

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **«СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ»**

(на матеріалах ТОВ «Міком-Палац», м. Київ)

Студента II курсу, 9м групи,  
факультету міжнародної торгівлі  
і права, спеціальності 292  
«Міжнародні економічні відносини» спеціалізації  
«Міжнародний бізнес»

*підпис*

Барсеґяна  
Гайка Вагановича

Завідувач кафедри  
світової економіки  
д.е.н, доцент

*підпис*

Дугінець  
Ганна Володимирівна

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н, професор

*підпис*

Калюжна  
Наталя Геннадіївна

**Київ, 2020**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                                 | 3  |
| РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА            | 6  |
| 1.1. Стратегія міжнародної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки зернових                                              | 6  |
| 1.2. Аналіз та оцінка фінансово-господарської діяльності «ТОВ Міком-Палац»                                                            | 16 |
| Висновки до розділу 1                                                                                                                 | 22 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СПРИЯТЛИВОСТІ УМОВ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ «ТОВ МІКОМ-ПАЛАЦ» НА СВІТОВОМУ РИНКУ ЗЕРНОВИХ              | 23 |
| 2.1. Оцінювання сприятливості середовища міжнародного бізнесу «ТОВ Міком-Палац»                                                       | 23 |
| 2.2. Обґрунтування рішення щодо виходу «ТОВ Міком-Палац» на нові зарубіжні ринки зернових                                             | 28 |
| Висновки до розділу 2                                                                                                                 | 35 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «ТОВ МІКОМ-ПАЛАЦ» НА РИНКУ ЗЕРНОВИХ | 36 |
| 3.1. Рекомендації щодо вдосконалення стратегії міжнародної економічної діяльності «ТОВ Міком-Палац»                                   | 36 |
| 3.2. Оцінка ефективності пропонованих заходів щодо вдосконалення стратегії міжнародної економічної діяльності «ТОВ Міком-Палац»       | 44 |
| Висновки до розділу 3                                                                                                                 | 47 |
| ВИСНОВКІ                                                                                                                              | 49 |
| СПИСОК ВИКОПИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                            | 51 |

## ВСТУП

На певному етапі перед будь-яким господарюючим суб'єктом постає необхідність реорганізації або розширення діяльності у відповідь на зміни зовнішнього середовища функціонування. Зовнішня експансія за допомогою виходу на зарубіжні ринки в даний час є одним з пріоритетних напрямів розвитку бізнес-структур.

Одним з визначальних чинників успішного функціонування підприємств на зарубіжних ринках є продумана й обґрунтована стратегія інтернаціоналізації бізнес-діяльності, яка дозволяє переорієнтувати підприємство з пасивної адаптації до зовнішнього середовища на активне використання можливостей ринку та ідентифікацію і розвиток перспективних напрямів його діяльності. Процес формування таких стратегій є ефективним інструментом посилення ринкових позицій підприємств на зарубіжних ринках.

Сучасні умови ведення господарської діяльності, що характеризуються інтенсифікацією глобалізаційних процесів, зумовлюють необхідність формування теоретичних та практичних засад формування й реалізації стратегій компаній, що мають на меті експансію на зовнішні ринки.

Практичне значення дослідження та аналізу процесу формування стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків полягає у виокремленні та характеристиці особливостей основних факторів, що впливають на цей процес, з метою виявлення загроз і можливостей інтенсифікації їх господарської діяльності як на національному, так і зарубіжному ринку.

Значний внесок у теорію розробки та реалізації стратегій функціонування бізнес-структур в умовах інтернаціоналізації ринків зробили зарубіжні економісти Д. Аакер, Є.Ф. Авдокушин, В.А. Алексунін, М. Гулд, Дж. Елбаум, Ж.-П. Жанне, Ф. Котлер, Д. Кравенс, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Левітт, М. Мак-Дональд, К. Прахалад, Дж. Страндсков, Д. Хеннессі, С. Холленсен, та ін. Процес інтернаціоналізації управлінської діяльності підприємств



досліджували Б. Вайдершайм-Пол, Р. Вернон, Я. Йохансен, Л. Уелч. Питання стратегічного маркетингу були висвітлені в працях І. Ансоффа, Дж. Еткінсона, Г. Мінцберга, М. Портера.

Питання щодо формування та особливостей реалізації стратегій підприємств на зарубіжних ринках розглядалися і в роботах вітчизняних науковців, зокрема, А.В. Войчака, В.Г. Герасимчука, О.Л. Каніщенко, А.І. Кредісова, Н.В. Куденко, О.П. Луція, В.П. Онищенко, А.П. Румянцева, А.О. Старостіної, Т.М. Циганкової, та ін.

Разом з тим, у науковій літературі бракує досліджень та не в повній мірі повно розкрито причинно-наслідкові зв'язки між факторами успішності стратегій інтернаціоналізації та економічними результатами діяльності підприємств, потребує подальшого визначення та обґрунтування взаємозв'язок між ступенем залучення підприємства в міжнародну економічну діяльність та необхідним рівнем забезпечення процесу виходу на зарубіжні ринки.

**Предметом** дослідження є стратегія виходу зарубіжного підприємства «ТОВ Міком-Палац» на ринок України.

**Об'єктом** дослідження є процес формування та реалізації стратегій зовнішньої експансії підприємств в умовах формування глобальної системи світового господарства.

**Метою роботи** є комплексне дослідження теоретичних і практичних засад та розробка рекомендацій щодо формування й реалізації стратегій виходу підприємств на зарубіжні ринки (на прикладі компанії «ТОВ Міком-Палац»).

Для досягнення окресленої мети магістерської дипломної роботи були поставлені такі завдання:

- дослідити стратегії міжнародної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки зернових;
- здійснити аналіз та оцінку фінансово-господарської діяльності «ТОВ Міком-Палац»;

- оцінити сприятливість середовища міжнародного бізнесу «ТОВ Міком-Палац»;
- обґрунтувати рішення щодо виходу «ТОВ Міком-Палац» на нові зарубіжні ринки зернових;
- надати рекомендації щодо вдосконалення стратегії міжнародної економічної діяльності «ТОВ Міком-Палац»;
- здійснити оцінку ефективності пропонованих заходів щодо вдосконалення стратегії міжнародної економічної діяльності «ТОВ Міком-Палац».

В процесі дослідження було застосовано такі методи: монографічний – для вивчення теоретичних основ стратегій міжнародної діяльності підприємства; графічний – для наочного зображення викладених положень; статистичний аналіз – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних щодо діяльності досліджуваного підприємства; метод аналізу і синтезу – для деталізації об'єкта дослідження шляхом розділення його на окремі складові частини; системний підхід – для визначення складових загального процесу стратегічного управління міжнародною діяльністю та виявлення внутрішніх зв'язків між ними.

Апробація результатів дослідження. Барсегян Г. В. Стратегія міжнародної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. Міжнародна діяльність бізнесу / International Business Activity: зб. наук. ст. студ. ден. та заоч. форм навч. / відп. ред. Г. В. Дугінець - Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 212 с. (С. 19-25).

Практичне значення результатів запропонованого магістерського дослідження полягає у вдосконаленні аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень щодо можливостей, доцільності та ефективності виходу компаній на зарубіжні ринки. Структура роботи є логічно-побудованою і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних інформаційних джерел та додатків.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА**

#### **1.1. Стратегія міжнародної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки зернових**

Починаючи з другої половини XX століття основним фактором розвитку світового господарства стає прискорення науково-технічного прогресу, що визначає економічні і соціальні передумови становлення та трансформації діяльності суб'єктів господарювання. Конкуренція, тиск якої постійно посилюється, спонукає бізнес-структури приділяти більше уваги організації процесів виробництва та управління, а також стратегіям розширення діяльності задля посилення своєї присутності на ринку, в тому числі зарубіжному.

В основу сучасної концепції успішного функціонування компанії на ринку, зокрема, зарубіжному, покладені принципи, сформульовані К.Прахаладом і Г. Хамелем ще наприкінці XX ст. [1]. У відповідності з цією концепцією до ключових навичок підприємства відносяться знання, know-how, технології, які відповідають наступним вимогам ринку:

- забезпечують підприємству потенційну можливість доступу на більшу кількість цільових ринків, а також створення великої кількості нових товарів;
- значною мірою забезпечують зрозумілі споживачу переваги готової продукції підприємства;
- важко піддаються імітації з боку основних конкурентів.

Іншими словами, сучасні компанії для забезпечення економічного ефекту своєї діяльності повинні прагнути до охоплення великого числа



покупців, створити перевагу продукту перед конкурентами і робити все це швидко, щоб встигнути випередити конкурентів.

Для компанії, яка планує здійснювати свою діяльність на зарубіжному ринку, існує декілька варіантів виходу на нього, зокрема [2, с. 237]:

- експорт продукції – безпосередньо або через посередників;
- створення дочірніх підрозділів;
- утворення стратегічних альянсів і спільних підприємств;
- організація філій і перехід в категорію транснаціональних компаній (ТНК).

Слід наголосити на тому, що впровадження стратегій зовнішньої експансії розподіляється на два великі процеси:

- стратегічне планування – визначення набору стратегій, починаючи від основних стратегій, і закінчуючи функціональними стратегіями та окремими проектами;
- стратегічне управління – введення визначеної стратегії, зокрема, зовнішньої експансії, реформування стратегії у випадку зміни умов на ринку.

Організація, яка прийняла рішення щодо виходу на зовнішній ринок, має відповісти на три наступні питання, які є ключовими в отриманні доступу до зарубіжних ринків (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

#### Ключові питання щодо отримання доступу на зарубіжні ринки

| Ключове питання | Сутність                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коли?           | Менеджмент компанії має чітко визначити час виходу її на ринок, стати або «першопрохідцем», або послідовником. Кожна з цих стратегій має як переваги, так і не в собі певні ризики           |
| Як?             | Необхідно визначити масштаб виходу на ринок: агресивне охоплення чи поступове розширення бізнесу. Це залежить від ресурсів, інвестицій, та управлінської компетентності менеджменту компанії |
| Де?             | Компанія має вирішити та знайти баланс між привабливістю галузі, ризиками і вітри атами, пов'язаними з виходом на зарубіжний ринок                                                           |

Складено автором на основі власних досліджень

При всій складності виведення компанії на міжнародні ринки програма виходу на них мало чим відрізняється за своєю суттю від виходу на новий

сегмент внутрішнього ринку: маркетингові дослідження ринку, визначення доцільності сегмента, вибір принципу позиціонування на обраному сегменті і розробка стратегії й тактики просування.

Важливим початковим етапом виходу підприємства на зовнішні ринки є формування переліку потенційних зарубіжних ринків збуту продукції, його детальний аналіз і вивчення. Основними об'єктами аналізу і вивчення міжнародних ринків при цьому виступають [3, с. 121]:

- 1) ринкове макросередовище, до компонентів якого належать демографічне, економічне, політичне середовище тощо;
- 2) вимоги закордонного ринку до споживчих властивостей товару, рівень конкурентоспроможності продукції, що випускається;
- 3) фактори привабливості зарубіжного ринку: економічні та технологічні, фактори ринкового потенціалу і інші;
- 4) ємність зовнішнього ринку, характер і еластичність попиту;
- 5) рівень світових цін і тенденції їх зміни;
- 6) ступінь і характер ринкової конкуренції;
- 7) форми роботи на зарубіжному ринку, форми посередницьких угод, види угод, форми торгівлі.

Після чіткого визначення, з компаніями яких країн конкретний виробник вважає доцільним здійснювати співробітництво, слід визначити та дослідити особливості і специфіку роботи на ринку іноземного партнера, тонкощі законодавчого регулювання галузі, в тому числі процесу реєстрації продукції, вимог щодо сертифікації та інших бар'єрів для виходу на ринок. Наступним кроком стає розробка концепції освоєння іноземного ринку і організації збуту.

Як відомо з міжнародної бізнес-практики, існують різні способи виходу на ринки окремих країн. Вибір конкретного способу залежить від результатів проведеного дослідження ринку, фінансових можливостей, цілей підприємства та ін. Розробка стратегії зовнішньої експансії спрямована на виявлення оптимального співвідношення напрямків і засобів, необхідних для



забезпечення найбільшої ефективності процесу проникнення на зовнішній ринок.

Наступний етап – пошук іноземного контрагента – проводиться в залежності від результатів кон'юнктурного аналізу та маркетингових досліджень. Якщо підприємство має невеликий досвід у зовнішньоторговельній діяльності, ймовірним виходом може стати залучення посередника (дилера в іноземній державі) [4, с. 25].

Основною проблемою компаній, що виходять на зовнішній ринок, є вибір стратегії просування, яка відповідала б зазначеним вище вимогам, а також оцінка (вимір) досягнутого результату. У зв'язку з цим необхідно забезпечити вирішення трьох нагальних завдань: визначення параметрів ринку, вибір засобів просування і вибір показників (метрик) оцінки позицій компанії на ринку [5, с. 39].

Можна виділити два підходи до вибору зарубіжних ринків: проактивний і реактивний. У першому випадку компанія діє пасивно, приділяючи увагу замовленням іноземних клієнтів. Останні ж визначають сегментацію ринків, на яких компанія може працювати. Застосовуючи реактивний підхід, компанія обирає активну форму пошуку і сегментації ринків. Він базується на проведенні маркетингових досліджень [6, с. 73].

Розглянемо основні поняття й методичні підходи, які використовуватимуться в подальшому і водночас потребують чіткого визначення в контексті формування стратегії виходу компанії на зовнішній ринок, в т.ч. маркетингової.

Під стратегією виходу на зовнішній ринок будемо розуміти виключно інституційну форму присутності і функціонування компанії на певному зарубіжному ринку, яка створюється для досягнення її стратегічних цілей. Як правило, виділяють основні інституційні форми присутності на зовнішньому ринку, що виникають внаслідок:

- експорту;
- партнерства;

- інтеграції;
- ієрархічної побудови бізнесу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Стратегії виходу та закріплення позицій підприємств на зовнішніх ринках

| Експорт                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Партнерство                                                                                                                                                                                                            | Інтеграція                                                                                                      | Ієрархічна побудова бізнесу                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1. Непрямий експорт:<br>- Через вітчизняні зовнішньоторговельні організації;<br>- Через вітчизняних агентів з експорту, комісіонерів тощо;<br>- Через представництва зарубіжних компаній на внутрішньому ринку.<br>2. Прямий експорт:<br>- Через експортний відділ у власній країні;<br>- Через збутове відділення чи філію за кордоном;<br>- Через комівоажерів з експортних операцій;<br>- Через закордонних дистриб'юторів чи агентів<br>3. Спільний експорт | 1. Вертикальна кооперація:<br>- Ліцензування;<br>- Франчайзинг;<br>- Контрактне виробництво;<br>- Управління за контрактом.<br>2. Горизонтальна кооперація:<br>- Збутові угоди;<br>- Підприємства спільного володіння. | 1. Спільні підприємства<br>2. Одноосібне володіння через:<br>- Філії/представництва;<br>- Дочірні підприємства. | 1. Злиття і поглинання<br>2. Бізнес «з нуля» |

Складено автором на основі [7]

Непрямий експорт передбачає, що фірма не бере прямої участі у реалізації своєї продукції за кордоном – цим займається інша вітчизняна фірма. Непрямий експорт майже не тягне за собою ризику, практично не потребує додаткових витрат, надає можливість скористатися ресурсами інших досвідчених експортерів. Водночас продукт може реалізовуватися через неналежні канали при незадовільній якості обслуговування. Посередник може також пропонувати подібні товари фірм-конкурентів. Крім того, фірма не знає, хто є споживачами її товарів.

Прямий експорт передбачає, що фірма самостійно організовує та здійснює всю діяльність, пов'язану з експортом, безпосередньо контактуючи з закордонними покупцями. Пряме експортування може відбуватися через закордонних агентів або дистриб'юторів (незалежних посередників, що

мають розгалужену збутову мережу, склади і майстерні з ремонту та обслуговування).

Завдяки значному досвіду, діловим зв'язкам та знанням місцевого ринку вони мають високий потенціал для продажу товарів. Експортер може також продавати товари або послуги напряму кінцевим споживачам за кордоном. Така форма експортної діяльності може бути успішною для фірм, що реалізують нішові товари у невеликих обсягах, мають знання мови і культури цільового ринку, високі комунікаційні здібності і готові взяти на себе витрати і ризики, пов'язані з транспортуванням, отриманням платежів, обслуговуванням товарів.

Стратегії спільного експорту, як правило, передбачають об'єднання ресурсів декількох фірм для організації спільної діяльності через спільного закордонного агента, який вже не є незалежним суб'єктом ринку, а контролюється фірмами-виробниками. Наприклад, компанія Golda стала ініціатором створення Національного галузевого партнерства в легкій промисловості України FashionGlobusUkraine – платформи просування українських дизайнерів та виробників легкої промисловості у світі. Учасникам партнерства пропонується комплекс послуг із адаптації українських товарів до стандартів і вимог певної країни, презентація продукції для потенційних партнерів, розробка бізнес-схеми та бізнес-супроводження контракту[8].

Однією з форм спільного експорту є piggybacking, за якої підприємство співпрацює з більшою фірмою, що вже працює на закордонних ринках і готова діяти від імені того підприємства, яке хоче експортувати продукцію на ці ринки. Успішним прикладом piggybacking є львівська компанія «Екотест», що випускає побутові прилади радіаційного захисту. Вона отримала замовлення на розробку і виробництво нового приладу SVG-3 від німецької компанії «Bruker», яка постачає прилади радіаційного захисту країнам НАТО. Завдяки німецькому партнеру, що взявся за просування продукції,



українська фірма вийшла на ринок, який є недоступним для компаній не з країн-членів НАТО [9].

Однією з перспективних форм виходу на закордонні ринки є стратегія субпостачальника, яка передбачає інтеграцію у міжнародні виробничі ланцюги. Це може бути постачання компонентів великим виробникам та випуск продукції під чужою маркою (зазвичай роздрібною мережі або контрактного виробника).

Кооперативні стратегії використовуються тоді, коли фірма, маючи певну конкурентну перевагу, не здатна нею скористуватися (через обмеженість ресурсів або протекціоністські заходи), але може передати цю перевагу іншій стороні. На відміну від експортних стратегій, вони, як правило, передбачають передачу знань та напрацьованих технологій. Так, наприклад, ліцензування як форма проникнення на закордонний ринок полягає в тому, що підприємство, яке володіє правами власності на певні нематеріальні активи (торговельні марки, авторські права, патенти, ноу-хау, комерційні таємниці, маркетингові технології, методи організації виробничого процесу, логістичні рішення тощо) передає право на їх використання закордонній юридичній особі на певних умовах та за окрему плату (роялті та/або паушальні платежі).

На відміну від контрактного виробництва, ліцензування зазвичай передбачає триваліше співробітництво і покладає на місцеву фірму більше обов'язків, оскільки разом із ліцензією до неї переходить і відповідальність за виконання більшої кількості функцій ланцюжка вартості (виробнича, маркетингова та збутова діяльність на певній території).

Перспективною кооперативною стратегією інтернаціоналізації підприємств малого та середнього бізнесу, що широко використовується у роздрібній торгівлі, громадському харчуванні, готельному та туристичному бізнесі, освіті, є міжнародний франчайзинг. Основне зростання системи франчайзингу припадає на франчайзинг ділового або бізнес-формату, за якого франчайзер передає відпрацьовану модель організації та ведення

бізнесу. Він передбачає складання франчайзером пакету супутніх документів – brand-book, що включає детальні технології ведення бізнесу і правила, аж до параметрів роботи з нерухомістю (місце розташування, інтенсивність людських потоків, діапазон орендної ставки тощо), оформлення інтер'єру приміщень, освітлення, розташування меблів, зовнішнього вигляду співробітників, специфіки роботи з постачальниками, рекламної політики тощо.

На додаток до пакету франчайзер може запропонувати свою допомогу або підтримку у фінансуванні, виборі місця розташування, спільній рекламній діяльності, навчанні і допомогі у відкритті магазинів. Винятки у вигляді незначних відхилень від стандарту допускаються дуже рідко. Наприклад, незважаючи на те, що в усьому світі в ресторанах мережі McDonald's напої, що містять алкоголь, не входять до асортименту продукції, в Німеччині та Чехії в меню включено пиво, оскільки воно є невід'ємною частиною національної культури. Серед українських фірм модель франчайзингу для виходу на закордонні ринки використовують «Львівська майстерня шоколаду», «Експрес Стрижка», BurgerClub, FruitLife та ін.

Щодо ієрархічного методу побудови бізнесу (його ще називають інвестиційним), то він передбачає повний контроль бізнесу на цільовому зовнішньому ринку, а саме повне володіння фірмою в цільовій країні. Цей бізнес може мати форму філіалу, або окремого незалежного від головної компанії підприємства. Можна виокремити два основних шляхи використання інвестиційних стратегій виходу на зовнішній ринок: придбати вже існуючий бізнес (злиття і поглинання) або розпочати бізнес «з нуля» (органічне зростання).

Вибір стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки базується на тезі, що, у випадку наявності у підприємства експортних амбіцій для подальшого розширення обсягів збуту, можливими є три сценарії розвитку подій: інтенсивного зростання, тобто інтенсифікації існуючих можливостей та ресурсів фірми; інтегративного зростання, що передбачає об'єднання

зусиль з іншими підприємствами; диверсифікаційного зростання, пов'язаного з виходом в сфери бізнесу, непов'язані з основною діяльністю підприємства.

Стратегія інтенсивного росту має кілька субстратегій, кожна з яких може бути обрана за наявності зовнішніх та внутрішніх можливостей у підприємства. Так, стратегія глибокого проникнення може бути використана при недостатньому насиченні ринку певним продуктом та за умови наявності на підприємстві ресурсів для розширення виробництва. Фактично використання даної маркетингової стратегії передбачає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках [10].

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як активізація рекламної діяльності, застосування засобів стимулювання збуту, підвищення рівня сервісного обслуговування споживачів та розвиток збутової мережі. На нашу думку, подібна маркетингова стратегія може використовуватися при експорті споживчих товарів за наявності у виробника коштів для проведення масштабних рекламних заходів. У протилежному випадку вибір стратегії глибокого проникнення можна вважати невиправданим, оскільки недофінансування маркетингових не дасть очікуваних результатів, призведе до необґрунтованого зростання витрат та не дозволить досягти цілей експортної стратегії [11, с. 186].

Стратегія розвитку ринку означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту. Дана стратегія передбачає модифікацію товару до потреб та уподобань споживачів. Вона характеризується значними строками реалізації, високим рівнем ризику та значними витратами на розробку та виробництво нових товарів.

На наш погляд, вибір маркетингової стратегії розвитку ринку є доцільним для транснаціональних корпорацій, продукція яких характеризується високим ступенем обробки, а обсяги збуту є значними. Натомість для підприємств, які спеціалізуються на експорті сировини або ж



лише починають експортний розвиток, використання даної стратегії може призвести до значних збитків.

Альтернативою маркетингових стратегій інтенсифікації є стратегії інтегрованого росту, застосування яких характеризується втратою підприємством-експортером автономії у прийнятті управлінських рішень та об'єднання зусиль з іншими суб'єктами ринку. Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють наступні види маркетингових стратегій: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція.

Стратегія прямої інтеграції передбачає об'єднання виробника з торговельним посередником, який обізнаний з умовами ведення бізнесу на визначеному ринку, що дозволяє обом сторонам досягти оптимальних результатів господарської діяльності.

Стратегія зворотної інтеграції, навпаки, передбачає об'єднання виробника готової продукції з постачальником сировини та ресурсів. Реалізація даної стратегії дозволяє виробничим підприємствам вирішити проблему сировинного забезпечення, постачальникам гарантує збут їх продукції.

Стратегію вертикальної інтеграції можна вважати симбіозом маркетингових стратегій прямої та зворотної інтеграції, оскільки у даному випадку для підвищення ефективності функціонування об'єднуються зусилля постачальників, виробника та посередника.

Найбільш цікавою з точки зору механізму реалізації нам видається стратегія горизонтальної інтеграції, яка передбачає збільшення обсягів експорту підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством [12, с. 58-59]. Таке об'єднання може мати як селективний, так і глобальний характер. Зокрема, у випадку проведення спільної маркетингової чи збутової кампанії без інтегрування решти господарських функцій, мова йде про часткову інтеграцію.

Повна інтеграція має місце у тих випадках, коли підприємства-конкуренти повністю узгоджують та спільно проводять господарську діяльність: у випадку, коли таке об'єднання є добровільним, мова йде про утворення кластера, у протилежному випадку горизонтальна інтеграція пов'язується з угодами злиття та поглинання у міжнародному бізнесі.

Останнім типом маркетингових стратегій, що можуть використовуватися підприємствами для досягнення цілей їх експортної діяльності, є стратегія диференціації. Її застосування передбачає зміну структури бізнесу підприємства, що вимагає значного часу та фінансових ресурсів. На застосування даної маркетингової стратегії наважуються зазвичай підприємства, експортний потенціал яких у традиційній сфері вичерпується і альтернативою застосування стратегії диференціації є скорочення та вихід з ринку.

Незважаючи на те, що питання, які пов'язані з трактуванням стратегій виходу на зовнішній ринок та їхньою класифікацією, є предметом досліджень багатьох українських та іноземних авторів, стратегії виходу на зовнішній ринок як різновиди маркетингових стратегій, зазвичай, чітко не виокремлюються за певними класифікаційними ознаками. Крім того, саме поняття стратегії виходу на зовнішній ринок інколи трактується не зовсім чітко або дуже вузько і часто прирівнюється лише до способу виходу на зовнішній ринок (експорту чи виробництву продукції на зовнішніх ринках та їх різним організаційним формам).

## **1.2. Аналіз та оцінка фінансово-господарської діяльності «ТОВ Міком-Палац»**

«ТОВ Міком-Палац» – вітчизняне підприємство аграрного сектору, яке розташовано у місті Києві. Основними видами діяльності підприємства є вирощування зернових (пшениця і кукурудза) і буряку, розведення великої рогатої худоби, виробництво м'яса, молока, нерафінованих олій та жирів,

продукції борошномельно-круп'яної промисловості на території Київської області.

Якість виробленої досліджуваним підприємством продукції підтверджується висновками Державної санітарно-епідеміологічної експертизи, наданими Міністерством охорони здоров'я України. Крім того, продукція, що випускається, також сертифікована відповідно до міжнародних стандартів Системи менеджменту в області безпеки харчової продукції – ISO 22000: 2005.

Для аналізу й оцінки фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства розглянемо основні показники його балансу (табл. 1.3-1.6).

Таблиця 1.3.

## Структура активів «ТОВ Міком-Палац» за 2015-2019 рр.

| Показники                                                        | 2015,<br>тис. грн. | 2016         |                   | 2017          |                   | 2018          |                   | 2019          |                   |
|------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|
|                                                                  |                    | тис. грн.    | у % до<br>2015 р. | тис. грн.     | у % до<br>2016 р. | тис. грн.     | у % до<br>2017 р. | тис. грн.     | у % до<br>2018 р. |
| <b>Необоротні активи</b>                                         | <b>42476</b>       | <b>57717</b> | <b>136</b>        | <b>68906</b>  | <b>119</b>        | <b>86937</b>  | <b>126</b>        | <b>132904</b> | <b>153</b>        |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 4985               | 5332         | 107               | 7049          | 132               | 9540          | 135               | 12730         | 133               |
| Основні засоби                                                   | 32568              | 46556        | 143               | 54971         | 118               | 70823         | 129               | 113602        | 160               |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 4923               | 5828         | 118               | 6886          | 118               | 6574          | 95                | 6572          | 100               |
| <b>Оборотні активи</b>                                           | <b>26458</b>       | <b>31453</b> | <b>119</b>        | <b>47125</b>  | <b>150</b>        | <b>61245</b>  | <b>130</b>        | <b>62076</b>  | <b>101</b>        |
| Запаси                                                           | 18784              | 22872        | 122               | 35407         | 155               | 47185         | 133               | 52936         | 112               |
| Поточні біологічні активи                                        | 5846               | 6828         | 117               | 7027          | 103               | 6617          | 94                | 6395          | 97                |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1148               | 1254         | 109               | 1636          | 130               | 4329          | 265               | 1125          | 26                |
| Дебіторська заборгованість за виданими авансами                  | 678                | 492          | 73                | 1426          | 290               | 1523          | 107               | 1477          | 97                |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | -                  | -            | -                 | -             | -                 | -             | -                 | 67            | -                 |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 2                  | 7            | 350               | 1629          | 23271             | 1591          | 98                | 24            | 2                 |
| Інші оборотні активи                                             | -                  | -            | -                 | -             | -                 | -             | -                 | 52            | -                 |
| <b>Баланс</b>                                                    | <b>68934</b>       | <b>89170</b> | <b>129</b>        | <b>116031</b> | <b>130</b>        | <b>148182</b> | <b>128</b>        | <b>194980</b> | <b>132</b>        |

Складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Дані таблиці 1.3 свідчать, що за досліджуваний період в структурі активів підприємства переважала частка основних засобів і виробничих



запасів, а також довгострокових і поточних біологічних активів. Таким чином, можемо зробити висновок, що в структурі активів «ТОВ Міком-Палац» найбільш суттєвий вплив на зміну валюти його балансу здійснює динаміка вартості основних фондів і біологічних активів підприємства. Разом з тим, в структурі активів підприємства переважає саме група необоротних активів, вартість яких в окремі роки перевищувала вартість оборотних активів більше ніж у 1,5 рази (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

## Динаміка активів «ТОВ Міком-Палац» за 2015-2019 рр.

| Показник          | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | 2019/2015, % |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| <b>Активи</b>     |          |          |          |          |          |              |
| Необоротні активи | 42476    | 57717    | 68906    | 86937    | 132904   | 313%         |
| Оборотні активи   | 26458    | 31453    | 47125    | 61245    | 62076    | 235%         |
| Баланс            | 68934    | 89170    | 116031   | 148182   | 194980   | 283%         |

Складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Відповідно до даних табл. 1.4, протягом 2015-2019 рр. обсяги необоротних активів зросли більше ніж втричі (переважно за рахунок щорічного зростання вартості основних засобів аналізованого підприємства), в той час як оборотних активів – більше ніж вдвічі (що відбулось внаслідок збільшення протягом 2015-2019 рр. виробничих запасів і поточних біологічних активів).

Що стосується показників структури пасивів балансу, то необхідно зазначити, що найбільш активно за аналізований період зростали обсяги нерозподіленого прибутку «ТОВ Міком-Палац», короткострокового банківського кредитування, а також обсяги кредиторської заборгованості за товари, які переважно і формували саму структуру пасивів підприємства (табл. 1.5). Дані табл. 1.5 засвідчують, що протягом 2015-2019 рр. докорінної зміни структури пасивів «ТОВ Міком-Палац» не відбулося: вартість власного капіталу складала левову частку пасивів підприємства і щороку зростала в середньому на 30%.

Таблиця 1.5.

## Структура пасивів «ТОВ Міком-Палац» за 2015-2019 рр.

| Показники                                                          | 2015,<br>тис. грн. | 2016         |                   | 2017          |                   | 2018          |                   | 2019          |                   |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|
|                                                                    |                    | тис. грн.    | у % до<br>2015 р. | тис. грн.     | у % до<br>2016 р. | тис. грн.     | у % до<br>2017 р. | тис. грн.     | у % до<br>2018 р. |
| <b>Власний капітал</b>                                             | <b>59432</b>       | <b>78571</b> | <b>132</b>        | <b>103558</b> | <b>132</b>        | <b>132055</b> | <b>128</b>        | <b>169860</b> | <b>129</b>        |
| Внески до пайового капіталу                                        | 24000              | 24000        | 100               | 24000         | 100               | 24000         | 100               | 24000         | 100               |
| Додатковий капітал                                                 | 80                 | 80           | 100               | 80            | 100               | 80            | 100               | 80            | 100               |
| Резервний капітал                                                  | 3026               | 3026         | 100               | 3026          | 100               | 3026          | 100               | 3026          | 100               |
| Нерозподілений прибуток                                            | 32326              | 51465        | 159               | 76452         | 149               | 104949        | 137               | 142754        | 136               |
| <b>Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                   | <b>2548</b>        | <b>2651</b>  | <b>104</b>        | <b>3900</b>   | <b>147</b>        | <b>3354</b>   | <b>86</b>         | <b>12413</b>  | <b>370</b>        |
| Довгострокові кредити банків                                       | 2548               | 2651         | 104               | 3900          | 147               | 3354          | 86                | 12413         | 370               |
| <b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                         | <b>6954</b>        | <b>7948</b>  | <b>114</b>        | <b>8573</b>   | <b>108</b>        | <b>12773</b>  | <b>149</b>        | <b>12707</b>  | <b>99</b>         |
| Короткострокові кредити банків                                     | 3268               | 4000         | 122               | 3354          | 84                | 6600          | 197               | 5600          | 85                |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги     | 2146               | 2704         | 126               | 3903          | 144               | 4999          | 128               | 4336          | 87                |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом     | 412                | 452          | 110               | 401           | 89                | 159           | 40                | 1732          | 1089              |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування | 232                | 264          | 114               | 313           | 119               | 232           | 74                | 234           | 101               |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці | 896                | 528          | 59                | 602           | 114               | 783           | 130               | 795           | 102               |
| <b>Баланс</b>                                                      | <b>68934</b>       | <b>89170</b> | <b>129</b>        | <b>116031</b> | <b>130</b>        | <b>148182</b> | <b>128</b>        | <b>194980</b> | <b>132</b>        |

Складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Також щороку протягом 2015-2018 рр. зростав обсяг поточних зобов'язань «ТОВ Міком-Палац» (переважно за рахунок збільшення короткострокового банківського кредитування і нарощення обсягів кредиторської заборгованості), а також масштаби довгострокового банківського кредитування (їх обсяг за аналізований період зріс майже у 5 разів, що підтверджується даними табл. 1.6).

При цьому слід зазначити, що ознакою позитивної динаміки показників діяльності кожного підприємства є зростання валюти балансу станом на кінець звітного періоду порівняно з відповідним значенням на початок

періоду. Так, відповідно до даних табл. 1.3-1.6, валюта балансу аналізованого підприємства суттєво зросла (майже втричі) протягом 2015-2019 рр., що можна вважати ознакою ефективності фінансово-господарської діяльності «ТОВ Міком-Палац».

Таблиця 1.6.

## Динаміка пасивів «ТОВ Міком-Палац» за 2015-2019 рр.

| Показник                                  | 2015 рік     | 2016 рік     | 2017 рік      | 2018 рік      | 2019 рік      | 2019/2015, % |
|-------------------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| <b>Пасиви</b>                             |              |              |               |               |               |              |
| Власний капітал                           | 59432        | 78571        | 103558        | 132055        | 169860        | 286%         |
| Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 2548         | 2651         | 3900          | 3354          | 12413         | 487%         |
| Поточні зобов'язання і забезпечення       | 6954         | 7948         | 8573          | 12773         | 12707         | 183%         |
| <b>Баланс</b>                             | <b>68934</b> | <b>89170</b> | <b>116031</b> | <b>148182</b> | <b>194980</b> | <b>283%</b>  |

Складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Розглянемо основні показники звітності про фінансові результати досліджуваного підприємства за 2015-2019 рр. (табл. 1.7).

Таблиця 1.7.

## Фінансові результати «ТОВ Міком-Палац» за 2015-2019 рр.

| Показники                                       | 2015<br>тис. грн. | 2016      |                        | 2017      |                        | 2018      |                        | 2019      |                        |
|-------------------------------------------------|-------------------|-----------|------------------------|-----------|------------------------|-----------|------------------------|-----------|------------------------|
|                                                 |                   | тис. грн. | у % до<br>2015<br>року | тис. грн. | у % до<br>2016<br>року | тис. грн. | у % до<br>2017<br>року | тис. грн. | у % до<br>2018<br>року |
| Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг     | 53487             | 62085     | 116                    | 86249     | 139                    | 107840    | 125                    | 140753    | 131                    |
| Собівартість реалізованої продукції             | 37720             | 48176     | 128                    | 57694     | 120                    | 74710     | 129                    | 87008     | 116                    |
| Валовий прибуток                                | 21394             | 13909     | 65                     | 28555     | 205                    | 33130     | 116                    | 53745     | 162                    |
| Інші операційні доходи                          | 1847              | 2408      | 130                    | 1281      | 53                     | 3674      | 287                    | 79        | 2                      |
| Адміністративні витрати                         | 1785              | 2181      | 122                    | 3393      | 156                    | 5830      | 172                    | 8735      | 150                    |
| Інші операційні витрати                         | 237               | 250       | 105                    | 895       | 358                    | 280       | 31                     | 3709      | 1325                   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 13371             | 13886     | 104                    | 25548     | 184                    | 30694     | 120                    | 41380     | 135                    |
| Фінансові витрати                               | 126               | 103       | 82                     | 561       | 545                    | 1426      | 254                    | 2988      | 210                    |
| Інші витрати                                    | -                 | -         | -                      | -         | -                      | 771       | -                      | 587       | 76                     |



Закінчення таблиці 1.7

|                                       |       |       |     |       |     |       |     |       |     |
|---------------------------------------|-------|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|
| Фінансовий результат до оподаткування | 13245 | 13783 | 104 | 24987 | 181 | 28497 | 114 | 37805 | 133 |
| Чистий прибуток                       | 13245 | 13783 | 104 | 24987 | 181 | 28497 | 114 | 37805 | 133 |

Складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Дані табл. 1.7 свідчать про те, що сукупні доходи «ТОВ Міком-Палац» активно зростали щороку протягом всього аналізованого періоду, і попри стрімке зростання собівартості продукції, а також адміністративних і фінансових витрат, чистий прибуток у 2019 році зріс майже втричі порівняно з показником 2015 року (табл. 1.8).

Таблиця 1.8.

Динаміка фінансових результатів «ТОВ Міком-Палац» за 2015-2019 рр.

| Показники, тис. грн.                            | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | 2019/2015, % |
|-------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг     | 53487    | 62085    | 86249    | 107840   | 140753   | 263%         |
| Собівартість реалізованої продукції             | 37720    | 48176    | 57694    | 74710    | 87008    | 231%         |
| Валовий прибуток                                | 21394    | 13909    | 28555    | 33130    | 53745    | 251%         |
| Інші операційні доходи                          | 1847     | 2408     | 1281     | 3674     | 79       | 4%           |
| Адміністративні витрати                         | 1785     | 2181     | 3393     | 5830     | 8735     | 489%         |
| Інші операційні витрати                         | 237      | 250      | 895      | 280      | 3709     | 1565%        |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 13371    | 13886    | 25548    | 30694    | 41380    | 309%         |
| Фінансові витрати                               | 126      | 103      | 561      | 1426     | 2988     | 2371%        |
| Інші витрати                                    | -        | -        | -        | 771      | 587      | -            |
| Фінансовий результат до оподаткування           | 13245    | 13783    | 24987    | 28497    | 37805    | 285%         |
| Чистий прибуток                                 | 13245    | 13783    | 24987    | 28497    | 37805    | 285%         |

Складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Як свідчать дані табл. 1.8, протягом 2015-2019 рр. адміністративні витрати «ТОВ Міком-Палац» зросли майже у 5 разів, фінансові витрати – більше ніж у 23 рази, а інші операційні витрати – у 15 разів, проте діяльність досліджуваного підприємства щороку була прибутковою, а сама прибутковість щороку зростала.

## Висновки до розділу 1

Формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки може складатися з кількох етапів, основними з яких можуть бути такі: формування місії підприємства, визначення цілей його діяльності на зовнішніх ринках, аналіз привабливості зовнішнього ринку та потенціалу підприємства на ньому, аналіз стратегічних альтернатив, вибору і реалізації конкретної стратегії та її оцінки. Основними способами виходу на зовнішні ринки є: експорт (прямий та непрямий), спільна підприємницька діяльність (ліцензування, виробництво та управління за контрактом, підприємства спільного володіння), а також пряме інвестування.

Об'єктом дослідження в даній роботі виступає діяльність «ТОВ Міком-Палац», основними видами діяльності якого є вирощування зернових (пшениця і кукурудза) і буряку, розведення великої рогатої худоби, виробництво м'яса, молока, нерафінованих олії та жирів, продукції борошномельно-круп'яної промисловості на території Київської області.

Характеризуючи особливості фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства, слід наголосити, що в структурі активів «ТОВ Міком-Палац» переважає група необоротних активів, вартість яких в окремі роки перевищувала вартість необоротних активів більше ніж вдвічі. Що стосується показників структури пасивів балансу, то її переважно формували статті нерозподіленого прибутку, короткострокового банківського кредитування, а також обсяги кредиторської заборгованості за товари.

Сукупні доходи «ТОВ Міком-Палац» активно зростали щороку протягом всього аналізованого періоду, що можна вважати ознакою ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. При цьому адміністративні витрати «ТОВ Міком-Палац» за аналізований період зросли майже у 5 разів, фінансові витрати – більше ніж у 23 рази, а інші операційні витрати – у 15 разів, проте діяльність досліджуваного підприємства щороку була прибутковою, а сама прибутковість щороку зростала.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СПРИЯТЛИВОСТІ УМОВ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ «ТОВ МІКОМ-ПАЛАЦ» НА СВІТОВОМУ РИНКУ ЗЕРНОВИХ

#### 2.1. Оцінювання сприятливості середовища міжнародного бізнесу «ТОВ Міком-Палац»

Завдяки стабільно високій якості продукції (що підтверджена сертифікатами відповідності згідно з міжнародними стандартами Системи менеджменту в області безпеки харчової продукції – ISO 22000:2007), «ТОВ Міком-Палац» має розгалужену географію експорту: сьогодні підприємство здійснює поставки до різних регіонів світу, а основними ринками збуту є такі країни, як Грузія, Казахстан, Туркменістан, Ірак, Румунія (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Основні ринки збуту зернових «ТОВ Міком-Палац» за 2015-2019 рр.

| Країна                                                     | Обсяги експорту зернових, тис. грн. |          |          |          |          |              |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------|
|                                                            | 2015 рік                            | 2016 рік | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | 2019/2015, % |
| Грузія                                                     | 18349,4                             | 17186,2  | 11479,2  | 11319,2  | 11266    | 61%          |
| Частка Грузії в загальному обсязі експорту зернових        | 14%                                 | 13%      | 8%       | 11%      | 9%       | -            |
| Ірак                                                       | 673,8                               | 622,3    | 2250,2   | 6450,2   | 12375,3  | 1837%        |
| Частка Іраку в загальному обсязі експорту зернових         | 1%                                  | 0%       | 2%       | 7%       | 10%      | -            |
| Туркменістан                                               | 15516,2                             | 18576,2  | 9170,3   | 3925,6   | 3222,7   | 21%          |
| Частка Туркменістану в загальному обсязі експорту зернових | 12%                                 | 14%      | 7%       | 4%       | 3%       | -            |
| Румунія                                                    | 2983,5                              | 3225,2   | 7850,7   | 9685     | 12281,6  | 412%         |
| Частка Румунії в загальному обсязі експорту зернових       | 2%                                  | 2%       | 6%       | 10%      | 10%      | -            |
| Казахстан                                                  | 59615                               | 64078,6  | 85847,4  | 45014,1  | 50734,3  | 85%          |
| Частка Казахстану в загальному обсязі експорту зернових    | 46%                                 | 47%      | 62%      | 45%      | 43%      | -            |
| Всього експортовано зернових                               | 130116,3                            | 135363   | 139262,9 | 99022,4  | 119359,8 | 92%          |

Складено автором на основі даних про експортну діяльність підприємства



Як свідчать дані табл. 2.1, основними ринками збуту зернових досліджуваного підприємства були Казахстан і Грузія – їх сукупна частка протягом 2015-2016 рр. складала 60%, а за підсумками 2017 року – 70%. Проте, аналогічно до динаміки обсягів експорту цукру, продажі зернових до цих країн скоротилися за досліджуваний період: до Грузії експорт скоротився майже на 40%, до Казахстану – на 15%, в той час як частки цих країн в загальній структурі експорту скоротилися відповідно на 5% і 3%. Найбільш суттєвого скорочення зазнали обсяги експорту зернових до Туркменістану – майже 80%, внаслідок чого частка цієї країни зменшилась на 9%.

При цьому «ТОВ Міком-Палац» за досліджуваний період у 18 разів збільшило обсяги експорту зернових до Іраку, і вчетверо – до Румунії, що сукупно забезпечило цим двом країнам 20% загального експорту зернових за підсумками 2019 року.

Зазначимо, що аграрний комплекс України входить до десятки світових лідерів за обсягами постачання сільськогосподарської продукції на міжнародні ринки, тому проблема освоєння більш вагомого сегмента світового аграрного ринку є основним завданням як держави в цілому, так і господарюючих суб'єктів, зокрема. Для досягнення поставленої мети слід виявити потенційні можливості аграрних підприємств, і, зокрема, досліджуваного, а також виявити його потужності і здатність до освоєння ще більшої частки ринку, для чого необхідно провести SWOT-аналіз його діяльності (табл. 2.2).

Аналіз та оцінка слабких і сильних сторін досліджуваного підприємства дозволяє констатувати загальний позитивний стан діяльності «ТОВ Міком-Палац», проте актуальними залишається ряд проблемних питань. Так, за нашими оцінками, найбільші ризики несуть в собі елементи як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, пов'язані з виробничою діяльністю підприємства (застаріла матеріально-технічна база, висока енергоємність і ресурсоємність виробничого процесу), маркетингом (тиск з боку конкурентів, вади маркетингової політики) і фінансовою складовою (на

тлі погіршення економічного становища всередині країни і активізації інфляційних процесів зростає собівартість, а отже і ціна кінцевої продукції «ТОВ Міком-Палац»).

Таблиця 2.2.

## SWOT-аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища «ТОВ Міком-Палац»

| Елементи середовища               | Слабкі позиції «ТОВ Міком-Палац»                                                                                                                                                                                            | Сильні позиції «ТОВ Міком-Палац»                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішнє середовище підприємства |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Виробництво                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Значна частка ручної праці</li> <li>- Швидке моральне і фізичне старіння машин та обладнання</li> <li>- Висока матеріало- і енергоємність виробництва</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість збільшення обсягів виробництва (в тому числі за рахунок використання нових сортів рослин та порід тварин з високим генетичним потенціалом, а також виробництва екологічно чистої продукції)</li> </ul>                       |
| Науково-дослідні розробки         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестача грошових коштів для фінансування нововведень</li> </ul>                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність матеріальної бази для ведення НДР</li> <li>- Тісні зв'язки з НДІ та легкий доступ до інноваційних розробок</li> </ul>                                                                                                         |
| Маркетинг                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатнє фінансування заходів стимулювання збуту</li> <li>- Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність власних каналів розповсюдження продукції</li> <li>- Вигідне поєднання якісно-цінових характеристик</li> </ul>                                                                                                                 |
| Фінанси                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обмежені інвестиційні ресурси, низький рівень реінвестування</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вчасне погашення дебіторської і кредиторської заборгованості</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
| Зовнішнє середовище підприємства  |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Виробництво                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Подорожчання ресурсів виробництва</li> <li>- Використання прогресивних закордонних технологій конкурентами</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Перехід на технології з меншими затратами ресурсів</li> <li>- Виробництво продукції з більш високими якісними характеристиками</li> </ul>                                                                                               |
| Маркетинг                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зниження попиту на продукцію тваринництва у зв'язку з епідеміями</li> <li>- Здійснення конкурентами агресивної збутової політики</li> <li>- Зростання тиску конкурентів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність нових ринків збуту</li> <li>- Збільшення частки ринку</li> <li>- Формування довгострокових відносин з найбільш пріоритетними клієнтами;</li> <li>- Диференціація продукції та орієнтація на інші споживчі сегменти</li> </ul> |
| Фінанси                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стагнація економіки України та наслідки нової світової економічної кризи</li> <li>- Високий рівень інфляції в Україні</li> <li>- Потужний податковий тиск</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання коштів державних дотацій</li> <li>- Придбання сучасного високотехнологічного обладнання та застосування інноваційних технологій</li> </ul>                                                                                 |

Складено автором

З метою оцінювання сприятливості середовища міжнародного бізнесу «ТОВ Міком-Палац» доцільним є проведення діагностики його зовнішнього середовища, що включає в себе аналіз факторів прямого та непрямого впливу. Вплив усіх факторів зводимо в табл. 2.3-2.4 (3 бали – сильний вплив; 2 – помітний; 1 – слабкий; 0 – відсутній). Оцінка спрямованості впливу на

підприємство здійснювалось за такою оцінною шкалою: +1 – позитивний вплив, -1 – негативний вплив.

Таблиця 2.3.

Діагностика чинників непрямого впливу зовнішнього середовища на діяльність «ТОВ Міком-Палац»

| Група факторів                     | Характеристика факторів              | Напрямок впливу (-1, 0, +1) | Сила впливу (0-3) | Загальна оцінка впливу | Ймовірність (-1, 0, +1) | Прогноз сили впливу (1,2,3) | Прогнозна оцінка |
|------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|-------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------------|------------------|
| Економічні                         | 1.Розвиток економіки                 | 1                           | 3                 | 3                      | 1                       | 3                           | 3                |
|                                    | 2.Розвиток виробництва               | 1                           | 3                 | 3                      | 1                       | 3                           | 3                |
|                                    | 3.Стан бюджету                       | -1                          | 2                 | -2                     | -1                      | 3                           | -3               |
|                                    | 4.Темп інфляції                      | -1                          | 3                 | -3                     | -1                      | 2                           | -2               |
|                                    | 5.Рівень безробіття                  | -1                          | 1                 | -1                     | -1                      | 2                           | -2               |
|                                    | 6.Рівень податків                    | -1                          | 2                 | -2                     | -1                      | 2                           | -2               |
|                                    | 7.Рівень доходів                     | -1                          | 1                 | -1                     | -1                      | 1                           | -1               |
|                                    | <b>Сума</b>                          |                             | <b>-3</b>         |                        |                         | <b>-4</b>                   |                  |
| Політичні                          | 1.Рівень політичної стабільності     | -1                          | 2                 | -2                     | -1                      | 3                           | -3               |
|                                    | 2.Сила лобістських груп              | 1                           | 2                 | 2                      | 1                       | 3                           | 3                |
|                                    | 3.Розвиток політичної системи        | 1                           | 2                 | 2                      | 1                       | 2                           | 2                |
|                                    | 4.Характер політичної боротьби       | 1                           | 2                 | 2                      | 1                       | 2                           | 2                |
|                                    | 5.Ступінь суспільної підтримки уряду | 1                           | 1                 | 1                      | 1                       | 2                           | 2                |
|                                    | <b>Сума</b>                          |                             | <b>5</b>          |                        |                         | <b>6</b>                    |                  |
| Демографічні                       | 1.Чисельність населення              | -1                          | 3                 | -3                     | -1                      | 3                           | -3               |
|                                    | 2.Статеві-віковий склад населення    | 1                           | 0                 | 0                      | 1                       | 0                           | 0                |
|                                    | 3.Рівень народжуваності              | -1                          | 1                 | -1                     | -1                      | 1                           | -1               |
|                                    | <b>Сума</b>                          |                             | <b>-4</b>         |                        |                         | <b>-4</b>                   |                  |
| Науково-технічні                   | 1.У сфері товарів                    | 1                           | 2                 | 2                      | 1                       | 3                           | 3                |
|                                    | 2.У сфері технологій                 | 1                           | 3                 | 3                      | 1                       | 3                           | 3                |
|                                    | 3.У сфері менеджменту                | 1                           | 2                 | 2                      | 1                       | 2                           | 2                |
|                                    | <b>Сума</b>                          |                             | <b>7</b>          |                        |                         | <b>8</b>                    |                  |
| Природні                           | 1.Стан природних ресурсів            | 1                           | 3                 | 3                      | -1                      | 3                           | -3               |
|                                    | 2.Екологічний фактор                 | -1                          | 2                 | -2                     | -1                      | 3                           | -3               |
|                                    | 3. Природні умови                    | 1                           | 3                 | 3                      | 0                       | 3                           | 3                |
|                                    | <b>Сума</b>                          |                             | <b>4</b>          |                        |                         | <b>-3</b>                   |                  |
| Соціально-культурні                | 1. Рівень освіти                     | 1                           | 3                 | 3                      | 1                       | 3                           | 3                |
|                                    | 2.Соціальні умови життя              | -1                          | 2                 | -2                     | -1                      | 2                           | -2               |
|                                    | 3.Рівень культури                    | 1                           | 0                 | 0                      | 1                       | 1                           | -1               |
|                                    | <b>Сума</b>                          |                             | <b>1</b>          |                        |                         | <b>0</b>                    |                  |
| <b>Загальна сума всіх факторів</b> |                                      |                             | <b>10</b>         |                        |                         | <b>3</b>                    |                  |

Складено автором

Як свідчать дані табл. 2.3, найбільш позитивно на діяльність компанії «ТОВ Міком-Палац» впливають розвиток економіки та виробництва, природні умови та ресурси, що пов'язано перш за все з напрямком діяльності



компанії, яка зазнає значного впливу від зміни погодних умов, що в подальшому веде до зміни ефективності та кількості виробництва продукції.

Серед факторів, які впливають на підприємство негативно можна виділити політичну нестабільність та демографічні зміни, це в свою чергу пов'язано з тим, що компанія може розширювати свою зону впливу закордоном, якщо немає відповідних міжнародних договорів про співробітництво між країнами та демографія в свою чергу впливає на плинність робочих кадрів, їх кваліфікацію, а також те, що більшість талановитих людей переїжджають у великі міста або закордон.

Здійснимо діагностику прямого впливу зовнішнього середовища на діяльність «ТОВ Міком-Палац» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Діагностика чинників прямого впливу зовнішнього середовища на діяльність «ТОВ Міком-Палац»

| Група факторів              | Характеристика факторів                              | Напрямок впливу (-1, 0, +1) | Сила впливу (0-3) | Загальна оцінка впливу | Ймовірність (-1, 0, +1) | Прогноз з сили впливу (1,2,3) | Прогнозна оцінка |
|-----------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------------|------------------|
| Споживачі                   | 1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку         | 1                           | 3                 | 9                      | 1                       | 3                             | 10               |
|                             | 2. Стан і тенденції попиту на товари                 | 1                           | 3                 |                        | 1                       | 2                             |                  |
|                             | 3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців | -1                          | 1                 |                        | -1                      | 1                             |                  |
|                             | 4. Торгова сила покупців                             | 1                           | 2                 |                        | 1                       | 3                             |                  |
|                             | 5. Ступінь прихильності покупців до товарів          | 1                           | 2                 |                        | 1                       | 3                             |                  |
| Постачальники               | 1. Конкурентна сила постачальників                   | 1                           | 2                 | 5                      | 1                       | 1                             | 2                |
|                             | 2. Ступінь привабливості постачальників              | 1                           | 2                 |                        | 1                       | 0                             |                  |
|                             | 3. Доцільність договірної політики                   | 1                           | 1                 |                        | 1                       | 1                             |                  |
| Конкуренти                  | 1. Стан конкурентної боротьби                        | 1                           | 1                 | -2                     | 1                       | 1                             | 1                |
|                             | 2. Сила конкурентного тиску                          | -1                          | 1                 |                        | 0                       | 3                             |                  |
|                             | 3. Кількість активних конкурентів                    | -1                          | 3                 |                        | 0                       | 3                             |                  |
| Загальна сума всіх факторів |                                                      | 12                          |                   |                        | 13                      |                               |                  |

Складено автором

Спираючись на дані, наведені у табл. 2.4, можемо зробити висновок, що серед факторів прямого впливу найбільш вагомою є група факторів, пов'язаних зі споживчою поведінкою. При цьому варто наголосити, що за ринкових умов споживачів в першу чергу цікавлять ціна, якість та логістика на рівні товарних лотів. Тому всі інші показники, такі як врожайність, технологічність, виробництво та витрати більшою мірою стосуються виробника. Саме тому, якщо він з меншими ресурсами та гіршими умовами зумів реалізувати свою продукцію співставно з сильнішим виробником, то відповідно отримує більший прибуток.

## **2.2. Обґрунтування рішення щодо виходу «ТОВ Міком-Палац» на нові зарубіжні ринки зернових**

Проблема забезпечення людства продовольством правомірно посідає одне з чільних місць в ієрархії глобальних проблем, а продовольча безпека країн є неодмінною умовою і гарантією збереження їх суверенітету й незалежності, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку, формування високих рівня та якості життя населення, відтворення людського капіталу. Як цілком слушно зазначають деякі вітчизняні дослідники, проблеми розвитку ринку аграрної продукції перебувають в епіцентрі політичних дебатів, особливо зі зростанням цін на продовольство та короткостроковими коливаннями цін на сировину. Зміни в торговельній політиці зарубіжних країн впливають на багатосторонні або двосторонні торговельні переговори і на розвиток вітчизняного ринку аграрної продукції [13, с. 65; 14, с. 8].

За прогнозами ООН, до 2050 р., за умов збереження нинішньої динаміки та темпів росту, чисельність населення Землі зросте до 9,7 млрд. осіб, що підтримуватиме стабільне зростання глобального попиту на різні види сільськогосподарської продукції і продовольчі товари та впливатиме на зростання цін даної групи товарів [15, с. 48]. Разом з тим, в сучасних умовах

спостерігається висока волатильність світових цін на більшу частину основних видів сільськогосподарських товарів, яку часто пов'язують із динамічною кон'юктурою ринку під впливом змін попиту і пропозиції та протіканням складних фінансово-економічних процесів у глобальній економіці внаслідок посилення фінансової нестабільності.

На думку експертів Комітету Всесвітньої продовольчої безпеки FAO, подальше підвищення цін на аграрні продукти супроводжуватиметься загальною волатильністю цін на продукцію сільськогосподарського виробництва, в основному, під впливом кліматичних змін, що визначатимуть обсяги пропозиції аграрної продукції, зокрема, зернових. Варто наголосити, що протягом останніх трьох років у світі намітилася чітка тенденція до зростання як обсягів виробництва, так споживання та торгівлі зерновими у глобальному вимірі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Показники виробництва, пропозиції, споживання, торгівлі та запасів зернових у світі за 2011-2020 рр., млн. тон

| Маркетинговий рік | Обсяги виробництва | Обсяги пропозиції | Обсяги споживання | Обсяги торгівлі | Обсяги запасів |
|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------|----------------|
| 2011/12           | 2357,6             | 2919,8            | 2321,2            | 322,4           | 595,5          |
| 2012/13           | 2317,9             | 2913,4            | 2332,0            | 318,2           | 591,6          |
| 2013/14           | 2557,5             | 3149,2            | 2449,6            | 363,8           | 671,2          |
| 2014/15           | 2607,9             | 3279,1            | 2508,1            | 377,2           | 767,1          |
| 2015/16           | 2583,8             | 3350,9            | 2550,9            | 393,7           | 794,6          |
| 2016/17           | 2660,7             | 3455,3            | 2613,7            | 407,5           | 839,4          |
| 2017/18           | 2693,2             | 3532,6            | 2646,8            | 423,6           | 880,1          |
| 2018/19           | 2646,4             | 3526,5            | 2675,5            | 411,3           | 869,0          |
| 2019/20           | 2707,0             | 3576,1            | 2692,6            | 438,3           | 872,1          |
| 2020/21           | 2749,7             | 3621,7            | 2745,0            | 451,5           | 876,0          |
| 2020/2011, %      | 117%               | 124%              | 118%              | 140%            | 147%           |

Складено автором за даними [16]

Як свідчать дані табл. 2.5, за останні 9 років обсяги виробництва зернових у світі зросли на 17%, обсяги пропозиції – на 24%, споживання – на 18%, торгівлі – на 40%, а запасів – на 47%. Слід зазначити, що, за даними Організації економічної співпраці і розвитку (OECD) та FAO, глобальне споживання зернових та злакових ймовірно зростатиме до 2026 року,



прогнозоване збільшення на 13%, порівняно з базовим періодом (2014-2016 рр.), до 2863 млн. тон. Очікується зростання глобального споживання пшениці на 11% у період до 2026 року: прогнозується, що використання пшениці на корми буде зростати в Китаї, Пакистані, В'єтнамі. Частки 5-ти найбільших імпортерів пшениці (Єгипет, Індонезія, Алжир, Бразилія, Японія), ймовірно, залишаться стабільно високими. Також прогнозується інтенсифікація світового споживання кукурудзи – зростання споживання кукурудзи на особу очікується перш за все у країнах Африки (в середньому на 3% на рік) [17].

Основними споживачами зерна, за ринки яких ведеться конкурентна боротьба, залишаються країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону, такі як Китай, Японія, Південна Корея, Індонезія та Філіппіни. Крім того, зерно імпортують Іран, Туреччина, Саудівська Аравія, Єгипет, Нігерія, Алжир, Марокко, Перу, Колумбія, Венесуела, Мексика та інші. Сьогодні на світовому ринку зерна відбуваються зміни, і можна спостерігати таку картину: скоротилися посіви в США та Канаді; зменшилися перехідні запаси в найбільших країнах-експортерах; на ринок увійшли нові країни-експортери, такі як Угорщина, Росія, Україна, Казахстан і Туреччина [18].

Слід зазначити, що пандемія коронавірусу суттєво не вплинула на світовий ринок зернових культур, проте зберігається певна невизначеність через втрати доходів внаслідок вжитих країнами обмежувальних заходів щодо стримування поширення хвороби та світового економічного спаду [19].

Характеризуючи перспективні країни щодо виходу «ТОВ Міком-Палац» на нові зарубіжні ринки зернових, необхідно зазначити, що нові можливості для української кукурудзи відкриваються у Китаї, який з нетто-експортера кукурудзи перетворився на її нетто-імпортера [20, с. 11], і активно відновлює виробництво свинини, що скоротилося через спалах африканської чуми свиней, та у ЄС у зв'язку з неврожаєм та обмеженістю пропозиції фуражної пшениці [19]. В цілому варто наголосити, що ринки Китаю та Південно-Східної Азії – висококонкурентні й охоплюють понад два

мільярда споживачів [21], а китайський ринок є доволі динамічним, ємким і ліквідним – на ньому стрімко зростає попит на продовольство [22, с. 285].

Окремі вітчизняні аналітики ринку зернових зазначають, що Китай, маючи високий купівельний потенціал, є «темною конячкою» світового ринку зерна, утримуючи близько половини світових запасів пшениці і понад 60% - кукурудзи [23]. Крім цього наголошується, що протягом останніх років з боку КНР зростає попит на ячмінь (на тлі його цінової привабливості порівняно з іншими зерновими). Так, у тваринницькій галузі Китаю пшениця і кукурудза можуть бути частково заміщені ячменем.

Цікавим, на нашу думку, є той факт, що КНР різко підвищила імпортерне мито на австралійський ячмінь через політичні розбіжності між державами, що говорить про необхідність для китайських імпортерів закуповувати зернову з інших країн, в тому числі і з України. Варто також наголосити, що труднощі, з якими стикнулися сільгоспвиробники й експортери при виконанні фітосанітарних вимог щодо експорту ячменю до КНР, спричинили зменшення пропозиції ячменю для експорту до Китаю та зростання ціни на нього [24].

Окремі експерти також наголошують, що в Україні є ряд країн-конкурентів за китайський ринок. Зокрема, що стосується поставок сільськогосподарської продукції, яку Україна може експортувати в Китай, продукція конкурентів завозиться без мит з краще налагодженою логістикою. Країнами-конкурентами для України в експорті сільськогосподарської продукції до КНР можуть бути Чилі, Нова Зеландія, Перу, Грузія, Молдова, Канада [25].

Разом з тим, деякі аналітики одностайні в тому, що Китай і надалі залишатиметься одним із найперспективніших імпортерів української сировини. У розпал пандемії коронавірусу ця країна практично не зупиняла купівлю української кукурудзи або продуктів переробки олійних, за винятком лютого 2020 року (пік епідемії коронавірусної інфекції в Китаї). Наразі серед зернових культур Україна експортує до КНР кукурудзу і ячмінь,

а поставки пшениці поки що заблоковані через те, що досі не підписано Протокол фітосанітарних вимог щодо експорту цієї культури в Китай. Додаткові можливості може відкрити торгова війна із США (яка сприяла нарощуванню експорту ячменю та кукурудзи з України в Китай), зростання населення та пожвавлення економіки в Китаї [26]. Водночас, інші експерти також наголошують, що на фоні напруженої торгівлі зі США, Китай буде все більше закуповувати кормового зерна, ячменю і сорго в інших країнах – задля заміни американських поставок [27].

Важливо також наголосити, що для здійснення у безпечний спосіб експорту ячменю, кукурудзи та сої з України в КНР Міністерство аграрної політики та продовольства України та Генеральна адміністрація нагляду за якістю, інспекції та карантину Китаю досягли домовленостей щодо фітосанітарних вимог до ячменю, сої та кукурудзи з країною походження Україна, що були викладені у Протоколах фітосанітарних та інспекційних вимог[28].

В Україні є всі можливості збільшувати експорт сільськогосподарської продукції до Китаю, використовуючи досвід тріумфального виходу українського зерна на ринки Близького Сходу та Північної Африки: вітчизняні трейдери жорстко демпінгували, витісняючи європейську пшеницю, та пропонували не гіршу, ніж у європейців, якість і порівнювані з Європою обсяги. Схожу стратегію доречно застосовувати й у Китаї, збільшуючи частку на ринках кукурудзи та намагаючись зайти на місцевий ринок ріпака [29].

В цілому, варто наголосити, що торговельно-економічна співпраця між Україною та КНР регулюється Угодою між Урядом України та Урядом Китайської Народної Республіки про торговельно-економічне співробітництво (1992 р.), згідно з якою встановлено режим найбільшого сприяння щодо стягнення мита на експортні та імпорتنі товари двох країн, податків та інших внутрішніх зборів [30]. Однак, фактично згадана угода



носить дещо декларативний характер і не містить чітких кроків до практичного поліпшення здійснення експортних операцій до КНР.

На сьогоднішній день при підготовці до виходу на ринок Китайської Народної Республіки експортеру продуктів харчування необхідно знати, що в країні діє ряд обов'язкових для застосування державних стандартів для різних видів харчових продуктів, тексти таких стандартів не публікуються для вільного користування, їх поширення здійснюється за плату на спеціалізованому інтернет-порталі ([chinese standart.net](http://chinese standart.net)). Аналіз таких стандартів та отримання відповідного сертифікату вважається обов'язковим для всіх експортерів, які планують виводити свій товар на ринок КНР.

Здійснюють сертифікацію відповідні уповноважені сертифікуючі організації, що мають свої представництва не лише на території Китаю, а й за кордоном. Порядок сертифікації визначено Положеннями Китайської Народної Республіки про сертифікацію і акредитації 2003 року (*Regulations of the People's Republic of China on Certification and Accreditation 2003*) і як правило він складається зі стандартних процесів [31]:

1. Подача заяви.
2. Тестування представлених зразків.
3. Інспекція виробничих потужностей.
4. Оцінка результатів тестування і видача сертифіката. При цьому заявку на сертифікацію продукції можна заповнити в мережі Інтернет. Для цього необхідно пройти реєстрацію на сайті (<http://www.cqc.com.cn>), після успішної реєстрації система автоматично надасть потрібну інформацію у вигляді документів, форми заяви та ін. Крім того, потенційному експортеру необхідно пам'ятати, що при імпорті в Китай продуктів харчування йому необхідно буде в обов'язковому порядку пройти сертифікацію етикетки і отримати відповідний сертифікат (Label Verification Certificate for Imported Food). Для оформлення даного сертифіката потрібно подати необхідні документи згідно з чинним стандартом (General Standard for the Labeling of Pre-packaged Food - GB7718-2011).

Також важливо враховувати, що стосовно іноземних виробників продуктів харчування китайським законодавством встановлено вимогу про реєстрацію в AQSIQ (Головне управління з контролю якості, інспекції і карантину Китайської Народної Республіки). Порядок такої реєстрації встановлено Положенням про управління реєстрацією іноземних виробників імпортованих продуктів харчування. Відповідно до зазначеного положення, алгоритм дій для українських виробників приблизно наступний [31]:

1. Звернення підприємства до Держветфітослужби.
2. Проведення інспектування підприємства Держветфітослужбою; отримання відповідного акту про обстеження.
3. Подача Держветфітослужбою списку підприємств, що бажають здійснювати експорт до КНР Управлінню КНР з сертифікації та акредитації (CNCA).
4. Перевірка Управлінням КНР з сертифікації та акредитації (CNCA) поданих документів.
5. Результатом успішного проходження перевірки має стати потрапляння підприємства до переліку осіб, які планують експорт до Китайської Народної Республіки.

Забезпечивши всі вимоги законодавства КНР до якості продукції, її маркування та потрапивши до зазначеного вище переліку, експортер отримує право на здійснення експортно-імпортованих операцій із КНР. При цьому важливо зауважити, що експорт до країн Азії має свою специфіку, яка полягає в культурних особливостях контрагентів із цих країн. В окремих випадках, нехтуючи дослідженням правил ділового спілкування з азійськими партнерами, вітчизняні експортери зривають експортні операції, пройшовши доволі складний шлях до здійснення експортних операцій.

## Висновки до розділу 2

«ТОВ Міком-Палац» має розгалужену географію експорту: сьогодні підприємство здійснює поставки до різних регіонів світу, а основними ринками збуту є такі країни, як Грузія, Казахстан, Туркменістан, Ірак, Румунія.

Проведення діагностики його зовнішнього середовища, що включає в себе аналіз факторів прямого та непрямого впливу, здійснене з метою оцінювання сприятливості середовища міжнародного бізнесу «ТОВ Міком-Палац», засвідчило, що серед факторів непрямого впливу найбільш позитивно на діяльність компанії «ТОВ Міком-Палац» впливають розвиток економіки та виробництва, природні умови та ресурси, що пов'язано перш за все з напрямком діяльності компанії, яка зазнає значного впливу від зміни погодних умов. Серед факторів, які впливають на підприємство негативно можна виділити політичну нестабільність та демографічні зміни. Серед факторів прямого впливу найбільш вагомою є група факторів, пов'язаних зі споживчою поведінкою.

Характеризуючи перспективні країни щодо виходу «ТОВ Міком-Палац» на нові зарубіжні ринки зернових, необхідно зазначити, що нові можливості для української кукурудзи відкриваються у Китаї, який з нетто-експортера кукурудзи перетворився на її нетто-імпортера. деякі аналітики однак є скептичними в тому, що Китай і надалі залишатиметься одним із найперспективніших імпортерів української сировини. У розпал пандемії коронавірусу ця країна практично не зупиняла купівлю української кукурудзи або продуктів переробки олійних, за винятком лютого 2020 року (пік епідемії коронавірусної інфекції в Китаї). Водночас, інші експерти також наголошують, що на фоні напруженої торгівлі зі США, Китай буде все більше закуповувати кормового зерна, ячменю і сорго в інших країнах – задля заміни американських поставок



### **РОЗДІЛ 3**

## **РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «ТОВ МІКОМ-ПАЛАЦ» НА РИНКУ ЗЕРНОВИХ**

### **3.1. Рекомендації щодо вдосконалення стратегії міжнародної економічної діяльності «ТОВ Міком-Палац»**

Характеризуючи процес розробки напрямів вдосконалення стратегії міжнародної економічної діяльності «ТОВ Міком-Палац», слід зазначити що просування будь-якої продукції/послуг на зовнішній ринок передбачає створення й підтримку сталих зв'язків між підприємством та ринком з метою активізації збуту товарів і послуг та формування позитивного іміджу за допомогою інформування, переконання та нагадування про себе і свою присутність на ринку (тобто шляхом комунікацій між підприємством і кінцевим клієнтом).

У практичній діяльності «ТОВ Міком-Палац» з метою просування його продукції на зовнішні ринки вважаємо доцільним застосування стратегії комунікації у вигляді стратегії «проштовхування» зернових і молочної продукції підприємства, стратегії «притягування» споживачів до конкретних видів продовольчої продукції, а також комбінованої (змішаної) комунікаційної стратегії.

В нашому випадку вважаємо за доцільне «проштовхування» кукурудзи на ринок Китаю. При цьому, як вже було зазначено у попередньому розділі роботи, КНР – це найбільший ринок сільгосппродукції і продуктів харчування в світі за обсягом та асортиментом імпорту, до того ж він є перспективним, з урахуванням зростаючого виснаження земельних і природних ресурсів цієї країни, які використовуються на гранично-допустимих можливостях. КНР має в своєму розпорядженні трохи більше 100 млн. гектар ріллі, але ці землі

мають тенденцію до зниження родючості через високий ступінь їх експлуатації, наявності екологічних проблем і змін клімату.

До того ж чисельність населення Китаю постійно зростає високими темпами, так само, як і потреба цього населення в продуктах харчування. В даний час в Китаї проживає близько 1,4 млрд. чоловік, населення країни збільшилося лише за минулий рік приблизно на 5,7 млн. осіб. Крім того, в зв'язку з розвитком китайської економіки за останні роки збільшилися доходи громадян КНР, і як наслідок змінюється сама структура харчування китайців в сторону більшого різноманіття їх продуктового кошика, якості та калорійності їжі. Так, в Китаї зросли обсяги споживання хліба і хлібобулочних виробів, локшини, борошняних кондитерських виробів, рослинних масел, м'яса і м'ясних продуктів. Відповідно збільшується потреба в імпорті сировини для виробництва цих продуктів. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що обсяги імпорту продовольства в Китай будуть рости[32].

Слід зазначити, що КНР, будучи лідером серед імпортерів української кукурудзи, є перспективним ринком збуту для «ТОВ Міком-Палац», оскільки цілком прогнозованим є приріст українського експорту цього виду зернових до Китаю в силу дії низки об'єктивних чинників, головним з яких є збільшення мита на імпорт американської сільськогосподарської продукції в КНР внаслідок конфлікту між Пекіном і Вашингтоном[33].

В даному випадку сутність стратегії «проштовхування» кукурудзи на китайський ринок полягає в тому, що основні маркетингові зусилля «ТОВ Міком-Палац» спрямовуються на пошук торговельних представників і посередників (в першу чергу, зернотрейдерів) на території Китаю з метою спонукання їх до включення продукції «ТОВ Міком-Палац» у свій торговий асортимент, а також створення необхідних складів під цю продукцію. Метою такого підходу є знаходження взаєморозуміння з посередником, якому пропонуються привабливі умови та просувається своя продукція. Тобто стратегія «проштовхування» передбачає розбудову системи гармонійних

відносин з торговельними посередниками та збутовими агентами продукції «ТОВ Міком-Палац» і їх ефективної мотивації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Основні способи мотивування торговельних посередників і збутових агентів на ринку Китаю

| Завдання                                                                                                                                                                                                   | Приклади пропонованих стимулів                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ріст продажів і підтримування рівня запасів продукції «ТОВ Міком-Палац» на складах                                                                                                                         | Високі торговельні націнки, територіальна ексклюзивність, оптові знижки, поставки продукції з відшкодуванням (повним або частковим) транспортних витрат |
| Інтенсифікація роботи торговельного персоналу                                                                                                                                                              | Матеріальне стимулювання                                                                                                                                |
| Зростання локальної активності з продажу молочної продукції «ТОВ Міком-Палац»: <ul style="list-style-type: none"> <li>– локальна реклама;</li> <li>– розширення торговельних площ для продукції</li> </ul> | Співробітництво з рекламою, виділення засобів на рекламу, рекламні матеріали. Знижки, які прив'язані до збільшення торговельних площ                    |
| Поліпшення обслуговування клієнтів                                                                                                                                                                         | Програма навчання сервіс-персоналу, навчальний матеріал                                                                                                 |

Складено автором

Варто зауважити, що комунікаційна стратегія, яка спрямована винятково на посередника, несе для «ТОВ Міком-Палац» певні ризики, оскільки підприємство потрапляє в залежність від посередників і втрачає реальний контроль над системою збуту.

Використання досліджуваним підприємством стратегії «притягування» передбачає концентрацію всіх комунікаційних зусиль на кінцевому споживачі без посередників. Метою таких комунікаційних зусиль є створення у свідомості клієнтів прихильного ставлення до конкретного типу (марки) для того, щоб надалі цей клієнт вимагав від роздрібного торговця вподобану ним марку і тим самим спонукав його до торгівлі продукцією цієї марки.

При такій схемі роздрібний торговець починає запитувати за цю марку в оптового торговця, який дає відповідний запит виробникові продовольчої продукції (наприклад, молока або борошна). Таким чином, виникає вимушене співробітництво з боку посередників. При цьому кінцевий замовник певного виду аграрної продукції являє собою своєрідний «магніт»,



оскільки торговельна марка того чи іншого виробника притягується в канал збуту завдяки запиту кінцевих клієнтів.

Створення тиску з боку кінцевих споживачів продовольчої продукції в стратегії «притягування» потребує значних фінансових засобів, насамперед на рекламу, яка має бути розрахована на довготривалу перспективу. Для цього необхідно використовувати різноманітні засоби масової інформації та товарну політику «ТОВ Міком-Палац» щодо брендингу.

Необхідно зазначити, що стратегія «притягування» є більш коштовною і витратною, ніж стратегія «проштовхування». У реалізації стратегії «притягування» витрати фіксовані, тоді як у реалізації стратегії «проштовхування» вони пропорційні обсягу продажу продукції. Проте важливість стратегії «притягування» для «ТОВ Міком-Палац» полягає в тому, що її успішна реалізація нейтралізує тиск з боку торговельних посередників і спонукає їх на рівноправне партнерське співробітництво.

У практичній діяльності «ТОВ Міком-Палац» необхідно запровадити такий механізм міжнародної маркетингової діяльності, за якого б стратегії «проштовхування» і «притягування» доповнювали одна одну. Тобто йдеться про змішану стратегію, відповідно до якої розподіляються комунікаційні зусилля щодо просування продовольчої продукції між досліджуваним підприємством й торговельними посередниками.

Ефективність збутової діяльності «ТОВ Міком-Палац» на зовнішніх ринках значною мірою зумовлюється рекламою як засобом комунікації, що дає підприємству можливість передати повідомлення потенційному клієнту, прямий контакт з яким ще не встановлений. Завдяки рекламі підприємство створює імідж власної торгової марки і таким чином формується перспективний багаж популярності кінцевих замовників, водночас досягається перспективне партнерське співробітництво з боку торгових посередників.

Основні функції, які має виконувати реклама:

– інформування про продукцію, її властивості, якісні параметри тощо;

- збудження зацікавленості потенційних клієнтів, спонукання їх до певної покупки;
- формування позитивного образу продукції та її виробника.

Для того, щоб у діяльності «ТОВ Міком-Палац» функція реклами була реалізована належним чином, керівництво компанії повинно досить ретельно планувати рекламну діяльність. Остання передбачає прийняття управлінських рішень, які зображені на рис. 3.1.

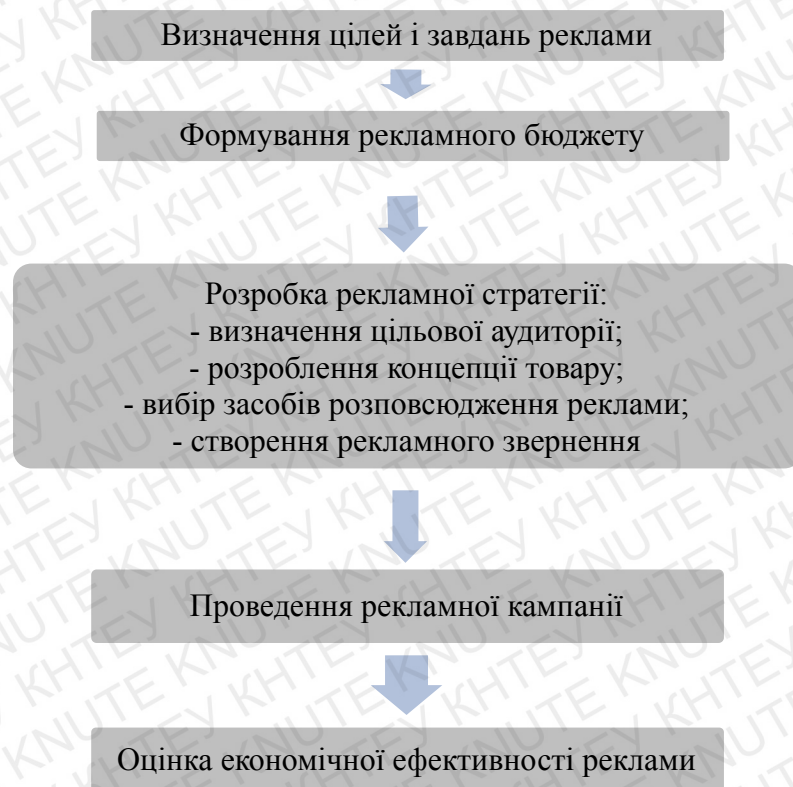


Рис. 3.1. Схема процесу планування рекламної діяльності «ТОВ Міком-Палац»

Складено автором

Основні цілі реклами «ТОВ Міком-Палац» полягають у формуванні попиту на його продукцію, стимулюванні збуту і сприянні позиціюванню продукції на ринку.

Організація і проведення рекламних кампаній підприємства безпосередньо залежать від розробки і фінансування рекламного бюджету. Формування рекламного бюджету зумовлює більш чітке визначення цілей рекламної діяльності та розроблення програм для їх досягнення.

Кваліфіковано розроблений рекламний бюджет дає можливість ефективно розподіляти засоби в процесі реалізації планів, а також чітко визначити основних виконавців.

На основі бюджету представляється можливим забезпечити контроль не лише за використанням засобів на рекламу, а й за ефективністю рекламної діяльності в цілому. Розробку рекламної стратегії щодо просування продукції «ТОВ Міком-Палац» на ринок Китаю необхідно починати з чіткого визначення цільової аудиторії, яка являє собою адресат рекламної комунікації (в даному випадку це в першу чергу зернотрейдери, а також виробники харчових продуктів). Зазвичай вона майже не відрізняється від цільового сегмента ринку, на який спрямована виробничо-збутова діяльність підприємства.

Під час формування рекламної стратегії її розробники повинні не тільки чітко усвідомлювати, що є предметом реклами, а й розробити її концепцію. Остання являє собою оригінальну, просту й зрозумілу подачу інформації про продукцію «ТОВ Міком-Палац». Це є одне з найскладніших завдань у рекламній стратегії та його вирішення вимагає значних творчих зусиль.

Слід зазначити, що просування товарів через Інтернет сьогодні є одним з найефективніших і економних методів, з яким не зрівняється навіть реклама на телебаченні або в ЗМІ. Реклама в Інтернеті носить «вірусний» характер і, завдяки їй, про новий товар зможуть дізнатися в короткі терміни сотні і тисячі людей. Основна перевага просування товарів в Інтернеті полягає в тому, що підприємець має можливість підібрати найбільш оптимальний варіант для свого бізнесу, а іноді і здійснити всю роботу щодо просування за допомогою різних методів і «в комплексі».

В Україні загальний потенціал збуту продукції через мережу Internet не використовується повною мірою через недостатнє розуміння керівниками аграрних підприємств переваг віртуального простору порівняно з традиційними засобами товаропросування. Існуючі веб-сайти підприємств не



сприймаються як повноцінні маркетингові інструменти. Стимувальним чинником була відсутність правового регулювання ринку електронної комерції, який «офіційно» запроваджується з вересня 2015 року з прийняттям Закону України «Про електронну комерцію» [34].

Переваги використання Internet-технологій при організації збуту зводяться до оптимізації каналів розподілу продукції, зниження витрат на збут, підвищення рівня ефективності збутової діяльності аграрних підприємств. Віртуальні аграрні ринки формують Internet-майданчики, які щодня дають змогу виробникам, покупцям, переробникам, постачальникам та іншим зацікавленим особам укласти взаємовигідні угоди купівлі-продажу агропродовольчої продукції й супутніх товарів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

#### Основні аграрні Internet-майданчики України

| Назва                                                  | Internet-адреса   | Тип ресурсу               |
|--------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------|
| Аграрна українська Internet-біржа                      | agub.com.ua       | Каталог + дошка оголошень |
| Агропортал «Агробізнес»                                | agrobiznes.com.ua | Каталог + дошка оголошень |
| Дошка оголошень «AGRO Ukraine»                         | agro-ukraine.com  | Дошка оголошень           |
| Дошка оголошень «APKUA»                                | apkua.com         | Дошка оголошень           |
| Інформаційно-аналітичний портал «Агроринок Херсонщини» | agrorynok.com.ua  | Дошка оголошень           |
| Портал «АПК України»                                   | ukrapk.com        | Каталог + дошка оголошень |
| Торговий портал «Агроторг»                             | agrotorg.net      | Каталог + дошка оголошень |

Джерело: [35, с. 73]

Запровадження Internet-маркетингу дає змогу аграрним підприємствам підтримувати зв'язки з постійними споживачами та залучати нових клієнтів, нарощувати обсяги продажу, використовувати інтерактивні способи спілкування, електронні сервіси для планування, прогнозування й контролю одержання платежів, стежити за змінами фінансових результатів.

На нашу думку, досліджуване підприємство з метою реалізації маркетингових заходів щодо просування продукції на зовнішні ринки повинне виділити певний бюджет, який передбачав би витрати на заробітну

плату маркетологів, їх відрядження з метою участі у виставках, а також витрати на створення і розповсюдження реклами та на інші заходи. При цьому з метою забезпечення зміцнення позицій «ТОВ Міком-Палац» на зовнішніх ринках вважаємо доцільним щороку збільшувати видатки на просування продукції на 5% (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Кошторис витрат на реалізацію заходів щодо просування продукції «ТОВ Міком-Палац» на зовнішні ринки на 2020-2022 рр., тис. грн.

| Напрямок витрат                                                                                  | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Зарплата працівників-маркетологів                                                                | 796      | 836      | 877      |
| Відрахування на обов'язкові види страхування та пенсійні внески                                  | 280      | 294      | 309      |
| Витрати на рекламу в пресі                                                                       | 551      | 578      | 607      |
| Витрати на виготовлення та розповсюдження відео-реклами                                          | 1062     | 1115     | 1170     |
| Витрати на реалізацію стратегії «проштовхування» продукції на ринки Китаю                        | 1466     | 1539     | 1616     |
| Витрати на транспортування та складування продукції на ринках зарубіжних країн                   | 957      | 1004     | 1055     |
| Забезпечення комп'ютерним обладнанням, транспортними засобами та засобами зв'язку співробітників | 1250     | 1312     | 1378     |
| Амортизація матеріально-технічних цінностей                                                      | 703      | 738      | 775      |
| Витрати на відрядження працівників                                                               | 356      | 374      | 392      |
| Видатки на інтернет-маркетинг                                                                    | 134      | 140      | 148      |
| Видатки на участь у міжнародних виставках та ярмарках                                            | 472      | 495      | 520      |
| Придбання канцелярського приладдя                                                                | 17       | 18       | 19       |
| Всього                                                                                           | 8045     | 8447     | 8869     |

Джерело: Складено автором

Таким чином, вважаємо доцільним «ТОВ Міком-Палац» з метою забезпечення зміцнення позицій на зовнішніх ринках забезпечити витрати на просування продукції у обсязі 8,0 млн. грн., збільшити їх до 8,4 млн. грн. у 2021 році і до 8,8 млн. грн. у 2022 році, що в підсумку, на нашу думку, забезпечить зростання обсягів експорту досліджуваного підприємства щонайменше на 10% щороку.

### **3.2. Оцінка ефективності пропонованих заходів щодо вдосконалення стратегії міжнародної економічної діяльності «ТОВ Міком-Палац»**

На нашу думку, ефективним методом виведення продукції «ТОВ Міком-Палац» на зовнішні ринки є участь у спеціалізованих виставках з метою просування продукції на ринковому майданчику, оскільки виставки є дієвим інструментом в конкурентній боротьбі. Участь у виставках дозволяє демонструвати а також просувати товари і послуги. На спеціалізованих експозиціях можна зустріти величезну кількість потенційних покупців і споживачів, а також постачальників і спонсорів, які можуть звернути увагу на продукцію «ТОВ Міком-Палац» (в першу чергу, зернові) і в перспективі стати ідеальними партнерами по бізнесу.

Проведення масштабних експозиційних заходів добре висвітлюється в ЗМІ, а участь в них дає можливість збільшити популярність компанії серед клієнтів. Для більшості з них вже сама участь фірми в такому заході розглядається як ознака стабільної діяльності, що дозволить створити позитивний імідж «ТОВ Міком-Палац».

Ще однією важливою характеристикою виставок можна назвати те, що на ній можна провести аналіз потенційних продажів продукції і оцінити маркетингові можливості за допомогою проведення опитувань або анкетування відвідувачів експозиції. У пріоритеті такі аналізи і оцінки допоможуть уникнути непотрібних витрат і заздалегідь визначать неефективні для продажу види продукції і їх недоліки.

На виставковому заході з'являється можливість ближче ознайомитися з продукцією підприємств-конкурентів, і навіть при бажанні запозичити деякі ідеї для виготовлення власних товарів. Під виглядом потенційного партнера можна отримати відомості у конкурентів про їх майбутні плани та канали просування і заздалегідь прорахувати власні подальші кроки, щоб не відставати від конкуруючих компаній.



Однак потрібно зазначити, що участь в експозиції має і свою ціну. Крім ймовірності витоку даних фірми конкурентам, для участі в заході треба бути готовим до суттєвих фінансових витрат. Такими витратами можуть стати оренда ділянки під виставку, трансферні витрати, витрати на проведення тренінгів та майстер-класів для власних працівників.

Виставки, як інструмент просування продукту, повинні включати і наявність заздалегідь підготовленого персоналу «ТОВ Міком-Палац», який буде сприяти рекламуванню товарів на заході, і відповідати на всі питання, що цікавлять клієнтів. Працівники, які будуть обслуговувати стенд, повинні мати повну інформацію про продукцію «ТОВ Міком-Палац» і бути дружніми з відвідувачами. Дуже важливим фактором є поведінка персоналу на виставці, тому що від цього залежить і репутація самої компанії.

Значної уваги потрібно приділити і дизайну виставкового стенду. Конструкцію необхідно оформити у таких кольорах, які відповідають бренду компанії. Не потрібно забувати і про застосування роздаткових матеріалів, сувенірних виробів, рекламних плакатів і брошур, які персонал повинен роздавати абсолютно всім відвідувачам, а не тільки тим, хто звернув увагу на стенд.

На нашу думку, з метою забезпечення ефективного просування продукції «ТОВ Міком-Палац» на зовнішні ринки, компанії доцільно взяти участь у виставкових заходах, зазначених у табл. 3.4.

Таким чином, варто зазначити, що участь в заходах, зазначених в табл. 3.4, а також добросовісний підхід щодо підготовки до них дозволить «ТОВ Міком-Палац» не тільки отримати нових клієнтів, а й також продемонструвати власну перевагу над конкурентами, і таким чином здійснювати просування своєї продукції та залучити потенційних клієнтів, при цьому зберігаючи і розширюючи контакт з уже сформованою цільовою аудиторією.

Таблиця 3.4.

**Виставкові заходи, що відбудуться в Україні та закордоном восени 2018 року**

| Назва заходу                                               | Дата проведення        | Місце проведення    | Вартість участі                                                               |
|------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| AgroExpoUzbekistan / Agrotech Expo                         | 03-05 грудня 2020 року | Ташкент, Узбекистан | Вартість реєстрації складає 200 дол. США, оренда площі 30 дол./м <sup>2</sup> |
| AgriLivestock 2020                                         | 03-05 грудня 2020 року | Янгон, М'янма       | Вартість реєстрації складає 186 євро, оренда обладнаної площі 179 євро        |
| ChinaInternationalModernAgricultural Expo 2021(CIMAE 2021) | 22-24 травня 2021 року | Пекін, Китай        | Вартість реєстрації складає 400 дол. США, оренда площі 50 дол./м <sup>2</sup> |

Складено автором за даними [36-39]

На нашу думку, досліджуваному підприємству доцільно орендувати площу розміром 10 м<sup>2</sup> і делегувати трьох осіб-представників «ТОВ Міком-Палац» для ведення ділових переговорів і ймовірного укладання контрактів з потенційними клієнтами (на нашу думку, доцільно відряджати начальника і одного менеджера відділу продажів, а також комерційного директора). Для оцінки ефективності участі досліджуваного підприємства у зазначених виставкових заходах використаємо методику, наведену у джерелі [40, с. 100-101].

Під час здійснення розрахунків припускаємо, що на виставці в Ташкенті, в Янгоні і в Пекіні співробітники «ТОВ Міком-Палац» встановлять відповідно 20, 80 і 5 контактів, за рахунок яких підприємство отримає змогу експортувати додатково 100 тон кукурудзи (ціна за тону складає 4450 грн. на умовах EXW, курс долара до гривні складає 28 грн./дол., а курс євро – 33 грн./євро). Прогнозні оцінки економічного ефекту підприємства від участі у зазначених виставкових заходах наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Прогнозні оцінки економічного ефекту «ТОВ Міком-Палац» від участі у виставкових заходах

| Назва заходу                                                  | Витрати на участь і оренду | Витрати на відрядження закордон працівників | Витрати на встановлені контакти = Обсяг інвестицій у виставку / Загальна кількість встановлених контактів | Продажі на гривню витрат = Загальний обсяг продажів / Фінансові вкладення у виставку |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| AgroExpoUzbekistan / Agrotech Expo                            | 500 дол. США               | 4500 дол. США                               | = 5000 дол. США / 20 чол. = 250 дол. США                                                                  | 3,17 грн.                                                                            |
| ChinaInternational ModernAgriculture 1 Expo 2021 (CIMAЕ 2021) | 900 дол. США               | 6000 дол. США                               | = 6900 дол. США / 80 чол. = 86,2 дол. США                                                                 | 2,30 грн.                                                                            |
| AgriLivestock 2020                                            | 365 євро                   | 3000 євро                                   | = 365 євро / 5 чол. = 73 євро                                                                             | 36,9 грн.                                                                            |

Джерело: складено автором

Відповідно до даних табл. 3.5, найменш витратним варіантом є участь співробітників «ТОВ Міком-Палац» у виставці AgriLivestock 2020, яка пройде у Янгоні, оскільки підприємство не витрачатиме кошти на переліт, проживання і оплату праці співробітників закордоном. Проте слід зазначити, що розрахунки, наведені в табл. 3.5 є умовними, і, на нашу думку, вірогідність наростити обсяги експорту до країн Азії суттєво зростає в разі участі «ТОВ Міком-Палац» у виставкових заходах, зазначених в табл. 3.5.

### Висновки до розділу 3

Застосування маркетингових інструментів і технологій при виході на зовнішній ринок забезпечить «ТОВ Міком-Палац» підвищення ефективності управління як маркетинговою діяльністю, так і діяльністю підприємства загалом на основі спеціалізації праці фахівців-маркетологів, розробки і



застосування сучасних наукових методів та засобів планування, організації, обліку, аналізу й контролю діяльності. На нашу думку, використання вітчизняними підприємствами таких сучасних маркетингових технологій і інструментів, як CRM, маркетингові Інтернет-технології, брендинг, трейд-маркетинг (кожна з яких має свої переваги й недоліки), сприятиме досягненню маркетингових та управлінських цілей, підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства, посиленню позицій на ринку.

Важливим напрямом забезпечення конкурентоспроможності «ТОВ Міком-Палац» на зовнішніх ринках агарної продукції є участь у спеціалізованих виставках, на яких підприємство отримає змогу ефективно заявити про себе і надати повну інформацію потенційним партнерам. Також не менш важливою передумовою зміцнення конкурентних позицій аналізованого підприємства на світовому ринку сільгосппродукції є забезпечення диверсифікації географічної структури експорту шляхом виходу на ринок Китаю.

## ВИСНОВКИ

Основною метою виходу підприємства на зовнішні ринки є реалізація його виробничого потенціалу, зростання прибутковості та забезпечення ефективного розвитку в довгостроковій перспективі за рахунок активізації діяльності на зарубіжних ринках. Крім того, основними мотивами виходу підприємств на зовнішній ринок можуть бути: максимізація прибутку; зниження витрат за рахунок збільшення масштабів від реалізації; розподіл підприємницького ризику між внутрішнім і зовнішнім ринками; можливість продовження життєвого циклу товару; підвищення репутації фірми, за рахунок набуття статусу міжнародної; зменшення залежності від внутрішнього ринку.

Основними способами виходу на зовнішні ринки є: експорт (прямий та непрямий), спільна підприємницька діяльність (ліцензування, виробництво та управління за контрактом, підприємства спільного володіння), а також пряме інвестування. Основною проблемою компаній, що виходять на зовнішній ринок, є вибір стратегії просування, яка відповідала б зазначеним вище вимогам, а також оцінка (вимір) досягнутого результату. У зв'язку з цим необхідно забезпечити вирішення трьох нагальних завдань: визначення параметрів ринку, вибір засобів просування і вибір показників (метрик) оцінки позицій компанії на ринку.

В структурі активів «ТОВ Міком-Палац» найбільш суттєвий вплив на зміну валюти його балансу здійснює динаміка вартості основних фондів і біологічних активів підприємства. В структурі активів підприємства переважає група необоротних активів, вартість яких в окремі роки перевищувала вартість необоротних активів більше ніж вдвічі. Протягом 2015-2019 рр. обсяги необоротних активів зросли більше ніж втричі (переважно за рахунок щорічного зростання вартості основних засобів аналізованого підприємства), в той час як оборотних активів – більше ніж вдвічі (що відбулось внаслідок збільшення протягом 2015-2019 рр.

виробничих запасів і поточних біологічних активів). Що стосується показників структури пасивів балансу, то статті нерозподіленого прибутку, короткострокового банківського кредитування, а також обсяги кредиторської заборгованості за товари в основному формували саму структуру пасивів підприємства.

Валюта балансу, а також сукупні доходи «ТОВ Міком-Палац» активно зростали щороку протягом всього аналізованого періоду, що можна вважати ознакою ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. При цьому адміністративні витрати «ТОВ Міком-Палац» за аналізований період зросли майже у 5 разів, фінансові витрати – більше ніж у 23 рази, а інші операційні витрати – у 15 разів, проте діяльність досліджуваного підприємства щороку була прибутковою, а сама прибутковість щороку зростала.

Важливим напрямом забезпечення просування продукції «ТОВ Міком-Палац» на зовнішніх ринках зернових є участь у спеціалізованих виставках, на яких підприємство отримає змогу ефективно заявити про себе і надати повну інформацію потенційним партнерам. Також не менш важливою передумовою зміцнення конкурентних позицій аналізованого підприємства на світовому ринку сільгосппродукції є забезпечення диверсифікації географічної структури експорту шляхом виходу на ринки Китаю.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hamel, G. The Core Competence of the Corporation / G. Hamel, C. K. Prahalad // Harvard Business Review. – 1990.
2. Ямпольская Д.О., Старостин В.С., Коимур А. Электронный маркетинг как инструмент сопровождения компании при выходе на внешний рынок // Вестник Государственного университета управления. – 2016. – №11. – С. 237-243.
3. Иванов И. Н. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2011.
4. Линецкий А. Ф. Совершенствование внешнеэкономической деятельности предприятия посредством оптимизации процесса выхода на внешний рынок / А. Ф. Линецкий, З. Л. Толмачев // Управленец. – 2016. – № 2 (60). – С. 23-27.
5. Королев В. И. Организационно-экономический механизм выхода фирмы на внешний рынок / В. И. Королев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №1. – С.37-40.
6. Королев В. И. Проблемы организации выхода компании на внешний рынок / В. И. Королев // Российский внешнеэкономический вестник. – 2016. – №11. – С. 70-77.
7. Соколовська В.В. Концепція створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки / В.В. Соколовська //Електронний журнал «Ефективна економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=341>
8. Открытие «FASHION GLOBUS UKRAINE» / Офіційний сайт Golda в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://golda.ua/socialactiv/otkrytie-fashion-globus-ukraine.html>
9. Панченко Ю. Экспорт для захисту. Українські прилади для потреб НАТО / Офіційний сайт інтернет-видання «Європейська правда» [Електронний ресурс] – Режим

доступу:<http://www.eurointegration.com.ua/articles/2015/03/28/7032316>.

10. Співаковська Т.В. Формування міжнародної маркетингової стратегії / Т.В. Співаковська// Електронний журнал «Ефективна економіка» Ефективна економіка [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>

11. Ковальчук С.В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств / С. В. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – №1. – С. 183-188.

12. Дениэлс Джон Д., Радебали Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. – Пер. с англ., 6-е изд. – М.: Дело, 2006. – 784 с.

13. Ковінько О. Міжнародні ринки аграрної продукції / О. Ковінько // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2016. – № 2. – С. 65-76.

14. Ціхановська В. М. Маркетингове дослідження світових аграрних ринків / В. М. Ціхановська, Р. В. Логоша // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2017. - Т. 22, Вип. 9. - С. 8-12.

15. Чирак М. В. Вплив цінового чинника на український експорт сільськогосподарської продукції / М. В. Чирак, І. М. Чирак // Інноваційна економіка. – 2018. – №1-2. – С. 46-50.

16. Положение с продовольствием в мире / Офіційний сайт FAO [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/ru/>

17. Які перспективи зернового ринку України до 2030 року / Офіційний сайт Інтернет-видання «Delo» [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://delo.ua/business/jaki-perspektivi-zernovogo-rinku-ukrajini-do-2030-roku-344436/>

18. Тенденції формування та розвитку світового ринку кукурудзи / Офіційний сайт Державного підприємства «Держзовнішінформ» [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://dzi.gov.ua/press-centre/news/tendentsiyi-formuvannya-ta-rozvytku-svitovogo-rynku-kukurudzy/>

19. Світовий ринок зернових культур в умовах пандемії

коронавірусу / Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosini/svitoviy-rinok-zernovikh-kultur-v-umovakh-pandemii-koronavirusu>

20. Заєць М. А. Українсько-китайські торгово-економічні відносини та їх вплив на логістичний розвиток / М. А. Заєць, Тао Ван, О. В. Захарченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2014. - Вип. 9(1). - С. 9-13.

21. Українські товари в Азії / Офіційний сайт Інтернет-видання «Бізнес Сходу» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://lvbs.com.ua/knowledge/uploads/assets/news/2016/Asia/4%20No/No4.pdf>

22. Хірамагомедов М. Г. Напрямки трансформації механізму державного регулювання розвитку ринку зерна в умовах інтеграційних процесів / М. Г. Хірамагомедов // Актуальні проблеми державного управління. - 2014. - № 1. - С. 284-292.

23. Китайський апетит дає можливість Казахстану вийти на ринок найбільшого світового споживача зернових - Олена Нероба / Офіційний сайт Інтернет-видання «АПК-Інформ» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.apk-inform.com/uk/conferences/kazgrain2020/news/1516063>

24. Перезагрузка по-азиатски: новые возможности для экспортеров зерновых / Офіційний сайт Інтернет-видання «Економічна Правда» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2019/08/20/650733/+&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>

25. Названа причина, чому українська продукція неконкурентна в Китаї / Офіційний сайт Інтернет-видання «Agroportal» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://agroportal.ua/ua/news/ukraina/nazvana-prichina-pochemu-ukrainskaya-produktsiya-ne-konkurentnaya-v-kitae/>



26. Експорт агропродукції у кризу: на які зміни очікувати? / Офіційний сайт Профспілки працівників агропромислового комплексу України [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://profapk.org.ua/news/news\\_apk/2779.html](http://profapk.org.ua/news/news_apk/2779.html)

27. Експортний компас України направлений на «Піднебесну», або Китай під прицілом експортерів/ Офіційний сайт Інтернет-видання «Agropolit» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://agropolit.com/blog/298-eksportniy-kompas-ukrayini-napravleniy-na-pidnebesnu-abo-kitay-pid-pritsilom-eksporteriv>

28. Що необхідно знати при експорті зерна до Китаю / Офіційний сайт Головного управління Держпродспожив служби в Запорізькій області [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.gudpss-zp.gov.ua/?page=news&id=710>

29. Українська кукурудза успішно замінила американську в структурі імпорту Китаю – Рено Квач / Офіційний сайт Інтернет-видання «Landlord» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://landlord.ua/news/ukrainska-kukurudza-uspishno-zaminyla-amerykansku-v-strukturi-importu-kytaiu-reno-kvach/>

30. Угода між Урядом України і Урядом Китайської Народної Республіки про торговельно-економічне співробітництво від 08.08.1992 / Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156\\_008#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156_008#Text)

31. Алгоритм експорту. Що потрібно знати українському експортеру / Офіційний сайт Луганської обласної державної адміністрації [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://loga.gov.ua/sites/default/files/collections/algorithm\\_eksportu.pdf](http://loga.gov.ua/sites/default/files/collections/algorithm_eksportu.pdf)

32. Объемы импорта продовольствия в Китай будут расти / Офіційний сайт Інтернет-видання «АПК-Информ» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.apk-inform.com/ru/exclusive/topic/1099988#.W95OTtIzbIV>

33. Максим Мартинюк: Будет высокий урожай кукурузы и рост экспорта в Китай/ Офіційний сайт Інтернет-видання «Факти» [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://fakty.com.ua/ru/ukraine/20180809-maksym-martynyuk-bude-vysokyj-urozhaj-kukurudzy-i-zrostannya-eksportu-v-kytaj/>
34. Про електронну комерцію: Закон України від 3.09.2015 р. № 675-VIII / Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/675-19>
35. Россоха В. В. Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств у трансакційному вимірі / В. В. Россоха, О. М. Шарапа // Економіка АПК. - 2017. - № 4. - С. 67-77.
36. СИМАЕ 2021 / Офіційний сайт Інтернет-видання «Latifundist» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://latifundist.com/sobytiya/2703-cimae-2020>
37. China International Modern Agricultural Expo 2021 / Офіційний сайт Інтернет-видання «WorldExpo» [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://worldexpo.pro/china-international-modern-agricultural-expo>
38. AgriLivestock 2020 / Офіційний сайт Інтернет-видання «WorldExpo» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://worldexpo.pro/agri-livestock>
39. AgroExpoUzbekistan / Agrotech Expo 2020 / Офіційний сайт Інтернет-видання «WorldExpo» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://worldexpo.pro/agroexpo-uzbekistan-agrotech-expo>
40. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне право: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія. – Київ: КНТЕУ. – 2010. – 384 с.