОВ СП «Нібулон»

Ризики неправильної оцінки попиту			
Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,4	7	2,8
1.2. Очікування тривалого зростання попиту	0,8	6	4,8
1.3. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з програмою	0,1	5	0,5
1.4. Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цією програмою	0,2	6	1,2
1.5. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту	0,1	5	0,5
1.6. Розрахунки на часті повторні покупки	0,8	8	*6,4*
Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок			
2.1. Переоцінка рівня незадоволеності покупців - цільових споживачів існуючими рішеннями	0,4	6	2,4
2.2. Неврахування можливої зміни звичок споживача	0,8	5	*4,0*
Ризики, пов 'язані з характером конкуренції			
3.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	0,4	6	2,4
3.2. Ризик впливу сильних конкурентів	0,4	8	*3,2*
Ризики потенційних втрат			
4.1. У науковій діяльності	0,2	5	1,0
4.2. У маркетинговій діяльності	0,4	7	2,8
4.3. У трудових відносинах	0,1	6	0,6
4.4. У структурі необхідного капіталу	0,8	5	4,0
4.5. У відносинах з постачальниками	0,8	6	4,8
4.6. У збутовій діяльності	0,8	9	*7,2*
Ризики невизначеності внутрішнього середовища програми			
5.1. Через невизначеність дій контрагентів	0,4	7	*2,8*
5.2. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,2	3	0,6
5.3. На підставі поганої інформації укладення договорів з недієздатними неплатоспроможними партнерами	0,2	1	0,2
5.4. Валютний ризик (зміна валютного курсу призведе до зміни розмірів інвестицій)	0,1	5	0,5
5.5. Розірвання взаємин з партнерами	0,2	6	1,2
5.6. Інфляційний ризик	0,2	5	1,0
5.7. Ріст податкових платежів	0,05	1	0,05
5.8. Збільшення цін на розміщення рекламних матеріалів	0,8	3	2,4

Джерело: розроблено автором

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

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

Таблиця 3.20

Розрахунок вартості експортованої продукції ТОВ СП «Нібулон» на умовах CFR з Миколаєва

Параметри	Розрахунок	Кінцевий результат
1. Вартість на умовах CFR: - одиниці продукції, грн. за т. - обсягу ЗЕО, грн.	$В_{од}$ = *8 400* $В_{об}$ = *8 400 * 15 000*	*8 400 126 000 000*
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування до митного кордону України, %	11250 000+3 750 000+2 250 000+ 9 750 000 = *27 000 000* 27 000 000/126 000 000 = *21%* 27 000 000/15 000 = *1 800 грн. (на 1 тонну)*	*27 000 000 грн. в загальному, що становить 21%, 1800 на 1 тонну*
3. Митна вартість: - одиниці продукції, грн. - обсягу ЗЕО, грн.	8 400 + 1 800 = 10 200 грн. 10 200 грн. * 15 000 т. = *153 000 тис. грн.*	*10 200 153 000 000*
4. Митні збори, грн.	153 000 000 * 0,002 = *306 тис. грн.*	*306 000*
5. Мито: - на одиницю продукції, грн. - на обсяг ЗЕО, грн.	10 200*10% = 1 020 грн. 153 000 000*10%=15 300 тис. грн.	*1 020* *15 300 000*
6. Акцизний збір: - на одиницю продукції, грн. - на обсяг ЗЕО, грн.	-	-
7. ПДВ: - на одиницю продукції, грн. - на обсяг ЗЕО, грн.	0	
8. Ціна відповідно до умови поставки: - одиниці продукції, грн. - обсягу ЗЕО, грн.	8 400 грн. + 1 020 грн. = 9 420 грн. 126 000 000 грн. + 15 300 000 грн. = 141 300 тис грн.	*9 420 141 300 000*

Джерело: розроблено автором

Ціна експортованої продукції ТОВ СП «Нібулон» становитиме 9 420 грн. за 1 тонну або 141 300 000 грн. за всі 15 тис. тонн.

Також слід звернути увагу на те, що пшениця ТОВ СП «Нібулон» не підляга оподаткуванню.

Запропоновані заходи зможуть забезпечити на наступні 3 роки збільшення обсягів експорту ТОВ СП «Нібулон» до 6 млн т сільгосппродукції щороку. У майбутньому керівництвом ТОВ СП «Нібулон» планується експорт продукції у більше ніж 70 країн світу. Основними експортними культурами ТОВ СП «Нібулон» у 2024-2025рр. стануть кукурудза (47,6% від сукупного експорту компанії), пшениця (37,8%) та ячмінь (8,2%)

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Міжнародна торгівля сільськогосподарськими товарами є складною та об'ємною сферою відносин, яку неможливо окреслити в рамках правової системи однієї держави, вона схильна до впливу як внутрішнього національного законодавства країни експортера або імпортера, так і величезного масиву міжнародних норм, правил і звичаїв.

Експорт зернових культур виконує надзвичайно важливу функцію збереження позитивного торгівельного балансу країни. Ринок зерна є системоутворюючим інтегрованим ринком України, що має значний виробничий та експортний потенціал.

Чинники, що впливають на зовнішньоторговельну діяльність підприємтсв можна ототожнити із чинниками, що впливають на діяльність виробників зерна та іншої сільськогосподарської продукції орієнтованої в основному на експорт. Але також додаються численні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. До особливостей зовнішньоекономічної діяльності такого роду підприємств слід віднести: особливості сезонності діяльності експорту аграрної продукції; необхідність створення унікальної логістичної системи; наявність елеваторів; наявність великої кількості наявних оборотних коштів для забезпечення товаропотоку; оперування фінансово-кредитними інструментами для підвищення ефективності виробничої діяльності; наявність власного розвантажувально-перевантажувального комплексу; моніторинг світових ринків збуту сільськогосподарської сировини.

ТОВ СП «Нібулон» є одним з найбільших вітчизняних виробників і експортерів сільськогосподарської продукції (пшениця, ячмінь, кукурудза, жито, соняшник і т.д.). В ході свого розвитку, ТОВ СП «Нібулон» методично розширює географічне охоплення та асортимент виробничої

діяльності. Компанія має 22 виробничих підрозділи, розташованих в дев'яти регіонах України.

Основним показником, що характеризує ефективність зернотрейдера є сума прибутку від реалізованої продукції. На прибуток впливають обсяг реалізації, ціни, рівень попиту і пропозиції на ринку, шляхи і канали реалізації продукції. Важливим фактором, який впливає на ефективність виробництва є підвищення якості продукції. До групи фундаментальних факторів включається і інформація по світовій торгівлі: проведення тендерів, різні правила і обмеження, яким схильна світова торгівля зерном.

ТОВ СП «Нібулон» було збережено лідируючі позицій на українському ринку експорту зернових протягом 7 років поспіль, поставки сільськогосподарської продукції в більш ніж 70 країнах по всьому світу - від Японії до Мексики. Географічне поширення експорту компанії охоплює 31 країн по всьому світу. Китай і Таїланд є новими експортними напрямками ТОВ СП «Нібулон». Компанія традиційно експортує товари в Єгипет, Іспанію та Саудівську Аравію.

Одним з головних напрямів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності є хеджування експортних контрактів за допомогою ф'ючерсів та оціонів. Феноменальне зростання обсягу торгів ф'ючерсами і опціонами на сільськогосподарські товари обумовлений підвищенням світового попиту і все більш активним використанням систем електронної торгівлі.

Також перспективною тенденцією для підвищення ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності є вступ до GAFTA. GAFTA - (the Grain Feed Trade Аззосіайоп) - Міжнародна асоціація торгівлі зерном і кормами. При підписанні угоди, ТОВ СП «Нібулон» отримає перевагу, що всі контракти GAFTA грунтуються на міжнародно визнаної системи врегулювання суперечок шляхом арбітражу.

Важливим напрямком підвищення економічної ефективності зернового

виробництва для ТОВ СП «Нібулон» є також поліпшення якості зерна, особливо за рахунок використання сильних і твердих сортів пшениці з високим вмістом білка і клейковини. Необхідно прискорити впровадження у виробництво порівняно недорогих і якісних вітчизняних сортів і гібридів нового покоління (мають цінні господарські властивості та ознаки), які найбільш адаптовані до агроекологічних умов вирощування. Проте вирощування нових сортів зерна вимагає дотримання правильних технологічних умов вирощування, що сприятиме не лише зменшенню кількісті фуражного та пошкодженого зерна в урожаї, але й підвищить урожайність.

Одним з найбільш пріорітетних напрямків підвищення ефективності не лише зовнішньоторговельної діяльності, а і виробничої діяльності є розвиток транспортної інтраструктури компанії, а саме річкового судноплавства. Використання річкового транспорту надає значні переваги для компанії, осободливо беручи до уваги вартість річкового транспорту, який є найдешевшим з усіх видів транспорту, що використовується для транспортування сільськогосподарської продукції. Розвиток річкового транспорту також дозволить зменшити навантаження на українські атомобільні шляхи, що дозволить зберігати їх якість та перенаправити вантажопотік на українські річки, потенціал котрих майже не використовується. Розвиток річкового судноплавства також буди сприяти розвитку власного суднобудівництва компанії та розвитку галузі будівництва об’єктів інфраструктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУ

1. Агробізнес під час війни: як побудувати ефективну діяльність та на що звернути увагу. Фінансовий моніторинг 2023. Режим доступу: https://biz.ligazakon.net/news/213244_agrobznes-pd-chas- pobuduvatizvernuti-uvagu.

2. Агросектор України під час війни – інфографічий довідник за 2023 рік. Режим доступу: https://agropolit.com/spetsproekty/1003-agrosektor-ukrayini-pid-chas-viyni--infografichiy-dovidnik-za-2023-rik.

3. Бєляк С.О. Основи зовнішньоекономічної діяльності підприємств торгівлі в Україні // Держава та регіони. 2022. №4. -с. 117-119.

4. Бізнес журнал "Зернове трейдерство". // Об'єднана міжрегіональна редакція. 2020. №3. С. 10.

5. Білончук Т. Ю. Формування конкурентного середовища агарного бізнесу України. Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва. 2022. №12. С. 23-27

6. Вакульчак С. М. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка. - 2021. № 2.- С. 75-82.- Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2012_2_12

7. Варченко О. М., Крисанов Д. Ф. Зовнішньоекономічна діяльність суб’єктів агробізнесу в контексті інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС. Національна економічна діяльність і міжнародні економічні відносини: сучасний ста та тенденції розвитку: кол. монографія.. Полтава: ПП «Астрая», 2020. С. 108– 118, 242–243.

8. Висоцький Т: Окупанти крадуть в українських аграріїв зернові, олію, овочі та сільгосптехніку. Режим доступу: URL:https://minagro.gov.ua/news/…

9. Відновлення експорту, ринок землі та шлях до переробки. Як війна змінила український агробізнес. Інтерв’ю з міністром Миколою Сольським –

Мінагрополітики Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. Режим доступу: https://minagro.gov.ua/news/vidnovlennya-eksportu-rinok-zemli-ta-shlyah-do-pererobki-yak-vijna-zminila-ukrayinskij-agrobiznes-intervyu-z-ministrom-mikoloyu-solskim.

10. Воломша С.Є. Конкурентоспроможність зернових на аграрному ринку Економіка АПК: міжнар. наук.виробн. журнал. 2019. №09. С. 83-88.

11. Гамалій І. Минулого року Україна відкрила 12 нових ринків для експорту продукції тваринництва. Дорослий погляд на світ. Режим доступу: https://lb.ua/economics/2023/01/30/minulogo_roku_ukraina_vidkrila_12.html.

12. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2022. 384 с.

13. Доцюк С.. Сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України. Економіка та суспільство. Режим доступу: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-21http://www.ukrstat.gov.ua/

14. Експорт агропродукції у 2023 році скоротився на 16% Режим доступу: https://agropolit.com/news/24971-eksport-agroproduktsiyi-u-2023-rotsi-skorotivsya-na-16.

15. Експорт з України зернових, зернобобових та борошна. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. Режим доступу: https://minagro.gov.ua/investoram/monitoring-stanu-apk/eksport-z-ukrayini-zernovih-zernobobovih-ta-boroshna

16. Експортна діяльність національних товаровиробників, її визначення та сутність [Електронний ресурс]. 2021. Режим доступу до ресурсу: http://dt- kt.net/articles/article-57/.

17. Енциклопедія Сучасної України. Інститут енциклопедичних досліджень НАН України :веб-сайт. URL: https://esu.com.ua/search articles.php?id=24218

18. Євсєєва-Северина І. В., Скопенко Н. С., Кириченко О. М. Проблеми та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності

України в умовах війни. Електронний журнал «Ефективна економіка» №3. 2023. Режим доступу:https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/artic/1270/1279.

19. Заєчик К.Д. Державне регулювання виробництва та проблеми підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. Науковий вісник БДФА. Серія: Економічні науки : зб.наук.праць. Чернівці: Технодрук, 2019. Вип. 14. С. 90-95.

20. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність". // Верховна Рада України. - 1991. - С. 959.

21. Звіт про управління ТОВ СП «Нібулон» 2021 рік: веб-сайт. URL: https://www.nibulon.com/uploads/files/915a71a80c095cdf663a4c952efc d8.pdf

22. Звіт про управління ТОВ СП «Нібулон» 2022 рік: веб-сайт. URL:https://www.nibulon.com/uploads/files/dd9e828c093e42a79f80a19103836f.pdf

23. Звіт ТОВ СП «Нібулон»: веб-сайт. URL:https://l atifundi st .com/kompanii/3 -nibul on

24. Зона вільної торгівлі з ЄС (DCFTA) [Електронний ресурс] // Український клуб аграрного бізнесу. 2022. Режим доступу до ресурсу: http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni_rinki/zona_vilnoi_torgivli_z_es_dcfta.

25. Кваша С.М. Про наукове забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності в аграрному секторі в умовах нових пріоритетів міжнародної інтеграції / доповідь на Заг. зборах Відділення аграр. економіки та продовольства НААН України ННЦ ІАЕ. - К., 2013. -с. 12

26. Кименко С. П. Ефективність державного регулювання експорту ринку зернових та олійних культур в Україні. Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи. К.: ІАЕ УААН. 2019. С. 123-130.

27. Конвенція ООН про договори міжнародної купівлі - продажу - Нью Йорк: ООН, 1989. - 367 с.

28. Корисова О. А. Ефективність функціонування та перспективи розвитку національних товаровиробників Хмельницький: ХДУ, 2021. 173 с.

29. Кузнєцова К.О., Дергачова В.В., Манаєнко І.М. Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. 424 с.

30. Люзе М.В. Перспективи диверсифікації виробництва в умовах інтеграційних процесів. «Молодий вчений», 2021. С. 144-148.

31. Мельник О., Смерека Л. Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності підприємств :веб-сайт. URL: https://science.lpnu.ua/uk/smeu-archive/vsi-vypusky/vypusk-2-nomer-1-2020/ diyalnosti

32. Міжнародна асоціація торгівлі зерном і кормами [Електронний ресурс] //Latifundist. 2021. Режим доступу до ресурсу: http://latifundist.com/cards/11imya- .

33. Міністерство аграрної політики та продовольства України : веб-сайт. https://minagro.gov.ua/investoram/-zernovih-zernobobovih-ta-boroshna

34. Місюк Н.А., Мазур М.С. Конкурентоспроможність виробництва аграрної продукції та основні напрями її підвищення. Економіка. 2017. №2. С. 23-27

35. Науковий журнал «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи Становлення та проблеми розвитку» :веб-сайт.URL: https://science.lpnu.ua//.pdf

36. Нечипорук К.О., Щерба Р.І. Угода про асоціацію України та ЄС: процес укладення угоди та його наслідки для України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Вип. 22. С. 5–9.

37. Новини ТОВ СП «Нібулон»: веб-сайт. URL: https://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/pidsumki-2020-21

38. Новини ТОВ СП «Нібулон»: веб-сайт. URL:https://www.nibulon.com/data/our-company/main-activities/grain.html

39. Новини ТОВ СП «Нібулон»: веб-сайт. URL:https://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/2021-rik-stav-naikraschim

40. Основні показники зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс] // Український клуб аграрного бізнесу. 2023. Режим доступу до

ресурсу: http: //ucab. ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni_rinki/.]

41. Офіційна сторінка ТОВ СП «Нібулон»: веб-сайт. URL: https://www.nibulon.com

42. Офіційний сайт компанії «Cargill»: веб-сайт. URL: https://www.cargill.com

43. Офіційний сайт компанії «Кернел»: веб-сайт. URL: https://www.kernel.ua/ua/

44. Офіційний сайт ТОВ СП "НІБУЛОН" [Електронний ресурс]. 2023. Режим доступу до ресурсу: http://www.nibulon.com/.

45. Перспективи розвитку борошномельного комплексу України [Електронний ресурс] // Е-конференції. 2024. Режим доступу до ресурсу: http://econfat.ua/publ/konferencij /8-1-0-140

46. Показники експорту зернових [Електронний ресурс]. 2023. Режим доступу до ресурсу: https://zn.ua/ECONOMICS/ukraina.

47. Розвиток аграрного виробництва для забезпечення продовольчої безпеки України: аналіт. доп. - Режим доступу : www.niss.gov.ua.

48. Роль аграрного виробництва в національній економіці. [Електронний ресурс]. 2023. Режим доступу до ресурсу https://pidruchniki.com/1974041038608

49. Сайт державної фіскальної служби [Електронний ресурс] // Державна фіскальна служба. 2023. Режим доступу до ресурсу: http://sfs.gov.ua/.

50. Сезонне зростання цін на зернові [Електронний ресурс] // Teletrade. 2021. Режим доступу до ресурсу: http://investcafe.ru/blogs/catfr76/posts/12152.

51. Стан зовнішньої торгівлі продуктами АПК. – Мінагрополітики. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. Режим доступу: https://public.tableau.com/views/vl_Export_of_Agriproducts_v2/Dashboard.

52. Топ-10 найбільших агроекспортерів України [Електронний ресурс] //- Режим доступу до ресурсу: https://biz.nv.ua/ukr/markets/top-10-najbilshih-.

html.]

53. Ціна ЄС: квоти та мита на експорт аграрної продукції [Електронний ресурс] // 2017 Режим доступу до ресурсу: http://agravery.com/uk/posts/show .

54. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд, січень 2023 року. Департамент монетарної політики та економічного аналізу. Національний банк України. Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2023-01.pdf?v=4.

55. Юшин А.І. Визначення зовнішньоторговельної діяльності в українському законодавстві Часопис Київського університету права. 2021. № 4. С. 297-300.

56. 3,8 млн тонн агропродукції відправлено з України за першу половину березня. – Мінагрополітики Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. Режим доступу: https://minagro.gov.ua/investoram/monitoring-stanu-apk/eksport-z-ukrayini-.

57. Common Trade Definitions [Електронний ресурс] // U.S. Department of Trade. 2018. Режим доступу до ресурсу: https://www.census.gov/foreign.html.

58. Dedinitions of International Trade [Електронний ресурс] // Investopedia. 2021. - Режим доступу до ресурсу: https://www.investopedia.com/.

59. Definition of export and import [Електронний ресурс] // OECD. 2022. Режим доступу до ресурсу: https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1300.

60. Export Diversification. *Експортна диверсифікація:* веб-сайт. URL: https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/export-diversification

61. Grupa Vsesvitnij bank [Elektronnyj resurs]. Rezhym dostupu : http://wdi.worldbank.org/table/4.2 World Bank Group, All Rights Reserved.

62. International trade [Електронний ресурс] // Cambridge Business Dictionary. 2021.- Режим доступу до ресурсу: https://dictionary.cambridge.org/.

63. International trade [Електронний ресурс] // Farlex. 2022. Режим доступу до ресурсу: https://financial dictionary./international+trade.

64. What is international trade? [Електронний ресурс] // Accounting Course. 2018.Режим доступу до ресурсу: https://www.myaccountingcourse.com.

ДОДАТОК