

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегія міжнародної діяльності підприємства за галузями промисловості»

Студента 2 курсу, 7М3 групи,
факультету міжнародної торгівлі
і права
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

підпис студента

Комар Єлизавети
Сергіївни

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри світової економіки

підпис керівника

Кравець Катерина
Петрівна

Гарант освітньо
програми
доктор економічних наук,
професор кафедри світової економіки

підпис керівника

Калюжна Наталя
Генадійвна

Київ 2020

АНОТАЦІЯ

Комар Є. Стратегія міжнародної діяльності підприємства

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини», спеціалізації «Міжнародний бізнес», Київський національний торговельно-економічний університет, 2020.

Випускна кваліфікаційна робота містить аналіз теоретично-методичних підходів до формування стратегії міжнародної діяльності підприємства та оцінку фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД».

У ході роботи було здійснено аналіз сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» та вибір країн-партнерів ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» у контексті вибору стратегії міжнародної діяльності підприємства.

На основі здійсненого аналізу було розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності стратегії міжнародної діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» та розрахунок прогнозних показників діяльності підприємства за умови впровадження наданих пропозицій.

Ключові слова: стратегія міжнародної діяльності, ефективність, експорт

ANNOTATION

Komar E. Strategy of international activity of the enterprise

Final qualification work for a master's degree in specialty 292 "International Economic Relations", specialization "International Business", Kyiv National University of Trade and Economics, 2020.

The final qualification work contains the analysis of theoretical and methodical approaches to formation of strategy of the international activity of the enterprise and an estimation of financial and economic activity of "AGROPROMHOLD" LLC.

In the process of the work, the analysis of the favorable business environment of "AGROPROMHOLD" LLC and the choice of partner countries of "AGROPROMHOLD" LLC in the context of choosing the strategy of the international activity of the enterprise were carried out.

Based on the analysis, a set of measures was developed to increase the effectiveness of the strategy of international activities of "AGROPROMHOLD" LLC and the calculation of forecast performance of the enterprise subject to the implementation of the proposals.

Key words: strategy of international activity, efficiency, export

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Теоретично-методичні підходи до формування стратегії міжнародної діяльності підприємства.....	5
1.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД».....	3
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОПРОМХОЛД».....	24
2.1 Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «АГРОПРОМХОЛД».....	24
2.2 Вибір країн-партнерів ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» у контексті вибору стратегії міжнародної діяльності підприємства.....	30
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОПРОМХОЛД».....	38
3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності стратегії міжнародної діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД».....	38
3.2 Прогнозні показники діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» за умови впровадження наданих пропозицій.....	46
Висновки до розділу 3.....	53
Висновки.....	54
Список використаних джерел.....	58
Додатки.....	68

ВСТУП

Актуальність теми роботи. В умовах динамічного ринкового середовища та інтенсифікації міжнародної конкуренції важливого значення для підприємств набуває впровадження концепції стратегічного управління у їх діяльність. Усвідомлення кінцевої мети, довго та середньострокових цілей і завдань, які сприятимуть їх досягненню, набуває важливого значення в умовах невизначеності та багатоваріантності розвитку, оскільки відсутність стратегічного бачення провокує ризики прийняття управлінських рішень, які здаватимуться тактично вірними, проте призведуть до істотних проблем бізнесу у довгостроковій перспективі.

Особливо важливим формування стратегії розвитку є для підприємств, залучених у міжнародну діяльність, оскільки сукупність факторів, що впливають на їх розвиток, є значно більшою порівняно з компаніями, які орієнтуються виключно на внутрішній ринок. З огляду на це, дослідження процесу формування стратегії міжнародного розвитку підприємства є актуальним.

Аналіз рівня розробленості теми. Стратегії міжнародної діяльності підприємств є предметом дослідження значного числа авторів, зокрема: К. Ю. Бикової, О. В. Булкога, С. В. Бестужевої, О. М. Вертелецької, А. Р. Голянчука, В. В. Добрянської, О. О. Квактуна, І. І. Колобердянко, М. В. Корж, Н. В. Коршикової, Я. С. Ларіної, К. І. Маліношевської, В. М. Маховки, Л. М. Титаренко, Н. О. Ткаленко, В. В. Турчака, Т. С. Чуніхіної та ін. Водночас переважна частина наукових праць націлена на дослідження окремих функціональних складових міжнародної стратегії підприємства (конкурентної, маркетингової, інноваційної), тоді як підходи до формування та реалізації власне стратегії міжнародної діяльності досліджені наразі недостатньо, що і обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії міжнародного розвитку ТОВ «АГРОПРОМХОЛД». Для

досягнення поставленої мети у роботі було виконано наступні завдання:

- провести аналіз теоретично-методичних підходів до формування стратегії міжнародної діяльності підприємства;
- здійснити оцінку фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»;
- оцінити сприятливість середовища міжнародного бізнесу ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»;
- здійснити вибір країн-партнерів ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» у контексті вибору стратегії міжнародної діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності стратегії міжнародної діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»;
- розрахувати прогностичні показники діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» за умови впровадження наданих пропозицій.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження є процес формування стратегії міжнародного розвитку підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та практичний інструментарій формування стратегії міжнародного розвитку підприємства на прикладі (ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»).

Методи дослідження. Дослідження, проведені у ході написання роботи, ґрунтуються на логічному та системному підходах до аналізу економічних процесів і явищ у міжнародному середовищі. У процесі дослідження сутності стратегії міжнародної діяльності, їх ролі у підвищенні ефективності діяльності підприємств на сучасному етапі, використовувалися аналіз, синтез, дедукція, індукція, моделювання, абстрагування, системний аналіз. Спеціальні наукові методи – формалізація, створення ідей, економічний аналіз, графічна інтерпретація також застосовувалися під час дослідження.

Літературною та статистичною базою є дослідження зарубіжних і вітчизняних фахівців, а також діюча нормативно-правова база.

Науково-практична новизна отриманих результатів. Науково

практична новизна роботи полягає у визначенні факторів, що впливають на ефективність міжнародної стратегії підприємства, та обґрунтування на основі проведеного аналізу комплексу заходів, що можуть бути використані у практичній діяльності вітчизняних підприємств.

Інформація про апробацію результатів дослідження. Апробацію роботи здійснено в науковій статті Комар Є. Теоретико-методичні засади формування стратегії міжнародної діяльності підприємства/ Є. Комар// Міжнародна діяльність бізнесу/International business activity: зб. наук. ст. студ. ден. та заоч. форм навчання./ відп. ред. Г.В. Дугінець. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – Ч.2. - 212 с., с. 112-118.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретично-методичні підходи до формування стратегії міжнародної діяльності підприємства

Стратегічний підхід до ведення бізнесу є сьогодні обов'язковою умовою для забезпечення успіху підприємства на будь-якому ринку. Визначення цілей на довгострокову перспективу та формування альтернативних сценаріїв їх досягнення за різних умов зовнішнього та внутрішнього середовища є обов'язковим елементом управління підприємств, оскільки орієнтація лише на поточну ситуація та відсутність чіткого плану досягнення бажаного результату (чи взагалі – відсутність розуміння того, яким він має бути) можуть призвести до фатальних наслідків для організації.

Особливого значення стратегічне управління набуває для підприємств, залучених у міжнародну економічну діяльність, оскільки ефективність їх функціонування визначається впливом значно більшого числа факторів порівняно з компаніями, операції яких здійснюються виключно на внутрішньому ринку. Такі компанії повинні розробляти одночасно загальну стратегію підприємства, яка охоплюватиме усі її функціональні сфери, та міжнародну стратегію, яка визначатиме цілі міжнародної діяльності та шляхи їх досягнення.

Глобальні потрясіння, викликані пандемією коронавірусу, засвідчили, що наявність дієвої міжнародної стратегії, яка націлена на формування надійних партнерських відносин з ключовими контрагентами, виявлення та страхування ризиків та завчасне розроблення альтернативних сценаріїв розвитку, може стати передумовою для мінімізації втрат внаслідок несподіваних зовнішніх шоків.

Аналіз літературних джерел свідчить, що наразі поняття «стратегія міжнародної діяльності» у науковій літературі не визначене. Водночас окремі автори наводять у своїх працях тлумачення близьких за змістом термінів, які

можна взяти за основу у процесі дослідження обраної теми. Зокрема, Рокоча В.В. визначає стратегію зовнішньоекономічної діяльності як довгостроковий курс дій, що містить комплекс завдань з розвитку не лише комерційної, а також інвестиційної, науково-технічної, виробничої та сервісної діяльності з зарубіжними партнерами та систему заходів, направлених на вирішення поставлених завдань [1, с. 21]. На нашу думку, запропоноване автором визначення може бути застосоване і для характеристики міжнародної діяльності, оскільки автор розглядає ЗЕД підприємства у ширшому порівняно з традиційним розумінні.

Сильною стороною даного визначення є те, що увага у ньому приділена усім елементам міжнародної діяльності, а не лише торгівлі, яка безсумнівно є наразі найбільш масштабною та популярною сферою співпраці з зарубіжними партнерами, але і іншим напрямам взаємодії з ними.

Бестужева С. В. також досліджує у своїх роботах стратегію зовнішньоекономічної діяльності, розглядаючи її як функціональну стратегію, яка за ієрархією пов'язана і з конкурентною, і з ресурсною, і з товарною, і з іншими стратегіями підприємства. Автор при цьому виділяє 4 основні її характеристики, зокрема: спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства; комплексність; необхідність врахування обмеженого розмаїття можливих ситуацій і факторів, які безпосередньо впливають на стратегію ЗЕД підприємства, її формування та реалізацію; врахування пріоритетності зовнішньоекономічної діяльності серед інших видів економічної діяльності підприємства [2, с. 24].

На наш погляд, окреслений автором підхід може бути справедливим для стратегії зовнішньоекономічної діяльності, зокрема експорту чи імпорту, проте стратегія міжнародної діяльності є ієрархічно вищою за інші функціональні стратегії – цей документ є базовим та таким, що визначає умови формування кожної з функціональних стратегій (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Елементи стратегії міжнародної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [3, с. 185; 4, с. 18; 5, с.4; 6, с. 22]

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що стратегія міжнародної діяльності – це довгостроковий план дій у сфері маркетингу, інвестицій, інновацій, конкурентної політики та ціноутворення, спрямований на досягнення визначених цілей міжнародної діяльності та побудований з врахуванням поточного та прогнозного впливу на підприємство факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Складність теоретичного узагальнення сутності стратегії міжнародної діяльності полягає у тому, що її мета та інструменти реалізації значною мірою визначається розмірами та напрямом діяльності підприємства, що її реалізує. В умовах української економіки підприємства, що здійснюють міжнародну діяльність, здебільшого обирають ситуативний підхід до управління, що, не робить їх уразливими до зовнішніх шоків, і, відповідно, збільшує їх ризики. Проблема також поглиблюється низькою конкурентоспроможністю більшості галузей вітчизняного господарства, що пов'язано у першу чергу з відставанням

технологічного рівня вітчизняних підприємств від зарубіжних. Лише окремі компанії, а не галузі господарства є сьогодні конкурентоспроможними на зарубіжних ринках, що, на наш погляд, є наслідком відсутності стратегічного підходу до міжнародної діяльності.

Процес розробки та реалізації стратегії міжнародної діяльності, з огляду на її комплексність, є тривалим та складним. Так, Турчак В.В. виділяє ряд етапів, які забезпечують максимальну ефективність таких дій для підприємства [7, с. 865]. На першому етапі здійснюється оцінка потреб цільової групи споживачів на усіх ринках (включно із внутрішнім), на яких працює підприємство.

На другому етапі оцінюється інтенсивність попиту на ринках, що є передумовою для оцінки підприємством його можливостей. Ринки на цьому етапі групуються за пріоритетністю, що дозволяє оптимально використовувати обмежені ресурси Третій етап є надзвичайно важливим, оскільки на ньому здійснюється ретроспективний аналіз ринку, що є основою для виявлення тенденцій зміни його кон'юнктури і прогнозування таких змін на майбутнє. Зазначений етап, таким чином, виступає основою для формування у стратегії системи управління ризиками.

На четвертому етапі здійснюється розробка стратегії просування товарів чи послуг на міжнародних ринках (за наявності подібних ринків вони можуть ситуаційно групуватися, у випадку, якщо параметри попиту відмінні, - кожен ринок розглядається окремо). На наступному етапі здійснюється аналіз потенційних партнерів та проводяться переговори і укладаються контакти.

Шостий етап передбачає власне виконання укладених договорів, тобто є першим етапом реалізації стратегії міжнародної діяльності. Наступний етап передбачає внесення змін (корегування) попередньо сформованих планів на основі перших фактично отриманих результатів. Восьмий етап передбачає внесення корегування у безпосередню діяльність. На останньому етапі здійснюється оцінка результатів та аналіз ефективності стратегії (рис.1.2).

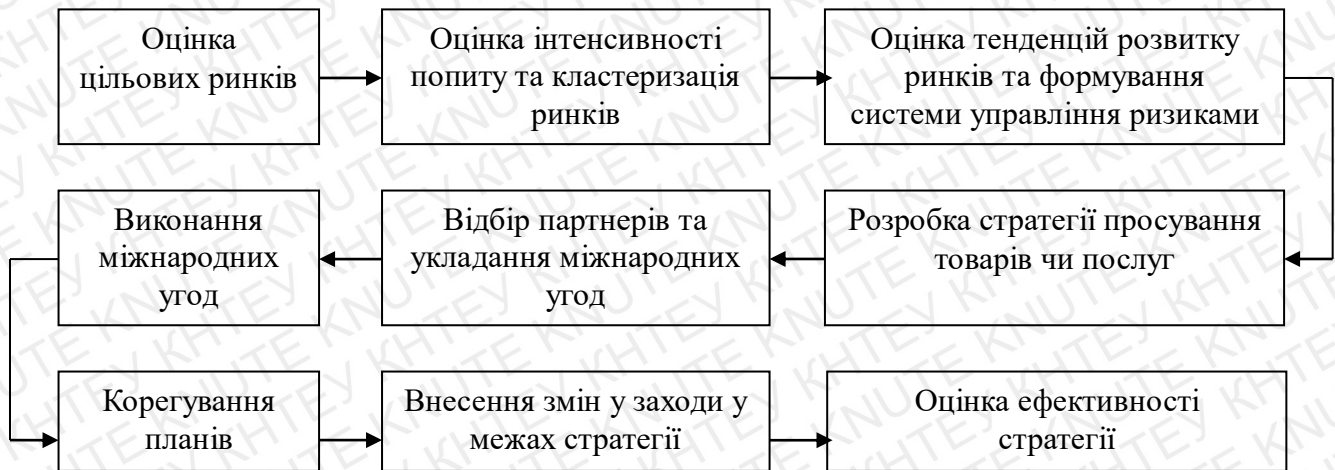


Рис. 1.2. Процес формування та реалізації стратегії міжнародної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [7, с. 865-866]

Ефективність стратегії міжнародної діяльності – це категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами від господарської діяльності та витраченими на її досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю (застосовувані ресурси), або частиною їх вартості у формі витрат (виробничо спожиті ресурси). Якщо при цьому врахувати, що результати виробництва не лише є різноманітними, але й можуть бути представлені в різних формах: вартісній, натуральній, соціальній, то стає очевидним існування значної кількості факторів, що впливають на них.

До основних індикаторів, що використовуються для оцінки ефективності стратегії, належать показники, які характеризують результативність у розрізі окремих видів міжнародної діяльності, щодо яких розроблялася стратегія. Розглянемо основні показники ефективності міжнародних операцій підприємств.

Показник «ефективність експорту» (E_{EX}) визначається шляхом співставлення чистого доходу від реалізації продукції ($ЧД_{EX}$) з повними витратами, які були понесені підприємством для здійснення експортної операції ($ПВ_{EX}$) (1.1):

$$E_{EX} = \text{ЧД}_{EX} / \text{ПВ}_{EX} \quad (1.1)$$

Позитивним вважається значення показника більше за одиницю і свідчить про те, що реалізація товарів на зовнішньому ринку буде вигідніша, ніж усередині країни.

Показник економічної ефективності імпорту (E_{IM}) розраховується шляхом діленням вартості імпортової продукції на внутрішньому ринку (V_{BP}) на повні витрати на придбання імпортової продукції ($ПВ_{IM}$) (1.2):

$$E_{IM} = V_{BP} / \text{ПВ}_{IM} \quad (1.2)$$

Чим більший цей показник за одиницю, тим ефективніша імпортна діяльність для підприємства.

Аналогічним чином, тобто шляхом співставлення доходів та витрат, обчислюється ефективність усіх інших видів діяльності. Для оцінки ефективності реалізації міжнародної стратегії в цілому необхідно валовий обсяг доходу (ЧД_{MD}), отриманого від кожного напрямку міжнародної діяльності, поділити з валовими витратами (V_{MD}), включно з тими, які не належать до конкретного напрямку діяльності і є організаційними (V_{ORG}) (1.3):

$$E_{MC} = \text{ЧД}_{MD} / V_{MD} + V_{ORG} \quad (1.3)$$

Визначення ефективності стратегії міжнародної діяльності має важливе як наукове, так і практичне значення. За її допомогою можна не тільки оцінити ефективність міжнародної діяльності підприємства, проаналізувати сумарний ефект різних її структурних підрозділів та напрямків діяльності, але й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів: засобів виробництва, робочої сили, інформації тощо.

Реалізація заходів для забезпечення високої ефективності міжнародної діяльності - тривалий процес, що вимагає значних ресурсів та пов'язаний з істотними ризиками. З іншого боку, на нинішньому етапі, який характеризується істотним підвищенням параметрів попиту та залученням до міжнародної конкурентної боротьби навіть малих підприємств, використання переваг глобалізації є логічним етапом у розвитку компаній, що є фінансово

стабільними та спроможними інвестувати кошти у посилення позицій на міжнародному рівні.

Проте, відсутність обґрунтованої стратегії здійснення міжнародних операцій та неврахування відмінностей, які існують на різних ринках негативно впливають на результативність процесу залучення вітчизняного бізнесу у міжнародні економічні відносини. Особливого значення обґрунтований підхід до формування стратегії міжнародної діяльності набуває для тих ринків, які мають стратегічне значення для економіки країн і, відповідно, є захищеними від експансії на них зарубіжних компаній. Виявлення та оцінка усіх факторів, які впливають на діяльність підприємства, є основним фактором формування ефективної стратегії міжнародної діяльності.

Проблемою вітчизняних підприємств, що знижує ефективність їх міжнародної діяльності, є те, що на практиці вони зазвичай використовують спрощену оцінку як власного потенціалу, так і середовища країн, які обрані ними у якості цільових. Більше того, вибір цільових ринків зазвичай здійснюється без належного обґрунтування, внаслідок чого бізнес зазнає збитків та у кращому випадку повертається до роботи лише на внутрішньому ринку, а у гіршому – вимушений піти з ринку. З огляду на це, підготовчі етапи розробки стратегії міжнародної діяльності, про які йшлося вище, мають полягати у дослідженні міжнародних ринків, аналізі внутрішніх можливостей, а також у візуалізації отриманої інформації у проекті бізнес-плану міжнародної діяльності.

Діяльність підприємств на зовнішніх ринках характеризується вищим у порівнянні з внутрішнім рівнем ризиків, що обумовлені сильнішим конкурентним середовищем, високим вимогам до якості товарів, а також високим рівнем витрат, пов'язаних з міжнародними маркетинговими дослідженнями та реалізацією стратегії. Тому при формуванні стратегії міжнародної діяльності вже на підготовчому етапі необхідно здійснити усебічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Якісне стратегічне управління міжнародною діяльністю є запорукою її

ефективності, оскільки від правильності прийнятих рішень та їх відповідності умовам середовища залежить результат взаємодії з міжнародними партнерами. Кваліфікація персоналу, обізнаність із сучасними інструментами аналізу даних та прогнозування, спроможність ідентифікувати ризики та готовність їх приймати є запорукою успіху підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках.

1.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»

ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» - торговельно-виробниче підприємство, що спеціалізується на переробці насіння соняшнику і бобів сої на олію та реалізації шроту для потреб сільського господарства.

Протягом досліджуваного періоду відбулося зменшення обсягів діяльності підприємства з 2061,5 млн. грн. до 1118,9 млн. грн., що пов'язано зі зростанням конкуренції та складнощами у сфері збуту продукції. Водночас у 2019 р. відбулося незначне (на 90 млн. грн.) зростання обсягів отриманого чистого доходу вперше за 4 роки. Відзначимо також, що у 2019 р. досліджуване підприємство отримало валовий прибуток в обсязі 64,8 млн. грн., що є високим результатом після збиткового 2018 р. Отримання валового прибутку можна пояснити ефективною ціновою політикою підприємства, у результаті якої чистий дохід за виключенням 2018 р. знижувався повільніше ніж собівартість продукції.

Негативний вплив на фінансові результати ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» справило зниження з 1823,9 млн. грн. до 4,7 млн. грн. інших операційних доходів. Водночас інші операційні витрати також скоротилися з 1788,7 млн. грн. до 26,4 млн. грн., що дозволило підприємству за виключенням 2018 р. отримувати прибуток від операційної діяльності (табл. 1.1). Аналізуючи результати операційної діяльності, необхідно відзначити, що за досліджуваний період адміністративні витрати підприємства істотно не змінилися, у той час як витрати на збут скоротилися більше ніж у 2 рази, що повною мірою відповідає тенденції скорочення обсягів доходів.

Таблиця 1.1.

**Динаміка фінансових результатів ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»
у 2015 – 2019 рр., млн. грн.**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення				
						2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2015
Чистий дохід від реалізації продукції	2061,5	1459,0	1395,5	1028,9	1118,9	-602,5	-63,5	-366,6	90,0	-942,7
Собівартість реалізації продукції	2028,5	1379,0	1200,4	1031,3	1054,1	-649,5	-178,5	-169,1	22,7	-974,5
Валовий прибуток	33,0	80,0	195,1	-2,4	64,8	47,0	115,1	-197,5	67,2	31,8
Інші операційні доходи	1823,9	1269,3	700,7	11,7	4,7	-554,7	-568,6	-689,0	-7,0	-1819,2
Адміністративні витрати	31,1	31,5	32,5	33,2	32,2	0,4	1,1	0,7	-1,0	1,1
Витрати на збут	5,7	10,4	3,5	3,1	2,4	4,7	-6,9	-0,4	-0,7	-3,2
Інші операційні витрати	1788,7	1273,5	702,4	5,8	26,4	-515,2	-571,1	-696,6	20,6	-1762,3
Фінансові результати від операційної діяльності	31,5	33,9	157,4	-32,8	8,5	2,4	123,5	-190,2	41,2	-23,0
Інші доходи	0,5	2,9	1,0	0,3	1,7	2,5	-1,9	-0,7	1,4	1,2
Фінансові витрати	8,0	16,6	3,0	0,6	4,4	8,6	-13,6	-2,5	3,8	-3,6
Інші витрати	4,2	1,7	0,1	0,5	2,3	-2,5	-1,5	0,4	1,8	-1,9
Фінансові результати до оподаткування	19,8	18,7	155,3	-33,5	3,4	-1,1	136,6	-188,8	37,0	-16,3
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-9,5	-5,5	-33,8	0,5	0,2	4,0	-28,3	34,3	-0,3	9,6
Чистий фінансовий результат	10,3	13,2	121,5	-33,0	3,6	2,8	108,3	-154,6	36,7	-6,7

Джерело: розраховано автором за даними додатку А

Інші доходи досліджуваного підприємства збільшилися за 5 років з 0,5 млн. грн. до 1,7 млн. грн., водночас фінансові витрати скоротилися на 3,6 млн. грн. до 4,4 млн. грн. Інші витрати також мали тенденцію до зменшення. Втім, навіть попри такі тренди зміни неопераційних доходів та витрат, фінансовий результат підприємства до оподаткування зменшився за дослідований період з

19,8 млн. грн. до 3,4 млн. грн.

Загалом, чистий фінансовий результат ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» скоротився з 10,3 млн. грн. до 3,6 млн. грн., при цьому найбільші обсяги чистого прибутку підприємство отримало у 2017 р. (121,5 млн. грн.), тоді як у 2018 р. було збитковим.

Зважаючи на скорочення обсягів отриманих доходів за останні 5 років мало місце також зменшення обсягів майна ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» з 622,38 млн. грн. до 443,46 млн. грн. Причиною цього стало скорочення обсягів оборотних активів і, у першу чергу, за рахунок істотного зменшення обсягів запасів (з 316,77 млн. грн. до 44,31 млн. грн). Відзначимо також, що у 2017 – 2018 рр. на підприємстві спостерігалось збільшення обсягів майнових ресурсів, тоді як у 2016 та 2019 р. мало місце стрімке їх скорочення.

Розглядаючи динаміку зміни вартості необоротних активів, відзначимо, що за досліджуваний період відбулося істотне (на 126,2 млн. грн.) зростання обсягів основних засобів, при висхідна тенденція була постійною. Це вказує на значну увагу підприємства до стану виробничих потужностей та інвестування значних ресурсів на їх утримання у належному стані.

Серед оборотних активів найбільш цікавою була тенденція зміни дебіторської заборгованості за продукцію (її обсяг істотно збільшився 2018 р., тоді як у 2019 р. знов знизився майже до рівня 2015 р.) – так ситуація може свідчити про намагання підприємства покращити фінансові результати 2018 р. шляхом збуту значної кількості продукції на умовах відстрочки платежу. Загалом, необхідно відзначити, що попри істотне зменшення обсягів діяльності вартість дебіторської заборгованості істотно не зменшилася порівняно з 2015 р., що вказує на активне використання підприємством комерційного кредиту як маркетингового інструменту (табл. 1.2). Загалом, з огляду на перелічені тенденції, необхідно відзначити, що структура активів ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» змінювалася достатньо динамічно за останні 5 років.

Таблиця 1.2.

**Динамік вартості активів ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»
у 2015 – 2019 рр., млн. грн.**

Показник	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення				
	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2015
Нематеріальні активи	0,21	0,25	0,48	0,38	0,40	0,04	0,23	-0,10	0,02	0,19
Незавершені капітальні інвестиції	27,70	14,55	15,99	12,39	4,57	-13,15	1,44	-3,60	-7,82	-23,13
Основні засоби	44,26	84,66	91,30	112,31	170,46	40,40	6,64	21,01	58,16	126,20
Довгострокові фінансові інвестиції	0,72	0,94	1,08	1,12	1,15	0,22	0,14	0,04	0,03	0,43
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,48	0,33	0,31	4,94	3,27	-0,14	-0,02	4,63	-1,68	2,79
Усього необоротних активів	73,36	100,73	109,16	131,14	179,85	27,36	8,43	21,98	48,71	106,49
Запаси	316,77	129,79	51,88	25,15	44,31	1,86	0,44	16,85	19,16	38,30
Дебіторська заборгованість за продукцію	116,95	104,54	147,71	502,63	101,52	-12,42	43,17	354,92	-401,11	-15,44
Дебіторська заборгованість за рахунками за виданими авансами	59,67	17,29	32,19	20,91	5,15	-42,38	14,90	-11,29	-15,76	-54,51
з бюджетом	6,00	7,86	8,30	10,23	6,76	-186,98	-77,91	-41,65	-3,47	-310,01
з нарахованих доходів	0,00	0,20	0,16	0,05	0,06	0,20	-0,04	-0,12	0,02	0,06
Інша поточна дебіторська заборгованість	47,64	68,59	45,17	63,43	80,95	20,95	-23,42	18,26	17,51	33,31
Гроші та їх еквіваленти	0,05	28,58	87,26	24,84	22,60	28,53	58,68	-62,42	-2,24	22,55
Витрати майбутніх періодів	0,04	0,03	0,03	0,67	0,32	-0,01	0,00	0,64	-0,35	0,28
Інші оборотні активи	1,90	1,82	2,61	0,47	1,95	-0,08	0,79	-2,15	1,48	0,05
Усього оборотних активів	549,02	358,70	375,33	648,38	263,61	-190,31	16,63	273,05	-384,77	-285,40
Баланс	622,38	459,43	484,49	779,52	443,46	-162,95	25,06	295,03	-336,06	-178,92

Джерело: розраховано автором за даними додатку Б

Так, частка основних засобів зросла з 7,11% до 38,44%, частка дебіторської заборгованості коливалася на рівні 18 – 22% (за виключенням 2018 р., коли питома вага цієї статті досягнула 64,48%), натомість частка запасів скоротилася з 50,9% до 1,52% (рис. 1.3).

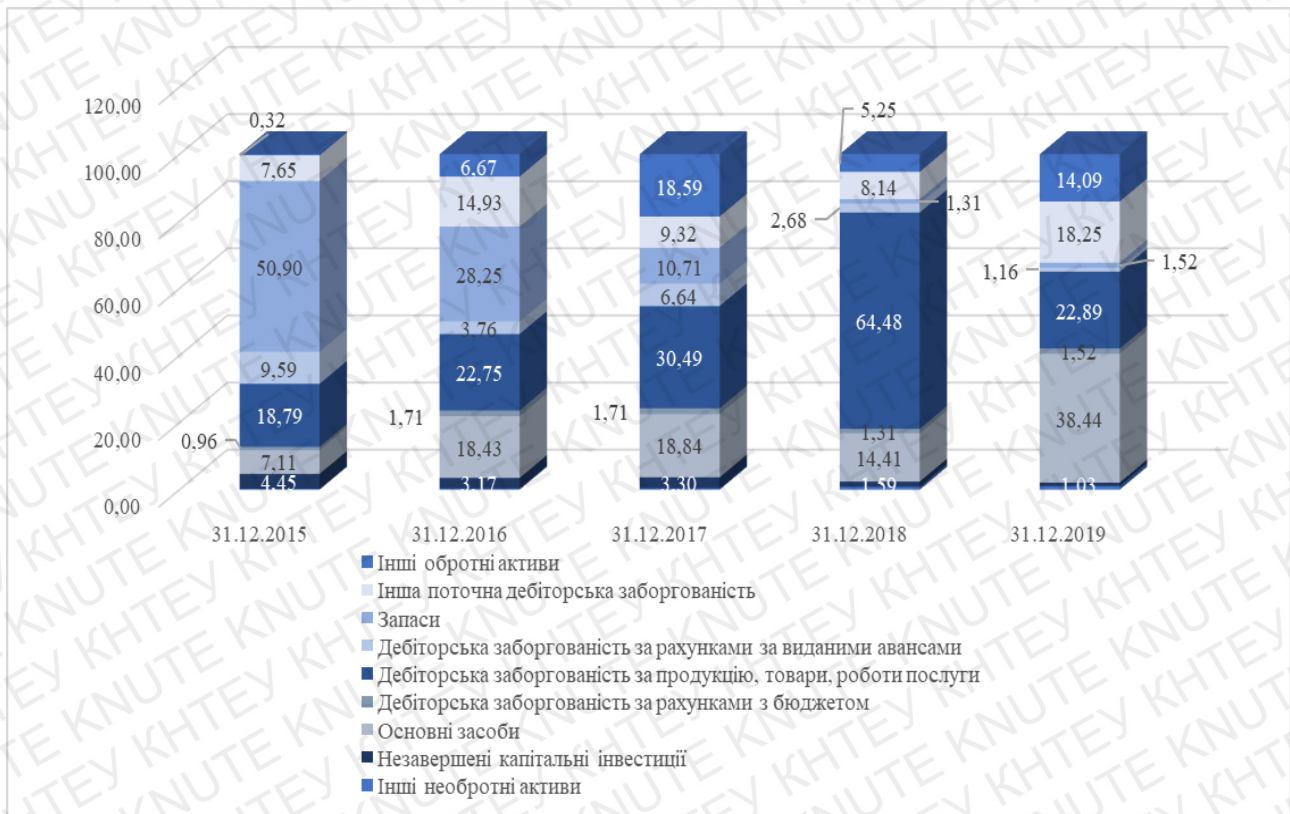


Рис. 1.3. Структура активів ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»

На 31.12.2015 – 2019 рр., %

Джерело: складено автором за даними додатку Б

Загалом, на наш погляд, динаміка вартості та структури активів відповідає поточній ситуації на підприємстві, втім доцільним перегляд політики управління оборотними активами.

За останні 5 років відбулося також скорочення обсягів капіталу підприємства, обумовлене, в першу чергу, зменшенням поточних зобов'язань і забезпечень з 493,51 млн. грн. до 157,6 млн. грн., причиною якого стало зниження отриманих підприємством кредитів за товари, роботи послуги. Довгострокові зобов'язання підприємства за 5 років скоротилися з 9,59 млн. грн. до 8,85 млн. грн., хоча у 2016 та 2018 р. їх обсяг перевищував 16 млн. грн. При цьому протягом досліджуваного періоду мало місце збільшення обсягів власного капіталу з 119,28 млн. грн. до 277,02 млн. грн., що відбулося за рахунок зростання нерозподіленого прибутку (табл. 1.3).

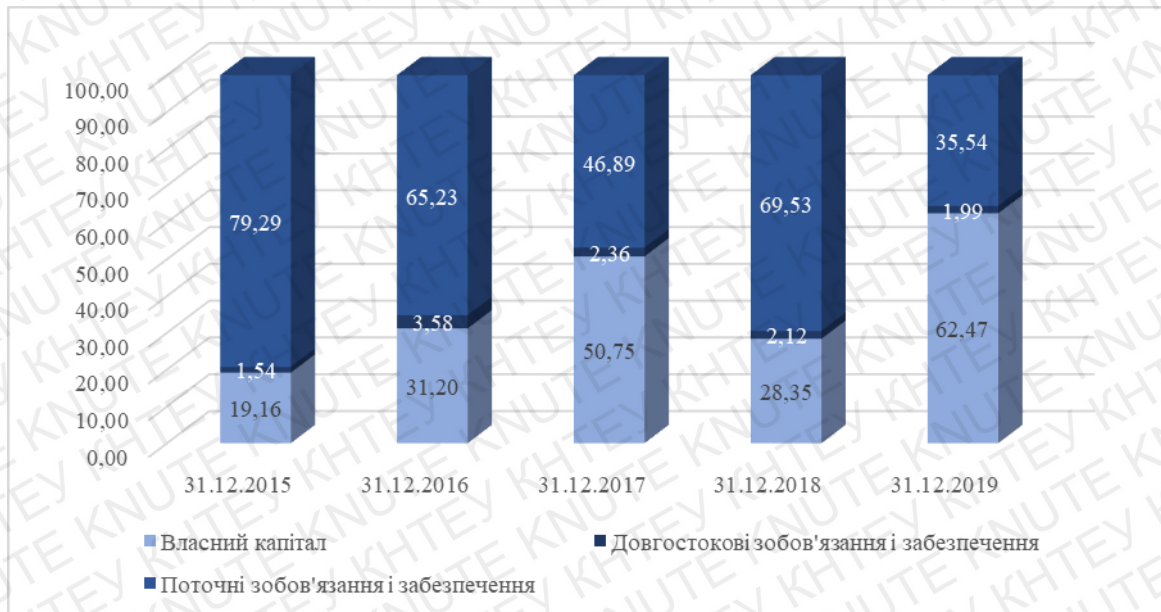
Таблиця 1.3.

**Динамік вартості пасивів ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»
у 2015 – 2019 рр., млн. грн.**

Показник	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення				
	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2015
Зареєстрований капітал	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Додатковий капітал	35,03	58,80	70,51	77,18	130,13	23,77	11,71	6,67	52,95	95,10
Резервний капітал	12,09	12,09	12,09	12,09	12,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	72,16	72,43	163,30	131,73	134,80	0,28	90,86	-31,57	3,07	62,64
Усього власного капіталу	119,28	143,32	245,89	220,99	277,02	24,05	102,57	-24,90	56,02	157,74
Відстрочені податкові зобов'язання	5,15	12,01	6,59	6,13	4,02	6,86	-5,42	-0,46	-2,12	-1,14
Інші довгострокові зобов'язання	0,00	0,00	0,00	5,16	0,00	0,00	0,00	5,16	-5,16	0,00
Довгострокові забезпечення	4,44	4,42	4,83	5,26	4,83	-0,03	0,42	0,43	-0,43	0,39
Усього довгострокових зобов'язань і забезпечень	9,59	16,43	11,42	16,56	8,85	6,83	-5,00	5,13	-7,71	-0,75
Короткострокові кредити банків	62,79	88,07	0,00	36,16	67,32	25,28	-88,07	36,16	31,16	4,53
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0,00	0,00	0,00	0,00	6,03	0,00	0,00	0,00	6,03	6,03
товари, роботи, послуги	400,92	194,85	185,80	497,35	68,75	-206,07	-9,05	311,55	-428,60	-332,17
з бюджетом	1,56	0,55	19,74	0,50	3,22	-1,01	19,19	-19,24	2,72	1,66
зі страхування	0,69	0,75	0,97	0,87	1,00	0,06	0,22	-0,10	0,13	0,31
з оплати праці	1,49	1,41	1,95	1,80	1,99	-0,08	0,55	-0,16	0,19	0,49
з одержаних авансів	14,86	10,02	15,02	2,35	7,44	-4,83	4,99	-12,66	5,08	-7,42
Інші поточні зобов'язання	11,20	4,03	3,69	2,93	1,86	-7,17	-0,34	-0,76	-1,07	-9,34
Усього поточних зобов'язань і забезпечень	493,51	299,68	227,18	541,97	157,60	-193,83	-72,51	314,79	-384,37	-335,91
Баланс	622,38	459,43	484,49	779,52	443,46	-162,95	25,06	295,03	-336,06	-178,92

Джерело: розраховано автором за даними додатку Б

Загалом, за останні 5 років структура джерел фінансування підприємства нормалізувалася: наразі власний капітал складає понад 62% фінансових ресурсів підприємства, що вказує на достатньо високий рівень його фінансової автономії (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Структура пасивів ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»
на 31.12.2015 – 2019 рр., %**

Джерело: складено автором за даними додатку Б

Про покращення фінансового стану ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» свідчать також розраховані нами показники ліквідності та платоспроможності. Так, коефіцієнт автономії за досліджуваний період збільшився з 0,19 до 0,62, і наразі цей показник більший на 0,12 за нормативне значення. Коефіцієнт фінансування натомість зменшився до 0,36, що вказує на переважання власного капіталу у структурі джерел фінансування.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами таких збільшився з 0,1 до 0,4, що вказує на те, що поточна діяльність підприємства стала більшою мірою фінансуватися за рахунок власних фінансових ресурсів.

Істотне зростання спостерігалось також і за показниками ліквідності: коефіцієнт покриття зріс з 1,11 до 1,67, і наразі є оптимальним. Коефіцієнт швидкої ліквідності також істотно збільшився і, на відміну від 2015 – 2016 рр., зараз відповідає рекомендованому рівню. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який на кінець 2019 р. склав 0,14, також є достатньо високим для української компанії, хоча і меншим за 0,2, що є рекомендованим значенням цього показника (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

**Динамік показників ліквідності та платоспроможності ТОВ
«АГРОПРОМХОЛД» у 2015 – 2019 рр.**

Показник	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення				
	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2015
Коефіцієнт автономії	0,19	0,31	0,51	0,28	0,62	0,12	0,20	-0,22	0,34	0,43
Коефіцієнт фінансування	0,79	0,65	0,47	0,70	0,36	-0,14	-0,18	0,23	-0,34	-0,44
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,10	0,16	0,39	0,16	0,40	0,06	0,23	-0,23	0,24	0,30
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,47	0,41	0,60	0,48	0,38	-0,05	0,19	-0,12	-0,10	-0,08
Коефіцієнт покриття	1,11	1,20	1,65	1,20	1,67	0,08	0,46	-0,46	0,48	0,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,47	0,76	1,42	1,15	1,39	0,07	0,44	-0,47	0,24	0,29
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,10	0,38	0,05	0,14	0,10	0,29	-0,34	0,10	0,14
Чистий оборотний капітал, млн. грн.	55,13	138,43	98,82	98,78	53,48	83,30	-39,61	-45,00	-45,29	-1,65

Джерело: розраховано автором за даними додатку Б

Дані табл. 1.4. вказують про задовільний фінансовий стан підприємства та відсутність істотних ризиків його погіршення за умови збереження існуючих тенденцій.

З огляду на погіршення фінансових результатів, за останні роки відбулося погіршення показників рентабельності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»: коефіцієнт рентабельності активів зменшився з 0,02 до 0,01, хоча у 2017 р. його значення було досить високим (0,26). Зменшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу було ще істотнішим (з 0,1 до 0,01), що пов'язано зі зростанням обсягів власного капіталу. Коефіцієнт рентабельності діяльності зменшився з 0,01 до 0,003, що також свідчить про доцільність пошуку шляхів оптимізації видатків підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

**Динамік показників рентабельності
ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» у 2016 – 2019 рр.**

Показник	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення			
					2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2016
Коефіцієнт рентабельності активів	0,02	0,26	-0,05	0,01	0,23	-0,31	0,06	-0,02
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,10	0,62	-0,14	0,01	0,52	-0,77	0,16	-0,09
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,01	0,09	-0,03	0,003	0,08	-0,12	0,04	-0,007

Джерело: розраховано автором за даними додатків А та Б

Таким чином, можна зробити висновок, що наразі фінансовий стан ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» є стабільним, і ключовою проблемою підприємства є істотне зменшення обсягів діяльності, а також погіршення фінансових результатів, пов'язане з переважанням операційних витрат над операційним доходами.

До ключових завдань підприємства належить пошук шляхів зниження витрат та збільшення обсягів експорту, у тому числі на ринках зарубіжних країн.

Висновки до розділу 1

Таким чином, здійснене дослідження дозволяє зробити висновок про важливість дотримання підприємствами, що залученні у міжнародну економічну діяльність, стратегічного підходу до управління. Лише за умови врахування ними усіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також чіткого розуміння кінцевих цілей діяльності, можливим є досягнення успіху у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи підходи, наявні у науковій літературі, стратегію міжнародної діяльності можна охарактеризувати як стратегічний документ, який визначає дії у сфері маркетингу, інвестицій, інновацій, конкурентної політики та ціноутворення, метою яких є досягнення визначених цілей в умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища.

Процес розробки та реалізації стратегії міжнародної діяльності, є достатньо складним та передбачає підготовку (тобто вивчення цільових ринків та прогнозування їх параметрів на перспективу), укладення договорів та безпосередню реалізацію стратегії, а також її корегування та оцінку. Для того, щоб процес стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства був ефективним обов'язковим є дотримання викладеної структури процесу та увага до кожного з його елементів.

На ефективність стратегії міжнародної діяльності підприємства впливає значна кількість факторів, хоча основним із них, на наш погляд, є якість стратегічного планування та достовірність інформації, покладеної в його основу, оскільки навіть негативний вплив чинників зовнішнього середовища може бути мінімізованим за умови розробки декількох стратегічних альтернатив міжнародної діяльності.

Дослідження у роботі здійснювали на матеріалах ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» - торговельно-виробничого підприємства, що спеціалізується на переробці насіння соняшнику і бобів сої на олію. та реалізації шроту для потреб сільського господарства.

Результати оцінки фінансового стану підприємства свідчать, що протягом

досліджуваного періоду відбулося зменшення обсягів діяльності підприємства. Негативний вплив на фінансові результати ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» справило зниження інших операційних доходів та зростання інших операційних витрат. Загалом, чистий фінансовий результат ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» скоротився з 10,3 млн. грн. до 3,6 млн. грн., при цьому найбільші обсяги чистого прибутку підприємство отримало у 2017 р. (121,5 млн. грн.), тоді як у 2018 р. було збитковим.

Зважаючи на скорочення обсягів отриманих доходів за останні 5 років мало місце також зменшення обсягів майна ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» з 622,38 млн. грн. до 443,46 млн. грн. Причиною цього стало скорочення обсягів оборотних активів і, у першу чергу, - істотне зменшення обсягів запасів (з 316,77 млн. грн. до 44,31 млн. грн.). Структура активів ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» змінювалася достатньо динамічно за останні 5 років: частка основних засобів зросла з 7,11% до 38,44%, частка дебіторської заборгованості коливалася на рівні 18 – 22% (за виключенням 2018 р., коли питома вага цієї статті досягнула 64,48%), натомість частка запасів скоротилася з 50,9% до 1,52%.

За останні 5 років відбулося також скорочення обсягів капіталу підприємства, обумовлене, в першу чергу, зменшенням поточних зобов'язань і забезпечень. Структура джерел фінансування підприємства наразі нормалізувалася: власний капітал складає понад 62% фінансових ресурсів підприємства, що вказує на достатньо високий рівень фінансової стійкості.

Про покращення фінансового стану ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» свідчать також розраховані нами показники ліквідності та платоспроможності (коефіцієнт автономії збільшився з 0,19 до 0,62, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними - з 0,1 до 0,4, істотне зростання спостерігалось також і за показниками ліквідності: коефіцієнт покриття зріс з 1,11 до 1,67). Вони вказують на задовільний фінансовий стан підприємства та відсутність істотних ризиків його погіршення за умови збереження існуючих тенденцій.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»

ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» наразі працює на ринку, який динамічно розвивається, що обумовлює залучення підприємства у міжнародну діяльність. Наразі обсяги поставок на зовнішні ринки є досить значними, а партнерські відносини з польськими та французькими контрагентами - міцними. Обсяг чистого доходу від експорту, отриманого підприємством за останні 5 років, коливався на рівні 5-9 млн. євро, при чому починаючи з 2016 р. спостерігалось зменшення обсягів поставок за кордон. Водночас у 2019 році відбулося збільшення експортного доходу на 1,04 млн. євро (більш ніж на 18%) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка показників міжнародної діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» у 2015 – 2019 рр.

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення				
						2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2015
Чистий дохід від експорту, млн євро	9,34	8,04	6,24	5,68	6,72	-1,30	-1,80	-0,56	1,04	-2,62
Середньорічний курс євро, грн/євро*	24,23	28,29	30,00	32,14	28,95	4,06	1,71	2,14	-3,19	4,72
Чистий дохід від експорту, млн. грн	226,31	227,45	187,20	182,56	194,54	1,14	-40,25	-4,64	11,99	-31,76
Частка експорту у чистому доході підприємства, %	10,98	15,59	13,41	17,74	17,39	4,61	-2,18	4,33	-0,36	6,41

Джерело: складено автором за даними підприємства; середньорічний курс євро – [8].

Як видно з таблиці, експорт відіграє вадливу роль у діяльності підприємства, і протягом останніх років його значущість істотно зросла. Якщо у 2015 р. на зовнішньому ринку формувалося 10,98% доходів, то у 2019 р. – 17,39%. Окрім цього, необхідно відзначити, що попит на продукцію підприємства на зовнішньому ринку є досить значним, і нинішні контрагенти також за наявності продукції готовий збільшувати обсяги закупівлі, таким чином експортний напрям є перспективним для ТОВ «АГРОПРОМХОЛД».

На зовнішні ринки досліджуване підприємство експортує два види продукції: соняшниковий шрот та шрот сої, при цьому перший продукт превалює у структурі експорту (рис. 2.1).

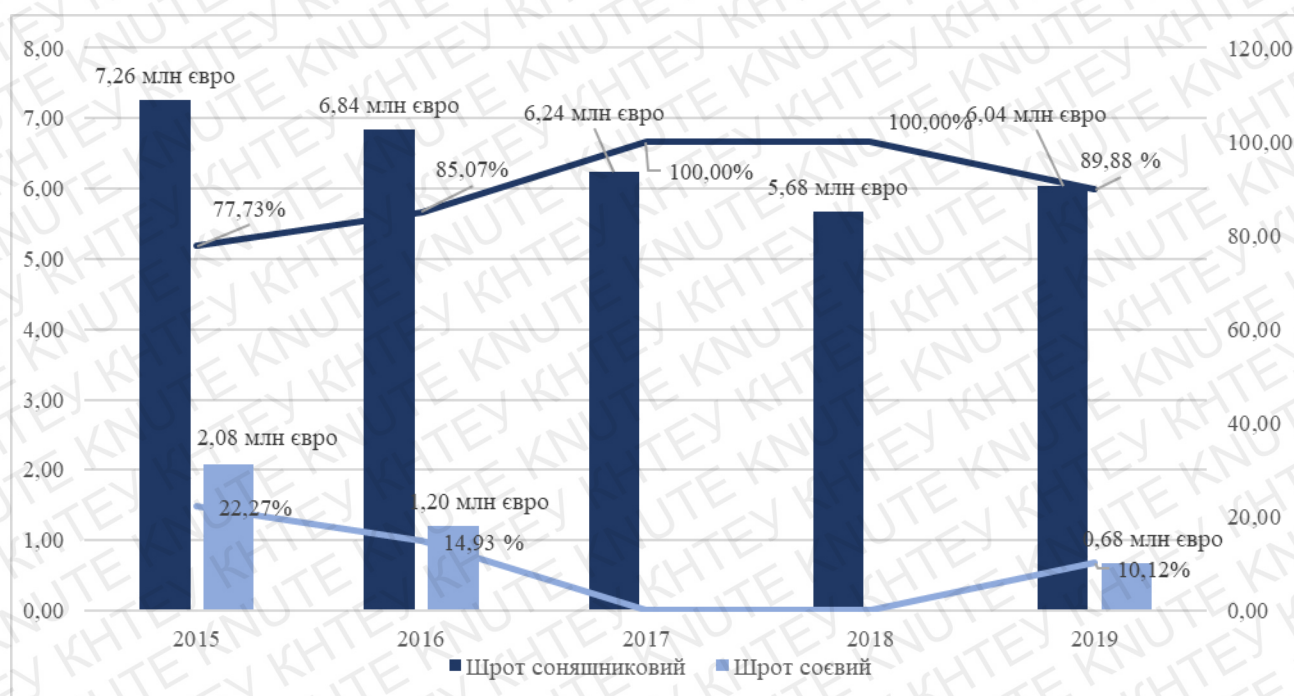


Рис. 2.1. Обсяги та товарна структура експорту ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» у 2015- 2019 рр.

Джерело: складено автором на даних підприємства

Наразі досліджуване підприємство здійснює експорт продукції до двох країн ЄС: Франції та Польщі, реалізуючи у першій шрот соняшника та Сої, а у другій – виключно продукцію з соняшника (рис. 2.2).

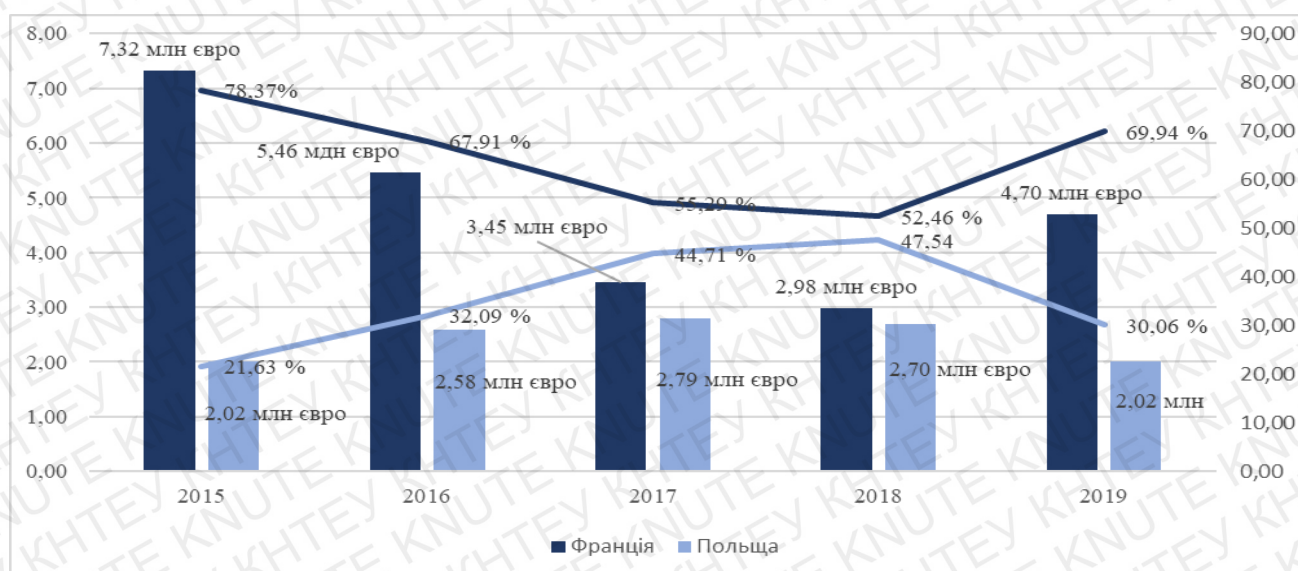


Рис. 2.2. Обсяги та географічна структура експорту ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» у 2015- 2019 рр.

Джерело: складено автором на даних підприємства

Експорт підприємства здійснюється на умові постачання FOB Одеса, таким чином ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» несе усі витрати, пов'язані з доставкою товару до порту та його навантаженням на транспортний засіб. При цьому експортні операції підприємства є достатньо ефективними, зважаючи на невисоку собівартість продукції (табл. 2.2).

Для оцінки перспектив розвитку ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» як суб'єкта міжнародного бізнесу нами було здійснено PESTLE аналіз середовища його діяльності. Для цього нами було оцінено підприємство факторів політичного, економічного, соціального, технологічного, правового та екологічного характеру.

Політичне середовище, у якому працює підприємство, у цілому можна охарактеризувати як нестабільне, що пов'язано з частою зміною політичного курсу країни (і, відповідно, законодавчих ініціатив, умов ведення бізнесу). Водночас політичний чинник у частині формування підґрунтя для здійснення міжнародної діяльності позитивно впливає на діяльність ТОВ «АГРОПРОМХОЛД», оскільки співпраця з ЄС, де знаходяться ключові контрагенти підприємства, є зафіксованим у конституції політичним вектором країни.

Таблиця 2.2.

**Динаміка показників ефективності експорту ТОВ
«АГРОПРОМХОЛД» у 2015- 2019 рр.**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення				
						2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2015
Чистий дохід від експорту, млн. грн	226,31	227,45	187,20	182,56	194,54	1,14	-40,25	-4,64	11,99	-31,76
Собівартість експортної продукції, млн. грн.	168,15	179,55	127,54	157,60	147,22	11,41	-52,01	30,06	-10,38	-20,93
Витрати на доставку до порту та навантаження на транспортний засіб, млн. грн.	5,38	5,64	5,74	6,34	5,87	0,26	0,10	0,60	-0,47	0,49
Ефект експортної операції, млн. грн	52,78	42,26	53,92	18,62	41,46	-10,52	11,66	-35,30	22,84	-11,32
Коефіцієнт ефективності експорту	1,30	1,23	1,40	1,11	1,27	-0,08	0,18	-0,29	0,16	-0,03

Джерело: розраховано автором на даних підприємства

Ще одним фактором політичного характеру, з яким у 2020 році зіткнулися усі підприємства, є рішення Уряду стосовно впровадження карантину у зв'язку з пандемією Covid-19. Зазначене рішення негативно вплинуло на діяльність підприємства, оскільки обумовило збільшення адміністративних витрат на організацію віддаленої роботи працівників, а також придбання необхідних засобів захисту для них після пом'якшення обмежень.

Розглядаючи економічні фактори, необхідно відзначити, що їх вплив є відчутним для ТОВ «АГРОПРОМХОЛД», і при цьому вектор цього впливу не завжди є позитивним. Макроекономічна ситуація в країні істотно впливає на діяльність підприємства, оскільки вартість сировини та робочої сили прямо

залежить від стану економіки. Також на ефективність міжнародної діяльності прямо впливає динаміка валютного курсу, оскільки, реалізуючи продукцію на ринку ЄС, доходи підприємство отримує в євро, відповідно, украплення гривні, яке спостерігалось у 2019 р., негативно вплинуло на його фінансові результати.

Не можна залишити поза увагою, розглядаючи економічний фактор впливу на діяльність ТОВ «АГРОПРОМХОЛД», що виробництво шротів пов'язане з процесом виготовлення олії, відповідно, можливість здійснювати експорт цієї продукції залежить від попиту на послуги досліджуваного підприємства як переробника на внутрішньому ринку. Наразі на аграрному ринку України лідируючі позиції займають агрохолдинги, які забезпечують повний цикл виробництва продукції. Відповідно з їх боку попит на послуги ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» відсутній. Таким чином, для розвитку на внутрішньому ринку та нарощування обсягів експорту досліджуваному підприємству необхідно формувати стійкі зв'язки з малим та середнім агробізнесом, що виробляє продукцію для задоволення потреб локальних ринків або ж орієнтується на певну ринкову нішу. Водночас, з огляду на збільшення попиту на шрот за кордоном, можна очікувати, що згаданий сегмент ринку невдовзі також стане цікавим для великих підприємств, що вказує на необхідність уже на нинішньому етапі формувати клієнтську базу за кордоном.

Зважаючи на специфіку товару, на експорті якого спеціалізується ТОВ «АГРОПРОМХОЛД», вплив соціального фактору на розвиток цього підприємства є досить незначним. Одним з ключових проявів цього чинника є існування складнощів у пошуку висококваліфікованих фахівців, що знаються на процесі виробництва шротів, що обумовлює зростання витрат на навчання тих працівників, які працюють над удосконаленням виробничого процесу.

Технологічний фактор є важливим для компанії з огляду на те, що обсяги отриманого підприємством шроти залежать від якості устаткування, яке використовується підприємством. Прогрес у технологіях переробки рослин на олії протягом останніх років був досить значним, і наразі одним із завдань для ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» є інвестування коштів в обладнання, що дозволить

підвищити якість готової продукції (олії), і, відповідно, збільшити попит на його послуги серед виробників соняшника, сої та у перспективі – ріпака, попит на шрот з якого також має тенденцію до зростання.

Вплив екологічного фактору є для ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» відчутним з огляду на те, що виробництво шроту та його подальший збут забезпечує зменшення невикористовуваних відходів, що є проявом «екологічно свідомого» бізнесу. Наразі в Україні зазначений напрям лише починає розвиватися, і відповідні державні програми є пілотними, втім, з огляду на існування тенденцій до надання сприяння саме екологоорієнтованим підприємствам, вірогідність отримання ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» дешевших кредитів або іншої форми підтримки у майбутньому є достатньо високою.

Вплив правового фактору на діяльність ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» проявляється у першу чергу поступовою реалізацією органами державної влади положень Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС, яка передбачає гармонізацію стандартів і, відповідно, спрощує експорт продукції на європейські ринки. Окрім цього, ще у 2017 р. було підписано протокол санітарних та фітосанітарних вимог щодо експорту шроту соняшникового з України до Китайської Народної Республіки між Міністерством аграрної політики та продовольства України та Генеральною адміністрацією нагляду за якістю, інспекції та карантину Китайської Народної Республіки [9], що вказує на існування можливостей для поступового виходу на ринок Китайської Народної Республіки, попит на шрот на якому наразі є високим. За останні кілька років попит на соняшниковий та соєвий шроти у Китайській Народній Республіці збільшився більше ніж у 2 рази, що пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва та споживання м'яса: якщо у 2016/2017 країна взагалі не імпортувала таку продукцію, то у 2019/2020 маркетинговому році, Китайською Народною Республікою використав близько 2 млн т продукту [10].

Таким чином можна констатувати, що позитивний вплив на діяльність ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» як суб'єкта міжнародного бізнесу наразі справляють правовий, екологічний та технологічний чинники, у той час як вплив політичного, економічного та соціального факторів не можна охарактеризувати однозначно (рис. 2.3).

Таблиця 2.3

PESTLE - аналіз діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» як суб'єкта міжнародного бізнесу

Політичний чинник (Political)	Економічний чинник (Economical)	Соціальний чинник (Social)
<p>Високий рівень політичної невизначеності; Часті зміни політичного курсу, що ведуть до нестабільності економічної ситуації та законодавчих змін; Політичне рішення про впровадження карантину, що обумовило зростання видатків підприємства Зафіксованість політичного курсу на європейську інтеграцію</p>	<p>Нестабільна макроекономічна ситуація; Укріплення гривні, що призвело до зменшення доходів у національній валюті; Зростання конкуренції з боку міжнародних агрохолдингів; Збільшення попиту на зовнішніх ринках</p>	<p>Необхідність здійснення значних витрат у навчання персоналу та розробку нових технологій виробництва шротів</p>
Технологічний чинник (Techological)	Екологічний чинник (Environmental/ Ecological)	Правовий чинник (Legal)
<p>Поява нових технологій, що збільшують якість продукції</p>	<p>Можливість отримати пільгове фінансування за умови подальшого розвитку екологічних програм</p>	<p>Адаптація законодавства та стандартів до норм ЄС, підписання протоколу з Китайською Народною Республікою</p>

Джерело: складено автором

На нинішньому етапі ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» має значний потенціал для подальшого розвитку, і за умови формування стратегії міжнародної діяльності з врахуванням викликів зовнішнього середовища та наявних загроз підприємство матиме можливість істотно посилити свої позиції на ринку.

2.2. Вибір країн-партнерів ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» у контексті вибору стратегії міжнародної діяльності підприємства.

Одним із напрямів вдосконалення стратегії міжнародної діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» є обґрунтування векторів розширення географії експортної діяльності підприємства. З огляду на це, нами було здійснено

порівняльну оцінку країн-потенційних партнерів підприємства.

На нинішньому етапі ключовими імпортерами шротів з України є Китай, Туреччина, Франція, Польща, Іспанія, Марокко, Індія, Республіка Білорусь (рис. 2.3).

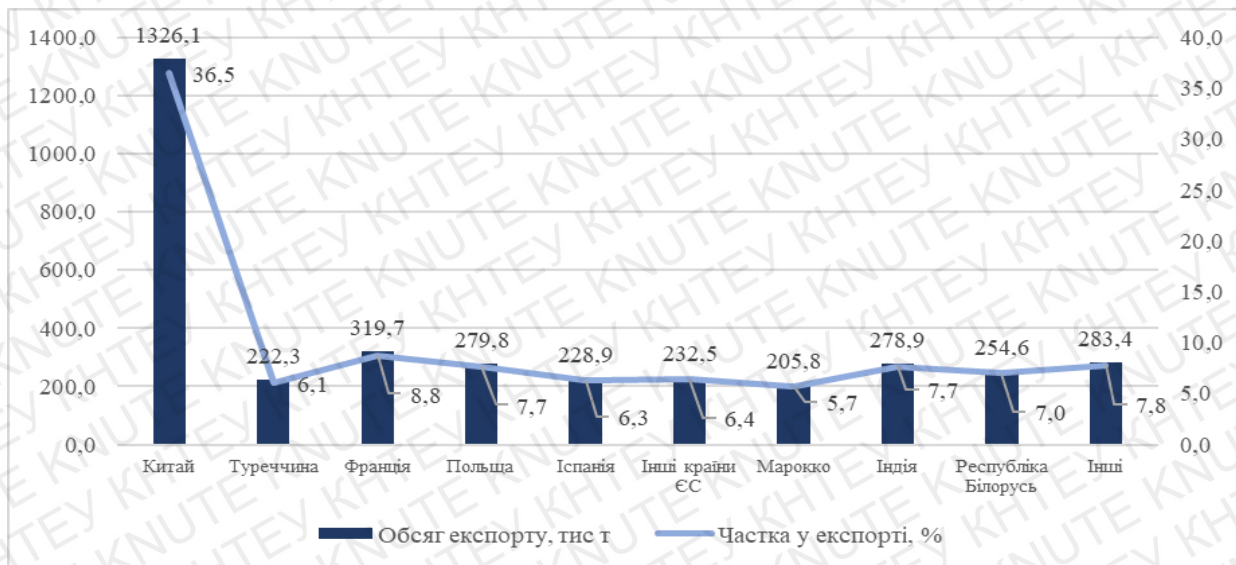


Рис. 2.3. Обсяги експорту шротів соняшника у 2019/2020 маркетинговому році, тис. тон

Джерело: [11]

Зважаючи на те, що з Францією та Польщею ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» має партнерські відносини, у якості потенційних партнерів нами було розглянуто Китайську Народну Республіку, Туреччину, Іспанію, Марокко та Індію. Для здійснення оцінки потенційних партнерів нами було використано інформацію, представлену у міжнародних рейтингах: Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index); Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom); Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business).

Позиції кожної з розглянутих країн у рейтингу The Global Competitiveness Report 2019 є різними: Китайська Народна Республіка знаходиться на 28-му місці (73,9), Іспанія – 23-му (75,3), Туреччина – 61-му (62,1), Індія – на 68 (61,4) та Марокко – на 75-му (60,0).

Рівень макроекономічної стабільності більшості країн за виключенням

Туреччини є високим. Найвищою є позиція Китайської Народної Республіки (98,8), Іспанія, Індія і Марокко оцінені експертами рейтингу у 90, у той час як макроекономічна стабільність у Туреччині оцінюється у 61,3 зі 100.

Ринок усіх розвинутих країн є достатньо конкурентним – для усіх індекс показника «внутрішня конкуренція» коливається у межах 53,5 – 58,9. При цьому найвищим є показник Марокко, найнижчим- Туреччини.

За рівнем відкритості торгівлі найвищим є показник Іспанії – 63,9, найнижчим – Індії (43,9). При цьому значення показника для Китайської Народної Республіки також є достатньо високим – 57,6. За розміром ринку абсолютним лідером є Китайська Народна Республіка – 100,0, значним є також потенціал Індії (93,7). Найменшим є розмір ринку Марокко (60,5). За культурою ведення бізнесу найвищу оцінку має Китайська Народна Республіка (57,0), у той час як найнижчі позиції також займає Марокко (табл. 2.1).

Таблиця 2.4.

**Позиції потенційних країн-партнерів ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» у
Рейтингу глобальної конкурентоспроможності 2019**

Індикатор	Індія	Іспанія	Китайська Народна Республіка	Марокко	Туреччина
Макроекономічна стабільність	90,0	90,0	98,8	90,0	61,3
Внутрішня конкуренція	56,9	58,1	57,5	58,9	53,5
Відкритість торгівлі	43,9	63,9	57,6	53,1	54,7
Розмір ринку	93,7	77,0	100,0	60,5	79,0
Культура ведення бізнесу	55,5	48,6	57,0	45,8	50,2

Джерело: [12]

Таким чином, за результатами аналізу Рейтингу глобальної найбільш цікавим для подальшої експансії є ринок Китайської Народної Республіки, значний потенціал має також ринок Іспанії.

Розглядаючи рейтинг Doing Business як джерело інформації про потенційних партнерів, відзначимо, що найбільш цікавими для підприємства дослідження є такі: зовнішня торгівля та забезпечення виконання контрактів, оскільки саме вони характеризують практику співпраці підприємств цих країн з

зарубіжними партнерами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Позиції потенційних країн-партнерів ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» у
Рейтингу Doing Business 2019**

Індикатор	Індія	Іспанія	Китайська Народна Республіка	Марокко	Туреччина
Зовнішня торгівля	77,6	100,0	82,59	83,58	90,27
Забезпечення виконання договорів	41,19	70,90	78,97	60,93	71,78

Джерело: [13]

Як видно з представленої таблиці, найкращою інфраструктурою для здійснення зовнішньоторговельних операцій володіє Іспанія, у той час як здійснення операцій з Індією є найбільш складним. Необхідно відзначити, що достатньо високим є рейтинг Туреччини, у той час як Китайська Народна Республіка та Марокко мають середні позиції у рейтингу (82,59 та 83,58 відповідно).

За показником «Забезпечення виконання договорів» найвищий рейтинг має Китайська Народна Республіка, високими є також позиції Іспанії. Водночас виконання договорів у Індії є проблемним, про що свідчить невисокий індекс на рівні 41,19.

Також для отримання інформації про потенційні країни-партнери ми використали Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom), зокрема – такі субіндекси: ефективність правової системи, свобода ведення бізнесу, свобода торгівлі.

За рівнем ефективності правової системи найвищий показник має Китайська Народна Республіка (76,3), водночас достатньо високим є цей показник у Індії (51,8). За показником свободи ведення бізнесу найкращі позиції з-поміж розглянутих країн має Китайська Народна Республіка (76,8), оді як на другому місці – Марокко (70,4). Свобода торгівлі, у той самий час №, є найбільшою в Іспанії (86,4), тоді як Китайська Народна Республіка за цим індикатором займає третю позицію (78,6) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Позиції потенційних країн-партнерів ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» у
Рейтингу Index of Economic Freedom 2019**

Індикатор	Індія	Іспанія	Китайська Народна Республіка	Марокко	Туреччина
Ефективність правової системи	64,1	51,8	76,3	48,0	53,7
Свобода ведення бізнесу	65,6	66,8	76,8	70,4	67,0
Свобода торгівлі	73,4	86,4	72,4	78,6	78,0

Джерело: [14]

Зважаючи на те, що усі розглянуті нами індекси мають однаковий масштаб (вимірюються за шкалою від 1 до 100), нами було розраховано інтегральний показник привабливості відповідного ринку для ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Індекс привабливості зовнішніх ринків для розвитку міжнародної діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»

Складова бізнес середовища	Індикатор	Індія	Іспанія	Китайська Народна Республіка	Марокко	Туреччина
Макро-економічне середовище	Макроекономічна стабільність (Macroeconomic stability)	90,00	90,00	98,80	90,00	61,30
	Монетарна свобода (Monetary freedom)	73,00	82	71,10	77,00	82,00
	Індекс привабливості макроекономічного середовища	81,50	86,00	84,95	83,50	71,65
Ступінь економічного лібералізму	Внутрішня конкуренція (Domestic competition)	56,90	58,10	57,50	58,90	53,50
	Відкритість торгівлі (Trade openness)	43,90	63,90	57,60	53,10	54,70
	Фіскальне здоров'я (Fiscal health)	13,10	62,6	67,50	67,20	62,60
	Зовнішня торгівля (Trading across borders)	77,60	100,00	82,59	83,58	90,27
	Індекс привабливості середовища за ступенем економічного лібералізму	47,88	71,15	66,30	65,70	65,27
Інституціональне середовище	Право власності (Property rights)	63,00	74,9	60,90	66,30	74,90
	Юридична ефективність (Judicial Effectiveness)	64,10	51,8	76,30	48,00	51,80
	Індекс привабливості інституційного середовища	63,55	63,35	68,60	57,15	63,35
Підприємницьке середовище	Свобода ведення бізнесу (Business freedom)	65,60	66,80	76,80	70,40	67,00
	Свобода торгівлі (Trade freedom)	73,40	86,40	72,40	78,60	78,00
	Започаткування бізнесу (Starting a Business)	81,60	86,90	94,10	93,00	88,80
	Реєстрація власності (Registering Property)	47,60	71,70	81,00	65,80	81,60
	Сплата податків (Paying Taxes)	67,60	84,70	70,10	87,20	86,60
	Реалізація контрактів (Enforcing Contracts)	41,20	70,90	80,90	63,70	71,40
	Індекс привабливості підприємницького середовища	62,83	77,90	79,22	76,45	78,90

Продовження табл. 2.7

Складові бізнес-середовища	Індикатор	Індія	Іспанія	Китай	Марокко	Туреччина
Фінансово-інвестиційне середовище	Фінансова система (Financial system)	69,50	77,50	75,00	67,50	61,20
	Отримання кредитів (Getting Credit)	80,00	60,00	60,00	45,00	75,00
	Захист інвесторів (Protecting Minority Investors)	80,00	72,00	72,00	70,00	76,00
	Свобода інвестицій (Investment freedom)	40,00	85,00	20,00	65,00	85,00
	Фінансова свобода (Financial freedom)	40,00	70,00	20,00	70,00	70,00
	Індекс привабливості фінансово-інвестиційного середовища	61,90	72,90	49,40	63,50	73,44
Інфраструктурне середовище	Транспортна інфраструктура (Transport infrastructure)	66,40	83,60	68,90	60,00	64,90
	Інфраструктура комунальних послуг (Utility infrastructure)	69,80	97,00	86,90	85,30	83,60
	Відкритість до інновацій (Innovation capability)	50,90	64,30	64,80	35,10	44,50
	Індекс привабливості інфраструктурного середовища	62,37	81,63	73,53	60,13	64,33
Ринок праці	Ефективність ринку праці (Labour market)	53,90	61,10	59,20	51,50	52,90
	Ефективність регулювання ринку праці (Labor Freedom)	41,20	57,70	64,40	33,00	57,70
	Індекс привабливості середовища за рівнем розвитку ринку праці	47,55	59,40	61,80	42,25	55,30
Інтегральний індекс привабливості середовища		53,45	64,04	60,47	56,08	59,03

Джерело: розраховано автором за даними [12, 13, 14]

При цьому нами було враховано 8 складових бізнес-середовища: макроекономічне середовище, ступінь економічного лібералізму, інституціональне середовище, підприємницьке середовище, фінансово-інвестиційне середовище, інфраструктурне середовища, ринок праці. Нами не було використано дані рейтингу залучення країн світу до міжнародної торгівлі, оскільки останнє видання звіту датується 2016 р.

Як видно з представленої таблиці, найвищим є індекс Іспанії (64,04), на другому місці – Китайська Народна Республіка (60,47). Таким чином, саме здійснення експорту на ці ринки вважаємо для досліджуваного підприємства найбільш перспективним. На нашу думку, першочерговим завданням для ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» є пошук контрагентів на ринку Китайської Народної Республіки, оскільки, як зазначалося вище, наразі попит цієї країни на продукцію, на виготовленні якої спеціалізується підприємство, зростає.

Вихід на ринок Іспанії також є перспективним, так само як і розширення співпраці з підприємствами тих країн, куди поставки здійснюються на

нинішньому етапі. Таким чином, ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» матиме можливість диверсифікувати ризики географічної концентрації.

Окрім географічної диверсифікації доцільним є також пошук можливостей розширення асортименту, оскільки попит на окреслених ринках існує також на шрот з ріпака, вирощування якого в Україні істотно зростає з кожним роком. За умови реалізації заходів у цих двох напрямках ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» матиме можливість збільшити обсяги експорту та рівень прибутковості господарської діяльності у цілому.

Висновки до розділу 2

ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» є активним учасником міжнародної бізнес-діяльності. Наразі підприємство співпрацює з польськими та французькими контрагентами, що забезпечувало йому у середньому 5-9 млн. євро, хоча за виключенням 2019 року відбувалося зменшення обсягів поставок за кордон. За останні роки, попри зменшення фізичних обсягів, частка експорту у структурі доходів зросла з 10,98% до 17,39%. На зовнішні ринки досліджуване підприємство експортує два види продукції: соняшниковий шрот та шрот сої, при цьому перший продукт превалює у структурі експорту. Експортні операції підприємства є достатньо ефективними, зважаючи на невисоку собівартість продукції. Для оцінки перспектив розвитку ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» як суб'єкта міжнародного бізнесу нами було здійснено PESTLE аналіз середовища його діяльності. Було виявлено, що позитивний вплив на діяльність ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» як суб'єкта міжнародного бізнесу наразі справляють правовий, екологічний та технологічний чинники, у той час як вплив політичного, економічного та соціального факторів не можна охарактеризувати однозначно.

На нинішньому етапі ключовими імпортерами шротів з України є Китайська Народна Республіка, Франція, Туреччина, Білорусь, Іспанія, Індія та Польща. Зважаючи на те, що з Францією та Польщею ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» має партнерські відносини, у якості потенційних партнерів нами було розглянуто Китайська Народна Республіка, Туреччину, Іспанію, Марокко та Індію. Для здійснення оцінки потенційних партнерів нами було використано інформацію, представлену у міжнародних рейтингах. Зважаючи на те, що усі розглянуті нами індекси мають однаковий масштаб (вимірюються за шкалою від 1 до 100), нами було розраховано інтегральний показник привабливості відповідного ринку для ТОВ «АГРОПРОМХОЛД». Як видно з представленої таблиці, найвищим є індекс Іспанії (64,04), на другому місці – Китайська Народна Республіка (60,47). Таким чином, саме здійснення експорту на ці ринки вважаємо для досліджуваного підприємства найбільш перспективним.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності стратегії міжнародної діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»

Важливу роль для подальшого розвитку ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» відіграє вдосконалення підходів до здійснення експортних операцій, і, зокрема, забезпечення відповідності міжнародної діяльності стратегічним цілям підприємства.

Здійснений нами аналіз засвідчив, що попри значні обсяги поставок продукції на зовнішні ринки, та досить високий рівень ефективності експорту, існує проблема поступового погіршення показників, однією з причин чого є реактивна поведінка ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» на ринку. Наразі підприємство не має чіткого бачення своїх цілей у сфері міжнародної діяльності, не має цільових показників обсягів експорту чи граничного рівня його ефективності, не має також географічних пріоритетів пошуку нових партнерів, що впливає на якість міжнародної складової його діяльності.

Формуючи заходи, які б сприяли підвищенню ефективності стратегії міжнародної діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД», відзначимо, що першим з них має стати закріплення стратегічних цілей як документу. Стратегія підприємства повинна містити короткий аналіз, зокрема, висвітлювати проблеми, вирішення яких сприятиме розвитку міжнародної діяльності, встановлювати довгострокові цілі (зокрема, цільові обсяги експорту за 5 років, кількість контрагентів, бажаний рівень ефективності операцій), а також визначати перелік заходів, реалізація яких дозволить досягти поставлених цілей.

Для забезпечення оптимальності процесу встановлення цілей на підприємстві пропонуємо активно використовувати для цього збалансовану

систему показників, що дозволить враховувати інтереси усіх стейкхолдерів при реалізації стратегії. На наш погляд, використання цієї методики у практичній діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» дозволить наблизити результати підприємства до очікувань усіх груп впливу на підприємство.

Зважаючи на тенденції міжнародної діяльності підприємства протягом останніх років, на нинішньому етапі у якості цільового обсягу експорту можна встановити показник, близький до показника 2015 р., тобто 9,5 млн. євро за 5 років. На наш погляд, з огляду на зниження доходів від експорту у 2016 – 2018 рр., встановлення у якості цільового значення вищого показника буде надмірно оптимістичним. Водночас досвід 2015 р. свідчить про те, що підприємство має потенціал для того, щоб виконувати зобов'язання у такому обсязі, таким чином організаційних проблем за умови досягнення таких обсягів діяльності підприємство не матиме.

Динаміка попередніх років засвідчила, що рівень ефективності експорту за виключенням 2018 р. був достатньо високим, і в цілому вплив міжнародної діяльності на фінансові результати підприємства був позитивним. Безперечно, встановлювати цільовий орієнтир для показника ефективності, зважаючи що на нього впливає значна кількість невідконтрольних підприємству факторів, у тому числі – попит та ціни на зовнішніх ринках, а також валютний курс, неможливо. Водночас доцільним є визначення мінімального критерію ефективності, якому мають відповідати операції за незмінності макроекономічної кон'юнктури.

На наш погляд, такою межею може бути коефіцієнт рівний 1,25 – такий рівень ефективності забезпечить підприємству можливість інвестувати кошти у подальший розвиток при отриманні власниками певної частки доходу. При цьому важливо брати до уваги, що вказаний показник може переглядатися залежно від тенденцій розвитку ринку та попиту на зовнішніх ринках.

Розглядаючи можливості для розширення географії діяльності, зазначимо, що окрім існуючих ринків ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» доцільно звернути увагу у першу чергу на ті ринки, які були визначені нами як найбільш перспективні у

другому параграфі: Китайська Народна Республіка та Іспанію. При цьому підприємству доцільно здійснювати постійний аналіз світового ринку шротів, актуалізуючи географічні пріоритети. Якщо у випадку обсягів експорту та мінімального рівня ефективності міжнародної діяльності обґрунтовані нами стратегічні цілі вимагатимуть перегляду лише за умови істотної зміни умов зовнішнього середовища, то у випадку з географією діяльності вони визначають радше ті країни, на ринках яких підприємства має найбільші шанси на нинішньому етапі, проте їх перелік може змінитися або істотно доповнитися за умови виникнення попиту на шроти у інших країнах.

Серед заходів, які доцільно реалізувати підприємству для досягнення стратегічних цілей можна виділити наступні: розширення мережі партнерів в Україні для збільшення обсягів виробництва шротів; вдосконалення виробничих процесів для забезпечення високої якості шротів та зниження їх собівартості; підвищення маркетингової складової діяльності як у частині, що стосується аналізу ринку, так і у сфері просування продукції за кордоном.

Розглядаючи запропоновані заходи більш детально, зазначимо, що одним з основних напрямів має стати саме маркетинг, а точніше – його аналітична складова. Для прийняття обґрунтованих рішень стосовно шляхів зниження собівартості виробництва шротів чи пошуку нових контрагентів ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» необхідно перейти до системного дослідження відповідних ринків, відвідування виставок обладнання та участі у якості експонента у заходах, де є можливість започаткувати нові контакти з покупцями шротів. Реалізація зазначених заходів вимагатиме від підприємства збільшення відповідних витрат, проте, зважаючи на нинішні обсяги діяльності, інвестування коштів у дослідження, які у перспективі дозволять істотно покращити результати роботи підприємства, є виправданими.

Наразі ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» має можливості для активізації участі у міжнародних заходах, які через пандемію COVID-19 проводяться в онлайн-форматі. Розпочинаючи з такого, більш доступного методу участі, за наступний рік підприємство матиме можливість визначитися з тим, які типи заходів є для

нього найбільш цікавими і, відповідно, після відновлення міжнародних виставок та конференцій у офлайн форматі, знизити ризики неефективного використання маркетингового бюджету.

Окрім спілкування з експертами під час міжнародних заходів, доцільним є також оплата підписки на такі міжнародні бази даних як, з яких маркетологи підприємств зможуть отримувати актуальну інформацію про тенденції розвитку відповідного ринку.

Наступним важливим напрямком, про який йшлося вище, є вдосконалення виробничих процесів. Наразі ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» виробляє обмежений асортимент шротів (тобто шроти не різняться за вмістом протеїну), таким чином підприємство втрачає частину можливих партнерів через неможливість повною мірою задовольнити їх попит. Зважаючи на те, що вміст протеїнів у шроті визначається методом екстрагування жиру з насіння олійних рослин (зокрема тим, які саме розчинники використовуються у цьому процесі), у контексті реалізації стратегії міжнародної діяльності підприємству доцільно розглянути використання альтернативних розчинників для виробництва шроту (наразі підприємство використовує екстракційний бензин марки «А» і нефракс, у той час як за кордоном для виробництва шроту часто використовують галогеннізоані розчинники (перхлоретилен, трихлоретилен і хлороформ). ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» доцільно протестувати виробництво продукції з використанням згаданих розчинників, оцінити її якість та собівартість, після чого приймати рішення стосовно доцільності впровадження нової технології у поточну діяльність. Втім наразі є очевидним, що для покращення фінансових результатів ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» доцільно шукати можливості для розширення асортименту та приведення існуючої пропозиції у відповідність до вимог ринку.

Ще одним фактором, який впливає на якість продукції і, відповідно, попит на неї на зовнішніх ринках, є умови зберігання. Таким чином, до стратегічних завдань ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» належить будівництво нового складського комплексу, де будуть забезпечуватися оптимальні умови зберігання

сировини до її переробки, так і шроту до його відвантаження покупцям.

Реалізація наданої пропозиції дозволить підприємству не лише підвищити якість продукції, яка пропонується клієнтам, але й розширити партнерську мережу в Україні, оскільки для постачальників олійних культур питання зберігання сировини у оптимальних умовах є одним з факторів вибору переробного підприємства. Таким чином, безпосередньо сприяючи реалізації стратегії міжнародної діяльності, інвестування коштів у покращення інфраструктури дозволить у цілому збільшити обсяги діяльності підприємства.

Реалізація усіх запропонованих заходів у рамках досягнення стратегічних цілей має відбуватися поступово, оскільки переважна частина з них вимагатиме від ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» витрат фінансових ресурсів. На першому етапі необхідно здійснити документування стратегії міжнародної діяльності та узгодити її з усіма підрозділами підприємства, які будуть залучені до процесу її впровадження. На цьому етапі можливим є корегування цільових показників, оскільки виробничий підрозділ чи підрозділ маркетингу зможуть обґрунтовано підійти до оцінки тих показників, які були запропоновані у роботі.

Паралельно з документуванням стратегії підприємству доцільно розпочати внесення змін до практики організації маркетингових досліджень. Цей процес має перетворитися на перманентний з оперативним наданням суттєвої інформації відповідним структурним підрозділам та щоквартальною підготовкою загального оглядового звіту за відсутності змін, які можуть мати значний вплив на діяльність підприємства.

Для узагальнення факторів, як впливають на міжнародну стратегію, пропонуємо підприємству використовувати такий інструмент як стратегічні карти розвитку (рис. 3.1). Вона дозволить синхронізувати цілі усіх груп впливу на підприємство у тих заходах, які мають бути реалізовані на підприємстві. Як видно з представленого рисунку, усі цілі підприємства є взаємопов'язаними, таким чином необхідною є імплементація усіх заходів в комплексі. Реалізація наданих пропозицій має на меті збільшення обсягів доходу та підвищення ефективності міжнародної діяльності, що справить позитивний вплив на фінансовий стан підприємства.

Міжнародна стратегія



Рис. 3.1. Стратегічна карта розвитку ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»

Джерело: складено автором

Паралельно з процесом документування стратегії, розробленої з використанням збалансованої системи показників та на основі формування стратегічної карти, має також розпочатися складання плану участі ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» у міжнародних заходах (як у віртуальних, так і тих, що відбуватимуться у режимі онлайн). Такий план повинен узгоджуватися з керівництвом підприємства та відповідати фінансовим можливостям компанії на кожному етапі її розвитку. З огляду на це, пропонуємо здійснювати його формування на початку календарного року з щоквартальним переглядом та оновленням.

Будівництво нового складського приміщення доцільно розпочати восени 2021 р. для того, щоб до сезону 2022 його частина була введена в експлуатацію. У таких умовах інвестиційні витрати підприємства окупляться швидше, що сприятиме покращенню фінансових результатів підприємства. Старт випробувань нових підходів до виробництва шроту пропонуємо розпочати у сезон 2022 року. До цього моменту підприємство матиме можливість детально вивчити усю інформацію про можливості використання різних розчинників, обрати варіант, який буде оптимальним для нього, закупити пробну партію та здійснити виробництво шроту. Календарний план реалізації заходів у рамках стратегії міжнародної діяльності представлено на рис. 3.2.

Захід стратегії міжнародної діяльності	I кв. 2021	II кв. 2021	III кв. 2021	IV кв. 2021	I кв. 2022	II кв. 2022	III кв. 2022	IV кв. 2022	I кв. 2023	II кв. 2023	III кв. 2023	IV кв. 2023
Документування стратегії	■	■										
Формування проекту стратегії	■											
Узгодження зі структурними підрозділами, залученими у реалізацію стратегії		■										
Фіналізації стратегії		■										
Вдосконалення маркетингової діяльності підприємства	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Інформування структурних підрозділів про зміни на ринку	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Складання плану участі у міжнародних заходах	■				■				■			
Перегляд та оновлення плану участі у маркетингових заходах	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Тестування нових розчинників для виготовлення шроту							■	■	■	■		
Будівництво нового складського приміщення			■	■	■	■	■	■	■	■		
Введення складського приміщення в експлуатацію (поступове)							■	■	■	■	■	■

Рис. 3.2. Календарний план реалізації стратегії міжнародної діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»

Джерело: складено автором

Витрати на реалізацію наданих нами пропозицій будуть значними, втім,

зважаючи на достатньо стійкий фінансовий стан ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» на нинішньому етапі, підприємство не матиме проблем із пошуком фінансування для реалізації наданих рекомендацій. Зокрема, зміна системи маркетингових досліджень вимагатиме у середньому 500 тис. грн. на квартал (сюди включено підписку на статистичні ресурси, також додаткові витрати на оплату праці персоналу), таким чином річний приріст витрат складатиме 2 млн. грн. Зростання витрат на участь у маркетингових заходах у 2021 р. складе 1,5 млн. грн. (з огляду на те, що відновлення офлайн заходів можна очікувати не раніше другого півріччя, тоді як у 2022 – 2023 рр. у бюджет має бути закладено додатково 3 млн. грн. (зазначені витрати включають витрати на участь у заходах, підготовку матеріалів, відрядження працівників тощо). Витрати на тестування нових розчинників, що будуть понесені у 2022 – 2023 рр. складуть 1,5 млн. грн. на рік.

Найбільшою статтею витрат при цьому при цьому виступатиме реалізація інвестиційного проекту «Будівництво нового складу», оскільки за попередніми розрахунками, здійсненими з працівниками компанії, вартість такого проекту складатиме близько 15 млн. дол. США (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Плановий обсяг інвестицій на реалізацію інвестиційного проекту
«Будівництво складського приміщення ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»
на 2022 – 2023 рр.**

Стаття витрат	Плановий обсяг витрат, тис. дол. США
Проектування	116,20
Обладнання	7404,43
Будівництво та монтаж	5786,76
Додаткові витрати	1488,19
Введення в експлуатацію	94,62
Усього	14890,20

Джерело: дані підприємства

Будівництво складських приміщень, що відповідають вимогам підприємства, триватиме 8 кварталів, при цьому за рік з початку будівництва

частина приміщень може бути введена в експлуатацію, що призведе до скорочення витрат підприємства на оренду складу з одного боку, а також призведе до збільшення кількості партнерів, які надаватимуть сировину для переробки, що позитивно позначиться на результатах діяльності підприємства. Повний період реалізації проекту складає 6 років.

Таким чином, нами було запропоновано шляхи вдосконалення процесу формування міжнародної стратегії підприємства на основі використання системи збалансованих показників та стратегічних карт підприємства. За допомогою цього інструментарію нами було також обґрунтовано заходи, націлені не лише на підвищення ефективності міжнародної діяльності, а й на розвиток підприємства загалом, оскільки посилення позицій на міжнародному рівні буде відбуватися простіше за умови стабільного положення підприємства на внутрішньому ринку.

3.2 Прогнозні показники діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» за умови впровадження наданих пропозицій

Одним з важливих елементів прогнозування результатів діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» за умови впровадження наданих пропозицій є оцінка ефективності запропонованого нами інвестиційного проекту, оскільки він вимагатиме від підприємства значних витрат і, відповідно, до моменту окупності, впливатиме на фінансові результати компанії.

Для оцінки економічної ефективності проекту нами було здійснено розрахунок інвестицій у розрізі його основних складових, на основі чого було обчислено планові обсяги амортизаційних відрахувань (табл. 3.2).

Як видно з представленої таблиці, найбільшою статтею інвестицій для досліджуваного підприємства буде оплата земельної ділянки (платежі будуть здійснюватися протягом усього строку реалізації проекту, а також устаткування та машини. Загалом, на обладнання, будівництво та монтаж буде витрачено 362755,25 тис. грн., що за курсом, який використовується для розрахунків (27,5 грн/долар США), складе 13191,19 тис. дол. США.

Таблиця 3.2.

Обсяги інвестицій та амортизаційних відрахувань у розрізі основних складових необоротних активів у 2022 – 2023 рр., тис. грн.

Стаття необоротних активів	Витрати на придбання/будівництво необоротних активів	Амортизація необоротних активів
Земельні ділянки	1075,68	0,00
Будівлі	154245,29	39671,67
Споруди	6405,77	2119,13
Машини та обладнання	202104,19	203141,10
Організаційна техніка	12,83	12,83
Комп'ютерна техніка	12,83	12,83
Транспортні засоби	85,55	85,55
Багаторічні насадження	17,11	7,06
Інші необоротні активи	796,28	341,23
Усього	364755,54	245391,40

Джерело: складено автором на даних підприємства

Сукупні витрати на оплату праці на 24 квартали реалізації проекту складуть 38927,97 тис. грн. При цьому протягом перших двох років на підприємстві працюватиме керівник проекту, інженер проекту, менеджер по контрактах та закупівлях, менеджер з якості, фінансовий менеджер, менеджер зовнішніх мереж, бухгалтер, юрист (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Структура витрат на оплату праці проекту «Будівництво складського приміщення ТОВ «АГРОПРОМХОЛД», тис. грн.

Посада	Період	Заробітна плата за квартал	Заробітна плата усього за строк реалізації проекту
Менеджер проекту	Квартали 1-8	327,95	2623,60
Інженер проекту	Квартали 1-8	163,98	1311,80
Менеджер з контрактів та закупівель	Квартали 1-8	81,99	655,90
Менеджер з якості	Квартали 1-8	81,47	651,74
Фінансовий менеджер	Квартали 1-8	76,86	614,91
Менеджер з технологій	Квартали 1-24	61,49	1475,78
Менеджер зовнішніх мереж	Квартали 1-8	51,04	408,30

Продовження табл. 3.3

Менеджер з автоматизації та програмного забезпечення	Квартали 1-24	51,04	1224,89
Бухгалтер	Квартали 1-8	15,31	122,49
Юрист	Квартали 1-8	25,52	204,15
Експерт з питань безпеки	Квартали 1-8	51,04	122,49
Менеджер з постачання	Квартали 1-8	25,52	204,15
Спеціаліст з налаштування приладів безпеки	Квартали 1-8	15,31	122,49
Начальник цеху	Квартали 4-24	25,52	535,89
Начальник зміни (6 осіб)	Квартали 4-24	91,87	1929,21
Технологічний персонал (84 особи)	Квартали 7-24	1071,78	19292,09
Усього	Квартали 1-24		38927,97

Джерело: складено автором на даних підприємства

Обсяги фінансування у розрізі кварталів та пов'язані з цим фінансові витрати представлено на рис. 3.3.

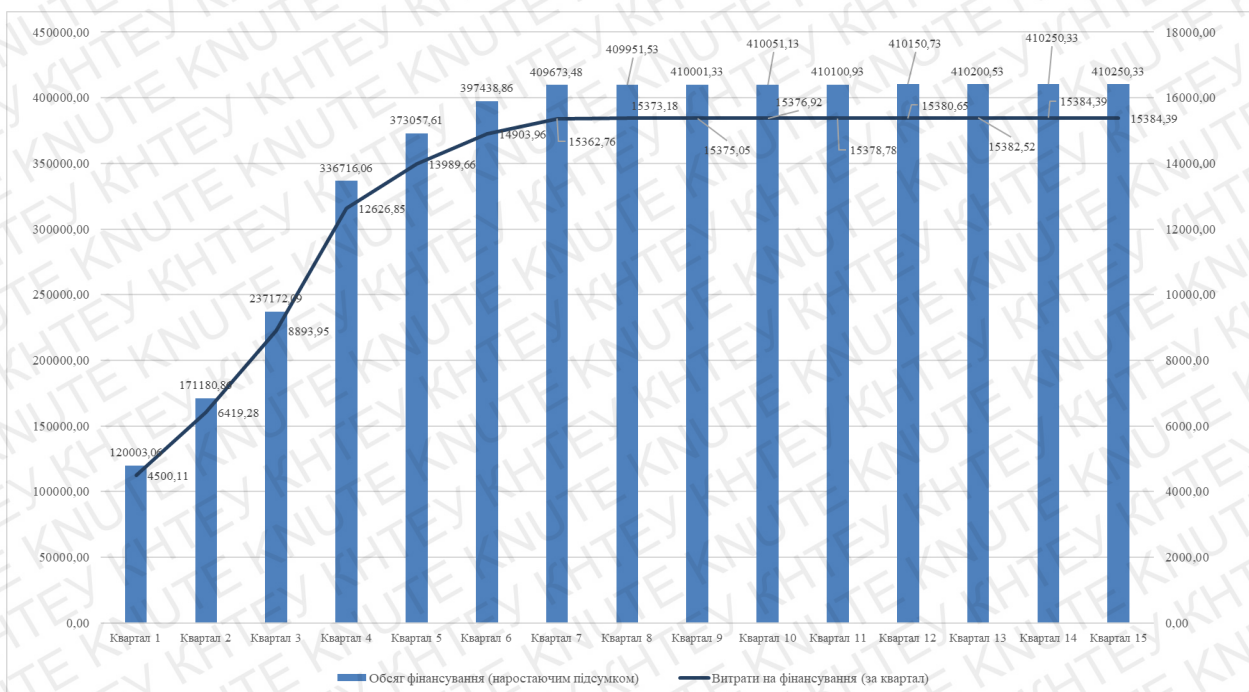


Рис. 3.3. Обсяги фінансування інвестиційного проекту «Установка лінії з фракціонування жирів» у розрізі кварталів та пов'язані з цим фінансові витрати, тис. грн.

Джерело: складено автором на даних підприємства

Точкою безбитковості є 13 квартал, а період окупності складає 19 кварталів (дисконтований період окупності – 19 кварталів). Загалом, валовий очікуваний дохід від реалізації проекту складе 1268,74 млн. грн., а обсяг амортизаційних відрахувань – 245,39 млн. грн. Загальний термін реалізації проекту становить 8 кварталів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

**Прогнозні показники економічної ефективності проекту
«Будівництво складського приміщення ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»**

Показник ефективності інвестиційного проекту	Значення показника
Загальний обсяг інвестицій, грн	410250325
Строк повної реалізації проекту	6 років
NPV, грн	66 535 567
Чистий прибуток (Net profit), грн	477 800 470
Середній річний чистий прибуток (Annual Net Profit), грн	79 633 412
ЕВІТ, грн	1 066 629 678
Чистий грошовий потік (Net cashflow), грн	174 371 385
Точка безбитковості	Квартал 13
Період окупності	Квартал 19
Дисконтований період окупності	Квартал 23
ROI, %	0
IRR, %	23,6
PI, %	151,4
ARR, Method 1, %	66,4
ARR, Method 2, %	0
MIRR, %	44,5
Активи, грн	477 800 470
Дохід, грн	1 268 738 571
Амортизація, грн	245 391 397

Джерело: інформація підприємства, власні розрахунки автора на базі MS Excel

На наш погляд, реалізація проекту є доцільною, оскільки він повною мірою відповідає стратегічній програмі розвитку ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» і дозволить підприємству скоротити орендні витрати, а також підвищити якість існуючої продукції за рахунок кращих умов зберігання, та розширити перелік партнерів, які надаватимуть свою продукцію на переробку підприємству.

З огляду на необхідність формування позитивного іміджу ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» в очах вітчизняних та зарубіжних партнерів, а також зважаючи на істотне підвищення якості продукції, реалізація запропонованого проекту матиме значний репутаційний (маркетинговий) ефект, оскільки сприятиме позиціонуванню підприємства як одного з ринку України.

Зважаючи на те, що протягом періоду реалізації проекту витрати, які нестиме підприємство, матимуть негативний вплив на його фінансові результати, ми не здійснювали прогнозування його фінансових результатів загалом. Водночас для обґрунтування доцільності реалізації наданих пропозицій нами було здійснено розрахунок прогнозних показників ефективності експорту ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» як за умови незмінності існуючих підходів до здійснення міжнародної діяльності, так при впровадженні наданих рекомендацій.

За основу для здійснення розрахунків прогнозних показників експортної діяльності нами було взято попередні дані 2020 р. Характерним є те, що попри вкрай складні умови ведення бізнесу в умовах карантину, підприємство отримало можливість покращити результати порівняно з попереднім періодом (табл. 3.5). Зокрема, у 2020 р. чистий дохід підприємства від експорту склав 217,89 млн. грн, а рівень ефективності поставок шроту з кордон зріс до 1,33.

Для розрахунку прогнозних показників ефективності експорту ми розраховали середньорічні темпи зміни доходів та витрат ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» при здійсненні міжнародної діяльності за 2015 – 2019 рр. Було виявлено, що обсяг чистого доходу у середньому знижувався на 4% на рік, собівартість експортної продукції – на 3%, у той час як логістичні витрати зростали у середньому на 2%. З огляду на це, відбувалося поступове зниження ефективності експортної діяльності і за умови незмінності стратегії підприємства така тенденція збережеться. Зокрема, до 2023 р. чистий дохід від експорту складатиме 194,52 млн. грн., що значно менше ніж обґрунтоване нами цільове значення, а коефіцієнт ефективності складатиме 1,3 (при чому матиме тенденцію до зниження).

Таблиця 3.5.

**Прогнозні показники ефективності експорту
ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» у 2021- 2023 рр. за незмінності стратегії
міжнародної діяльності**

Показник	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2019
Чистий дохід від експорту, млн. грн	194,54	217,89	209,80	202,02	194,52	23,35	-8,08	-7,78	-7,50	-0,02
Собівартість експортної продукції, млн. грн.	147,22	157,20	152,06	147,09	142,28	9,98	-5,14	-4,97	-4,81	-4,93
Витрати на доставку до порту та навантаження на транспортний засіб, млн. грн.	5,87	6,52	6,66	6,81	6,96	0,65	0,14	0,15	0,15	1,09
Ефект експортної операції, млн. грн	41,46	54,17	51,08	48,12	45,28	12,71	-3,09	-2,96	-2,84	3,82
Коефіцієнт ефективності експорту	1,27	1,33	1,32	1,31	1,30	0,06	-0,01	-0,01	-0,01	0,03

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.2

За умови реалізації наданих нами пропозицій у 2021 – 2022 рр. можна очікувати на зниження ефективності експорту, оскільки зростання маркетингових витрат, пов'язаних з проведенням досліджень та пошуком партнерів на нових ринках), а також інвестиції у новий склад та вдосконалення виробничих процесів, які частково перенесуться на собівартість продукції, призведуть до перевищення темпів зростання видатків над темпами зростання доходів. Водночас очікується, що здійснення відповідних інвестицій дозволить підприємству поступово (у нашому прогнозі у 1-й рік на 5%, у 2-й – на 7%, у 3-й – на 10%) збільшити обсяги діяльності на міжнародному рівні (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозні показники ефективності експорту

ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» у 2021- 2023 рр. з умови впровадження наданих пропозицій

Показник	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2019
Чистий дохід від експорту, млн. грн	194,54	217,89	220,29	226,97	240,40	23,35	2,41	6,67	13,43	45,86
Собівартість експортної продукції, млн. грн.	147,22	157,20	162,70	169,98	175,93	9,98	5,51	7,27	5,95	28,71
Витрати на доставку до порту та навантаження на транспортний засіб, млн. грн.	5,87	6,52	6,66	6,81	6,96	0,65	0,14	0,15	0,15	1,09
Ефект експортної операції, млн. грн	41,46	54,17	50,93	50,18	57,51	12,71	-3,24	-0,74	7,33	16,05
Коефіцієнт ефективності експорту	1,27	1,33	1,30	1,28	1,31	0,06	-0,03	-0,02	0,03	0,04

Джерело: розраховано автором на основі табл. 3.5

Як видно з представленої таблиці, за умов впровадження заходів стратегії міжнародної діяльності навіть за стриманого прогнозу можна очікувати на перелом негативної тенденції до зменшення рівня ефективності експорту починаючи з 2023 р. Окрім цього, планові обсяги експорту підприємства є близькими для цільового показника на 5 років, що були обґрунтовані нами вище. Таким чином, за реалізації наданих пропозицій досягнення поставлених цілей стане для підприємства реальним.

Висновки до розділу 3

Важливу роль для подальшого розвитку ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» відіграє формування стратегії міжнародної діяльності, що відповідає поточній ситуації та амбіціям підприємства. Серед заходів, які доцільно реалізувати підприємству для досягнення стратегічних цілей можна виділити наступні: розширення мережі партнерів в Україні для збільшення обсягів виробництва шротів; вдосконалення виробничих процесів для забезпечення високої якості шротів та зниження їх собівартості; підвищення маркетингової складової діяльності як у частині, що стосується аналізу ринку, так і у сфері просування продукції за кордоном.

Реалізація усіх запропонованих зами заходів у рамках досягнення стратегічних цілей має відбуватися поступово, оскільки переважна частина з них вимагатиме від ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» витрат фінансових ресурсів. На першому етапі необхідно здійснити документування стратегії міжнародної діяльності та узгодити її з усіма підрозділами підприємства, які будуть залучені до процесу її впровадження. Паралельно з документуванням стратегії підприємству доцільно розпочати внесення змін до практики організації маркетингових досліджень, а також розпочати складання плану участі ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» у міжнародних заходах (як у віртуальних, так і тих, що відбуватимуться у режимі онлайн). Будівництво нового складського приміщення доцільно розпочати восени 2021 р. для того, щоб до сезону 2022 його частина була введена в експлуатацію. Старт випробувань нових підходів до виробництва шроту пропонуємо розпочати у сезон 2022 року. За умов впровадження заходів стратегії міжнародної діяльності навіть за стриманого прогнозу можна очікувати на перелом негативної тенденції до зменшення рівня ефективності експорту починаючи з 2023 р. Окрім цього, планові обсяги експорту підприємства є близькими для цільового показника на 5 років, що були обґрунтовані нами вище. Таким чином, за реалізації наданих пропозицій досягнення поставлених цілей стане для підприємства реальним.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дотримання підприємствами, що залученні у міжнародну економічну діяльність, стратегічного підходу до управління є надзвичайно важливим на нинішньому етапі їх розвитку. Лише за умови врахування ними усіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також чіткого розуміння кінцевих цілей діяльності, можливим є досягнення успіху у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи підходи, наявні у науковій літературі, стратегію міжнародної діяльності можна охарактеризувати як стратегічний документ, який визначає дії у сфері маркетингу, інвестицій, інновацій, конкурентної політики та ціноутворення, метою яких є досягнення визначених цілей в умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища.

Процес розробки та реалізації стратегії міжнародної діяльності, є достатньо складним та передбачає підготовку (тобто вивчення цільових ринків та прогнозування їх параметрів на перспективу), укладення договорів та безпосередню реалізацію стратегії, а також її корегування та оцінку. Для того, щоб процес стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства був ефективним обов'язковим є додержання викладеної структури процесу та увага до кожного з його елементів.

На ефективність стратегії міжнародної діяльності підприємства впливає значна кількість факторів, хоча основним із них, на наш погляд, є якість стратегічного планування та достовірність інформації, покладеної в його основу, оскільки навіть негативний вплив чинників зовнішнього середовища може бути мінімізованим за умови розробки декількох стратегічних альтернатив міжнародної діяльності.

Дослідження у роботі здійснювали на матеріалах ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» - торговельно-виробничого підприємства, що спеціалізується на переробці насіння соняшнику і бобів сої на олію. та реалізації шроту для потреб сільського господарства.

Протягом досліджуваного періоду відбулося зменшення обсягів діяльності

підприємства. Негативний вплив на фінансові результати ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» справило зниження інших операційних доходів та зростання інших операційних витрат. Загалом, чистий фінансовий результат ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» скоротився з 10,3 млн. грн. до 3,6 млн. грн., при цьому найбільші обсяги чистого прибутку підприємство отримало у 2017 р. (121,5 млн. грн.), тоді як у 2018 р. було збитковим.

Зважаючи на скорочення обсягів отриманих доходів за останні 5 років мало місце також зменшення обсягів майна ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» з 622,38 млн. грн. до 443,46 млн. грн. Причиною цього стало скорочення обсягів оборотних активів і, у першу чергу, - істотне зменшення обсягів запасів (з 316,77 млн. грн. до 44,31 млн. грн). Структура активів ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» змінювалася достатньо динамічно за останні 5 років: частка основних засобів зросла з 7,11% до 38,44%, частка дебіторської заборгованості коливалася на рівні 18 – 22% (за виключенням 2018 р., коли питома вага цієї статті досягнула 64,48%), натомість частка запасів скоротилася з 50,9% до 1,52%.

За останні 5 років відбулося також скорочення обсягів капіталу підприємства, обумовлене, в першу чергу, зменшенням поточних зобов'язань і забезпечень. Структура джерел фінансування підприємства наразі нормалізувалася: власний капітал складає понад 62% фінансових ресурсів підприємства, що вказує на достатньо високий рівень фінансової стійкості.

Про покращення фінансового стану ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» свідчать також розраховані нами показники ліквідності та платоспроможності. Вони вказують на задовільний фінансовий стан підприємства та відсутність істотних ризиків його погіршення за умови збереження існуючих тенденцій.

ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» є активним учасником міжнародної бізнес-діяльності. Наразі підприємство співпрацює з польськими та французькими контрагентами, що забезпечувало йому у середньому 5-9 млн. євро, хоча за виключенням 2019 року відбувалося зменшення обсягів поставок за кордон. За останні роки, попри зменшення фізичних обсягів, частка експорту у структурі

доходів зростає з 10,98% до 17,39%. На зовнішні ринки досліджуване підприємство експортує два види продукції: соняшниковий шрот та шрот сої, при цьому перший продукт преважує у структурі експорту. Експортні операції підприємства є достатньо ефективними, зважаючи на невисоку собівартість продукції.

Для оцінки перспектив розвитку ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» як суб'єкта міжнародного бізнесу нами було здійснено PESTLE аналіз середовища його діяльності. Було виявлено, що позитивний вплив на діяльність ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» як суб'єкта міжнародного бізнесу наразі справляють правовий, екологічний та технологічний чинники, у той час як вплив політичного, економічного та соціального факторів не можна охарактеризувати однозначно.

На нинішньому етапі ключовими імпортерами шротів з України є Китайська Народна Республіка, Франція, Туреччина, Білорусь, Іспанія, Індія та Польща. Зважаючи на те, що з Францією та Польщею ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» має партнерські відносини, у якості потенційних партнерів нами було розглянуто Китайську Народну Республіку, Туреччину, Іспанію, Марокко та Індію. Для здійснення оцінки потенційних партнерів нами було використано інформацію, представлену у міжнародних рейтингах. Зважаючи на те, що усі розглянуті нами індекси мають однаковий масштаб (вимірюються за шкалою від 1 до 100), нами було розраховано інтегральний показник привабливості відповідного ринку для ТОВ «АГРОПРОМХОЛД».

Розрахунки засвідчили, що найвищим є індекс Китайської Народної Республіки (75,8), на другому місці – Іспанія (71,35). Таким чином, саме здійснення експорту на ці ринки вважаємо для досліджуваного підприємства найбільш перспективним.

Важливу роль для подальшого розвитку ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» відіграє формування стратегії міжнародної діяльності, що відповідає поточній ситуації та амбіціям підприємства. Серед заходів, які доцільно реалізувати підприємству для досягнення стратегічних цілей можна виділити наступні:

розширення мережі партнерів в Україні для збільшення обсягів виробництва шротів; вдосконалення виробничих процесів для забезпечення високої якості шротів та зниження їх собівартості; підвищення маркетингової складової діяльності як у частині, що стосується аналізу ринку, так і у сфері просування продукції за кордоном.

Реалізація усіх запропонованих зами заходів у рамках досягнення стратегічних цілей має відбуватися поступово, оскільки переважна частина з них вимагатиме від ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» витрат фінансових ресурсів. На першому етапі необхідно здійснити документування стратегії міжнародної діяльності та узгодити її з усіма підрозділами підприємства, які будуть залучені до процесу її впровадження. Паралельно з документуванням стратегії підприємству доцільно розпочати внесення змін до практики організації маркетингових досліджень, а також розпочати складання плану участі ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» у міжнародних заходах (як у віртуальних, так і тих, що відбуватимуться у режимі онлайн). Будівництво нового складського приміщення доцільно розпочати восени 2021 р. для того, щоб до сезону 2022 його частина була введена в експлуатацію. Старт випробувань нових підходів до виробництва шроту пропонуємо розпочати у сезон 2022 року. За умов впровадження заходів стратегії міжнародної діяльності навіть за стриманого прогнозу можна очікувати на перелом негативної тенденції до зменшення рівня ефективності експорту починаючи з 2023 р. Окрім цього, планові обсяги експорту підприємства є близькими для цільового показника на 5 років, що були обґрунтовані нами вище. Таким чином, за реалізації наданих пропозицій досягнення поставлених цілей стане для підприємства реальним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рокоча В. В. Міжнародний бізнес та стратегічні зміни [Текст] : навч. посіб. / В. Рокоча, Б. Одягайло, В. Терехов ; [під заг. ред. В. В. Рокочої] ; Ун-т "КРОК". - Київ : Університет "КРОК", 2019. - 214 с. : рис., табл. - Бібліогр.: с. 205-214 . - 300 прим.
2. Бестужева С. В. Особливості сучасного стратегічного розвитку підприємства у сфері міжнародного бізнесу [Електронний ресурс] / С. В. Бестужева, Н. О. Ткаленко // Науковий погляд: економіка та управління. - 2018. - № 1. - С. 20-27.
3. Ларіна Я. С. Маркетингові стратегії в міжнародному бізнесі: роль, умови та методи вибору [Електронний ресурс] / Я. С. Ларіна // Економічні інновації. - 2017. - Вип. 64. - С. 183-189.
4. Булкот О. В. Міжнародні інвестиційні стратегії транснаціональних корпорацій [Електронний ресурс] / О. В. Булкот // Бізнес-навігатор. - 2019. - Вип. 4. - С. 16-21.
5. Маховка В. М. Конкурентні стратегії підприємств, що діють на міжнародних ринках: сутність та види [Електронний ресурс] / В. М. Маховка, Н. В. Коршикова. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_1_7
6. Колобердянко І. І. Особливості формування конкурентних та цінових стратегій у сфері міжнародного бізнесу в умовах глобалізації економіки [Електронний ресурс] / І. І. Колобердянко, А. Р. Голянчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2018. - Вип. 28(1). - С. 21-24.
7. Турчак В. В. Формування стратегії міжнародної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Турчак // Молодий вчений. - 2017. - № 3. - С. 863-866.
8. Офіційний курс гривні до іноземних валют (середній за період) [електронний ресурс]. — режим доступу:

<https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates?date=30.08.2020&period=daily>

9. Протокол санітарних та фітосанітарних вимог щодо експорту шроту соняшникового з України до Китайської Народної Республіки між Міністерством аграрної політики та продовольства України та Генеральною адміністрацією нагляду за якістю, інспекції та карантину Китайської Народної Республіки [електронний ресурс]. – режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156_002-17#Text

10. Тартаківський О. Експорт українського шроту в Китай – перспективний напрямок співпраці [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://fenix-agro.com/opinion/111>

11. Основні напрямки експорту української олії та шроту у 2019/20 МР станом на 01.05.2020 року [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://ukroilprom.org.ua/news/osnovni-napryamky-eksportu-ukraynskoy-oliy-ta-shrotu-u-201920-mr-stanom-na-01-05-2020-roku-201/>

12. The Global Competitiveness Report 2019 [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

13. Джерело: Doing Business 2019 [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://russian.doingbusiness.org/ru/rankings>

14. Index of Economic Freedom 2019 [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.heritage.org/index/explore?u=637064797086398887>

15. Квактун О. О. Особливості застосування стратегій в міжнародному бізнесі [Електронний ресурс] / О. О. Квактун, О. М. Вертелецька, І. Малишев // Економічний простір. - 2018. - № 136. - С. 17-25.

16. Титаренко Л. М. Інноваційні підходи до формування стратегії міжнародного маркетингу компанії для виходу на зовнішні ринки [Електронний ресурс] / Л. М. Титаренко, В. В. Добрянська, К. Ю. Бикова // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 2(2). - С. 150-155.

17. Адвокатова Н. О. Пріоритетні та стратегічні напрями розвитку аграрних підприємств України [Електронний ресурс] / Н. О. Адвокатова, А. С.

Карнаушенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2019. - Вип. 34. - С. 45-49. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_34_11

18. Бараннік І. О. Формування аналітичного забезпечення розроблення стратегій розвитку та використання експортно-імпортного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / І. О. Бараннік // Бізнес Інформ. - 2017. - № 12. - С. 250-255. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_12_38

19. Безпарточний М. Г. Витратний складник у стратегічному розвитку аграрних підприємств [Електронний ресурс] / М. Г. Безпарточний, Л. М. Березіна, Н. В. Баган // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 2(1). - С. 57-64. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_2\(1\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_2(1)_10)

20. Божидай І. Кластеризація агропромислових підприємств України як основа ефективного стратегічного управління [Електронний ресурс] / І. Божидай // Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. - 2019. - Vol. 5, № 2. - С. 86-98. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2019_5_2_9

21. Вовк О. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки [Електронний ресурс] / О. М. Вовк, А. М. Ковальчук // Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. - 2019. - № 1. - С. 20-32. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2019_1_4

22. Гавриленко О. В. Механізми формування та впровадження операційних стратегій у діяльності аграрних підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Гавриленко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. - 2019. - № 2. - С. 43-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2019_2_9

23. Горобець Н. М. Використання стратегічних інструментів менеджменту під час планування діяльності аграрних підприємств [Електронний ресурс] / Н. М. Горобець // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 3(1). - С. 185-191. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_3\(1\)_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_3(1)_29)

24. Горобець Н. М. Застосування стратегічних інструментів під час управління бізнес-процесами аграрних підприємств [Електронний ресурс] / Н. М. Горобець, Т. О. Миргородська // Агросвіт. - 2019. - № 19. - С. 31-37.

25. Грущинська Н. М. Геоелектронна стратегія в умовах міжнародної конкуренції [Електронний ресурс] / Н. М. Грущинська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 9. - С. 30-33. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_9_8

26. Гуржій Н. Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підгрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку [Електронний ресурс] / Н. Г. Гуржій // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 11. - С. 28-32. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_11_8

27. Джадан І. М. Формування програми управління міжнародною стратегією маркетингу промислового підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Джадан // Наука й економіка. - 2015. - Вип. 4. - С. 41-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2015_4_7

28. Дугієнко Н. О. Міжнародний досвід реалізації товарних стратегій та їх адаптація до загальних стратегій компаній [Електронний ресурс] / Н. О. Дугієнко, А. Р. Голянчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 21(1). - С. 17-20. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21\(1\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21(1)_5)

29. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств [Електронний ресурс] / О. П. Зоря // Інфраструктура ринку. - 2019. - Вип. 33. - С. 171-177. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_27

30. Іванієнко К. В. Теоретико-методологічні аспекти формування стратегії розвитку експортного потенціалу промислового підприємства

[Електронний ресурс] / К. В. Іванієнко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2018. - Вип. 29(1). - С. 154-158. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_29\(1\)_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_29(1)_37)

31. Іванієнко К. В. Формування стратегії управління експортним потенціалом підприємств в умовах інноваційних змін економіки [Електронний ресурс] / К. В. Іванієнко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2015. - Т. 20, Вип. 1(2). - С. 99-101. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_1\(2\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_1(2)_24)

32. Карасьова Н. А. Стратегія імпортозаміщення та експортоорієнтований розвиток в аграрному секторі [Електронний ресурс] / Н. А. Карасьова // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2015. - Т. 20, Вип. 3. - С. 41-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_3_10

33. Карбовська Л. О. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах маркетингу в умовах конкурентного середовища [Електронний ресурс] / Л. О. Карбовська, О. Ю. Могилевська // Сучасні питання економіки і права. - 2019. - Вип. 2. - С. 33-42.

34. Квактун О. О. Особливості стратегії імпорту українських підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Квактун, О. М. Вертелецька, В. Гребенніков // Економічний простір. - 2017. - № 126. - С. 192-204. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2017_126_20

35. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Киш // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 38(1). - С. 107-113. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(1)_23)

36. Клименко Л. В. Стратегія мінімізації дестабілізуючого впливу експортних загроз на господарську діяльність вітчизняних аграрних формувань [Електронний ресурс] / Л. В. Клименко, Л. П. Альошкіна, Н. Я. Питель // Бізнес-навігатор. - 2018. - Вип. 2-1. - С. 138-143. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_2-1_31

37. Колещук О. Я. Консолідація інформаційних ресурсів як системна основа стратегічного управління інноваційністю підприємств [Електронний ресурс] / О. Я. Колещук // Бізнес Інформ. - 2019. - № 9. - С. 328-333.
38. Колобердянко І. І. Особливості формування конкурентних та цінових стратегій у сфері міжнародного бізнесу в умовах глобалізації економіки [Електронний ресурс] / І. І. Колобердянко, А. Р. Голянчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2018. - Вип. 28(1). - С. 21-24. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_28\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_28(1)_6)
39. Лавриненко С. О. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність [Електронний ресурс] / С. О. Лавриненко, А. М. Зелінська // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 37. - С. 99-102. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_20
40. Лебедева Д. О. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління організацією [Електронний ресурс] / Д. О. Лебедева, І. В. Заливча, Л. В. Штефан // Бізнес-навігатор. - 2019. - Вип. 1. - С. 70-74. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_1_15
41. Лукашев С. В. Вибір напрямів стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства на підґрунті результатів стратегічного контролінгу [Електронний ресурс] / С. В. Лукашев, Г. В. Моргун // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент. - 2015. - № 1. - С. 100-111. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2015_1_15
42. Маковоз О. С. Стратегічне управління у процесі побудови систем економічного захисту результатів діяльності суб'єктів агробізнесу [Електронний ресурс] / О. С. Маковоз // Інноваційна економіка. - 2019. - № 5-6. - С. 80-85. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2019_5-6_11
43. Максимець К. Особливості формування конкурентної стратегії підприємства-імпортера [Електронний ресурс] / К. Максимець // Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. - 2017. - Вип. 2. - С. 48-51. -

Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2017_2_28

44. Олейникова О. О. Управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах стратегічного та системного підходів [Електронний ресурс] / О. О. Олейникова, М. О. Панченко, А. С. Чернишова // Економіка. Фінанси. Право. - 2019. - № 5(3). - С. 16-19.

45. Олійник О. В. Соціальна відповідальність міжнародного бізнесу як стратегія діяльності підприємств України: європейський досвід [Електронний ресурс] / О. В. Олійник, В. В. Ксендзук // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. - 2017. - Вип. 3. - С. 104-110. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2017_3_17

46. Осадчук А. І. Обґрунтування стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності в сфері експортної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А. І. Осадчук // Управління розвитком. - 2015. - № 2. - С. 101-106. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_2_19

47. Ощепков О. П. Формування передумов експортної стратегії розвитку підприємств агропродовольчого комплексу України [Електронний ресурс] / О. П. Ощепков, С. О. Магденко // Економіка харчової промисловості. - 2018. - Т. 10, Вип. 3. - С. 21-26. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2018_10_3_4

48. Пашков І. А. Аналіз досвіду втілення міжнародними компаніями стратегій просування та їх місце в концепції маркетинг-міксу [Електронний ресурс] / І. А. Пашков, А. Р. Голянчук // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 11. - С. 37-40. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_11_9

49. Переверзева А. В. Експортна стратегія підприємства як основа діяльності на міжнародному ринку [Електронний ресурс] / А. В. Переверзева, К. С. Мала // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 3. - С. 102-108. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2017_3_17

50. Петкова Л. Енергоефективність у міжнародних стратегіях

економічного зростання [Електронний ресурс] / Л. Петкова // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2015. - Вип. 39(2). - С. 186-192. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2015_39\(2\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2015_39(2)_30)

51. Писаренко С. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін [Електронний ресурс] / С. В. Писаренко, М. В. Іванько, М. О. Грицаєнко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 27(2). - С. 29-34. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27(2)_7)

52. Приймак Н. С. Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві та характеристика її елементів [Електронний ресурс] / Н. С. Приймак // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 67. - С. 207-214. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_67_29

53. Ревенко Д. С. Формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / Д. С. Ревенко, В. О. Либа, Л. С. Зейда // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 5. - С. 35-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_5_8

54. Різниченко О. А. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки [Електронний ресурс] / О. А. Різниченко // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2019. - № 1. - С. 320-327. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhнау_ekon_2019_1_32

55. Савіцький А. В. Специфіка формування експортної стратегії розвитку в управлінні прибутковістю промислового підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Савіцький // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 1. - С. 37-40. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_9

56. Севідова І. О. Пріоритетні напрями реалізації експортоорієнтованої стратегії аграрними підприємствами [Електронний ресурс] / І. О. Севідова //

Економіка та держава. - 2018. - № 2. - С. 46-49. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_2_13

57. Старинець О. Г. Формування стратегії діяльності підприємств аграрної сфери [Електронний ресурс] / О. Г. Старинець // Бізнес-навігатор. - 2019. - Вип. 5-1. - С. 138-142. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_5-1_26

58. Супрун С. Д. Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємств [Електронний ресурс] / С. Д. Супрун, В. М. Стратійчук // Молодий вчений. - 2016. - № 8. - С. 39-42. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_8_12

59. Тюха І. В. Формування стратегії управління експортним потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Тюха, Д. А. Герасимчук. // Ефективна економіка. - 2017. - № 3. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_3_16

60. Ульяновченко О. В. Обґрунтування важливості здійснення стратегічного управління підприємницько-комерційною діяльністю суб'єктів агробізнесу на принципах маркетингу [Електронний ресурс] / О. В. Ульяновченко, Н. О. Єфремова // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2019. - № 2. - С. 435-444. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_2_44

61. Хомутенко Л. І. Розробка стратегії конкурентоспроможності компанії при виході на міжнародний ринок [Електронний ресурс] / Л. І. Хомутенко, О. С. Хмелик // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2015. - Вип. 14. - С. 182-185. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_14_43

62. Школенко О. Б. Стратегія стимулювання експортної діяльності вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / О. Б. Школенко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2015. - № 1. - С. 132-136. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estmebi_2015_1_21

63. Щукін Д. В. Методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю промислового підприємства [Електронний ресурс] / Д. В. Щукін //

Економіка та держава. - 2019. - № 3. - С. 144-148.

64. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління [Електронний ресурс] / Ю. О. Юрченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 1. - С. 222-229. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_42

65. Ярута М. Ю. Удосконалення сучасного сільськогосподарського управління та методологія стратегічного управління земельними ресурсами [Електронний ресурс] / М. Ю. Ярута // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2019. - № 1. - С. 237-247. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnu_ekon_2019_1_24

Підприємство ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»
 Територія
 Організаційно-правова форма господарювання
 Вид економічної діяльності
 Середня кількість працівників
 Адреса, телефон
 Одиниця виміру: млн. грн.
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
2017	01	01

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 На 31 грудня 2016 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД **1801001**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,21	0,25
первісна вартість	1001	0,26	0,31
накопичена амортизація	1002	0,05	0,06
Незавершені капітальні інвестиції	1005	27,70	14,55
Основні засоби	1010	44,26	84,66
первісна вартість	1011	49,57	94,82
знос	1012	5,31	10,16
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	0,72	0,94
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,48	0,33
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	73,36	100,73
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	316,77	129,79
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	116,95	104,54
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	59,67	17,29
з бюджетом	1135	6,00	7,86
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		0,20
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		34,28
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	47,64	68,59
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,05	28,58
Витрати майбутніх періодів	1170	0,04	0,03
Інші оборотні активи	1190	1,9	1,82
Усього за розділом II	1195	549,02	358,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	622,38	459,43

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,0015	0,0015
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	35,03	58,8
Резервний капітал	1415	12,09	12,09
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	72,16	72,43
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	119,28	143,32
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	5,15	12,01
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	4,44	4,42
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	9,59	16,43
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	62,79	88,07
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	400,92	194,85
розрахунками з бюджетом	1620	1,56	0,55
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	0,69	0,75
розрахунками з оплати праці	1630	1,49	1,41
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	14,86	10,02
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	11,2	4,03
Усього за розділом III	1695	493,51	299,68
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	622,38	459,43

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»
 Територія
 Організаційно-правова форма господарювання
 Вид економічної діяльності
 Середня кількість працівників
 Адреса, телефон
 Одиниця виміру: млн. грн.
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
2018	01	01

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 На 31 грудня 2017 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,25	0,48
первісна вартість	1001	0,31	0,59
накопичена амортизація	1002	0,06	0,11
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14,55	15,99
Основні засоби	1010	84,66	91,30
первісна вартість	1011	94,82	102,26
знос	1012	10,16	10,96
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	0,94	1,08
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,33	0,31
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	100,73	109,16
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	129,79	51,88
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	104,54	147,71
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17,29	32,19
з бюджетом	1135	7,86	8,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0,20	0,16
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	68,59	45,17
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	28,58	87,26
Витрати майбутніх періодів	1170	0,03	0,03
Інші оборотні активи	1190	1,82	2,61
Усього за розділом II	1195	358,7	375,33
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	459,43	484,49

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,0015	0,0015
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	58,8	70,51
Резервний капітал	1415	12,09	12,09
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	72,43	163,3
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	143,32	245,89
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	12,01	6,59
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	4,42	4,83
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	16,43	11,42
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	88,07	
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	194,85	185,8
розрахунками з бюджетом	1620	0,55	19,74
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	0,75	0,97
розрахунками з оплати праці	1630	1,41	1,95
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	10,02	15,02
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	4,03	3,69
Усього за розділом III	1695	299,68	227,18
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	459,43	484,49

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»
 Територія
 Організаційно-правова форма господарювання
 Вид економічної діяльності
 Середня кількість працівників
 Адреса, телефон
 Одиниця виміру: млн. грн.
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
2019	01	01

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 На 31 грудня 2018 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,48	0,38
первісна вартість	1001	0,59	0,47
накопичена амортизація	1002	0,11	0,09
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15,99	12,39
Основні засоби	1010	91,30	112,31
первісна вартість	1011	102,26	125,79
знос	1012	10,96	13,48
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	1,08	1,12
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,31	4,94
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	109,16	131,14
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	51,88	25,15
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	147,71	502,63
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	32,19	20,91
з бюджетом	1135	8,3	10,23
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0,16	0,05
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	45,17	63,43
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	87,26	24,84
Витрати майбутніх періодів	1170	0,03	0,67
Інші оборотні активи	1190	2,61	0,47
Усього за розділом II	1195	375,33	648,38
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	484,49	779,52

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,0015	0,0015
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	70,51	77,18
Резервний капітал	1415	12,09	12,09
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	163,3	131,73
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	245,89	220,99
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	6,59	6,13
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		5,16
Довгострокові забезпечення	1520	4,83	5,26
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	11,42	16,56
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		36,16
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	185,8	497,35
розрахунками з бюджетом	1620	19,74	0,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	0,97	0,87
розрахунками з оплати праці	1630	1,95	1,8
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	15,02	2,35
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3,69	2,93
Усього за розділом III	1695	227,18	541,97
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	484,49	779,52

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»
 Територія
 Організаційно-правова форма господарювання
 Вид економічної діяльності
 Середня кількість працівників
 Адреса, телефон
 Одиниця виміру: млн. грн.
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
2020	01	01

--

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 На 31 грудня 2019 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,38	0,40
первісна вартість	1001	0,47	0,49
накопичена амортизація	1002	0,09	0,09
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12,39	4,57
Основні засоби	1010	112,31	170,46
первісна вартість	1011	125,79	190,92
знос	1012	13,48	20,46
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	1,12	1,15
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4,94	3,27
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	131,14	179,85
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	25,15	44,31
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	502,63	101,52
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	20,91	5,15
з бюджетом	1135	10,23	6,76
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0,05	0,06
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	63,43	80,95
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	24,84	22,6
Витрати майбутніх періодів	1170	0,67	0,32
Інші оборотні активи	1190	0,47	1,95
Усього за розділом II	1195	648,38	263,61
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	779,52	443,46

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,0015	320,00
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	77,18	130,13
Резервний капітал	1415	12,09	12,09
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	131,73	134,8
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	220,99	277,02
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	6,13	4,02
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	5,16	
Довгострокові забезпечення	1520	5,26	4,83
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	16,56	8,85
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	36,16	67,32
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		6,03
товари, роботи, послуги	1615	497,35	68,75
розрахунками з бюджетом	1620	0,5	3,22
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	0,87	1
розрахунками з оплати праці	1630	1,8	1,99
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2,35	7,44
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2,93	1,86
Усього за розділом III	1695	541,97	157,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	779,52	443,46

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

--	--	--

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За рік 2016 р.**

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1459,00	2061,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1379,00	2028,50
Валовий:			
прибуток	2090	80,00	33,00
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1269,30	1823,90
Адміністративні витрати	2130	31,50	31,10
Витрати на збут	2150	10,40	5,70
Інші операційні витрати	2180	1273,50	1788,70
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	33,90	31,50
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	2,90	0,50
Фінансові витрати	2250	16,60	8,00
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	1,70	4,20
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	18,70	19,80
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5,50	9,50
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	13,20	10,30
збиток	2355		

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

--	--	--

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За рік 2017 р.**

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1395,50	1459,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1200,40	1379,00
Валовий:			
прибуток	2090	195,10	80,00
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	700,70	1269,30
Адміністративні витрати	2130	32,50	31,50
Витрати на збут	2150	3,50	10,40
Інші операційні витрати	2180	702,40	1273,50
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	157,40	33,90
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	1,00	2,90
Фінансові витрати	2250	3,00	16,60
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	0,10	1,70
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	155,30	18,70
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	33,80	5,50
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	121,50	13,20
збиток	2355		

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

--	--	--

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За рік 2018 р.**

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1028,90	1395,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1031,30	1200,40
Валовий:			
прибуток	2090		195,10
збиток	2095	2,40	
Інші операційні доходи	2120	11,70	700,70
Адміністративні витрати	2130	33,20	32,50
Витрати на збут	2150	3,10	3,50
Інші операційні витрати	2180	5,80	702,40
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		157,40
збиток	2195	32,80	
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	0,30	1,00
Фінансові витрати	2250	0,60	3,00
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	0,50	0,10
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		155,30
збиток	2295	33,50	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(0,50)	33,80
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		121,50
збиток	2355	33,00	

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

--	--	--

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За рік 2019 р.**

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1118,90	1028,90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1054,10	1031,30
Валовий:			
прибуток	2090	64,80	
збиток	2095		2,40
Інші операційні доходи	2120	4,70	11,70
Адміністративні витрати	2130	32,20	33,20
Витрати на збут	2150	2,40	3,10
Інші операційні витрати	2180	26,40	5,80
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	8,50	
збиток	2195		32,80
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	1,70	0,30
Фінансові витрати	2250	4,40	0,60
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		0,50
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2,30	
збиток	2295	3,40	33,50
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(0,20)	(0,50)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3,60	
збиток	2355		33,00

Керівник

Головний бухгалтер

ТОВ "АГРОПРОМХОЛД"

69095, м. Запоріжжя, вул. Олександрівська, б.91 оф.7 тел.(096)6043638

ЄДРПОУ 39398740, Р/р UA923133990000026006055732353 Філія

Запорізьке РУ ПАТ КБ „ПриватБанк”, м. Запоріжжя МФО 313399

E-mail: koral0277@gmail.com

ДОВІДКА

Видана Комар Єлизаветі Сергіївні в тому, що її випускна кваліфікаційна робота на тему «Стратегія міжнародної діяльності підприємства за галузями промисловості ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»» виконана на реальних даних ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»

Головний бухгалтер ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»



О.А.Гуржій

Рецензія
на випускню кваліфікаційну роботу студентки 2 курсу Київського
національного торговельно-економічного університету
за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини»,
спеціалізацією «Міжнародний бізнес» Комар Є.
на тему «Стратегія міжнародної діяльності підприємства»
(на матеріалах ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»)

Представлена на рецензування робота виконана на актуальну тему. У нинішніх умовах успіх підприємства у значній мірі залежить від його здатності встановлювати стратегічні цілі та плани стосовно їх досягнення. При цьому формування та реалізація міжнародної стратегії мають здійснюватися з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що обумовлює значний інтерес до дослідження теоретичних засад та практичних аспектів цього процесу.

При написанні випускної кваліфікаційної роботи студенткою було здійснено аналіз теоретично-методичних підходів до формування стратегії міжнародної діяльності підприємства та оцінку фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД».

Автором було проведено здійснено аналіз сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» та вибір країн-партнерів ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» у контексті формування стратегії міжнародної діяльності підприємства.

На основі здійсненого аналізу було розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності стратегії міжнародної діяльності ТОВ «АГРОПРОМХОЛД» та розрахунок прогностичних показників діяльності підприємства за умови впровадження наданих пропозицій.

За змістом випускна кваліфікаційна робота відповідає темі, матеріал викладено логічно та послідовно, поставлені мета та завдання досягнуті. Вимог щодо оформлення роботи дотримано.

Таким чином, випускна кваліфікаційна робота Комар Є. може бути рекомендована до захисту.

Рецензент,

Головний бухгалтер ТОВ «АГРОПРОМХОЛД»

О.А. Гуржій



Уважаемый пользователь!

Обращаем ваше внимание, что система Антиплагиус отвечает на вопрос, является тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение.

Отчет о проверке № 4516132

Дата выгрузки: 2020-12-08 11:42:35
Пользователь: lizakomar1@gmail.com ID: 4516132

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»
на сайте www.antiplagius.ru/

Информация о документе

№ документа: 4516132
Имя исходного файла: Комар Е.С_06.12 1.pdf
Размер файла: 3.1 МБ
Размер текста: 97156
Слов в тексте: 14569
Число предложений: 2005

Информация об отчете

Дата: Отчет от 2020-12-08 11:42:35 - Последний готовый отчет
Оценка оригинальности: 96.18%
Заемствования: 3.82%

Оригинальность: 96.18%

Заемствования: 3.82%

Источники:

Доля в тексте	Ссылка
57.9%	http://www.rusnauka.com/3_ANR_2013/Economics/10_126399.doc.htm
11.3%	https://otherreferats.allbest.ru/international/00060022_0.html
10.9%	https://www.webkursovik.ru/kartgotrab.asp?id=-6990

Информация о документе:

зміст вступ 3 розділ 1 аналіз стратегії міжнародної діяльності підприємства 5 11 теоретично-методичні підходи до формування стратегії міжнародної діяльності підприємства 5 12 аналіз фінансово-господарської діяльності тов агропромхолд 3 висновки до розділу 1 22 розділ 2 оцінка бізнес-середовища міжнародної діяльності тов агропромхолд 24 21 оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу тов агропромхолд 24 22 вибір країн-партнерів тов агропромхолд у контексті вибору стратегії міжнародної діяльності підприємства 30 висновки до розділу 2 37 розділ 3 напрями вдосконалення стратегії міжнародної діяльності тов агропромхолд 38 31 розробка заходів щодо підвищення ефективності стратегії міжнародної діяльності тов агропромхолд 38 32 прогностичні показники діяльності тов агропромхолд за умови впровадження наданих пропозицій 46 висновки до розділу 3 53 висновки 54 список використаних джерел 58 додатки 68 вступ актуальність теми роботи в умовах динамічного ринкового середовища та інтенсифікації міжнародної конкуренції важливого значення для підприємств набуває впровадження концепції стратегічного управління у їх діяльність усвідомлення кінцевої мети довго та середньострокових цілей і завдань які сприятимуть їх досягненню набуває важливого значення в умовах невизначеності та багатоваріантності розвитку оскільки відсутність стратегічного бачення провокує ризики прийняття управлінських рішень які здаватимуться тактично вірними проте призведуть до істотних проблем бізнесу у довгостроковій перспективі особливо важливим формування стратегії розвитку є для підприємств залучених у міжнародну діяльність оскільки сукупність факторів що впливають на їх розвиток є значно більшою порівняно з компаніями які орієнтуються виключно на внутрішній ринок з огляду на це дослідження процесу формування стратегії міжнародного розвитку підприємства є актуальним аналіз рівня розробленості теми стратегії міжнародної діяльності підприємств є предметом дослідження значного числа авторів зокрема к ю бикової о в булкота с в бестужевої о м вертелецької а р голянчука в в добрянської о о квактуна і і колобердяню м в корж н в коршикової я с ларіної к і маліношевської в м маховки л

м титаренко н о ткаленко в в турчака т с чуніхіної та ін водночас переважна частина наукових праць націлена на дослідження окремих функціональних складових міжнародної стратегії підприємства конкурентної маркетингової інноваційної тоді як підходи до формування та реалізації власне стратегії міжнародної діяльності досліджені наразі недостатньо що і обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи мета і завдання дослідження метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії міжнародного розвитку тов агропромхолд для досягнення поставленої мети у роботі було виконано наступні завдання провести аналіз теоретично-методичних підходів до формування стратегії міжнародної діяльності підприємства здійснити оцінку фінансово-господарської діяльності тов агропромхолд оцінити сприятливість середовища міжнародного бізнесу тов агропромхолд здійснити вибір країн-партнерів тов агропромхолд у контексті вибору стратегії міжнародної діяльності підприємства розробити заходи щодо підвищення ефективності стратегії міжнародної діяльності тов агропромхолд розрахувати прогностичні показники діяльності тов агропромхолд за умови впровадження наданих пропозицій об'єкт і предмет дослідження об'єктом дослідження є процес формування стратегії міжнародного розвитку підприємства предмет дослідження теоретико-методичні підходи та практичний інструментарій формування стратегії міжнародного розвитку підприємства на прикладі тов агропромхолд методи дослідження дослідження проведені у ході написання роботи ґрунтуються на логічному та системному підходах до аналізу економічних процесів і явищ у міжнародному середовищі у процесі дослідження сутності стратегії міжнародної діяльності їх ролі у підвищенні ефективності діяльності підприємств на сучасному етапі використовувалися аналіз синтез дедукція індукція моделювання абстрагування системний аналіз спеціальні наукові методи формалізація створення ідей економічний аналіз графічна інтерпретація також застосовувалися під час дослідження літературною та статистичною базою є дослідження зарубіжних і вітчизняних фахівців а також діюча нормативно-правова база науково-практична новизна отриманих результатів науково-практична новизна роботи полягає у визначенні факторів що впливають на ефективність міжнародної стратегії підприємства та обґрунтування на основі проведеного аналізу комплексу заходів що можуть бути використані у практичній діяльності вітчизняних підприємств інформація про апробацію результатів дослідження апробацію роботи здійснено в науковій статті комар є теоретико-методичні засади формування стратегії міжнародної діяльності підприємства є комар міжнародна діяльність бізнесу international business activity зб наук ст студ ден та заоч форм навчання відп ред гв дугінець київ київ нац торг-екон ун-т 2020 ч2 212 с с 112-118 структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу трьох розділів висновків списку використаних джерел та додатків розділ 1 аналіз стратегії міжнародної діяльності підприємства 11 теоретично-методичні підходи до формування стратегії міжнародної діяльності підприємства стратегічний підхід до ведення бізнесу є сьогодні обов'язковою умовою для забезпечення успіху підприємства на будь-якому ринку визначення цілей на довгострокову перспективу та формування альтернативних сценаріїв їх досягнення за різних умов зовнішнього та внутрішнього середовища є обов'язковим елементом управління підприємств оскільки орієнтація лише на поточну ситуація та відсутність чіткого плану досягнення бажаного результату чи взагалі відсутність розуміння того яким він має бути можуть призвести до фатальних наслідків для організації особливого значення стратегічне управління набуває для підприємств залучених у міжнародну економічну діяльність оскільки ефективність їх функціонування визначається впливом значно більшого числа факторів порівняно з компаніями операції яких здійснюються виключно на внутрішньому ринку такі компанії повинні розробляти одночасно загальну стратегію підприємства яка охоплюватиме усі її функціональні сфери та міжнародну стратегію яка визначатиме цілі міжнародної діяльності та шляхи їх досягнення глобальні потрясіння викликані пандемією коронавірусу засвідчили що наявність дієвої міжнародної стратегії яка націлена на формування надійних партнерських відносин з ключовими контрагентами виявлення та страхування ризиків та завчасне розроблення альтернативних сценаріїв розвитку може стати передумовою для мінімізації втрат внаслідок несподіваних зовнішніх шоків аналіз літературних джерел свідчить що наразі поняття стратегія міжнародної діяльності у науковій літературі не визначене водночас окремі автори наводять у своїх працях тлумачення близьких за змістом термінів які можна взяти за основу у процесі дослідження обраної теми зокрема рокоча вв визначає стратегію зовнішньоекономічної діяльності як довгостроковий курс дій що містить комплекс завдань з розвитку не лише комерційної а також інвестиційної науково-технічної виробничої та сервісної діяльності з зарубіжними партнерами та систему заходів направлених на вирішення поставлених завдань 1 с 21 на нашу думку запропоноване автором визначення може бути застосоване і для характеристики міжнародної діяльності оскільки автор розглядає зед підприємства у ширшому порівняно з традиційним розумінні сильною стороною даного визначення є те що увага у ньому приділена усім елементам міжнародної діяльності а не лише торгівлі яка безсумнівно є наразі найбільш масштабною та популярною сферою співпраці з зарубіжними партнерами але і іншим напрямом взаємодії з ними бестужева с в також досліджує у своїх роботах стратегію зовнішньоекономічної діяльності розглядаючи її як функціональну стратегію яка за ієрархією пов'язана і з конкурентною і з ресурсною і з товарною і з іншими стратегіями підприємства автор при цьому виділяє 4 основні її характеристики зокрема **спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства комплексність необхідність врахування обмеженого розмаїття можливих ситуацій і факторів які безпосередньо впливають на стратегію зед підприємства її формування та реалізацію врахування пріоритетності зовнішньоекономічної діяльності серед інших видів економічної діяльності підприємства 2 с 24 на наш погляд окреслений автором підхід може бути справедливим для стратегії зовнішньоекономічної діяльності зокрема експорту**