

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра світової економіки**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«ПОСЕРЕДНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ»**

*(на матеріалах ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ» м. Березань)*

Студента ІІ\_ курсу, \_7м\_ групи,  
факультету міжнародної торгівлі  
і права, спеціальності 292  
«Міжнародні економічні  
відносини» спеціалізації  
«Міжнародний бізнес»

---

*підпис*

Анісімова Валерія  
Олександрівна

Завідувач кафедри  
світової економіки  
д.е.н, доцент

---

*підпис*

Дугінець Ганна  
Володимирівна

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н, професор

---

*підпис*

Калюжна Наталля  
Геннадіївна

**Київ 2020**

## АНОТАЦІЯ

Анісімова Валерія Олександрівна. Посередницька діяльність в міжнародному бізнесі (на матеріалах ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ»).

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі посередницької діяльності у міжнародному бізнесі. Дослідження виконано на матеріалах ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ».

У роботі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ», що включає аналіз фінансово-економічних результатів діяльності, зовнішньоекономічної та посередницької діяльності підприємства.

На основі аналізу посередницької діяльності розроблено пропозиції щодо її удосконалення, обґрунтовано їх ефективність. В результаті проведеного дослідження запропоновано організаційну модель розвитку посередницького потенціалу ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ», що базується на аналізі посередницьких ресурсів, внутрішніх можливостей і компетенцій. Запропоновано програму розвитку посередницьких компетенцій та програму розвитку посередницької діяльності ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ», яка складається з реалізації декількох програм: збільшення обсягів експорту сировини для виготовлення тарних матеріалів, організація процесу приймання свіжих ягід у населення та їх пакування та організація експорту продукції.

**Ключові слова:** посередницька діяльність підприємства, посередництво, міжнародний бізнес, пакування, експорт, імпорт, гофрокартон.

## ANNOTATION

Anisimova Valeriia. Intermediary activity in the international business (on materials of LLC "VITAL-TRADING").

The final qualification work is devoted to the actual problem of intermediary activity in the international business. The research was performed on the materials of LLC "VITAL TRADING".

A comprehensive analysis of the activities of LLC "VITAL TRADING" was carried out, which includes an analysis of the financial and economic results of activities, foreign economic and intermediary activities of the enterprise.

On the basis of the analysis of intermediary activity, proposals for its improvement were developed and their effectiveness was substantiated. As a result of the research, an organizational model for the development of intermediary potential of LLC "VITAL TRADING" was proposed, based on the analysis of innovative resources, internal capabilities and competencies. The program of development of intermediary competences and the program of development of intermediary activity of LLC "VITAL TRADING" was offered, which consists of realization of several programs: increase of export of raw materials for production of container materials, organization of process of acceptance of fresh berries in the population and their packing and organization of export of production.

**Keywords:** intermediary activity of the enterprise, intermediary, international business, packaging, export, import, corrugated board.

## Зміст

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                      | 4  |
| РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В<br>МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ .....                              | 6  |
| 1.1. Теоретико-методологічні підходи до посередницької діяльності в<br>міжнародному бізнесі .....               | 6  |
| 1.2. Аналіз посередницької та фінансової діяльності ТОВ «Вітал Трейдинг» .....                                  | 11 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                     | 19 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ВІТАЛ<br>ТРЕЙДИНГ».....                                   | 21 |
| 2.1 Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Вітал<br>Трейдинг» .....                          | 21 |
| 2.2 Вибір приймаючої країни ТОВ «Вітал Трейдинг» для міжнародної<br>інвестиційної діяльності .....              | 30 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                     | 34 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<br>ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ».....                            | 36 |
| 3.1. Рекомендації щодо вдосконалення процесу управління посередницькою<br>діяльністю ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ» ..... | 36 |
| 3.2. Прогнозовані показники діяльності ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ» за умови<br>впровадження наданих рекомендацій ..... | 46 |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                     | 53 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                                     | 54 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                | 57 |
| ДОДАТКИ                                                                                                         |    |



## ВСТУП

**Актуальність теми.** За умов посилення процесів глобалізації в світі усі компанії прагнуть розширити свій ринок збуту, виходячи за межі національних ринків. Вони намагаються оптимізувати процеси своїх міжнародних економічних операцій. При цьому особливої актуальності набуває організація міжнародного посередництва у торгівлі товарами, яка є базисом для зростання обсягів зовнішньоторговельного обороту між країнами. Міжнародні посередники виступають сполучною ланкою між виробниками та каналами дистрибуції, забезпечуючи тим самим функціонування логістичних ланцюгів. Розвиток діяльності міжнародних посередників є особливо актуальним для України, оскільки саме вони здатні виступити підґрунтям для зростання експортного потенціалу держави. Міжнародна посередницька діяльність дозволяє сформувати необхідні передумови для стабільного забезпечення зовнішньої торгівлі.

**Метою дослідження** випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних особливостей до організації посередницької діяльності у міжнародному бізнесі

Досягнення мети передбачало вирішення таких завдань:

- визначити теоретико-методологічні підходи до посередницької діяльності в міжнародному бізнесі;
- провести аналіз посередницької та фінансової діяльності ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ»;
- провести оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ»;
- здійснити вибір приймаючої країни ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ» у контексті вдосконалення посередницької діяльності;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу управління посередницької діяльності ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ»;
- оцінити прогнозовані показники діяльності ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ» за умови впровадження наданих рекомендацій.

**Об'єктом дослідження** у роботі є процес організації посередницьких операцій у міжнародному бізнесі.

**Предметом дослідження** є організаційно-економічний механізм міжнародного торговельного посередництва на підприємстві ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ».

**Методи дослідження.** У процесі дослідження були використані загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення та порівняння; статистичного аналізу, індукції, дедукції, системного підходу, синтезу.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційною основою дослідження стала чинна нормативно-правова база, офіційні матеріали Державної служби статистики України, монографічні дослідження, матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, опубліковані в спеціальних літературних джерелах.

**Практичне значення проведеного дослідження** полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності підприємства ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ» в напрямку удосконалення його зовнішньоекономічної діяльності.

**Апробація результатів дослідження.** Слепцов Ю. Г. Теоретичні засади інноваційної діяльності підприємства. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: зб. наук. ст. студ. / відп. ред. Т.Н. Мельник. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – Ч. 2. С. 226-232.

**Структура дипломної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 63 джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 60 с.



## РОЗДІЛ 1

### АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

#### 1.1. Теоретико-методологічні підходи до посередницької діяльності в міжнародному бізнесі

Поняття посередницької діяльності у міжнародному бізнесі наведено в працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Розглянемо деякі з них. З економічної точки зору в широкому розумінні посередницька діяльність — це діяльність, що сприяє встановленню економічного зв'язку між виробниками та споживачами.

Зосімова А.В., розглядаючи особливості формування інфраструктурних передумов для розвитку міжнародного бізнесу, окреслює основні ознаки здійснення міжнародних посередницьких операцій, зокрема: участь посередника у багатоступеневому процесі міжнародного обміну, наявність договірних умов здійснення міжнародних економічних операцій, вплив факторів міжнародного нормативного регулювання, вплив економічних умов в різних країнах (регіонах) на діяльність у сфері міжнародного товарного обміну, тощо. [14].

Варто зазначити, що Дима О.О. виокремлює чотири основні підходи до визначення сутності посередництва [8]. Йдеться про теорію торгівлі; сприяння встановленню економічних зв'язків; теорію послуг; теорію трансакційних витрат. Незважаючи на те, що дослідник називає ці підходи теоріями, вони не мають достатнього наукового підґрунтя, тому в подальшому дослідженні вони вважатимуться підходами.

А.М.Кандиба визначив міжнародне комерційне посередництво у вузькому значенні цього слова як господарську діяльність виключно із придбання та збуту певних товарів в рамках транскордонного товарного обміну [18]. В межах наведеного підходу діяльність підприємства-посередника часто розглядається як одна з галузей збуту, завдання якої полягає у тому, щоб слугувати «зв'язувальною ланкою» між виробником та покупцем, тобто здійснювати функції, що за своєю

сутністю є посередницькими. Посередництво тлумачиться як «товаропровідний канал» від виробника до споживача, тобто посередницька мережа виконує операції між двома відправними точками, а саме між створенням продукції та доведенням її до споживача. В такому розумінні слід відзначити односпрямованість посередництва на збут, реалізацію [18].

Башнянин Г.І. звертає увагу на те, що походження терміна «посередницька діяльність» пов'язано з місцем, яке вона займає в здійсненні певної господарської операції: посередник знаходиться між двома учасниками господарських відносин, тобто посередині [1]. Посередництво у сфері обігу характеризується значним різноманіттям, ним охоплюються всі сфери обігу товарів, робіт та послуг.

У доповнення до вищесказаного Квач Я.П. характеризує види посередників у міжнародній торгівлі [20]. Автор посередником вважає будь-яке підприємство, що знаходиться між виробником та споживачем, є «проміжною ланкою» між ними. Посередник тлумачиться передусім як юридична та/або фізична особа, що здійснює операції купівлі товарів з метою їх подальшого продажу чи надає іншим чином допомогу виробнику з доведення товарів до споживача. При цьому посередницька мережа, на думку автора, є певною сукупністю дилерів, які здійснюють доведення товару до споживача у вертикальному (від дилера до дилера) або горизонтальному (від виробника до кількох дилерів одночасно) порядку [20].

Колектив авторів у складі Козуба В. О., Чернишової Л. О. та Пліша І. М. визначають зміст посередництва через міжнародну торгівлю [27]. На думку авторів, міжнародна торгівля не може бути визначена як посередництво тільки тому, що вона опосередковує процес просування товару від виробника до його безпосереднього споживача [27]. Безумовно, посередницька діяльність є господарською, однак вона не має нічого спільного з посередництвом у його правовому розумінні, адже суб'єкт господарювання діє, виходячи з власного підприємницького інтересу, від власного імені, за свій рахунок та на свій ризик, купуючи товар у власність та переслідуючи мету отримання прибутку за рахунок різниці між цінами купівлі та подальшого перепродажу. В економічному аспекті



об'єктивно-економічний процес формування організації-посередника є побічним, другорядним для правового розуміння сутності посередництва. Втім, правова база часто некоректно відображає економічну сутність явищ. Крім того, діяльність дилерів у процесі міжнародного торговельного обміну ніяк не суперечить економічному розумінню посередництва. Отже, є підстави вважати торговельних посередників дилерами [27].

Омельяненко В. А. відзначає, що підхід до трактування посередництва через сприяння встановленню міжнародних економічних зв'язків має на меті узагальнене визначення процесу формування посередницьких операцій. З точки зору етимології термін «посередництво» означає «сприяння у становленню торговельних відносин між виробником та роздрібним торговцем». Це може бути, наприклад, допомога у встановленні певних зв'язків, досягнення домовленостей, укладання угоди між сторонами [40]. Ушакова Н.Г., Величко К.Ю. та Печенка О.І. визначили основні принципи здійснення посередницьких операцій в умовах міжнародного товарного (продуктового) обміну [53] (рис. 1.1):

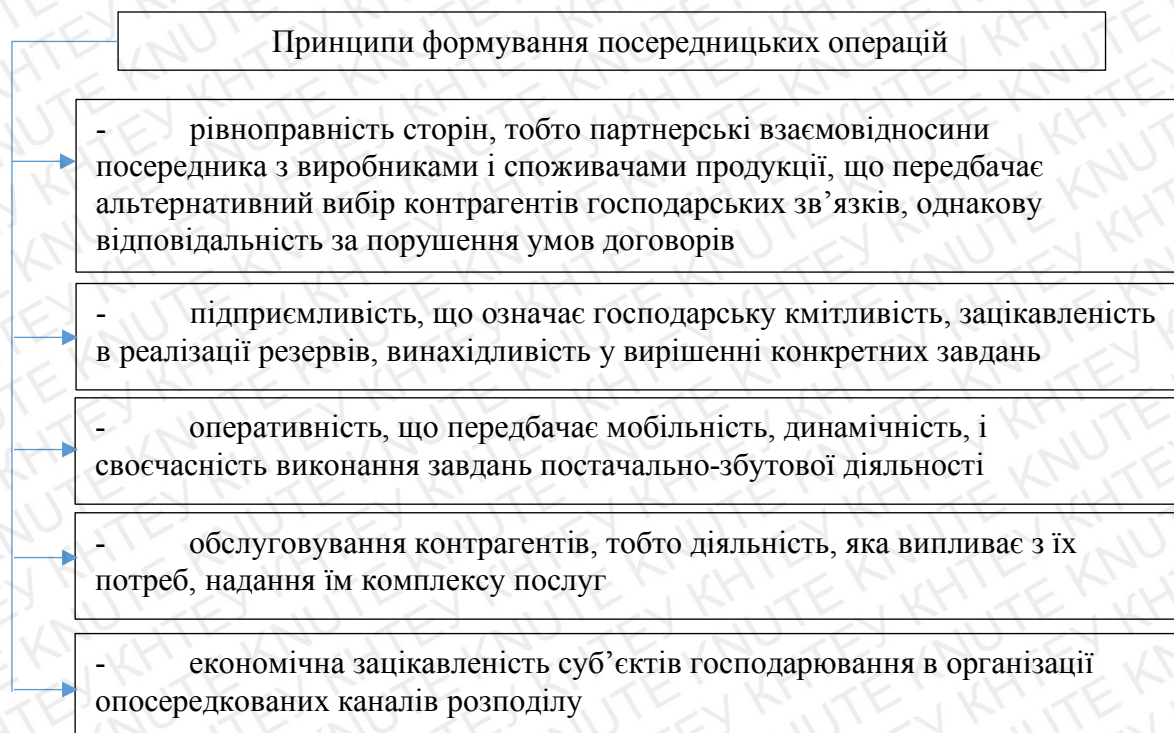


Рис. 1.1. Принципи формування посередницьких операцій в умовах міжнародних ринкових відносин

\*складено автором на основі: [53]



Розглядаючи особливості діяльності підприємств в умовах міжнародної економічної глобалізації, Коен де Бейкер, Себастьян Міродот та Девід Ріго стверджують, що посередництво є найбільш поширеною формою здійснення мультинаціонального економічного співробітництва [60]. Автори розуміють процес формування посередницьких операцій в економічному розумінні встановленням економічних відносин між одними суб'єктами через участь іншого суб'єкта, третьої особи. Слід зазначити, що автор допускає можливість використання дилерами різноманітних правових форм та вказує на існування зазначених зв'язків у міжнародних економічних відносинах без відповідного правового вираження [60].

Доповнюючи викладену вище думку, Рубан Т. С. визначила перелік завдань розвитку посередницьких операцій на міжнародному ринку (рис. 1.2) [49]. При цьому аналогічну думку поділяє польська економістка Станкевич А. [58]. На думку наведених авторів, в умовах міжнародного товарного обміну виробники реалізують товари не лише дилерами, але у інших учасникам ринку – дистрибуторам, безпосередньо покупцям [58].

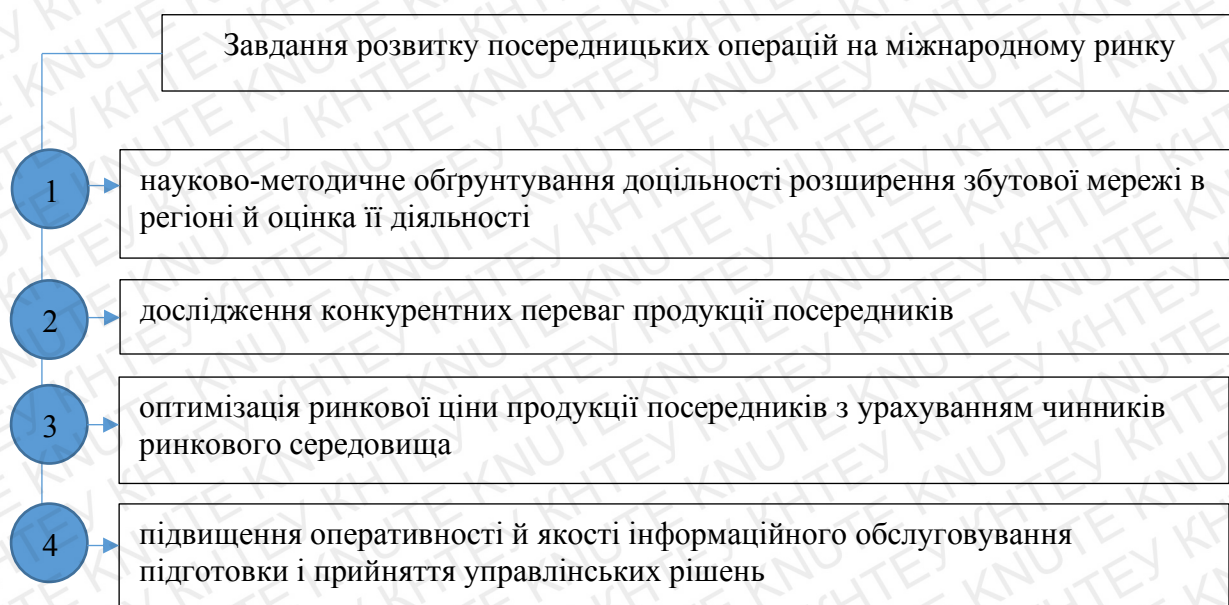


Рис. 1.2. Основні завдання розвитку посередницьких операцій при виході на зовнішні ринки

\*складено автором на основі: [49, 58]

Як відзначають Свічкарь В. А. [50] та Козак Ю. Г. [26], усе більшого значення набуває здатність організації-посередника інтегрувати зусилля учасників мережі створення вартості і, відповідно, координувати їх зусилля задля досягнення цілі. На рис. 1.3 представлена схема інтеграційних та координаційних потоків у межах процесу створення доданої вартості.

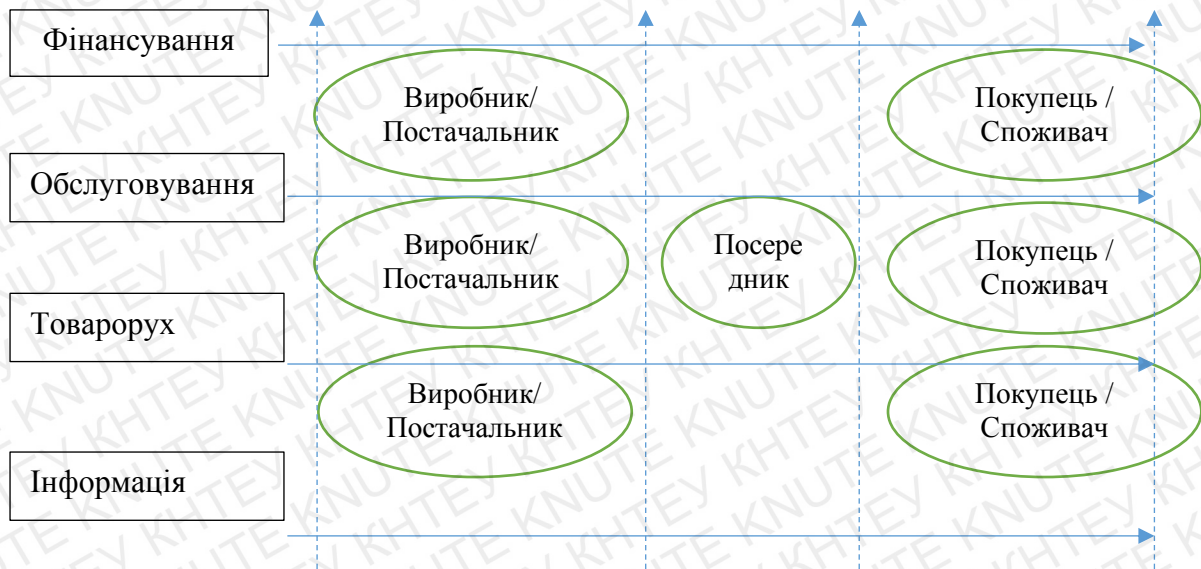


Рис. 1.3. Інтеграція та координація у ланцюгах створення вартості в межах міжнародної організації-посередника

\*складено автором на основі: [26, 50]

Таким чином, посередник виступає виробником нової цінності. В процесі координації та інтеграції посередник створює додану вартість в межах нового продукту, поєднуючи різні ресурси учасників мережі створення цінності. Так само ми можемо говорити про виробничу компанію, яка виступає посередником між виробниками ресурсів, напівфабрикатів, запасних частин, устаткування тощо [50].

Сьогодні можна спостерігати інформатизацію економічних процесів. У зв'язку з цим відбувається трансформація бізнес-процесів. Зазнають зміни посередницькі канали та функції окремих посередників. Звісно, що інтеграція та координація ланцюга створення цінності передбачає посилення впливу інформатизації економіки. Разом з цим з'являються широкі можливості до реалізації принципів стійкого розвитку, спільного споживання, розвитку



довгострокової взаємодії учасників ланцюга створення цінності. Посередницькі структури координують та інтегрують процес виробництва та споживання продукції, забезпечуючи ефективне споживання суспільних ресурсів. Таким чином, функція посередницького підприємства тепер зводиться не тільки до функцій, пов'язаних з товарорухом від виробника до кінцевого споживача. Не менш важливою функцією являється організація зворотної логістики, що забезпечує рух відпрацьованих або непотрібних продуктів/товарів назад до виробника для подальшої переробки [26].

Таким чином, можна виокремити три основні особливості формування посередницьких мереж відповідно до підходу посередництва. По-перше, високий ступінь розвитку посередницьких операцій є характерним для суспільства з високим рівнем поділу праці. По-друге, сутність посередництва полягає в зменшенні трансакційних витрат; посередницькі послуги, пов'язані зі зменшенням трансакційних витрат (послуги з трансакцій), можуть носити характер як юридичних, так і фактичних дій. По-третє, ступінь спеціалізації дилерів зростає відповідно до ступеня підвищення рівня поділу праці в суспільстві. Підхід до формування посередницьких операцій як наслідку спеціалізації полягає в тому, що зі зростанням поділу праці для виконання складних економічних процесів необхідно задіяти велику кількість учасників, більшість з яких фактично можна назвати посередниками.

## **1.2. Аналіз посередницької та фінансової діяльності ТОВ «Вітал Трейдинг»**

Досліджуване підприємство ТОВ «Вітал Трейдинг» виробничо-торгівельне підприємство, яке спеціалізується на реалізації гофрокартонової упаковки для овочів та фруктів. Основним сегментом здійснення господарської діяльності є виробництво та реалізація спеціальної упаковки для яблук (призначена для внутрішнього ринку та на експорт, при переміщенні наземним видом транспорту та в морських контейнерах). Підприємство не має повного виробничого циклу з виробництво гофороупаковки. Базову сировину (заготовки, які являються собою



багатошаровий гофрований картон), підприємство імпортує з Польщі (завод «Монді», м. Варшава).

Підприємство ТОВ «Вітал Трейдинг» здійснює самостійне розмитнення заготовок, постачає їх на склад виробничих запасів. У виробничому приміщенні працівники склюють заготовки і комплектують їх у компактні партії упаковки. Конкурентною перевагою підприємства на ринку гофрованої упаковки є те, що воно для виробництва використовує високоякісний картон, виготовлений з чистої целюлози. Саме така упаковка може використовуватися для експорту продукції з України у відповідності до вимог екологічних стандартів ЄС. Конкуренти підприємства використовуються для виробництва упаковки картон з макулатури. Продукція ТОВ «Вітал Трейдинг» є більш екологічною та стійкою до впливу зовнішніх факторів, має досить високі параметри міцності.

Проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства. У табл. Б.1. (Додаток Б) наведено показники динаміки обсягу доходів, витрат та фінансових результатів. З даних табл. Б.1, можемо бачити, що чистий дохід від реалізації продукції на підприємстві ТОВ «Вітал Трейдинг» збільшився у 2019 році порівняно з 2018 роком на 3983 тис. грн. (8,6%), собівартість від реалізації за аналогічний же період також зросла на 1810 тис. грн. (4,4%). Підприємство отримувало інші операційні доходи та витрати, які формувалися від курсових різниць, що виникали в результаті здійснення операцій з імпорту сировини для виробництва гофроупаковки.

Упродовж 2019 року обсяги фінансового результату від оподаткування склали 51291 тис.грн, що на 5127 (+11,1%) тис.грн більше порівняно з аналогічним показником 2018 року. Чистий прибуток підприємства збільшився на 326 тис.грн (+135,5%) у 2019 році порівняно з рівнем 2018 року.

Для оцінки показників обсягу активів ТОВ «Вітал Трейдинг» за 2015-2019 роки було проаналізовано основні статті Балансу (звіту про фінансовий стан підприємства). Динаміку активів ТОВ «Вітал Трейдинг» за 2015-2019 рр. наведено в таблиці Б.2 (Додаток Б).

Як свідчать дані табл. Б.2, обсяг активів ТОВ «Вітал Трейдинг» за 2015-2016 рр. збільшився на 697 тис.грн переважно за рахунок зростання оборотних активів на 635 тис.грн та необоротних активів на 62 тис.грн. У 2016-2017 рр. зростання вартості активів було зумовлене також збільшенням обсягу оборотних активів на 5741 тис.грн та необоротних активів на 1332 тис.грн. Досить вагомим було збільшення обсягу активів у 2017-2018 рр. – на 6740 тис.грн або на 59,9%. Зростання відбулося переважно за рахунок збільшення вартості оборотних активів на 5081 тис.грн. У складі активів підприємства переважала частка оборотних активів, що зумовлено формуванням значних обсягів запасів та товарної дебіторської заборгованості (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Динаміка структури активів ТОВ «Вітал Трейдинг» за 2015-2019 рр.

\*складено на основі фінансової звітності

Зокрема, варто відмітити, що на необоротні активи (склалися переважно з основних засобів) припадало 24-28% від загальної вартості активів. На оборотні активи припадало відповідно 70-75% від суми активів.

Показників зміни обсягів капіталу підприємства ТОВ «Вітал Трейдинг» наведено у табл. Б.3 (Додаток Б). Як можемо бачити з даних табл. Б.3, загальний обсяг капіталу підприємства мав аналогічну динаміку до зміни обсягу активів. Упродовж 2015-2016 рр. пасиви ТОВ «Вітал Трейдинг» зросли на 697 тис.грн



переважно за рахунок зростання обсягу поточних зобов'язань на 627 тис.грн, у той же час обсяг власного капіталу збільшився на 70 тис.грн за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на 71 тис.грн.

У 2016-2017 рр. зростання вартості джерел фінансування було спричинене також збільшенням обсягу поточних зобов'язань на 5712 тис.грн. Значним було зростання обсягу пасивів у 2017-2018 рр. – на 6740 тис.грн за рахунок приросту поточних зобов'язань на 5751 тис.грн. У складі джерел фінансування підприємства переважала частка поточних зобов'язань, що зумовлено специфікою його діяльності (рис. 1.5).

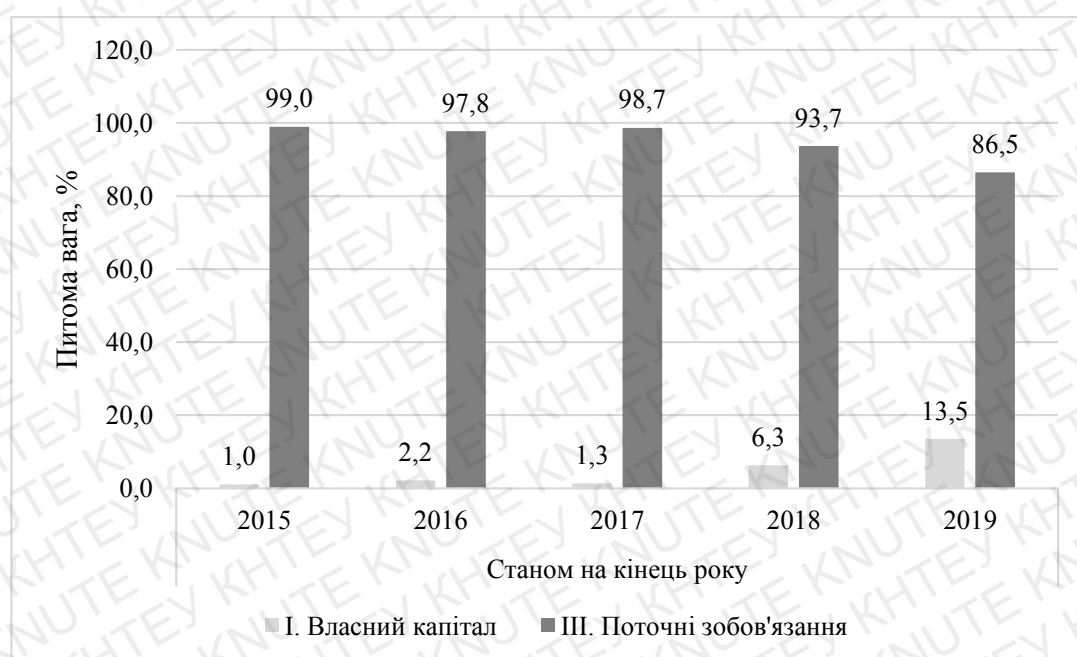


Рис. 1.5. Динаміка структури капіталу ТОВ «Вітал Трейдинг» за 2015-2019 рр.

\*складено на основі фінансової звітності

Варто зауважити, що власні фінансові ресурси (були сформовані переважно за рахунок капіталізації чистого прибутку) припадало 13,5% від загального обсягу джерел фінансування у 2019 році. На поточні зобов'язання цього ж періоду припадало відповідно 86,5% від вартості суми капіталу.

Надалі варто охарактеризувати особливості динаміки показників фінансового стану підприємства за 2015-2019 роки. Динаміку показників плетоспроможності та фінансового стану наведено в табл. Б.4 (Додаток Б).

Динаміка коефіцієнтів ліквідності і платоспроможності характеризує ситуацію, при якій рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами менший від 1. Так, станом на кінець 2019-го року значення коефіцієнту загального покриття становило 0,83 пункти при нормі 1,5-2,0. Тобто, наведена динаміка показників загального покриття свідчить про те, що рівень платоспроможності підприємства можна розглядати як незадовільний. Також підприємство має протягом усього досліджуваного періоду досить низькі коефіцієнти проміжного покриття та абсолютної ліквідності.

Рівень абсолютної ліквідності складав усього 2-5% рівня покриття поточних зобов'язань ліквідними грошовими активами. Рівень покриття поточних зобов'язань ліквідними оборотними активами (грошові кошти та дебіторська заборгованість) складав усього 0,56 (або 56%), при нормі 1,0-1,2 пункти.

Динаміку показників фінансового стану наведено у табл. Б.4 (Додаток Б). Оцінюючи показники фінансового стану, варто відмітити, що коефіцієнт фінансової автономії мав тенденцію до зростання у 2017-2019 роках, що пояснювалося збільшенням обсягів власного капіталу внаслідок зростання обсягу нерозподіленого прибутку. Відповідно, коефіцієнт позикового фінансування мав тенденцію до скорочення. Наведена ситуація стала наслідком до зниження абсолютного рівня від'ємного значення власного оборотного капіталу, тобто зростала частка використання власних фінансових ресурсів у фінансуванні оборотних активів. Наведену динаміку підтверджено позитивним трендом коефіцієнту маневренності, хоча його значення перебувало нижче 0, що свідчило про домінування позикових ресурсів у фінансуванні оборотних активів.

Значення коефіцієнта фінансового леверіджу свідчить про поступове збільшення обсягів фінансування активів за рахунок власних джерел, проте позикові фінансові ресурси (товарна кредиторська заборгованість та безвідсоткові короткострокові фінансові допомоги від власників бізнесу) були домінуючими при фінансуванні діяльності.

Проаналізуємо динаміку показників ділової активності підприємства ТОВ «Вітал Трейдинг» (табл. Б.5, Додаток Б). Коефіцієнт оборотності активів у 2015 році становив 1,3,5 пункти, а у 2019 році його значення вже склало 2,8 пунктів. Можемо зробити висновок про те, що обсяг фінансування активів підприємства у 2019 році зріс порівняно з 2015-м роком, тому активи стали обертатися повільніше.

Подібний висновок можна сформулювати для коефіцієнта оборотності запасів. Коефіцієнт оборотності запасів у 2015 році становив 81,7 пункти, а у 2019 році його значення вже склало 12,9 пункти. Можна зробити висновок про те, що рівень обороту запасів підприємства у 2019 році суттєво уповільнився з огляду на зростання обсягу оборотного капіталу порівняно з 2015-м роком.

Динаміка показників періоду погашення дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить, що в цілому підприємство поступово збільшувало кредитний важіль у напрямку зростання обсягів залучення позикового капіталу, хоча в самій структурі джерел фінансування питома вага позикового капіталу мала тенденцію до скорочення.

Проаналізуємо показники рентабельності підприємства ТОВ «Вітал Трейдинг» (табл. Б.5, Додаток Б). Рентабельність активів підприємства в 2018 році зросла порівняно з 2017 на 1,3% пункти, а у 2019 році порівняно з 2018 –м роком – збільшилася на 1,5%. Рентабельність власного капіталу в 2018 році збільшилася порівняно з 2017 роком на 16,1%, а у 2019 році порівняно з 2018 роком – знизилася на 5,9%. Рівень рентабельності реалізації в 2018 році становив 0,5 %, що на 0,4% більше проти 2017 року. У 2019 році рентабельність реалізованої продукції зросла на 0,6% проти рівня 2018-го року. Динаміка показників рентабельності дає підстави зробити висновки про поступове підвищення загальної економічної ефективності діяльності підприємства ТОВ «Вітал Трейдинг» у 2018-2019 рр.

Надалі проведемо аналіз посередницьких операцій діяльності підприємства. Проаналізуємо показники імпорту підприємством ТОВ «Вітал Трейдинг» сировини та реалізації готової продукції (табл. 1.1).



**Динаміка показників здійснення міжнародних посередницьких операцій  
підприємством ТОВ «Вітал Трейдинг» за 2015-2019 рр. (тис.грн.)**

| Показник                                                     | Роки  |       |       |       |       | Відносне відхилення, % |           |           |           |
|--------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                              | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2015-2016              | 2016-2017 | 2017-2018 | 2018-2019 |
| Імпорт сировини з Польщі, тис.грн                            | 7801  | 8977  | 13841 | 26349 | 27507 | 15,1                   | 54,2      | 90,4      | 4,4       |
| Інші витрати, пов'язані з виробництвом продукції, тис.грн    | 4388  | 5050  | 7786  | 14821 | 15473 | 15,1                   | 54,2      | 90,4      | 4,4       |
| Загальні витрати по імпорту                                  | 12189 | 14027 | 21627 | 41170 | 42980 | 15,1                   | 54,2      | 90,4      | 4,4       |
| Обсяг реалізації гофроупаковки (чистий дохід), тис.грн       | 15122 | 17531 | 26707 | 46138 | 50121 | 15,9                   | 52,3      | 72,8      | 8,6       |
| Економічний ефект від здійснення імпортних операцій, тис.грн | 2934  | 3504  | 5079  | 4968  | 7142  | 19,4                   | 45,0      | -2,2      | 43,7      |
| Рівень ефективності здійснення імпортних операцій, пунктів   | 1,24  | 1,25  | 1,23  | 1,12  | 1,17  | 0,7                    | -1,2      | -9,2      | 4,1       |

\*складено за даними підприємства

Проаналізувавши загальний обсяги імпорту підприємства ТОВ «Вітал Трейдинг» за 2015-2019 рр. можна зробити висновок, що вони мають постійну тенденцію до зростання. При цьому у 2018-2019 рр. обсяг імпорту збільшилася 8,6. В цілому, виходячи з наведених вище даних, можна сказати, що ефективності здійснення посередницьких операцій підприємством коливався в межах 1,12-1,25 пункти. При цьому показник ефективності посередницьких операцій мав поступову тенденцію до скорочення, що зумовлювалося зростанням обсягу витрат як на імпорт сировини, так і інших витрат, пов'язаних з виробництвом продукції.

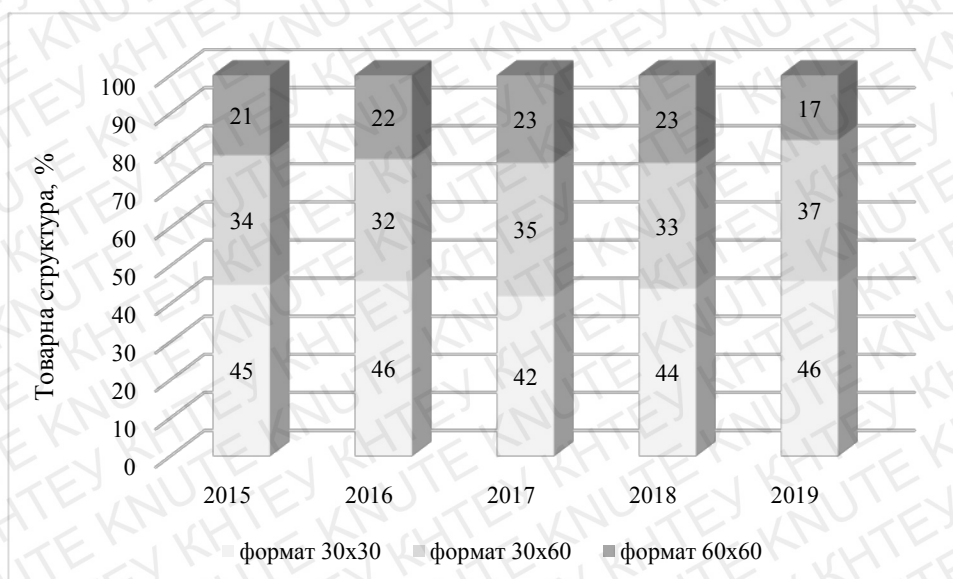
Також у табл. 1.2 наведено динаміку показників товарної та географічної структури імпорту підприємства.

Таблиця 1.2

**Динаміка товарної та географічної структури імпорту ТОВ «Вітал Трейдинг»  
за 2015-2019 рр. (тис.грн.)**

| Показник                               | Роки |      |       |       |       | Відносне відхилення, % |           |           |           |
|----------------------------------------|------|------|-------|-------|-------|------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                        | 2015 | 2016 | 2017  | 2018  | 2019  | 2015-2016              | 2016-2017 | 2017-2018 | 2018-2019 |
| Товарна структура імпорту, тис.грн     |      |      |       |       |       |                        |           |           |           |
| упаковка формату 30х30                 | 3510 | 4130 | 5813  | 11593 | 12653 | 17,6                   | 40,8      | 99,4      | 9,1       |
| упаковка формату 30х60                 | 2652 | 2873 | 4845  | 8695  | 10178 | 8,3                    | 68,6      | 79,5      | 17,0      |
| упаковка формату 60х60                 | 1638 | 1975 | 3184  | 6060  | 4676  | 20,6                   | 61,2      | 90,4      | -22,8     |
| Географічна структура імпорту, тис.грн |      |      |       |       |       |                        |           |           |           |
| Польща                                 | 7801 | 8977 | 13841 | 26349 | 27507 | 15,1                   | 54,2      | 90,4      | 4,4       |

Як можемо бачити, у товарній структурі імпорту підприємства можна виділити 3 основні товарні категорії - це гофроупаковки багат шарові форматів 30х30, 30х60 та 60х60. Відсоткову структуру імпорту у розрізі форматів наведено на рис. 1.6.



**Рис. 1.6. Товарна структура імпорту ТОВ «Вітал Трейдинг» за 2015-2019 рр., %**

\*складено за даними підприємства

У географічній структурі імпорту присутня лише одна країна – Польща.

Отже, у даному питанні було проаналізовано основні показники фінансово-господарської та посередницької діяльності підприємства. Обсяг активів ТОВ «Вітал Трейдинг» за 2015-2016 рр. збільшився на 697 тис.грн переважно за рахунок зростання оборотних активів на 635 тис.грн та необоротних активів на 62 тис.грн. Досить вагомим було збільшення обсягу активів у 2017-2018 рр. – на 6740 тис.грн або на 59,9%. Зростання відбулося переважно за рахунок збільшення вартості оборотних активів на 5081 тис.грн. Динаміка коефіцієнтів ліквідності і платоспроможності характеризує ситуацію, при якій рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами менший від 1. Так, станом на кінець 2019-го року значення коефіцієнту загального покриття становило 0,83 пункти при нормі 1,5-2,0. Тобто, наведена динаміка показників загального покриття свідчить про те, що рівень платоспроможності підприємства можна розглядати як незадовільний. Власні фінансові ресурси (були сформовані переважно за рахунок капіталізації чистого прибутку) припадало 13,5% від загального обсягу джерел фінансування у 2019 році. На поточні зобов'язання цього ж періоду припадало відповідно 86,5% від вартості суми капіталу.

### **Висновки до розділу 1**

За результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

Підхід до формування посередницьких операцій як наслідку спеціалізації полягає в тому, що зі зростанням поділу праці для виконання складних економічних процесів необхідно задіяти велику кількість учасників, більшість з яких фактично можна назвати посередниками. Посередник виступає виробником нової цінності. В процесі координації та інтеграції посередник створює додану вартість в межах нового продукту, поєднуючи різні ресурси учасників мережі створення цінності.

ТОВ «Вітал Трейдинг» є виробничо-торговельним підприємством, яке спеціалізується на реалізації гофрокартонової упаковки для овочів та фруктів. Основним сегментом здійснення господарської діяльності є виробництво та реалізація спеціальної упаковки для яблук (призначена для внутрішнього ринку



та на експорт, при переміщенні наземним видом транспорту та в морських контейнерах). Динаміка показників ділової активності свідчить, що в цілому підприємство поступово збільшувало кредитний важіль у напрямку зростання обсягів залучення позикового капіталу, хоча в самій структурі джерел фінансування питома вага позикового капіталу мала тенденцію до скорочення. Рівень ефективності здійснення посередницьких операцій підприємством мав поступову тенденцію до скорочення, що зумовлювалося зростанням обсягу витрат як на імпорт сировини, так і інших витрат, пов'язаних з виробництвом продукції.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДИНГ»

#### 2.1 Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Вітал Трейдинг»

З метою оцінювання сприятливості середовища міжнародного бізнесу для ТОВ «Вітал Трейдинг» необхідно визначитися, з якою метою необхідно проводити такий аналіз і які завдання він дає змогу вирішити. На наш погляд, обґрунтування сприятливості середовища міжнародного бізнесу має виходити зі стратегічних орієнтирів розвитку посередницької діяльності ТОВ «Вітал Трейдинг». Підприємство має відлагоджений ланцюг бізнес-процесів з імпорту сировини для виробництва гофроупаковки з Польщі та подальшої реалізації упаковки в кінцевому обробленому вигляді на ринку України. З точки зору стратегічних альтернатив розвитку міжнародного бізнесу варто розглянути можливість для ТОВ «Вітал Трейдинг» подальшого розвитку міжнародного торговельного посередництва за таким ланцюгом бізнес-процесів: імпорт сировини – виробництво упаковки – закупівля на внутрішньому ринку ягід та їх упакування – експорт плодів та ягід на зовнішній ринок (рис. 2.1).

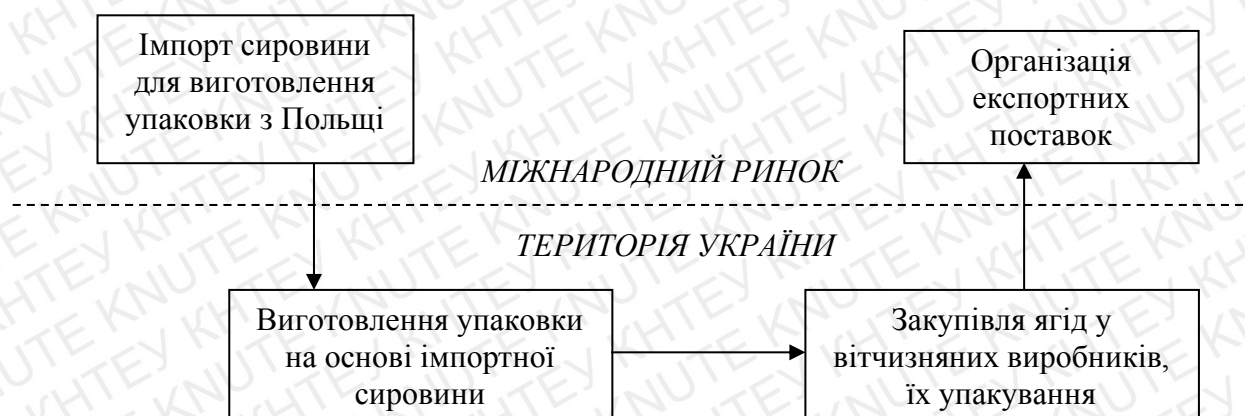


Рис. 2.1. Проект бізнес-процесів для розвитку міжнародної посередницької діяльності ТОВ «Вітал Трейдинг»

\*складено автором

Реалізація наведеної схеми розвитку міжнародної посередницької діяльності ТОВ «Вітал Трейдинг» передбачає такі етапи аналізу міжнародного середовища:

- аналіз світового ринку свіжих ягід;
- факторна оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу.

Світовий ринок свіжих ягід є комплексною системою, що являє собою сукупність різних процесів з вирощування, логістики, організації зовнішньої торгівлі та споживання даного продукту. Статистичні дані з розвитку світового ринку свіжих ягід наведені на рис. 2.2 [61].



Рис. 1.1. Динаміка обсягу вирощування свіжих ягід у 2015-2019 рр., млн.тон

\*складено автором на основі: [61]

Світовий ринок свіжих ягід стабільно зростає. Обсяг світового виробництва даного продукту склав у 2019 році понад 13 млн.тон [61]. Впродовж 2019 р. у світі було вирощено і реалізовано 13,2 млн. тонн свіжих ягід, у т.ч. свіжого винограду (технічного та столового) – 2,4 млн.тон [61]. За останні кілька років світовий ринок свіжих ягід значно виріс. У 2019 році обсяг світового виробництва ягід збільшився на 0,5 млн.тон або на 3,2%. У 2018 році зростання ринку становило 3,1%, а його обсяг склав 12,8 млн.тон [61].



Основними факторами для зростання ринку стали три тренди: вегетаріанство, органічна їжа та здорове харчування. Торгові мережі запускають власні лінійки органічних та дієтичних продуктів для веганів, а попит на них збільшується. Виноград свіжий займає значну частку від загального обсягу світового ринку свіжих ягід, яка становить 27% (рис. 2.2).

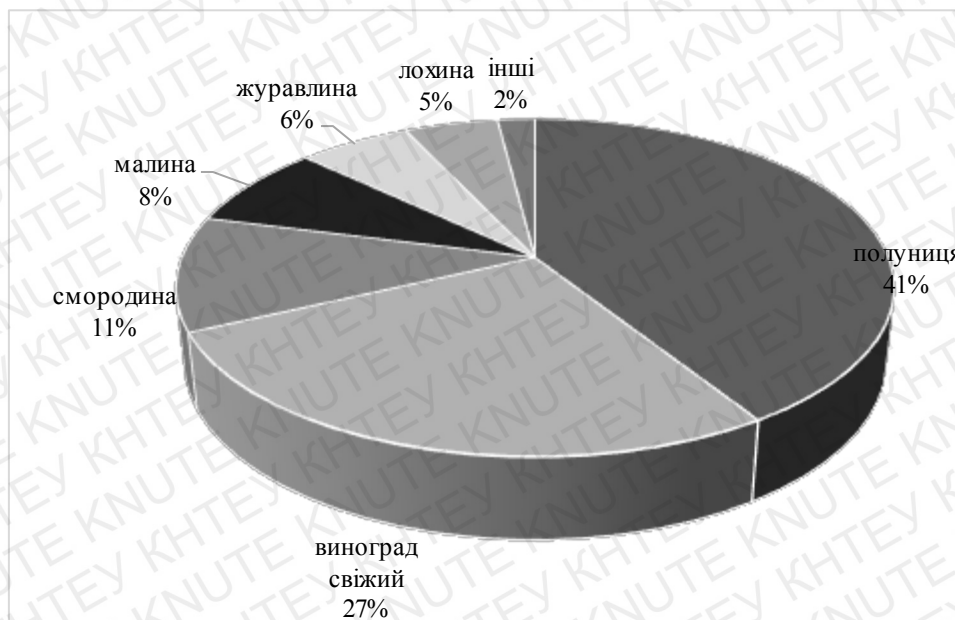


Рис. 2.2. Структура вирощування свіжих ягід (2019 р.), %

\*складено автором на основі: [61]

Варто додати, що виноград займає 2-ге місце після полуниці, на яку у світовому виробництві припадає 41% [61].

В останні роки в Україні стабільно виробляється 20-21 тис. тон ягід. У загальній структурі виробництва плодово-ягідних культур ягоди займають близько 6%. Лідуючими культурами серед ягід залишаються суниці та полуниця, на які припадає практично половина всього врожаю [62]. Обсяги вирощування свіжих ягід в Україні наведено на рис. 1.3 [62]. Упродовж 2015-2016 років спостерігалася зниження темпів вирощування ягідних культур в Україні. Така тенденція пояснювалася наслідками економічної кризи та окупацією АРК, частини Донецької та Луганської областей. У 2017-2018 рр. вітчизняним виробникам вдалося відновити темпи зростання обсягів вирощування свіжих ягід.

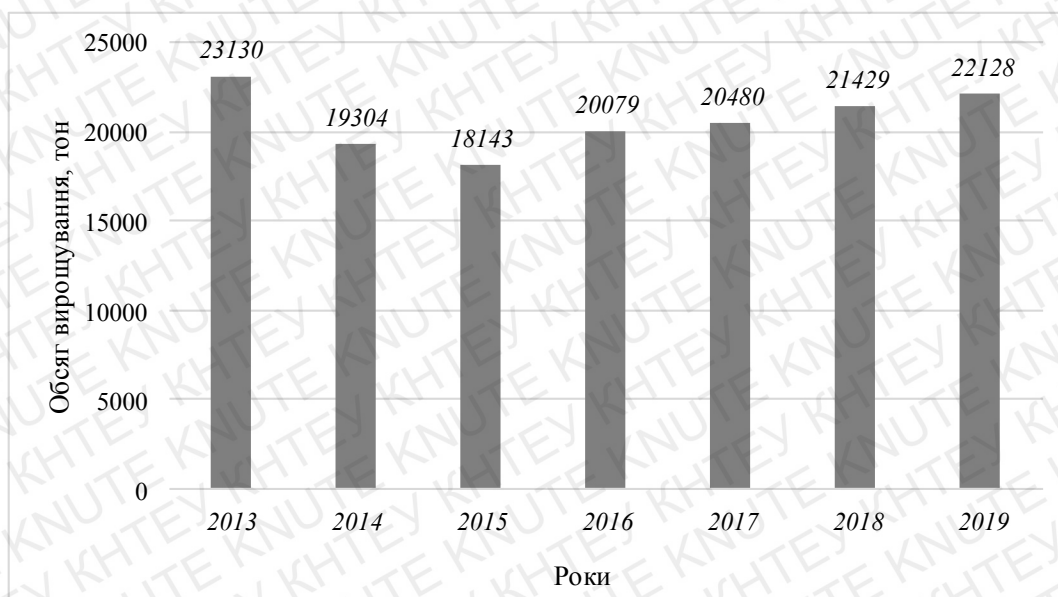


Рис. 2.3. Обсяги вирощування свіжих ягід культур в Україні у 2013-2018 рр., тис.тон [2]

\*складено автором на основі: [62]

У 2017 році обсяг вирощування ягід склав 20480 тис.тон, у 2018 році – 21429 тис.тон, у 2019 році – 22128 тис.тон [62]. Важливо також розглянути показники зовнішньої торгівлі плодово-ягідною продукцією в Україні (рис. 2.4). У 2013 році обсяг експорту плодів та ягід з України склав 7,9 тис.тон, а імпорт – 10,4 тис.тон [62].

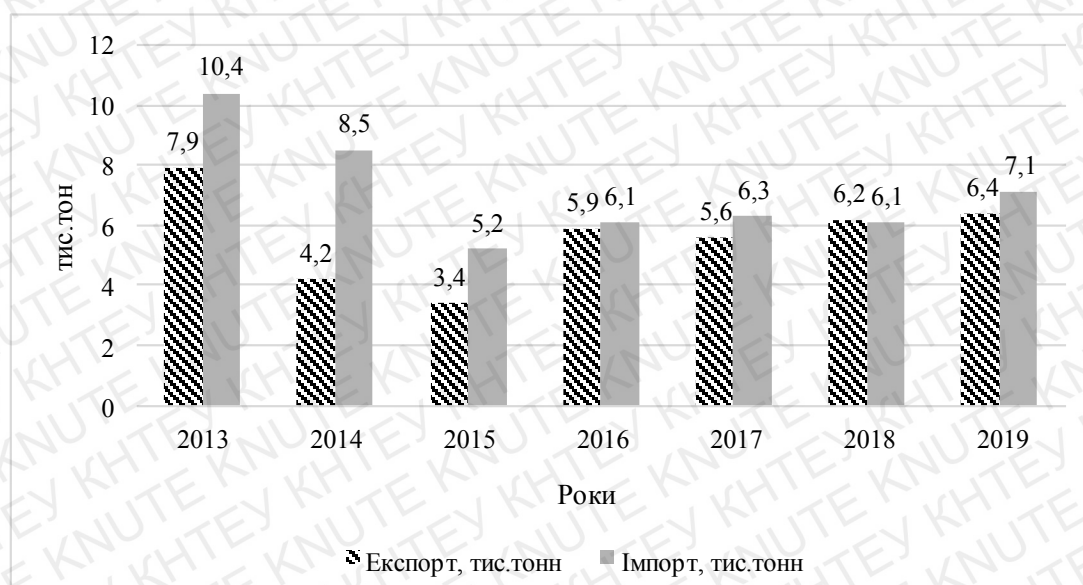


Рис. 2.4. Динаміка зовнішньої торгівлі (експорту-імпорту) свіжих плодів та ягід в Україні у 2013-2018 рр., тис.тонн.

\*складено автором на основі: [63]

У 2015 році спостерігалось помітне просідання обсягів зовнішньої торгівлі. У 2019 році відбулося зростання обсягів експорту-імпорту до 6,4 тис.тон та 7,1 тис.тон відповідно, однак ці показники залишаються меншими порівняно з докризовим 2013-м роком [63].

У структурі експорту плодів та ягід з України можна прослідкувати тенденцію зниження обсягів відвантаження винограду. До 2014-го року значна частина свіжих ягід спрямовувалися на ринок країн СНД, зокрема Росії. Однак, після економічної дестабілізації та початку війни на Сході України експортні поставки до цих країн суттєво скоротилися, а ринок країн Європи не здатен перекрити сформований дефіцит торгового балансу України (табл. 2.1) [63].

Таблиця 1.1

**Географічна структура експорту ягід в Україні у 2019 році, % [63]**

| Країни                                   | Лісові ягоди | Виноград | Кісточкові |
|------------------------------------------|--------------|----------|------------|
| Країни ЄС                                | 68           | 44       | 48         |
| Країни Африки                            | -            | -        | 3          |
| Північна Америка                         | -            | -        | 4          |
| Китай                                    | 5            | 12       | 8          |
| Країни СНД (Росія, Білорусія, Казахстан) | 8            | 21       | 17         |
| інші країни                              | 19           | 23       | 20         |

\*складено автором на основі: [63]

Ключовими споживачами вітчизняних свіжих ягід були такі країни: лісових ягід – Польща (62%) і Литва (27%); плодів кісточкових – Австрія (77,5%); малини – Польща (100%); смородини – Німеччина (91%); лісових ягід – Польща (26%) та Австрія (26%); винограду – Білорусь (59%) [63].

Географічну структуру імпорту свіжих плодів в Україну за 2018 рік наведено у табл. 2.2. Ключовими постачальниками-імпортерами свіжих ягід (у т.ч. винограду) на ринок України у 2018 році були такі країни: Туреччина (40%) Іспанія (25%), Грузія (21%), країни СНД - Білорусія, Азербайджан, Узбекистан (14) [63].



Таблиця 2.2

**Географічна структура імпорту плодів в Україну за 2019 рік, %**

| Країни                                          | Виноград | Інші свіжі ягоди |
|-------------------------------------------------|----------|------------------|
| Туреччина                                       | 40       | -                |
| Іспанія                                         | 25       | -                |
| Грузія                                          | 21       | -                |
| Країни СНД (Білорусія, Азербайджан, Узбекистан) | 14       | 26               |

\*складено автором на основі: [63]

Проаналізувавши тенденції розвитку світового ринку ягід, можна дійти висновку, що найбільш пріоритетним регіоном для організації експортних поставок свіжих ягід є країни ЄС.

Для оцінки сприятливості середовища міжнародного бізнесу спочатку варто звернути увагу на фактори макровпливу, до яких відносяться політичні, правові, економічні, демографічні, соціально-етичні, екологічні та технологічні. Характеристику матриці STEEPLE-аналізу впливу політико-правових факторів на господарську діяльність ТОВ «Вітал Трейдинг» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Оцінка впливу політико-правових факторів на розвиток експорту ТОВ «Вітал Трейдинг» на зовнішні ринки**

| Чинники                                 | Характер впливу | Опис впливу                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                       | 2               | 3                                                                                                                                                                                                                  |
| Політична система                       | +/-             | Політична ситуація в Україні є мінливою у довгостроковому плані, що впливає на стратегічні можливості розвитку міжнародної посередницької діяльності підприємства ТОВ «Вітал Трейдинг»                             |
| Конфлікти та нестабільність             | -               | Для України існує зовнішньополітична загроза з боку Російської Федерації. Загострення військової напруги може спричинити зниження рівня стабільності експортних поставок                                           |
| Правове середовище міжнародного бізнесу | +/-             | Законодавство країн ЄС в сфері якості свіжих плодів та ягід відрізняється від вітчизняного. Це зумовлює необхідність впровадження нових систем управління якістю на підприємстві, аби мати змогу експортувати в ЄС |

| 1                                           | 2 | 3                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Правовий режим регулювання експорту-імпорту | + | Україна має певні преференції та пільгові умови при експорті свіжих ягід до країн ЄС, що позитивно впливає на обраний варіант розвитку міжнародного посередництва ТОВ «Вітал Трейдинг» |

\* («+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «+/-» або «-/+» - вплив неоднозначний)

\*\* складено автором на основі: [61-63]

Характеризуючи вплив політичних факторів, доцільно звернути увагу на мінливість політичної ситуації. Це впливає на стратегічні можливості розвитку міжнародної посередницької діяльності підприємства ТОВ «Вітал Трейдинг». Для України існує зовнішньополітична загроза з боку Російської Федерації. Загострення військової напруги може спричинити зниження рівня стабільності експортних поставок. Небагато зарубіжних контрагентів готові укласти довгострокові контракти з постачальником, який не зможе забезпечити стабільність товароруху.

Розвиток законодавчого забезпечення має неоднозначний характер в плані впливу на експортну діяльність ТОВ «Вітал Трейдинг». Підприємство має здійснити сертифікацію нових бізнес-процесів (організація упакування свіжих ягід, організація транспортної логістики готової продукції, тощо) на відповідність вимогам стандартів якості ISO 9001. Це зумовлює необхідність впровадження нових систем управління якістю на підприємстві, аби мати змогу експортувати в ЄС.

Позитивний характер впливу міжнародного правового регулювання визначається тим, що Україна має певні преференції та пільгові умови при експорті свіжих ягід до країн ЄС, що позитивно впливає на обраний варіант розвитку міжнародного посередництва ТОВ «Вітал Трейдинг».

Результати оцінки впливу економічних факторів на формування експорту підприємства ТОВ «Вітал Трейдинг» наведено у табл. 2.4. Економічні фактори включають в себе такі параметри як курсова політика, інфляційні тенденції, вартість кредитування в економіці. Упродовж другої половини 2020 року спостерігається послаблення курсу національної валюти, що негативно впливає на

стабільність прогнозів для організації діяльності, збільшує можливі втрати від курсових різниць.

Таблиця 2.4

**Оцінка впливу економічних факторів на розвиток експорту ТОВ «Вітал Трейдинг» на зовнішні ринки**

| Чинники                  | Характер впливу | Опис впливу                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Валютний курс            | +/-             | Зниження курсу гривні впливає на зростання рівня невизначеності економічних прогнозів діяльності. З іншого боку, зниження курсу гривні впливає на зростання обсягу виручки експортерів у гривневому еквіваленті |
| Інфляція                 | +               | Інфляція на зовнішньому ринку створює умови для цінової конкуренції з іноземними виробниками плодово-ягідної продукції                                                                                          |
| Кредитування в економіці | -               | Внаслідок економічної кризи можна спостерігати зростання вартості кредитів в економіці, що знижує фінансові можливості для інвестування підприємства у нові технології                                          |

\* («+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «+/-» або «-/+» - вплив неоднозначний)

\*\* складено автором на основі: [61-63]

В цілому для експортерів послаблення курсу гривні є вигідним, однак, при цьому також зростає і собівартість продукції. Курсові тренди позитивно впливають на рівень інфляції. Інфляційні процеси упродовж були досить активними у 2-му кварталі 2020-го року внаслідок економічної кризи у світовій економіці, викликаною пандемією коронавірусу. Важливо відмітити, що вплив економічних факторів є значним при вході ТОВ «Вітал Трейдинг» на ринок відповідної країни. Підприємство має враховувати основні особливості розвитку як економіки країни експорту, так і характер конкуренції на цьому ринку.

Результати оцінки впливу соціальних, технологічних, морально-етичних та екологічних факторів на експорт діяльність ТОВ «Вітал Трейдинг» наведено у табл. 2.5.

Соціальні (демографічні) фактори представлені нині досить болючим для світової економіки чинником пандемії коронавірусу COVID-19. Внаслідок економічної кризи зменшилися обсяги зовнішньої торгівлі між країнами, також



зменшилося споживання багатьох продуктів, які не є товарами першої необхідності.

Таблиця 2.5

**Оцінка впливу соціальних, технологічних, морально-етичних та екологічних факторів на розвиток експорту ТОВ «Вітал Трейдинг» на зовнішні ринки**

| Чинники                                | Характер впливу | Опис впливу                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пандемія коронавірусу COVID-19         | -               | Внаслідок пандемії коронавірусу у світі знизилася ділова активність та зменшилися обсяги міжнародної торгівлі продовольчими товарами, у т.ч. і свіжими ягодами                                       |
| Агротехнології вирощування свіжих ягід | +               | Сучасні технології передбачають зростання вимог до виробників продукції. Водночас новітні агротехнології дають можливість збільшувати врожаї фруктів та ягід                                         |
| Культура споживання свіжих ягід        | +               | В багатьох регіонах світу існують свої відповідні смаки та вподобання щодо показників якості та споживних властивостей продукції. Це необхідно враховувати підприємству при виході на зовнішні ринки |

\*(«+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «+/-» або «-/+» - вплив неоднозначний)

\*\*складено автором на основі: [61-63]

Сучасні технології передбачають зростання вимог до виробників продукції. Водночас новітні агротехнології дають можливість збільшувати врожаї фруктів та ягід. В багатьох регіонах світу існують свої відповідні смаки та вподобання щодо показників якості та споживних властивостей продукції. Це необхідно враховувати підприємству при виході на зовнішні ринки.

Отже, за результатами проведеного аналізу міжнародного середовища для розвитку посередницької діяльності підприємства ТОВ «Вітал Трейдинг» можемо стверджувати, що на сьогодні існує перспективна можливість налагодження експортних поставок свіжих ягід на ринки країн ЄС. Це пояснюється як активізацією темпів міжнародної торгівлі даною продукцією, так і підвищенням споживчого попиту на неї внаслідок посилення впливу тренду, орієнтованого на здоровий спосіб життя. Водночас негативний вплив на можливість подальшого розвитку посередницької діяльності підприємства мають наслідки світової економічної кризи, спричиненої пандемією коронавірусу. Підприємство має враховувати вимоги ЄС до забезпечення належної якості продукції, а також

впровадити у нових процесах виробництва міжнародні стандарти управління якістю. Зниження курсу гривні впливає на зростання рівня невизначеності економічних прогнозів діяльності. З іншого боку, зниження курсу гривні впливає на зростання обсягу виручки експортерів у гривневому еквіваленті. Інфляція на зовнішньому ринку створює умови для цінової конкуренції з іноземними виробниками плодоягідної продукції. Внаслідок економічної кризи можна спостерігати зростання вартості кредитів в економіці, що знижує фінансові можливості для інвестування підприємства у нові технології.

## 2.2 Вибір приймаючої країни ТОВ «Вітал Трейдинг» для міжнародної інвестиційної діяльності

Вибір приймаючої країни для формування асортименту експортної продукції має базуватися як на особливостях ведення бізнесу в цій країні, так і на особливостях формування конкурентного середовища в межах цієї країни.

Для обґрунтування вибору країни для експорту спочатку визначитися з рядом критеріїв формування цільового ринку. Для вибору цільового ринку при здійсненні експортних операцій доцільно було б обрати такі країни близького зарубіжжя, які в значних обсягах споживають свіжі ягоди, а також мають сприятливе географічне розміщення і адекватні умови для ведення міжнародного бізнесу. У табл. 2.6 наведено критерії обґрунтування цільового ринку для організації експорту підприємством ТОВ «Вітал Трейдинг».

Таблиця 2.6

### Обґрунтування вибору цільового ринку для розвитку міжнародної посередницької діяльності

| Фактори, що визначають вибір регіону для експорту                      | ЄС / EU                 | Азія / EMEA         | СНД / CIS                           | MENA                          |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                      | 2                       | 3                   | 4                                   | 5                             |
| Країни, які входять в перелік потенційних для експорту в межах регіону | Польща, Чехія, Угорщина | Китай, Корея, Індія | Біло-русія, Казах-стан, Узбе-кистан | ОАЕ, Саудівська Аравія, Катар |

| Продовження табл. 2.4                                         |   |   |     |   |
|---------------------------------------------------------------|---|---|-----|---|
| 1                                                             | 2 | 3 | 4   | 5 |
| Низький потенціал збуту                                       |   |   |     |   |
| Високий потенціал збуту                                       | + |   | +   | + |
| Олігополістична конкуренція                                   |   |   | +   | + |
| Низькі виробничі витрати                                      | + | + | +   | + |
| Високі виробничі витрати                                      |   | + |     |   |
| Обмежувальна політика щодо імпорту                            |   |   | +   | + |
| Ліберальна політика щодо імпорту                              | + | + |     |   |
| Низька географічна відстань                                   | + |   | +   | + |
| Значна географічна відстань                                   |   | + |     |   |
| Економіка, що динамічно розвивається                          | + | + |     |   |
| Економіка зі стагнаційними процесами                          |   |   | +/- |   |
| Жорсткий валютний контроль                                    | + | + | +   |   |
| Ліберальна валютна політика                                   |   |   |     | + |
| Довгострокові перспективи зниження курсу національної валюти  | + | + | +   |   |
| Довгострокові перспективи зростання курсу національної валюти |   | + |     |   |
| Незначні відмінності соціально-культурного середовища         | + |   | +   |   |
| Високий політичний ризик                                      |   |   | +   |   |

\*складено автором на основі [61-63]

Проаналізувавши фактори, наведені у табл. 2.4. доцільним є вибір країн ЄС в якості регіону для експорту продукції. Варто додати, що регіон СНД (CIS region) є привабливим, однак для нього характерні значні економічні (ринкові, конкурентні) та політичні ризики. Країни Азії є максимально відкритими для зовнішньої торгівлі, зокрема для експорту продукції, яка має високий рівень дефіцитності внутрішнього виробництва. Однак, організація постачання свіжих ягід на ринки країн Азії є більш витратною, порівняно з експортом на ринок ЄС.

Надалі варто конкретизувати вибір країни для здійснення експорту у розрізі окремих асортиментних позицій. Специфіка вибору країн для експорту продукції підприємства є те, що сама продукція в значній мірі є орієнтованою на споживачів, які мають корені з країн СНД або ж культуру споживання плодово-ягідної продукції. На наш погляд, перспективними для подальшого розвитку експорту можуть бути такі країни ЄС як Чехія та Італія. Зважаючи на специфіку організації процесу з вирощування свіжих ягід в цих країнах,



перспективним напрямком було б налагодження виробничих потужностей в межах цих країн.

Надалі було проведено оцінку агрегованого показника стану бізнес-середовища країн Італії та Чехії. Агрегований показник стану бізнес-середовища країни розраховується за формулою:

$$I = \frac{I}{N} \sum_{i=1}^N \frac{I}{M_i} \sum_{j=1}^{M_i} k_{ij}, \quad (2.1)$$

де  $I$  – агрегований показник стану бізнес-середовища приймаючої країни;

$S_i$  – оцінка  $i$ -тої складової бізнес-середовища країни ( $i=1, \dots, N$ );

$N$  – кількість складових бізнес середовища країни;

$k_{ij}$  – оцінка  $j$ -го індикатору  $i$ -тої складової бізнес-середовища країни ( $j=1, \dots, M_i$ );

$M_i$  – кількість індикаторів оцінювання стану  $i$ -тої складової бізнес-середовища країни.

З метою вибору оптимальної приймаючої країни було здійснено ранжування потенційних приймаючих країн за агрегованим показником, що дозволило оцінити потенційну можливість організації міжнародного бізнесу за окремими його складовими. Результати оцінки агрегованого показника стану бізнес-середовища Чехії та Італії наведено в Додатку В. На основі проведених розрахунків, агрегований узагальнюючий показник для Італії становить 4,4 пункти, а для Чехії – 2,7 пункти. Зважаючи на це, можемо зробити вибір на користь Італії.

Обґрунтовуючи вибір Італії для планування міжнародної посередницької діяльності, а саме – організації експорту свіжих ягід, доцільно охарактеризувати відповідні статистичні дані відносно обсягів зовнішньоторговельного товарообороту України з даною країною.

На рис. 2.5 наведено динаміку обсягів зовнішньої торгівлі між Україною та Італією у 2014-2019 рр. Як бачимо з рис. 2.5, обсяги зовнішньої торгівлі між Україною та ЄС значно активізувалися після кризи 2014-2015 рр, коли можна

було помітити скорочення як імпорту, так і експорту України до інших країн світу внаслідок падіння обсягів виробництва.

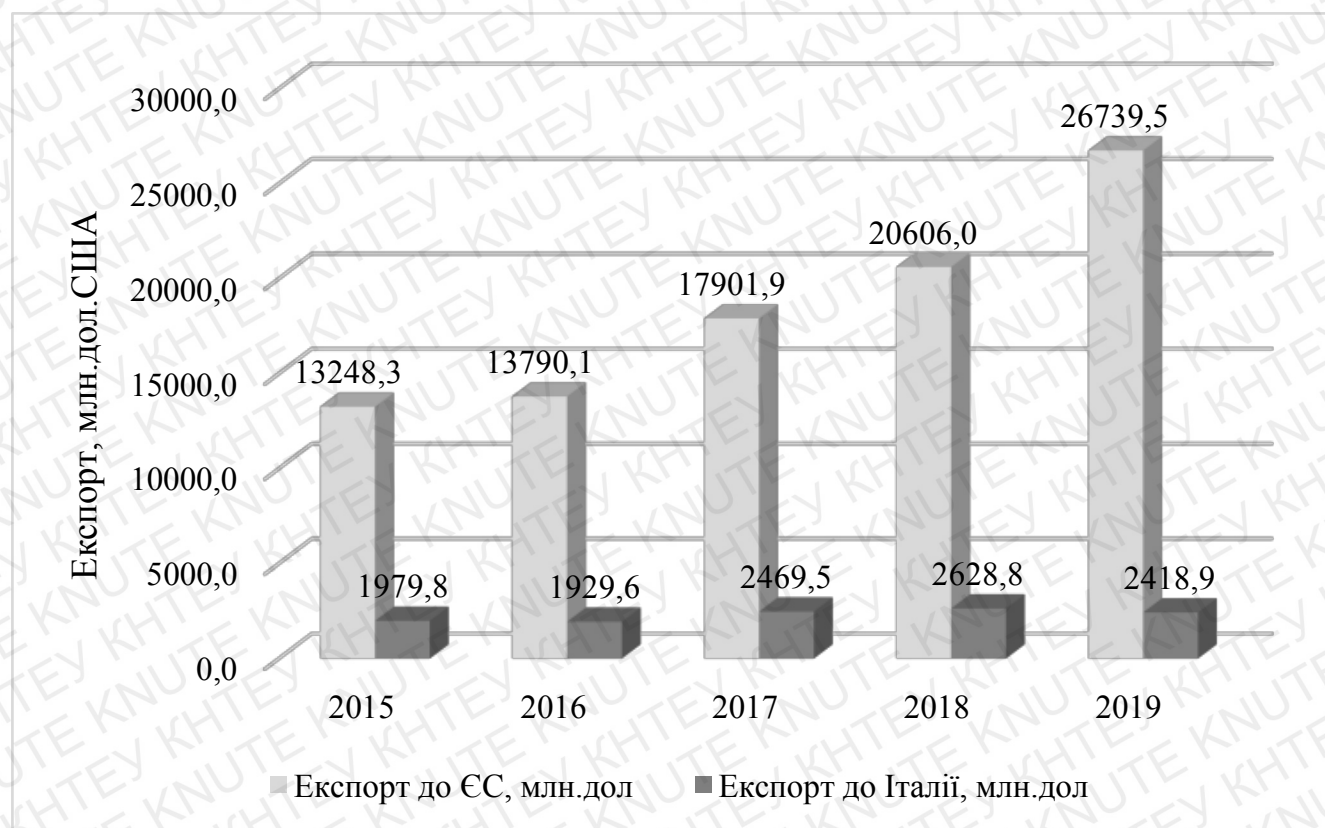


Рис. 2.5. Динаміка показників експорту України до ЄС та Італії у 2015-2019  
рр., млн.дол

\*складено автором на основі [62]

Зокрема, у 2015-2016 рр. обсяги експорту України до ЄС збільшилися на 4,1%, а до Італії обсяг експорту скоротився на 2,5% і склав у 2016 році 1929,6 млн.дол. У 2017 році можна було спостерігати зростання обсягу експорту з України до ЄС на 29,8%, при цьому експорту до Італії зріс на 28,0%, досягши у 2017 році 2469,5 млн.дол. Зростання обсягів експорту було зумовлене активізацією двосторонніх зовнішньоторговельних відносин між Україною та Італією. В цілому, починаючи з 2016 року експортна політика України зазнала певних трансформаційних змін, внаслідок чого відбулося пожвавлення ділової активності з боку українських експортерів у напрямку ЄС.

У 2018 році можна було спостерігати зростання обсягу експорту з України до ЄС на 15,1%, при цьому експорту до Італії зріс на 6,5%, досягнувши у 2018

році 2628,8 млн.дол. У 2019 році намітилася тенденція до певного скорочення експорту з України до Італії на 8,0%, при цьому експорт до ЄС зріс на 29,8%.

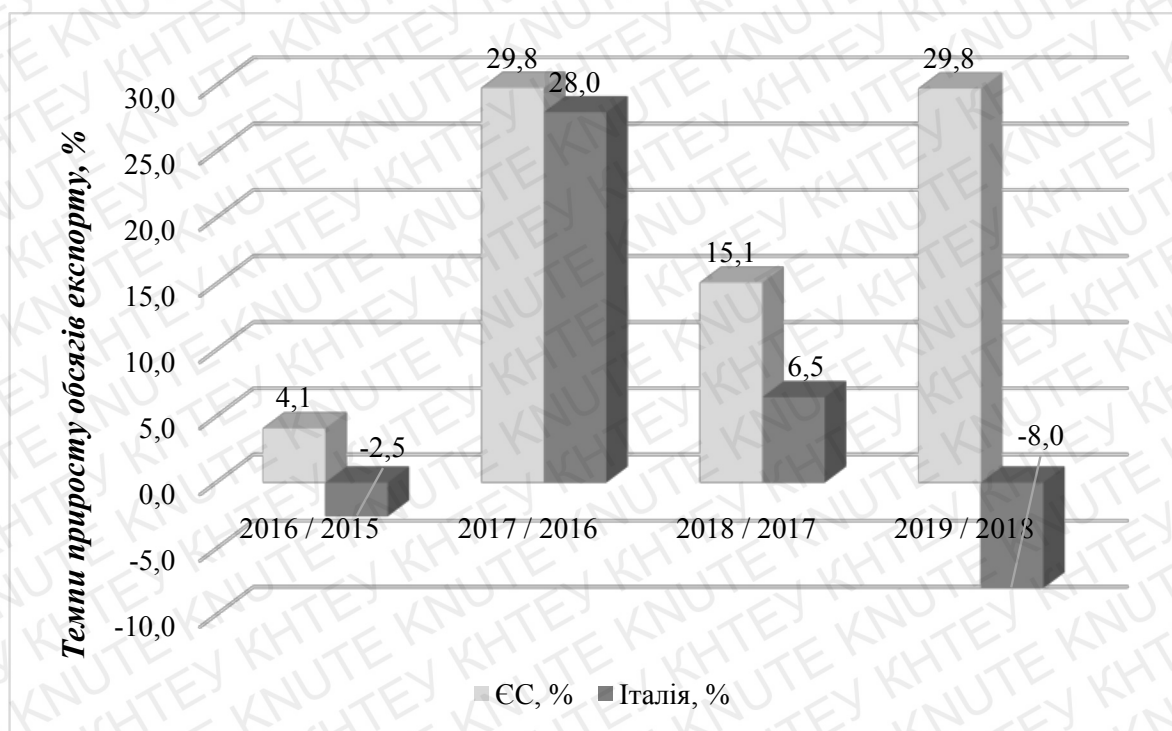


Рис. 2.6. Динаміка темпів зміни експорту-імпорту між Україною, ЄС та Італією у 2014-2018 рр., %

\*складено автором на основі [62]

Таким чином, у ході дослідження було проаналізовано бізнес-середовище потенційних приймаючих країн для розширення експортної діяльності ТОВ «Вітал Трейдинг». Визначено основні особливості вибору Італії в якості країни, на яку підприємство ТОВ «Вітал Трейдинг» може здійснити організацію експорту свіжих ягід з України. Перспективність вибору Італії як приймаючої країни зумовлена загальними тенденціями до поглиблення економічної співпраці між Україною та країнами ЄС.

## Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

У 2021 році розглядається перспективна можливість налагодження експортних поставок свіжих ягід на ринки країн ЄС. Це пояснюється як активізацією темпів міжнародної торгівлі даною продукцією, так і підвищенням



споживчого попиту на неї внаслідок посилення впливу тренду, орієнтованого на здоровий спосіб життя. Водночас негативний вплив на можливість подальшого розвитку посередницької діяльності підприємства мають наслідки світової економічної кризи, спричиненої пандемією коронавірусу.

Проведений аналіз бізнес-середовища потенційних приймаючих країн для розширення експортної діяльності ТОВ «Вітал Трейдинг». Визначено основні особливості вибору Італії в якості країни, на яку підприємство ТОВ «Вітал Трейдинг» може здійснити організацію експорту свіжих ягід з України. Перспективність вибору Італії як приймаючої країни зумовлена загальними тенденціями до поглиблення економічної співпраці між Україною та країнами ЄС.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ»**

### **3.1. Рекомендації щодо вдосконалення процесу управління посередницькою діяльністю ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ»**

Проведений у 1-2-му розділах аналіз діяльності та обґрунтування середовища міжнародного бізнесу для проектування нових посередницьких операцій підприємства дозволив визначити ряд стратегічних пріоритетів подальшого розвитку підприємства на зовнішньому ринку:

1. Для підвищення ефективності міжнародних посередницьких операцій ТОВ «Вітал Трейдинг» повинен повністю контролювати і аналізувати їх проміжні та узагальнюючі показники.

2. Орієнтуючись на зростання ефективності прямих контактів з іноземними партнерами, досліджуваному підприємству необхідно удосконалити автоматизацію бази даних потенційних клієнтів, в тому числі і на основі вже існуючих контактів (постійних клієнтів). З цією метою пропонуємо впровадити недорогий та відносно ефективний CRM-сервіс Suite (від компанії Sugar CRM, на базі Microsoft Dynamics). Сервіс можна оплачувати на умовах оренди, він легко інтегрується з сервісом поштової розсилки електронних та смс-повідомлень E-Supутник, з який працює підприємство.

3. Зростання результативності експортної діяльності потребує від підприємства підвищення уваги до організації стимулювання збуту на зовнішні ринки, цілеспрямованості і професійності здійснення комунікацій з великими іноземними компаніями.

Для формування у 2021-му році оптимальної системи заходів підвищення ефективності експорту визначимо окремі її елементи для ТОВ «Вітал Трейдинг», використовуючи викладені вище стратегічні пріоритети.

Метою подальшого розвитку посередницької діяльності підприємства є розширення цільового ринку з метою підвищення результатів зовнішньої торгівлі у довгостроковому періоді. Наведена мета розкривається у вигляді таких завдань:

- визначення напрямків подальшого розвитку експорту ТОВ «Вітал Трейдинг» за рахунок розширення зовнішніх ринків;
- формування комплексу стратегічних завдань виходу підприємства на зовнішній ринок;
- обґрунтування заходів, спрямованих на досягнення окреслених стратегічних цілей.

Наведені напрямки розвитку прямого експортної діяльності варто формалізувати у вигляді матриці стратегічних цілей ТОВ «Вітал Трейдинг» на зовнішньому ринку, які можуть бути досягнуті за умови реалізації окреслених різних напрямків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Матриця стратегічних цілей на зовнішньому ринку, які можуть бути досягнуті ТОВ «Вітал Трейдинг» у 2021 р.**

| № | Напрямки розвитку експорту ТОВ «Вітал Трейдинг»                                                                           | Стратегічні цілі 1-го порядку, які будуть досягнуті                                                              | Стратегічні цілі 2-го порядку, які будуть досягнуті                                                                                                         |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                                                                                                         | 3                                                                                                                | 4                                                                                                                                                           |
| 1 | Розвиток заходів, спрямованих на удосконалення логістичних операцій відділу ЗЕД з постачання продукції іноземним клієнтам | 1.1 Доведення до іноземних клієнтів переваг логістичної системи підприємства, порівняно з конкурентами           | 1.1.1 Формування оновленого механізму доставок логістики<br>1.1.2 Проведення на виставках презентацій продукції та її характеристик                         |
|   |                                                                                                                           | 1.2 Розширення присутності на зовнішньому ринку за рахунок розвитку воронки продажів з використанням засобів CRM | 1.2.1 Використання засобів CRM-засобів управління логістичними операціями<br>1.2.2 Перегляд політики мотивації іноземних дилерів та дистрибуторів продукції |



продовження табл. 3.1

| 1 | 2                                                                     | 3                                                                               | 4                                                                                                                      |
|---|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Організація зустрічей з потенційними клієнтами                        | 2.1 Оновлення політики просування бренду підприємства                           | 2.1.1 Організацій презентацій продукції<br>2.1.2 Розробка стендів зі зразками продукції заводу та передача їх клієнтам |
|   |                                                                       | 2.2 Перегляд політики формування комунікацій з клієнтами                        | 2.2.1 Доробка сайту - включення до його структури особистого кабінету дилера                                           |
| 3 | Посилення іміджу підприємства за рахунок участі у виставкових заходах | 3.1 Планування участі підприємства ТОВ «Вітал Трейдинг» у міжнародних виставках | 3.1.1 Зростання обсягів експорту продукції<br>3.1.2 Збільшення рівня присутності на ринку країн ЄС                     |

Джерело: розроблено автором

Визначення системи цілей стратегічного розвитку ТОВ «Вітал Трейдинг» на зовнішньому ринку передбачає формування відповідної їх ієрархії. При формуванні ієрархії цілей експортної стратегії на підприємстві ТОВ «Вітал Трейдинг» доцільно застосовувати підхід деталізації, який передбачає виокремлення у кожній цілі стратегічно важливих компонентів та способів її впровадження у життя. З цією метою пропонуємо визначити основні етапи розвитку експортної діяльності у 2021 р., з урахуванням строків реалізації окремих заходів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Основні етапи розвитку експортної діяльності ТОВ «Вітал Трейдинг»**

| № | Етап розвитку експортної діяльності                                                                                    | Відповідальний за результати етапу         | Очікувані результати етапу                                                                                                                                       |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                                                                                                      | 3                                          | 4                                                                                                                                                                |
| 1 | Удосконалення логістичної діяльності у процесі здійснення експортних операцій через впровадження CRM-системи Suite CRM | Керівник відділу ЗЕД                       | Своєчасно складена програма проекту впровадження CRM-системи Suite CRM, планові показники витрат на комунікації вчасно внесено у бюджет підприємства на 2021 рік |
| 2 | Організація ресурсного забезпечення експортних операцій з урахуванням заходів удосконалення логістичних процесів       | Керівник відділу ЗЕД, комерційний директор | Досягнення необхідного ресурсного забезпечення для забезпечення стійких темпів зростання експорту                                                                |

продовження табл. 3.2

| 1 | 2                                                                                                            | 3                    | 4                                                                                                                                      |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Удосконалення засобів стимулювання збуту ключових іноземних клієнтів, перегляд схеми роботи з дистрибуторами | Керівник відділу ЗЕД | Удосконалені засоби стимулювання збуту мають підвищити рівень іміджу підприємства, тим самим збільшивши потенційний попит на продукцію |

Джерело: розроблено автором

Планування програми розвитку експортної діяльності з урахуванням посилення присутності підприємства на зовнішньому ринку має передбачати вчасне визначення переліку основних заходів з удосконалення логістики, стимулювання збуту, оцінки витрат на їх реалізацію та включення до загального бюджету підприємства на 2021 рік. Даний етап планується реалізувати до закінчення 2020 р., а саме до 20 грудня 2020 р. (рис. 3.1).

| Етапи                                                                                                               | Відповідальний                              | Етапи реалізації стратегії розвитку |   |                                |             |                                |   |            |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------|---|--------------------------------|-------------|--------------------------------|---|------------|---|---|
|                                                                                                                     |                                             | Грудень 2020                        |   |                                | Січень 2021 |                                |   | Лютий 2021 |   |   |
|                                                                                                                     |                                             | у т.ч. по                           |   |                                | у т.ч. по   |                                |   | у т.ч. по  |   |   |
|                                                                                                                     |                                             | 1                                   | 2 | 3                              | 1           | 2                              | 3 | 1          | 2 | 3 |
| 1. Планування програми відвантажень продукції на експорт та стимулювання збуту                                      | Керівник відділу ЗЕД                        | тривалість реалізації етапу №1      |   |                                |             |                                |   |            |   |   |
| 2. Організація ресурсного забезпечення експортних операцій з урахуванням заходів удосконалення логістичних процесів | Директор з маркетингу, комерційний директор |                                     |   | тривалість реалізації етапу №2 |             |                                |   |            |   |   |
| 3. Удосконалення засобів стимулювання збуту ключових іноземних клієнтів, перегляд схеми роботи з дистрибуторами     | Керівник відділу ЗЕД                        |                                     |   |                                |             | тривалість реалізації етапу №3 |   |            |   |   |

Рис. 3.1. Етапи реалізації заходів удосконалення експортної діяльності на ТОВ «Вітал Трейдинг»

Джерело: розроблено автором

Варто додати, що кошторис на впровадження CRM-системи Suite CRM з управління логістичними операціями складе у 2021 р. 105 тис.грн, в т.ч.:

- 55 тис.грн – оплата вартості абонементу системи на 1 рік (система є хмарного типу, надається на правах підписки);
- 50 тис.грн – вартість робіт з налаштування системи.

Організація ресурсного забезпечення комплексу заходів з розвитку експортної діяльності передбачає досягнення необхідного ресурсного забезпечення для успішного завершення поставлених завдань. Заходи з удосконалення засобів стимулювання збуту ключових покупців, перегляд схеми роботи з іноземними дистриб'юторами мають підвищити рівень іміджу підприємства як надійного постачальника картонно-паперової продукції, тим самим збільшивши потенційний попит на продукцію.

Окресливши стратегічні орієнтири та програму розвитку експортної діяльності на перспективу, варто надати поглиблену їх характеристику. Задля цього обґрунтуємо окремі напрямки стимулювання експорту, які підприємству рекомендується здійснювати у 2021 р.

У процесі планування такого заходу як відрядження, варто здійснити пріоритезацію основних іноземних партнерів та сформувати графік поїздок менеджерів відділу ЗЕД до кожного з них. При цьому, існує можливість оптимізації витрат на відрядження за рахунок організації зустрічей з представниками партнерів та потенційних клієнтів (на B2B ринку) в межах виставкових заходів. План організації відряджень за напрямками у розрізі сегментів (регіонів) зовнішнього ринку наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**План та бюджет здійснення відряджень працівників відділу ЗЕД до іноземних клієнтів ТОВ «Вітал Трейдинг» у 2021 р. (заходи планують з припущення, що відбудеться послаблення карантинних обмежень у 2021-му році)**

| Напрямки відряджень               | Планова кількість поїздок, од | Бюджет часу для відряджень, днів | Добові витрати, тис.грн | Середні витрати на дорогу, грн | Середні витрати на проживання, грн | Сукупний бюджет витрат, грн |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------|--------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| А                                 | В                             | С                                | Д                       | Е                              | І                                  | $K = B * E + C * (D + E)$   |
| Росія, Білорусія                  | 3                             | 10                               | 1,05                    | 4,2                            | 1,2                                | 186,3                       |
| Країни ЄС (Італія, Польща, Чехія) | 6                             | 20                               | 1,05                    | 12,1                           | 4,1                                | 175,6                       |



продовження табл. 3.3

| A                            | B | C  | D    | E   | J   | $K = B \cdot E + C \cdot (D + E)$ |
|------------------------------|---|----|------|-----|-----|-----------------------------------|
| ОАЕ,<br>Саудівська<br>Аравія | 5 | 15 | 1,05 | 8,6 | 3,2 | 106,8                             |
| Разом                        | - | 35 | -    | -   | -   | 468,8                             |

Джерело: розроблено автором

Таким чином, у 2021 р. загальний бюджет часу на відрядження має становити 35 днів, при цьому 20 днів виділено на відрядження до країн ЄС, 15 днів – на відрядження до країн MENA-регіону (ОАЕ, Саудівська Аравія, Катар). Запланований обсяг бюджету на відрядження складає на 2021 р. складає 468,8 тис.грн.

На наш погляд, у процесі планування відряджень на з метою стимулювання збуту продукції на зовнішньому ринку та налагодження ділових зв'язків варто зосередити особливу увагу на країни ЄС та MENA-регіону. В ЄС є багато підприємств, для яких ТОВ «Вітал Трейдинг» може стати постачальником свіжих ягід.

Країни MENA-регіону (зокрема, ОАЕ, Саудівська Аравія) нині активно розбудовуються, залучаючи багатьох партнерів у різні проекти та постачання сировини для підприємств харчової промисловості на території регіону. ТОВ «Вітал Трейдинг» може знайти в цьому регіоні доволі перспективну нішу для себе, оскільки MENA-регіон переживає дефіцит ринку морожених ягід. З цією метою варто організовувати більше відряджень менеджерів до наведених країн.

Також у даному питанні варто обґрунтувати програму розвитку міжнародних посередницьких операцій підприємства, а саме – організацію постачання тарних матеріалів, закупівлю свіжих ягід та здійснення їх постачання на ринок Італії з перспективою розширення експорту у 2022-2023 рр. за рахунок підключення покупців з країн MENA-регіону.

Програму розвитку міжнародних посередницьких операцій наведено у табл. 3.4.

### Програму розвитку міжнародних посередницьких операцій

| № | Етап програми                                                           | Відповідальний за реалізацію етапу програми                                    | Характеристика очікуваних результатів від реалізації етапу програми                                                                                                                                                                                                                    |
|---|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                                                       | 3                                                                              | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1 | Збільшення обсягів експорту сировини для виготовлення тарних матеріалів | Керівник відділу виробництва,<br>Керівник відділу ЗЕД,<br>Комерційний директор | Для обґрунтування потреби у сировині потрібно мати чітке уявлення про виробничі потреби, які залежать від прогнозованих обсягів збуту свіжих ягід. На даному етапі здійснюється прогнозування можливих обсягів експорту, під які прогнозуються виробничі потреби у постачанні сировини |
| 2 | Організація процесу приймання свіжих ягід у населення та їх пакування   | Комерційний директор,<br>Керівник відділу виробництва                          | На даному етапі необхідно розглянути усі можливості та варіанти організації логістики свіжих ягід від постачальників до складу підприємства. Також враховуються технологічні особливості підготовки продукції до фасування та пакування                                                |
| 3 | Організація експорту продукції                                          | Керівник відділу ЗЕД,<br>Комерційний директор                                  | Даний етап передбачає обґрунтування напрямків логістики від складу підприємства до потенційних покупців в Італії                                                                                                                                                                       |

Джерело: розроблено автором

Характеризуючи програму розвитку міжнародних посередницьких операцій ТОВ «Вітал Трейдинг» доцільно також побудувати карти відповідних бізнес-процесів, які необхідні для досягнення поставлених завдань. Пропонуємо побудувати дві основні карти:

- карта бізнес-процесів з організації постачання сировини (свіжих ягід);
- карта бізнес-процесів з організації експорту продукції до Італії.

При цьому відмітимо, що особливості бізнес-процесів з імпорту сировини для виготовлення упаковки було детально охарактеризовано у розділі 1, тому для них карти будувати не потрібно.

Карту бізнес-процесів з організації постачання сировини (свіжих ягід) до складу ТОВ «Вітал Трейдинг» представлено на рис. 3.2.

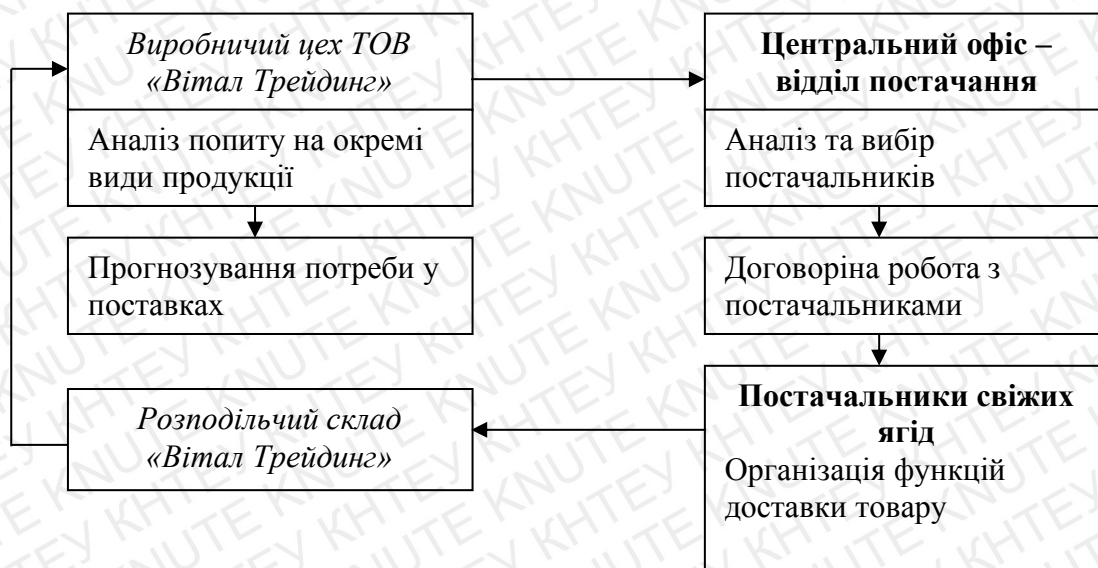


Рис. 3.2. Карта бізнес-процесів з організації постачання сировини (свіжих ягід) до складу ТОВ «Вітал Трейдинг»

Джерело: розроблено автором

Система постачання свіжих ягід має бути централізованою. Спочатку продукція, яка була відвантажена від постачальника, потрапляє на центральний розподільчий склад ТОВ «Вітал Трейдинг». Після первинної обробки та сортування продукції, вона в якості сировини має надходити до виробничого цеху. При цьому комерційний підрозділ центрального офісу проводить аналіз забезпеченості виробничої програми сировиною для експорту, здійснює процедури визначення потреби в постачанні свіжих ягід, організовує контроль та моніторинг своєчасності переміщення продукції та постачання свіжих ягід на склади. Централізована схема постачання має забезпечити процедури з формування системи комунікацій з постачальниками, налагодити своєчасну доставку, вчасне замовлення необхідних обсягів сировини відповідно до заявок виробничого підрозділу. Склад ТОВ «Вітал Трейдинг» має забезпечувати розміщення продукції на складі, збереження та комплектність товарів.

Для того щоб наглядно розуміти весь процес здійснення майбутньої експортної операції, треба побудувати відповідну схему її здійснення. На рис. 3.3



зображена карта бізнес-процесів експорту свіжих ягід з України до Італії на умовах FCA (форма платежу - банківський переказ, 100% передоплата).

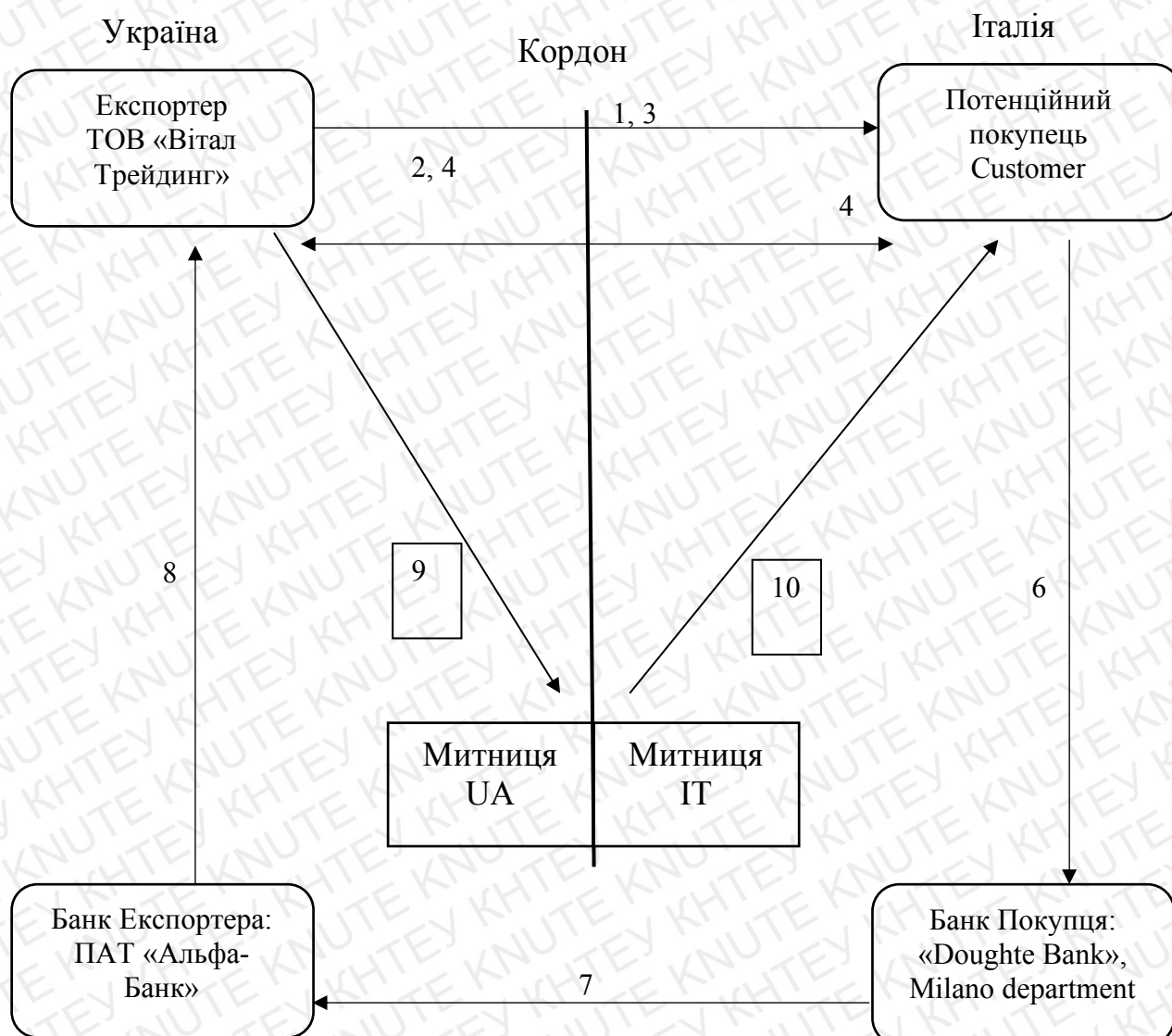


Рис. 3.3. Карта бізнес-процесів з експорту свіжих ягід на умовах FCA з використанням банківського переказу

Джерело: розроблено автором

Розглянемо основні бізнес-процеси з експорту свіжих ягід на умовах FCA з використанням банківського переказу більш детально.

1. ТОВ «Вітал Трейдинг» надсилає оферту до компанії-покупця на території Італії з комерційною пропозицією на поставку свіжих ягід .
2. Представник компанії-покупця має акцептувати оферту.

3. ТОВ «Вітал Трейдинг» укладає попередній договір на умовах 100% передплати (FCA) з формою платежу банківський переказ і відсилає до покупця один примірник.

4. Покупець акцептує та повертає підписаний проект контракту без змін чи доповнень.

6. Покупець передає «Doughte Bank», Milano department контракт (оригінал), для здійснення 100% передплати.

7. «Doughte Bank», Milano department department списує з рахунку покупця кошти, які надходять в ПАТ «Альфа-Банк» на транзитний рахунок ТОВ «Вітал Трейдинг».

8. «ПАТ «Альфа-Банк» зараховує валюту на поточний рахунок ТОВ «Вітал Трейдинг», підприємство отримує повідомлення про зарахування валютних цінностей на розрахунковий рахунок.

9. ТОВ «Вітал Трейдинг» відвантажує товар відповідно до базисних умов поставки FCA.

10. Покупець власним коштом забирає товар на митниці, та перевозить його на територію Італії. Усі митні формальності при цьому має прийняти на себе покупець, який користується послугами компанії-посередника, що надає послуги замитнення товару.

Отже, у даному питанні обґрунтовано окремі напрямки розвитку експортної діяльності, які підприємству рекомендується здійснювати у 2021 р.. Кошторис на впровадження CRM-системи Suite CRM з управління логістичними операціями складе у 2021 р. 105 тис.грн, в т.ч.: 55 тис.грн – оплата вартості абонементу системи на 1 рік (система є хмарного типу, надається на правах підписки); 50 тис.грн – вартість робіт з налаштування системи. Країни MENA-регіону (зокрема, ОАЕ, Саудівська Аравія) нині активно розвиваються, залучаючи багатьох партнерів у свої проекти. ТОВ «Вітал Трейдинг» може знайти в цьому регіоні доволі перспективну нішу для себе. З цією метою запропоновано організовувати більше відряджень менеджерів у вказані країни. У 2021 р. загальний бюджет часу на відрядження має становити 35 днів, при цьому 15 днів виділено на

відрядження до країн MENA-регіону, 20 днів – на відрядження до ЄС. Запланований обсяг бюджету на відрядження складає на 2021 р. складає 468,8 грн. Було обгрунтовано карти бізнес-процесів для організації міжнародних посередницьких операцій з експорту свіжих ягід до Італії.

### 3.2. Прогнозовані показники діяльності ТОВ «ВІТАЛ ТРЕЙДІНГ» за умови впровадження наданих рекомендацій

У даному питанні спочатку визначимо показники ефективності експортної операції щодо виходу на ринок Італії. Оцінимо ефективність по прогнозованій операції, виходячи з того, що поставка планується в обсязі 150 тон продукції на 2021 рік, 200 тонн на 2022 рік, 300 тонн – 2023 рік. Основні умови для визначення ефективності експорту на ринок Італії наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

#### Показники для визначення ефекту та ефективності експорту свіжих ягід на ринок Італії

| № | Показники                          | од.вим   | Умовне позначення                                                      | 2021                                                  | 2022  | 2023  |
|---|------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------|-------|
| 1 | Товар, що експортується            | -        |                                                                        | Ягоди свіжі у гофрокартонній упаковці (упаковка 5 кг) |       |       |
| 2 | Базисні умови поставки             | -        |                                                                        | FCA, Інкотермс 2010                                   |       |       |
| 3 | Ціна товару при експорті у валюті  | євро     | Цв                                                                     | 3,5                                                   | 4,5   | 5,5   |
| 4 | Курс валюти на момент платежу      | грн/євро | к                                                                      | 28,50                                                 | 30,00 | 32,00 |
| 5 | Умови оплати                       | -        | 100% передоплата безготівковим розрахунком на р/р ТОВ «Вітал Трейдинг» |                                                       |       |       |
| 6 | Обсяг поставки                     | тонн     | ОП                                                                     | 150                                                   | 200   | 300   |
| 7 | Собівартість продукції, без ПДВ    | євро/кг  | СВ                                                                     | 2,4                                                   | 2,8   | 3,2   |
| 8 | Витрати по організації експорту, % | %        | Вое                                                                    | 6,5%                                                  |       |       |
| 9 | Накладні витрати                   | %        | НВ                                                                     | 7,5%                                                  |       |       |

\*складено автором



Виходячи з даних табл. Обґрунтуємо показники ефекту та ефективності на основі визначення таких показників:

- витрати по експорту до Італії;
- виручка від експорту до Італії;
- ефект та ефективність експорту Італії.

Результати оцінки ефективності експорту продукції до Італії наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Оцінка прогнозного ефекту та ефективності експорту продукції на ринок Італії у 2021-2023 рр.**

| Показники                                                             | Формула                      | Період |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------|------|------|
|                                                                       |                              | 2021   | 2022 | 2023 |
| Базисні умови поставки продукції                                      |                              | FCA    | FCA  | FCA  |
| Прогнозний курс, грн / євро                                           | КВ, за даними Мінекономіки   | 28,5   | 30   | 32   |
| Обсяг постачання свіжих ягід, тонн                                    | ОП                           | 150    | 200  | 300  |
| Ціна експорту, євро / кг                                              | Це                           | 3,5    | 4,5  | 5,5  |
| Собівартість продукції, в грн / кг                                    |                              | 2,4    | 2,8  | 3,2  |
| Доходи від експортної реалізації продукції на зовнішні ринки, млн.грн | $Д_e = ОП * Ц_e * ПК / 1000$ | 15,0   | 27,0 | 52,8 |
| Виробничі витрати (прямі та непрямі), млн.грн                         | $В_v = ОП * С_v / 1000$      | 10,3   | 16,8 | 30,7 |
| Накладні витрати, млн.грн                                             | $Н_v = 7,5\% * Д_e$          | 1,1    | 2,0  | 4,0  |
| Сукупні виробничі витрати (повна собівартість), млн.грн               | $С_v = В_v + Н_v$            | 11,4   | 18,8 | 34,7 |
| Витрати по обслуговуванню ЗЕД (адміністративні та збутові), млн.грн   | $В_o = 6,5\% * Д_e$          | 1,0    | 1,8  | 3,4  |
| Загальні витрати на експорт продукції, млн.грн                        | $З_v = С_v + В_o$            | 12,4   | 20,6 | 38,1 |
| Ефект від експорту, млн.грн                                           | $Е_e = Д_e - З_v$            | 2,6    | 6,4  | 14,7 |
| Ефективність експорту                                                 | $Е_e = Д_e / З_v$            | 1,21   | 1,31 | 1,39 |
| Рентабельність витрат на здійснення ЗЕД, %                            | $Р_e = Е_e / З_v * 100\%$    | 21,1   | 31,2 | 38,5 |
| Рентабельність експортної реалізації, %                               | $Р_e = Е_e / Д_e * 100\%$    | 17,4   | 23,8 | 27,8 |

\*складено автором

Таким чином, від впровадження запропонованих заходів з удосконалення міжнародних посередницьких операцій за рахунок впровадження нового напрямку діяльності з експорту свіжих ягід, прогнозується отримано наступні результати:

- у 2021 році ефект від експорту продукції на ринок Італії складе 2,6 млн.грн, а ефективність експорту становитиме 1,21 пункти;
- у 2022 році ефект від експорту продукції на ринок Італії складе 6,4 млн.грн, а ефективність експорту становитиме 1,31 пункти;
- у 2023 році ефект від експорту продукції на ринок Італії складе 14,7 млн.грн, а ефективність експорту становитиме 1,39 пункти.

Надалі визначимо прогнозні обсяги фінансових результатів підприємства. Для формування прогнозних розрахунків спочатку варто навести зведену таблицю з можливими результатами та витратами на впровадження усіх запропонованих заходів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Можливі результати та витрати від удосконалення міжнародної посередницької діяльності підприємства ТОВ «Вітал Трейдинг»\***

| Нава заходу                                                                       | Вплив заходу на результати роботи підприємства                                                                    | Витрати по реалізації заходу, млн.грн                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Удосконалення організації розробки та реалізації зовнішньоторговельних контрактів | Можливість виходу на нові ринки збуту                                                                             | Підприємство не нестиме додаткових витрат                                                                          |
| Розширення ринків збуту (додаткові доходи від експорту)                           | Доходи підприємства мають зрости на 15,0 млн.грн у 2021 році, 27,0 млн.грн у 2022 році – 52,8 млн.грн у 2023 році | Сукупні витрати на експорт складуть: 12,4 млн.грн у 2021 році, 20,6 млн.грн у 2022 році – 38,1 млн.грн у 2023 році |

\*складено автором

Виходячи з даних фінансової звітності, варто оцінити, як вплинуть запропоновані заходи на результати діяльності за умови їх впровадження. Виходячи з того, економічний ефект запропонованих заходів має вимірюватися

кількісною величиною, то доцільно визначити ступінь впливу кожного заходу на обсяги доходів підприємства та обсяги понесених витрат.

Спочатку спрогнозуємо обсяги фінансових результатів досліджуваного підприємства на основі ретроспективних тенденцій, тобто без врахування заходів покращення міжнародного посередництва. Оскільки обсяги доходів та витрат підприємства ТОВ «Вітал Трейдинг» мають стабільну тенденцію до помірної зростання, то доцільно при прогнозуванні використати економіко-статистичний метод прогнозування.

Для прогнозування показників результативності роботи підприємства було використано економіко-статистичний метод. Відповідно до цього методу ключовим показником прогнозування є обсяг чистого доходу, планові значення якого визначаються на основі екстраполяції середньорічного темпу росту доходів у 2015-2019 рр. Також відмітимо, що було спрогнозовано значення на 2021-2023 рр, оскільки звітність за даний період на підприємстві відсутня (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Прогнозні показники результатів діяльності підприємства ТОВ «Вітал Трейдинг» у 2020 – 2023 рр. (без урахування заходів), тис.грн\***

| Показники                                                      | Факт         | Пояснення та умовні позначення                                                            | Прогноз      |              |              |          |
|----------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------|
|                                                                | 2019         |                                                                                           | 2020         | 2021         | 2022         | 2023     |
| 1                                                              | 2            | 3                                                                                         | 4            | 5            | 6            | 7        |
| Індекс інфляції                                                | -            | І, З даних Держслужби статистики України                                                  | 1,16         | 1,14         | 1,12         | 1,12     |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 50121,4      | ЧД, прогнозний обсяг доходу знайдено на основі середнього темпу росту та індексу інфляції | 63160,1      | 78218,5      | 95167,5      | 115789,3 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | -<br>42979,8 | СВ, на основі середнього рівня витрат у доходах                                           | -<br>54160,7 | -<br>67073,4 | -<br>81607,5 | -99291,0 |



продовження табл. 3.8

| 1                                               | 2       | 3                                                                                | 4       | 5       | 6       | 7       |
|-------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Валовий: прибуток                               | 7141,6  | ВП = ЧД - СВ                                                                     | 8999,4  | 11145,0 | 13560,0 | 16498,4 |
| Інші операційні доходи                          | 1860,5  | ІОД, знайдено на основі коригування фактичних даних на показник індексу інфляції | 2158,2  | 2121,0  | 2083,8  | 2083,8  |
| Інші операційні витрати                         | -8311,0 | ІОВ, знайдено на основі коригування фактичних даних на показник індексу інфляції | -9640,8 | -9474,5 | -9308,3 | -9308,3 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 691,1   | ФР = ВП + ІОД -- ІОВ                                                             | 1516,9  | 3791,5  | 6335,5  | 9273,8  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток           | -124,4  | ПП = ФР * 0,18                                                                   | -273,0  | -682,5  | -1140,4 | -1669,3 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток           | 566,7   | ЧП = ФР - ПП                                                                     | 1243,8  | 3109,0  | 5195,1  | 7604,5  |

\*розраховано автором

Показники прогнозних витрат розраховано виходячи з рівня відповідної статті витрат у доходах. За результатами проведених розрахунків можемо побачити, що прогнозні показники ефекту роботи підприємства у плановому періоді матимуть поступову тенденцію до зростання.

Таким чином, прогнозний обсяг прибутку підприємства без урахування заходів з удосконалення міжнародної посередницької діяльності у 2020 році складе 1243,8 тис.грн, у 2021 році – 3109,0 тис.грн, у 2022 році – 5195,1 тис.грн, у 2023 році – 7604,5 тис.грн.

У попередніх питаннях було розроблено ряд пропозицій, які дадуть можливість підвищити ефективність розробки та реалізації міжнародного бізнесу підприємства та збільшити обсяги результатів діяльності за рахунок впровадження нових бізнес-процесів з експорту свіжих ягід. Спрогнозуємо

показники ефективності роботи підприємства з урахуванням визначених пропозицій (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Прогнозні показники результатів діяльності підприємства ТОВ «Вітал Трейдинг» у 2020– 2023 рр. (з урахуванням заходів удосконалення міжнародного посередництва), тис.грн\***

| Показники                                                      | Факт    | Пояснення та умовні позначення                                                          | Прогноз |          |          |          |
|----------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|----------|----------|
|                                                                | 2019    |                                                                                         | 2020    | 2021     | 2022     | 2023     |
| 1                                                              | 2       | 3                                                                                       | 4       | 5        | 6        | 7        |
| Індекс інфляції                                                | -       | I, 3 даних Держслужби статистики України                                                | 1,16    | 1,14     | 1,12     | 1,12     |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 50121,4 | ЧД, прогнозний обсяг доходу з табл. 3.8 + експортна виручка з табл. 3.6                 | 63160,1 | 93181,0  | 122167,5 | 168589,3 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 42979,8 | СВ, прогнозний обсяг собівартості з табл. 3.8 + виробничі витрати з табл. 3.6           | 54160,7 | 77333,4  | -98407,5 | 130011,0 |
| Валовий: прибуток                                              | 7141,6  | ВП = ЧД - СВ                                                                            | 8999,4  | 15847,5  | 23760,0  | 38578,4  |
| Інші операційні доходи                                         | 1860,5  | ІОД, з табл. 3.8                                                                        | 2158,2  | 2121,0   | 2083,8   | 2083,8   |
| Інші операційні витрати                                        | -8311,0 | ІОВ, прогнозний обсяг витрат з табл. 3.8 + накладні витрати і витрат на ЗЕД з табл. 3.6 | -9640,8 | -11569,3 | -13088,3 | -16700,3 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності                | 691,1   | ФР = ВП + ІОД — ІОВ                                                                     | 1516,9  | 6399,2   | 12755,5  | 23961,8  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | -124,4  | ПП = ФР * 0,18                                                                          | -273,0  | -1151,9  | -2296,0  | -4313,1  |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                          | 566,7   | ЧП = ФР - ПП                                                                            | 1243,8  | 5247,4   | 10459,5  | 19648,7  |

\*розраховано автором

У 2021-2023 роках буде спостерігатися зростаюча тенденція у динаміці фінансових результатів, що буде зумовлено зростанням експортної реалізації на нові ринки збуту. Прогнозний обсяг прибутку підприємства з урахуванням запропонованих заходів складе у 2021 році – 5247,4 тис.грн, у 2022 році – 10459,5 тис.грн, у 2023 році – 19648,7 тис.грн.

Також проілюструємо можливий ефект від впровадження запропонованих заходів (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Прогноз ефекту від впровадження заходів з удосконалення розробки та реалізації зовнішньоторговельних контрактів ЗЕД ТОВ «Вітал Трейдинг» у 2021 – 2023 рр.\*

\*розроблено автором

Як свідчать результати проведених розрахунків, у 2021 році приріст чистого прибутку (ефект) внаслідок впровадження заходів з удосконалення міжнародного посередництва становитиме 2138 тис.грн, у 2022 році – 5264 тис.грн, у 2023 році – 12044 тис.грн.

Отже, від впровадження запропонованих заходів з удосконалення міжнародних посередницьких операцій за рахунок впровадження нового



напрямку діяльності з експорту свіжих ягід, прогнозується отримано наступні результати: у 2021 році ефект від експорту продукції на ринок Італії складе 2,6 млн.грн, а ефективність експорту становитиме 1,21 пункти; у 2022 році ефект від експорту продукції на ринок Італії складе 6,4 млн.грн, а ефективність експорту становитиме 1,31 пункти; у 2023 році ефект від експорту продукції на ринок Італії складе 14,7 млн.грн, а ефективність експорту становитиме 1,39 пункти.

### **Висновки до розділу 3**

За результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

Обґрунтовано окремі напрямки розвитку експортної діяльності, які підприємству рекомендується здійснювати у 2021 р.. Кошторис на впровадження CRM-системи Suite CRM з управління логістичними операціями складе у 2021 р. 105 тис.грн, в т.ч.: 55 тис.грн – оплата вартості абонементу системи на 1 рік (система є хмарного типу, надається на правах підписки); 50 тис.грн – вартість робіт з налаштування системи. Країни MENA-регіону (зокрема, ОАЕ, Саудівська Аравія) нині активно розвиваються, залучаючи багатьох партнерів у свої проекти.

Прогнозний обсяг прибутку підприємства без урахування заходів з удосконалення міжнародної посередницької діяльності у 2020 році складе 1243,8 тис.грн, у 2021 році – 3109,0 тис.грн, у 2022 році – 5195,1 тис.грн, у 2023 році – 7604,5 тис.грн.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

Можна виокремити три основні особливості формування посередницьких мереж відповідно до підходу посередництва. По-перше, високий ступінь розвитку посередницьких операцій є характерним для суспільства з високим рівнем поділу праці. По-друге, сутність посередництва полягає в зменшенні трансакційних витрат; посередницькі послуги, пов'язані зі зменшенням трансакційних витрат (послуги з трансакцій), можуть носити характер як юридичних, так і фактичних дій. По-третє, ступінь спеціалізації дилерів зростає відповідно до ступеня підвищення рівня поділу праці в суспільстві. Підхід до формування посередницьких операцій як наслідку спеціалізації полягає в тому, що зі зростанням поділу праці для виконання складних економічних процесів необхідно задіяти велику кількість учасників, більшість з яких фактично можна назвати посередниками.

Проаналізовано основні показники фінансово-господарської та посередницької діяльності підприємства. Обсяг активів ТОВ «Вітал Трейдинг» за 2015-2016 рр. збільшився на 697 тис.грн переважно за рахунок зростання оборотних активів на 635 тис.грн та необоротних активів на 62 тис.грн. Досить вагомим було збільшення обсягу активів у 2017-2018 рр. – на 6740 тис.грн або на 59,9%. Зростання відбулося переважно за рахунок збільшення вартості оборотних активів на 5081 тис.грн. Динаміка коефіцієнтів ліквідності і платоспроможності характеризує ситуацію, при якій рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами менший від 1. Так, станом на кінець 2019-го року значення коефіцієнту загального покриття становило 0,83 пункти при нормі 1,5-2,0. Тобто, наведена динаміка показників загального покриття свідчить про те, що рівень платоспроможності підприємства можна розглядати як незадовільний. Власні фінансові ресурси (були сформовані переважно за рахунок капіталізації чистого прибутку) припадало 13,5% від загального обсягу джерел фінансування у 2019

році. На поточні зобов'язання цього ж періоду припадало відповідно 86,5% від вартості суми капіталу.

За результатами проведеного аналізу міжнародного середовища для розвитку посередницької діяльності підприємства ТОВ «Вітал Трейдинг» можемо стверджувати, що на сьогодні існує перспективна можливість налагодження експортних поставок свіжих ягід на ринки країн ЄС. Це пояснюється як активізацією темпів міжнародної торгівлі даною продукцією, так і підвищенням споживчого попиту на неї внаслідок посилення впливу тренду, орієнтованого на здоровий спосіб життя. Водночас негативний вплив на можливість подальшого розвитку посередницької діяльності підприємства мають наслідки світової економічної кризи, спричиненої пандемією коронавірусу. Підприємство має враховувати вимоги ЄС до забезпечення належної якості продукції, а також впровадити у нових процесах виробництва міжнародні стандарти управління якістю. Зниження курсу гривні впливає на зростання рівня невизначеності економічних прогнозів діяльності. З іншого боку, зниження курсу гривні впливає на зростання обсягу виручки експортерів у гривневому еквіваленті. Інфляція на зовнішньому ринку створює умови для цінової конкуренції з іноземними виробниками плодоягідної продукції. Внаслідок економічної кризи можна спостерігати зростання вартості кредитів в економіці, що знижує фінансові можливості для інвестування підприємства у нові технології.

У ході дослідження було проаналізовано бізнес-середовище потенційних приймаючих країн для розширення експортної діяльності ТОВ «Вітал Трейдинг». Визначено основні особливості вибору Італії в якості країни, на яку підприємство ТОВ «Вітал Трейдинг» може здійснити організацію експорту свіжих ягід з України. Перспективність вибору Італії як приймаючої країни зумовлена загальними тенденціями до поглиблення економічної співпраці між Україною та країнами ЄС.

Обґрунтовано окремі напрямки розвитку експортної діяльності, які підприємству рекомендується здійснювати у 2021 р.. Кошторис на впровадження CRM-системи Suite CRM з управління логістичними операціями



складе у 2021 р. 105 тис.грн, в т.ч.: 55 тис.грн – оплата вартості абонементу системи на 1 рік (система є хмарного типу, надається на правах підписки); 50 тис.грн – вартість робіт з налаштування системи. Країни MENA-регіону (зокрема, ОАЕ, Саудівська Аравія) нині активно розвиваються, залучаючи багатьох партнерів у свої проекти. ТОВ «Вітал Трейдинг» може знайти в цьому регіоні доволі перспективну нішу для себе. З цією метою запропоновано організовувати більше відряджень менеджерів у вказані країни. У 2021 р. загальний бюджет часу на відрядження має становити 35 днів, при цьому 15 днів виділено на відрядження до країн MENA-регіону, 20 днів – на відрядження до ЄС. Запланований обсяг бюджету на відрядження складає на 2021 р. складає 468,8 грн. Було обґрунтовано карти бізнес-процесів для організації міжнародних посередницьких операцій з експорту свіжих ягід до Італії.

Прогнозний обсяг прибутку підприємства без урахування заходів з удосконалення міжнародної посередницької діяльності у 2020 році складе 1243,8 тис.грн, у 2021 році – 3109,0 тис.грн, у 2022 році – 5195,1 тис.грн, у 2023 році – 7604,5 тис.грн. від впровадження запропонованих заходів з удосконалення міжнародних посередницьких операцій за рахунок впровадження нового напрямку діяльності з експорту свіжих ягід, прогнозується отримано наступні результати: у 2021 році ефект від експорту продукції на ринок Італії складе 2,6 млн.грн, а ефективність експорту становитиме 1,21 пункти; у 2022 році ефект від експорту продукції на ринок Італії складе 6,4 млн.грн, а ефективність експорту становитиме 1,31 пункти; у 2023 році ефект від експорту продукції на ринок Італії складе 14,7 млн.грн, а ефективність експорту становитиме 1,39 пункти.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Башнянин Г.І. Комерційно-посередницька діяльність на товарному ринку / Г.І. Башнянин та ін. – К. : Кондор, 2014. – 416 с.
2. Володькина М.В. Внешнеэкономический менеджмент: учебн. пособие [для студ. ВУЗов] / М.В. Володькина. – Д. : Знання-Прес, 2015. – 149 с.
3. Ганін В.І. Основи теорії економічного аналізу / В.І. Ганін. – Х.: Самміт, 2015. – 105с.
4. Господарський кодекс України, № 436-15, чинний, поточна редакція від 16.12.2018 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
5. Дерев'янка, Ю.М. Ефективне управління зовнішньоторговельними операціями на підприємстві [Текст] /Ю.М. Дерев'янка, Н.С. Валюх // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 27 травня 2015 р. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.М. Петрушенка. – Суми : СумДУ, 2015. – С. 185-186.
6. Дерід І. О. Управління ризиками в міжнародному бізнесі / І. О. Дерід, Є. М. Коротков, Д. К. Гаутам // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – № 16. – С. 43-47.
7. Дзигаленко І. С. Стан та тенденції розвитку сучасної світової економіки / І. С. Дзигаленко, І. І. Набок // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – № 16. – С. 48-51.
8. Дима О. О. Аналіз тенденцій у розвитку посередницьких організацій / О. О. Дима // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2014. – № 4. – С. 72-82
9. Дмитрук М.В. Стратегічне управління при виході на міжнародні ринки: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? / М.В. Володькина // Маркетинг и реклама, 2014. – №5-6. – с. 32-37.
10. Довідник ІНКОТЕРМС [Електронний ресурс]. – Режимдоступу: <http://met-online.kiev.ua/menu/dovidka/inko/>
11. Договір про зону вільної торгівлі від 18 жовтня 2011 р. // Офіційний вісник України. – 2012. – № 72. – Ст. 2512.

- 12.Дяченко В.П. Оцінювання управління зовнішньоекономічними операціями / В.П. Дяченко // Економіка України, 2014. – №2. – С. 56-61
- 13.Зовнішня торгівля України: XXI століття [Текст]: монографія / [А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, Н. О. Іксарова та ін.]; за ред. А. А. Мазаракі; Київ. нац. торг.- екон. ун-т. – Київ: КНТЕУ, 2017. – 599 с
- 14.Зосімова А.В. Теоретичні аспекти формування інформаційно-аналітичного забезпечення міжнародної економічної діяльності підприємства / А.В. Зосімова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. - №8. – С. 398-404
- 15.Інкотермс Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати (редакція 2010р.): Міжнародна торговельна палата; Правила, Міжнародний документ від 01.01.2010: [Електронний ресурс] – режим доступу: [http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/988\\_007](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/988_007)
- 16.Істотні умови зовнішньоекономічних договорів. Арбітражне застереження [електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.agalawyers.org/post/stotn-umovi-zovnshnoekonomichnih-dogovorv-arbitrajne-zasterejennya>
- 17.Калайтан Т. В. Резерви зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Т. В. Калайтан // Підприємництво і торгівля: збірник наукових праць. - 2020. – № 24. – С. 97-103
- 18.Кандиба А.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. підручник / А.М. Кандиба. – К.: Аграрна наука, 2014. – 208 с.
- 19.Карминский А.М., и др. Методологические и практические основы построения торговых операций / А.М. Карминский, Н.И. Олень. // Вестник ХНА им. Ярослава Мудрого, 2014. – №1. – С.36-42
- 20.Квач Я.П. Види посередників у зовнішньоекономічній діяльності: теоретичні аспекти / Я. П. Квач // Міжнародна економіка та менеджмент. – 2014. - №1. – С. 33-39
- 21.Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : Навч. посібник / О.А. Кириченко. – К.: «Знання – Прес», 2015. – 384 с.



22. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник. – Львів : Кін-патрі ЛТД, 2014. – 264 с.
23. Князь С.В. та ін. Технологія формування механізмів експортно-імпоротної діяльності підприємств / С.В. Князь, Н.Х. Георгіаді // Науковий вісник Полісся, 2018. – № 3 (11), ч. 2. – С. 118-122
24. Коваленко С. І. Постмодерновий вектор розвитку концепцій міжнародної економічної інтеграції / С. І. Коваленко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – № 17. – С. 49-54.
25. Ковтун Е.О. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / О.Е. Ковтун // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2017. – №6. – С. 171-174
26. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність / Ю. Г. Козак. – К.: «Центр учбової літератури», 2020. – 292 с.
27. Козуб В. О., та ін. Особливості еволюційного розвитку бізнес-моделей міжнародних компаній / В. О. Козуб, Л. О. Чернишова, І. М. Пліш // Проблеми економіки. – 2020. - №1. – С. 12-19
28. Конвенція о праве, применимом к международной купле-продаже товаров от 15 июня 1955 года [Електронний ресурс] – режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995\\_915](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_915)
29. Конвенція ООН про позовну давність у міжнародній купівлі-продажу товарів від 14.06.1974 [Електронний ресурс] – режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995\\_002](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_002)
30. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про договори міжнародної купівлі-продажу товарів від 11 квітня 1980 року [Електронний ресурс] – режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995\\_003](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_003)
31. Конвенція про зразковий закон про укладення договорів міжнародної купівлі- продажу від 1 липня 1964 р. [Електронний ресурс] – режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua) Вказане джерело не використане у статті
32. Кудирко Л., та ін. Формування систем збуту за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж / Л. Кудирко, І. Севрук // Вісник Київського

національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2015. – №173. – С. 36-41

33. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – 2-е вид. доп. і перероб. – Львів: НУ «Львівська політехніка», «Інтелект – захід», 2015. – 352 с.

34. Кутідзе Л.С. Роль стратегічного маркетингу у формуванні управління реалізацією експортної продукції регіону // Вісник НУ «Львівська політехніка» : Логістика. – 2015. – № 472. – С. 103-108.

35. Ліпєц Ю.А. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку [Текст] // Проблеми науки. – 2015. – №6. – с.55-58.

36. Мадяр Р. О. Транснаціоналізація українського бізнесу в глобальній економіці / Р. О. Мадяр, Ю. Б. Кушнір, М. І. Далекорей // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 11. – С. 26-31.

37. Мельник Т.М. Перспективи імпортозаміщення в Україні / Т.М, Мельник, К.С. Пугачевська // Вісник КНТЕУ. – 2015. – №2(100). – С.16-33

38. Митний кодекс України, №4495-17, чинний, поточна редакція від 01.12.2015 – електронний ресурс, режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

39. Михайлишин Л. І. Сучасні тенденції транснаціоналізації економічної діяльності: інноваційний аспект / Л. І. Михайлишин, В. С. Свірський // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 2. – С. 204-210.

40. Омеляненко В. А. Концептуальні основи науково-методичного підходу до геополітичного аналізу міжнародного інноваційно-технологічного співробітництва / В. А. Омеляненко // Проблеми економіки. – 2021. - №1. – С. 36-42

41. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Підручник / О.П. Гребельник. – 4-е видання перероблене та доповнене. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 432 с.

42. Основи стійкого розвитку: Навчальний посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. – Суми: ВТД – Університетська книга, 2015. – С.654

43.Павлюк Т. Організація та управління експортним потенціалом на машинобудівному підприємстві / Т. Павлюк, 2015. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21CO](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO).

44.Погребняк А.Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність» / А.Ю.Погребняк, Т.Ю. Хоменко// Сучасні проблеми економіки і підприємництва : Збірник наукових праць. –Випуск 18. – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2017. – С. 152-158

45.Принципи міжнародних комерційних договорів (принципи УНІДРУА (UNIDROIT) УНІДРУА: Міжнародний документ від 01.01.1994 [Електронний ресурс] – режим доступу: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_920](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_920)

46.Промисловість України у глобальних ланцюгах створення вартості / Т. М. Мельник, Ю.В. Конрад // Економіка та суспільство. – 2018. – № 8. – С. 21-25.

47.Пугачевська К.С. Імпортна складова проміжного та кінцевого споживання / К.С. Пугачевська // Економіка і суспільство, 2018. –№9. – С. 307-315

48.Реутов В. Є. Міжнародна конкурентоспроможність регіону: сутність, методи оцінювання / Економіка та держава. – 2017. – №4 – С. 52-54.

49.Рубан Т. С. Еволюція інституту посередництва у світовій економіці / Т. С. Рубан // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2018. - Вип. 5(1). - С. 36-42.

50.Свічкарь В. А. Комерційна діяльність посередницьких компаній в умовах ринкової економіки / В.А. Свічкарь // Економіка та управління підприємствами. – 2019. - №18. – С. 49-56

51.Слюсаренко А. В. Вплив транснаціональних корпорацій на економіку України / А. В. Слюсаренко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – № 17. – С. 89-93.

52.Статистична інформація Державної служби статистики України IV [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

53.Ушакова Н.Г., та ін. Управління міжнародним бізнесом / Н.Г. Ушакова, К.Ю.Величко, О.І.Печенка. – Харків: Видавництво «Форт», 2017. – 126с.



54.Фалович В. А. Перспективи залучення промислових підприємств України до міжнародних ланцюгів поставок / В. А. Фалович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління, 2017. – № 847. – С. 170-177.

55.Хитра О. В. Синергетичний підхід до аналізу категорійного апарату зовнішньоекономічної діяльності / О. В. Хитра // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – № 17. – С. 103-109.

56.Хоменко Т.Ю., та ін. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю / Т.Ю. Хоменко, П.В. Круш // Актуальні проблеми економіки та управління, 2018. – №11. – С. 52-56

57.Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект / А. О. Ярославський // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2019. - №20. – С. 174-177

58. Anna Stankiewicz-Mróż. Foreign economic activity of enterprises / Anna Stankiewicz-Mróż. – LODZ: Lodz University of Technology. – 2019. – 147 p.

59. Barkhudar Sh. The development of foreign trade in the era of globalization / Sh. Barkhudar // Espacios. – 2019. - №47. – p. 22-39

60. Koen De Backer, Sébastien Miroudot, Davide Rigo. Multinational enterprises in the global economy: Heavily discussed, hardly measured // VOX.EU. – 2020. – URL: <https://voxeu.org/article/multinational-enterprises-global-economy>

61.Ринок ягідних культур в Україні та світі // Асоціація Укрсадпром / <http://ukrsadprom.org/blog/rynok-yagidnyh-kultur-v-ukrayini-ta-sviti/>

62.Виробництво основних видів сільськогосподарської продукції, Державна служба статистики України [Електронний ресурс]: Офіційний сайт. - 2018. - Режим доступу: [//www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). / Сільське господарство

63.Дані з експорту та імпорту винограду свіжого / Показники зовнішньої торгівлі за УКТЗЕД. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/ms/fl1>