

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

(на матеріалах ТОВ «ГРАНО ХОЛДИНГ» , м. Чернігів)

Студентки 2 курсу, 8м групи,
факультет міжнародної торгівлі та права
спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини» спеціалізації
«Міжнародний бізнес»

Максимченко Інни Андріївни

Науковий керівник
к.е.н., старший викладач кафедри
світової економіки

Кушнарєнко Наталія Петрівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., проф. кафедри світової
економіки

Калюжна Наталія Геннадіївна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ ЯК СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ.....	4
1.1.Сутність та значення стратегічних альянсів у зростанні можливостей підприємства – суб’єкта міжнародного бізнесу.....	4
1.2. Аналіз фінансової та міжнародної економічної діяльності компанії «ГРАНО ХОЛДИНГ».....	12
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ «ГРАНО ХОЛДИНГ»	21
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу компанії «ГРАНО ХОЛДИНГ».....	21
2.2. Вибір приймаючої країни компанії «ГРАНО ХОЛДИНГ» в контексті створення стратегічного альянсу.....	31
Висновки до розділу 2	37
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОГО СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «ГРАНО ХОЛДИНГ»	39
3.1. Розробка моделі стратегічного альянсу за участю компанії «ГРАНО ХОЛДИНГ» як проекту розвитку компанії.....	39
3.2. Економічне обґрунтування ефективності проекту розвитку компанії «ГРАНО ХОЛДИНГ» та прогнозування результатів міжнародної діяльності ..	44
Висновки до розділу 3	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	51
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній динамічній економіці стратегічні альянси дають можливість бізнесу створити конкурентну перевагу за рахунок доступу до ресурсам та здібностям партнера, таким як ринки, технології, капітали та люди. Створення команди дозволяє обом сторонам збільшити свої ресурси та здібності і за рахунок цього зростати і розширюватися швидше і ефективніше. Стратегічні альянси відкрили нові горизонти можливостей отримання конкурентних переваг, зміцнення ключових компетенцій та водночас зниження загального рівня витрат. Такі поєднання зусиль показали великий синергетичний ефект, що сприяло їхньому стрімкому поширенню та обумовлюють актуальність обраної теми.

Проблеми формування та розвитку міжнародних стратегічних альянсів вивчали українські та зарубіжні вчені, так як: Б. Гомеш-Кассерес, К. Омае, К. Прахалада, Г. Хемел, І. Дожа, Т. Дас, Б. Тенг, У.О. Іванова, В.Г Кузнєцова, Т.В. Каленська, Г.В. Махова, І.В. Токмакова, О.І. Черняк та інші.

Дослідження теоретичних аспектів створення та розвитку стратегічних альянсів дозволяє стверджувати, що науково-методичної єдності з цього питання у вищезазначених авторів зараз не сформувалося.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні формування стратегічного альянсу як форми участі в міжнародному бізнесі і інструменту реалізації проекту розвитку компанії. Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- розглянути сутність та значення стратегічних альянсів у зростанні можливостей підприємства- суб'єкта міжнародного бізнесу;
- проаналізувати фінансову та міжнародну економічну діяльність компанії «Грано Холдинг»;
- провести оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу компанії «Грано Холдинг»;
- обрати приймаючу країну компанії «Грано Холдинг» в контексті створення стратегічного альянсу;

- розробити модель стратегічного альянсу за участю компанії «Грано Холдинг» як проекту розвитку компанії;
- економічно обґрунтувати ефективність проекту розвитку компанії «Грано Холдинг» та спрогнозувати результати міжнародної діяльності.

Об'єктом дослідження даної роботи є: діяльність та напрями розвитку компанії «ГРАНО ХОЛДИНГ».

Предметом дослідження є: теоретичні та практичні аспекти функціонування стратегічного альянсу за ініціативи підприємства-базису дослідження.

У дипломній роботі було використано такі **методи дослідження**: порівняння, індексний, балансовий, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення, економіко-статистичний, аналітичний і структурно-логічний, графічний.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- визначено методи удосконалення науково-методичних аспектів оцінки участі в альянсі, з метою формування підприємством власного бачення на систему оцінки співпраці у межах стратегічного альянсу.

Практична значущість. Рекомендації щодо формування міжнародного стратегічного альянсу за участі компанії «ГРАНО ХОЛДИНГ» можуть бути використані в діяльності підприємства та інших підприємств даної сфери діяльності та можуть бути реалізованими в частині пропозицій.

Апробація результатів. Окремі тези дослідження було апробовано шляхом публікації статті: Максимченко І.А. Стратегічні альянси як форма міжнародного співробітництва // Транснаціоналізація світової економіки : зб. наук. ст. студ. /відп. ред. Г.В. Дугінець – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 208 с.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ ЯК СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та значення стратегічних альянсів у зростанні можливостей підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу

Стратегічний альянс можна визначити, як добровільні формальні та неформальні корпоративні домовленості між двома або більше компаніями з метою обміну та спільного використання матеріальних та нематеріальних ресурсів (можливостей, знань та навичок) або з метою розробки нових продуктів, які мають призвести до реалізації стратегічних цілей та переваг залучених партнерів.

На думку Знаменського А.О., «міжнародний стратегічний альянс представляє собою угоду про кооперацію двох або більше незалежних фірм для досягнення певних комерційних цілей, для отримання синергії об'єднаних і взаємодоповнюючих стратегічних ресурсів цих компаній».

Стратегічний альянс – це партнерство між фірмами, у якому ресурси, здібності та стрижневі компетенції фірм об'єднуються для досягнення найкращого результату. Альянс означає співпрацю між групами, що дає кращі результати в порівнянні з тими, що могли б бути отримані від простої угоди. Оскільки конкурентні ринки продовжують підвищувати вигоди від угод, альянси можуть залишатися лідером ринку, лише роблячи постійні покращення у своїй природі.

Стратегічні альянси є найперспективнішою формою інтеграції підприємств. Саме вони з усіх можливих форм опинилися у центрі уваги ТНК (транснаціональна фірма). Прогнозується, що вони перетворяться на найважливіше знаряддя конкурентної боротьби.

Аналіз практичного досвіду свідчить, що одним із найбільш значущих факторів формування міжфірмової співпраці виявляється прагнення підприємств досягти глобальної присутності, оскільки воно дозволяє отримувати прибуток навіть за різкого зниження споживчого попиту деяких ринках.

Створення систем міжфірмового співробітництва може бути обумовлено також прагненням підприємств до зменшення своїх транзакційних витрат, спільний маркетинг закупівель для доступу до нових видів та джерел супутніх послуг, зміцнення позицій щодо постачальників, інтеграція налагоджених систем розподілу, а також сумісне використання торгових марок гарантують партнерам значну економію ресурсів [10]. Варто зазначити, що стратегічні альянси передбачає проведення спільних досліджень, технологічний обмін, спільне використання виробничих потужностей, просування ринку послуг компаній-партнерів чи об'єднання зусиль у виробництві компонентів або надання спільних послуг [6].

Альянси надають можливість навіть малим і середнім фірмам виходити на міжнародну арену, включатися в глобальну економічну діяльність, не втрачаючи своєї спеціалізації. Представимо на рис.1.1 мотиви, відповідно до яких компанії вступають в альянси.

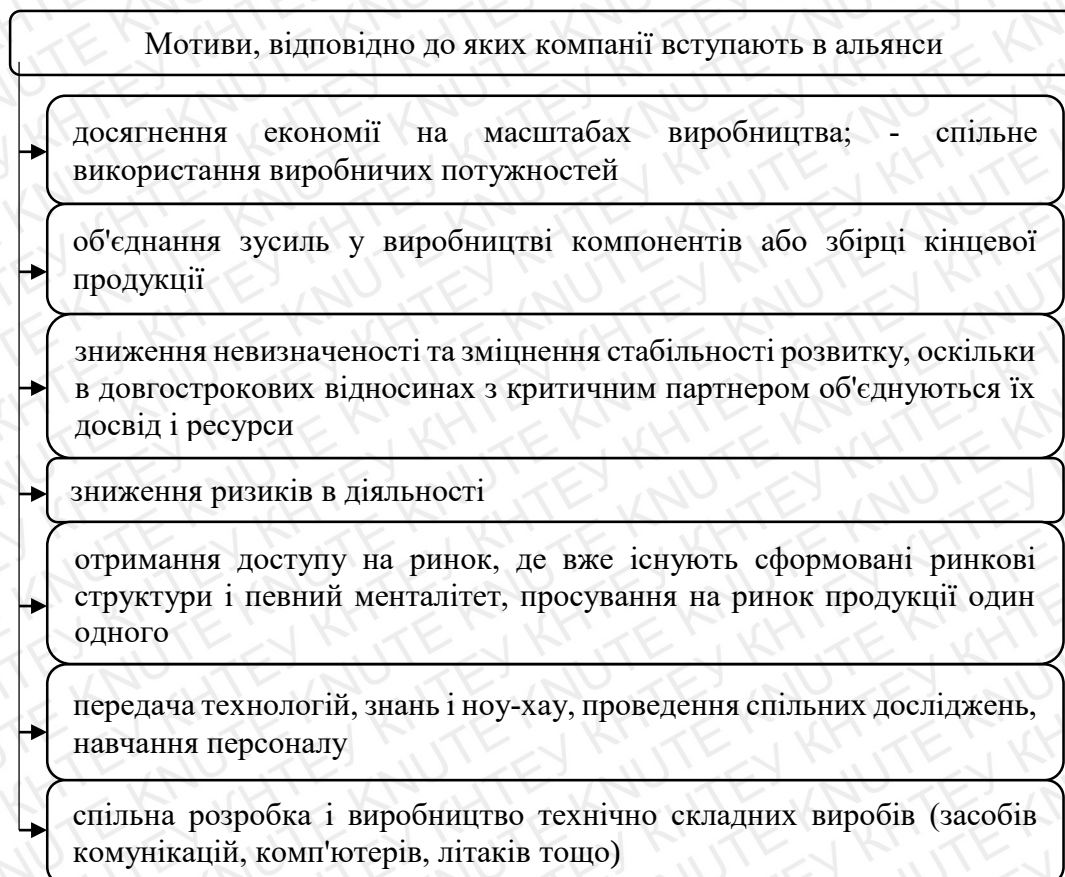


Рис.1.1. Мотиви, відповідно до яких компанії вступають в альянси

Джерело: складено автором на основі [21]

Учасники альянсу всередині об'єднання взаємодіють між собою відповідно до певних правил. Стратегічні альянси створюються для досягнення довгострокових економічних та інших цілей та завдань, виконання наукомістких та капіталомістких проектів, наприклад, у галузі будівництва, розробки родовищ або конструювання нових моделей літаків та довготривалих цілей та завдань, які є взаємовигідними. Підприємства, стаючи учасниками альянсу, одержують прибуток від участі пропорційно до розміру вкладу. Альянс передбачає взаємодію та партнерство учасників.

Об'єднуючись в альянси, компанії-учасники отримують додаткові переваги. Справжньою перевагою формування СА не може бути тривалість його існування або перспектива перетворення підприємств на єдине виробництво. Інтеграція бізнес-функцій здійснюється виключно заради досягнення взаємної вигоди [16], а отже, нові та давно існуючі компанії вступають у стратегічні спілки заради максимізації власної вигоди, покращення свого становища на ринку та вдосконалення своїх конкурентних позицій. Позитивним ефектом СА є також можливість компаній запобігати та керувати кризовими явищами у своїй діяльності. Нестача ліквідності та криза в операційній діяльності може бути заповнена ресурсами партнера, що говорить про безумовну перевагу подібної співпраці.

В той же час заповнення нестачі фінансових можливостей завдяки більшому економічному потенціалу сторін альянсу може бути недоліком, здатним призвести до втрати самостійності та втрати конкурентних позицій.

До особливостей стратегічних альянсів можна віднести наступні [9]:

Як особливості стратегічних альянсів можна назвати те, що:

- 1) це угоди про співпрацю між фірмами, що йдуть далі традиційних торгових операцій, але не доводячи справу до злиття підприємств. Існують значні відмінності між стратегічними союзами, що ґрунтуються на довгострокових відносинах партнерів, та партнерськими відносинами контрактного типу, оскільки останній вид співпраці існує обмежений час і

використовується для конкретних проектів чи цілей. Звичайні контрактні відносини, як правило, не передбачають розвитку відносин надалі;

2) даний тип господарського об'єднання заснований на висновку середньострокових або довгострокових, двосторонніх чи багатосторонніх угод;

3) у стратегічний альянс можуть вступати не лише постачальники та клієнти (наприклад, Marks&Spencer уклала неформальні стратегічні союзи з багатьма постачальниками товарів [8]), а також конкурентами (наприклад, Grundig та Philips [9], які об'єднали свої зусилля в області відеозапису, або Honda та Rover [10] у мобільному зв'язку);

4) у рамках стратегічних альянсів здійснюється спільна координація стратегічного планування та управління учасниками діяльності, що дозволяє їм узгодити довгострокові партнерські відносини із вигодою для кожного учасника;

5) стратегічні альянси створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також між компаніями, зайнятими в суміжних сферах діяльності та володіють взаємодоповнювальними технологіями та досвідом;

6) компанії можуть бути учасниками безлічі стратегічних альянсів;

7) стратегічні альянси досить рухливі, вільні для партнерів, більш орієнтовані на майбутнє, зменшують неясність і невизначеність у відносинах партнерів, що збільшують стабільність у забезпеченні ресурсами та розподілі продукції та послуг;

8) альянси створюються на визначений термін, вони розпадаються, коли необхідність у об'єднанні відпадає;

9) альянси впливають на конкуренцію: компанії, що об'єдналися, спрямовують зусилля більшою мірою проти загальних конкурентів, ніж проти один одного.

Стратегічний альянс може бути створений:

1) на договірній основі; у разі укладається договір простого товариства (спільна діяльність);

2) на засадах перехресної участі.

Стратегічні альянси розрізняють:

- 1) за кількістю учасників;
- 2) за тривалістю угод;
- 3) за кількістю сфер спільної діяльності;
- 4) за наявністю чи відсутністю загального інформаційного поля (передача знань від одного учасника до іншого).

Альянси поділяються на дві групи:

- 1) альянси між неконкурентами;
- 2) між конкурентами.

До першої групи належать такі типи альянсів:

- транснаціональні спільні підприємства (СП) – у них складання чи збут продукції іноземного виробника виробляється іншим партнером;
- вертикальні альянси – партнерські відносини передбачають роботу в суміжних ланках ланцюжка виробництва продукції чи послуг;
- міжгалузеві альянси – угоди компаній із різних галузей, не пов'язаних між собою виробничим ланцюжком. Такі види альянсів необхідні для диверсифікації бізнесу, розширення виробничої діяльності з допомогою кооперації з учасником нового цікавого ринку [3, с.81].

Альянси між конкурентами також можна поділити на три види.

1) Інтеграційні – вони формуються для створення ефекту масштабу виробництва. Але часто спільний випуск компонентів будь-якої продукції призводить до жорсткої конкуренції один з одним на готовому ринку продукції. Інтеграційні альянси створюються між компаніями, які прагнуть досягти ефекту масштабу при виготовленні окремої комплектуючої або на окремій стадії ланцюжка створення вартості. Результати спільної діяльності потім використовуються для створення власних продуктів компаній-партнерів, ці продукти можуть вступати в пряму конкуренцію на ринку.

2) Псевдоінтеграційні - у цих альянсах відбувається загальна технологія, виробництво та реалізація продукту, що належить усім партнерам. Частіше всього такі альянси створюються для реалізації складних і витратних проектів важкому машинобудуванню, авіабудуванню тощо.

3) Компліментарні альянси - у них один партнер розробляє та виробляє продукцію, яка реалізується через інших партнерів. Ці альянси необхідні для розширення географії постачання.

Можна виділити три стратегічні різновиди міжгалузевих альянсів.

1) Диверсифіковані союзи. Тут інтереси партнерів різноспрямовані. Перший прагне увійти до галузі, де давно і успішно освоївся другий. Для іншого потрібно освоїти нові технології в галузі, освоїти компетенції другого.

2) Створення нових областей виробництва: принципово нових продуктів, технологій, видів діяльності за рахунок взаємного доповнення активів; нових секторів виробництва за рахунок зближення раніше розділених галузей. Зокрема, інформаційних технологій та телекомунікацій.

3) Рамкові угоди про взаємну підтримку, співпрацю та координацію діяльності. Подібні угоди включають широкий спектр різновидів альянсів. Дві крайні форми можна ілюструвати такими класичними прикладами. Співробітництво McDonalds та Coca-Cola допомагає завойовувати нові ринки, просувати продукцію, використовуючи постійних клієнтів та свій авторитет в очах споживачів.

Основні види альянсів можна розділити на дві категорії: партнерства не конкуруючих фірм та альянси фірм-конкурентів (рис.1.2).



Рис 1.2 Види міжнародних стратегічних альянсів

Джерело: складено автором на основі джерела [9,10]

Нині немає єдиної градації альянсів на кшталт організації, оскільки цей спосіб співробітництва перебуває у стадії активного розвитку. Експерти пропонують враховувати такі основні типи організації альянсів:

1) спільне підприємство – створюється двома та більше компаніями-партнерами нове, юридично незалежне підприємство, що сприяє досягненню їхніх спільних економічних інтересів;

2) угоду про науково-дослідні роботи та спільний розвиток – партнери встановлюють контрактні відносини із взаємними зобов'язаннями фінансувати науково-дослідні роботи з метою розробки нових продуктів або технологічних проєктів;

3) довгострокову угоду про спільне використання виробничих потужностей та збут продукції – партнери мають вертикальний характер взаємовідносин і часто діють згоди про здійснення спеціалізованих науково-дослідних проєктів;

4) угоду про регулювання передачі технологій – партнери спільно розробляють нові товари і розширюють асортимент і споживчі характеристики вже відомому ринку;

5) ліцензування - контрактні зобов'язання партнерів між собою щодо односторонньої передачі технологій однієї компанії іншій за певну плату.

З метою забезпечення успішної співпраці в межах альянсу будь-якої форми, компанія необхідно орієнтуватися на п'ять основних принципів, які підкріплюють загальноприйняті умови співпраці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Принципи успішної співпраці в межах альянсу

Зменшити альянс	Збільшити альянс
Визначення формальних домовленостей	Розвиток робочих відносин
Показники, за якими будуть вимірюватися кінцеві результати	Показники, які будуть відображати поточні результати
Усунення відмінностей між компаніями	Використання відмінностей між компаніями
Формальні системи і структури управління	Спільне управління і координація
Управління зовнішніми відносинами з партнерами	Управління відносинами з власними внутрішніми стейкхолдерами

Джерело: складено автором на основі джерела [14]

Для того щоб стратегічний альянс функціонував як життєздатна, самодостатня, успішна та ефективна організація, необхідні такі умови:

1) ініціатива - ініціативні та впливові люди з числа підприємців, структур влади, громадських організацій, навчальних закладів, здатні своїм авторитетом, розумом, організаторськими здібностями та знаннями згуртувати, зацікавити та насправді довести корисність альянсів для самих їх членів та для регіону;

2) інновації – нові технології в організації виробництва, збуту, управління, фінансування, здатні відкрити нові можливості у конкурентній боротьбі;

3) інформація – доступність, відкритість, обмін знаннями; створення баз даних, що дозволяють отримувати переваги у доступі до ринків предметів праці, збуту продукції, кваліфікованої робочої сили;

4) інтеграція - використання нових технологій співпраці фірм на галузевому та територіальному рівнях за підтримки наукових структур та органів влади;

5) інтерес – основна умова життєдіяльності підприємницької чи суспільної структури – передбачає наявність зацікавленості учасників альянсу та отримання ними певної економічної вигоди.

При цьому важливо, що при створенні альянсу має враховуватись також і стратегічна сумісність інтересів партнерів, заснована на їх відносних конкурентних позиціях, а також узгодження стратегічних цінностей підприємства з механізмом створення вартості в альянсі.

Таким чином, очевидними виявляються переваги створення та розвитку стратегічних альянсів не лише у глобальній, а й у національній економіках. Стратегічні альянси формують нову ділову стратегію, оскільки об'єднання ресурсів з метою утримати та розширити позиції на певних ринках охоплює групу фірм, що діють спільно.

1.2. Аналіз фінансової та міжнародної економічної діяльності компанії «ГРАНО ХОЛДІНГ»

«ГРАНО ХОЛДІНГ» – один з лідерів серед агропідприємств України. Багато років компанія входить в топ-рейтинги переробників та експортерів сільгосппродукції, яку поставляє у понад 20 країн світу. На рис.1.3. представимо напрямки діяльності ТОВ «Грано Холдинг». Напрямки діяльності ТОВ «Грано Холдинг» представлені на рис.2.1 (Додаток А).

Підприємство створено в 2016 році. Представимо в табл.1.2. історію розвитку компанії.

Таблиця 1.2

Історія розвитку ТОВ «Грано Холдинг»

Рік	Події
2016	Заснування компанії в Київській області. Придбала господарство «Агро ІСК» у Миронівському районі Київської області
2017	Переміщується на північ країни, де розширюється господарствами в Чернігівській області
2018	Придбання потужностей по сушці, складського зберігання і відвантаження, в тому числі, на залізницю, сільськогосподарської продукції власного виробництва та давальницької сировини в Чернігівській області.
2020	Придбання частки в статутному капіталі ДП «Північхліб» (елеватор)

Джерело: складено автором

Група компаній «Грано Холдинг» здійснює свою діяльність на 10000 га на території Чернігівської та Київської областей, Рівненській та Волинській області. Представимо на рис. 1.3. географію споживання продукції (Додаток Б).

Таблиця 1.3

Аналіз середньоспискової чисельності працівників ТОВ «Грано Холдинг» за 2018-2020 роки

Назва	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
Середньоспискова чисельність робітників	63	78	111	15	33

Джерело: складено автором

Дані табл.1.3. свідчать, що кількість робітників на підприємстві мала тенденцію до зростання. Так, у 2019 році їх кількість виросла на 15 робітників, а

у 2020 році – ще на 33 особи. Розглянемо структуру оборотних активів в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Аналіз частки оборотних активів в загальній вартості активів

Показники, тис.грн	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
Оборотні активи	29605	36048	41205	6443	5157
Всього активів	64072	82514	103211	18442	20697
Частка оборотних активів в загальній сумі активів %	46,2	43,7	39,9	-2,5	-3,8

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

З даних табл.1.4. видно, що на підприємстві частка оборотних активів в структурі активів підприємства зменшується, що свідчить про збільшення необоротних активів за рахунок придбання основних засобів.

На рис. 1.5. подано інформацію щодо динаміки структури активів досліджуваного підприємства.

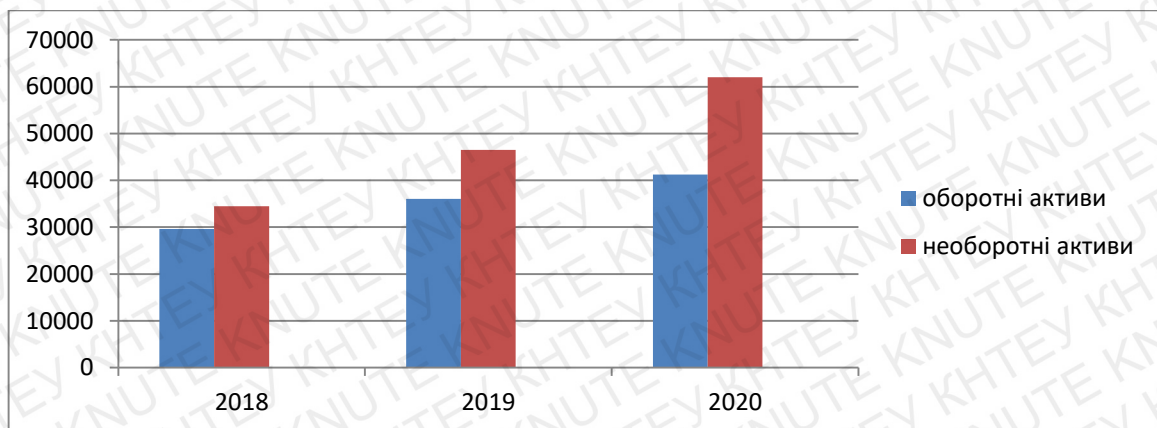


Рис.1.5. Динаміка активів ТОВ «Грано Холдинг»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як видно з рис. 1.5, структура активів підприємства залишається відносно стабільною протягом трьох років. У 2018 оборотні активи становлять 46,2 % від загальної вартості майна підприємства. У звітному році їх частка несуттєво зменшилась до рівня 39,9%.

В цілому структуру активів можна охарактеризувати як «важку», оскільки у ній переважають необоротні активи (що є типовою особливістю активів більшості аграрних підприємств).

Розглянемо структуру оборотних активів на Фермерському господарстві ТОВ «Грано Холдинг» як основних активів, які забезпечують платоспроможність підприємства в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Аналіз структури оборотних активів ТОВ «Грано Холдинг» за 2018-2020 роки

Показник	2018	%	2019	%	2020	%	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
Запаси	13582	45,9	18799	52,1	26970	65,4	5217	8171
Поточні біологічні активи	6460	21,8	6567	18,2	6327	15,3	107	360
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1574	5,3	6846	18,9	6927	16,8	5272	81
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	7325	24,7	0	0	-	-	-7325	0
із внутрішніх розрахунків	143	0,5	0	0	0	0	-143	0
З бюджетом	486	1,6	79	0,2	239	0,6	-407	160
Інша поточна дебіторська заборгованість	0	0	375	1,0	257	0,6	375	-118
Гроші та їх еквіваленти	35	0,1	686	1,9	140	0,3	651	-546
Витрати майбутніх періодів	0	0	376	1,0	345	0,8	376	-31
Всього	29605	100	36048	100	41205	100	6443	5157

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Дані табл.1.5. свідчать, що оборотні активи на підприємстві мали тенденцію до збільшення. Так, у 2019 році вони збільшились на 6443 тис. грн., а у 2020 році 5157 тис. грн.

Найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів на кінець звітного року займають середньо-ліквідні активи.

Отже, структуру оборотних активів з фінансової точки зору не можна оцінити позитивно, хоча протягом дослідженого періоду відбуваються зміни в бік підвищення ліквідності оборотних активів підприємства.

Наступний етап аналізу активів передбачає дослідження змін у складі джерел фінансування активів (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Структура капіталу ТОВ «Грано Холдинг» за 2018-2020 роки

Показники, тис. грн	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
Власний капітал	58338	76529	91644	1811	15115
Позиковий капітал	5734	5985	11567	251	5582
Всього капіталу	64072	82514	103211	18442	20697

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Дані таблиці 1.6 свідчать, що на ТОВ «Грано Холдинг» протягом досліджуваного періоду найбільшу питому вагу займає власний капітал. Це свідчить, що підприємство не залежить від позикового капіталу та підтримує фінансову автономію.

Розглянемо основні показники, які характеризують структуру капіталу в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Показники структури капіталу Фермерського господарства ТОВ «Грано Холдинг» за 2018-2020 роки

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
Коефіцієнт незалежності	0,9	0,9	0,8	0	0,1
Коефіцієнт фінансової стабільності	10,2	12,8	7,9	2,6	-4,9
Коефіцієнт фінансової залежності	1,1	1,1	1,1	0	0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Дані таблиці 1.8 свідчать, що підприємство фінансове стійке, може відповідати за свої зобов'язання. Дана тенденція зберігається протягом трьох років. Високе значення показника може вказувати на неповне використання потенціалу компанії.

Кредитний капітал дозволяє збільшити обсяг виробництва і продажів, інтенсифікувати фінансову, інвестиційну та операційну діяльність. Якщо ефект фінансового левереджа (коефіцієнт, який вказує на збільшення прибутковості власного капіталу при залученні додаткової гривні позикових коштів) додатний, то додаткове залучення кредитних коштів є бажаним.

Розглянемо основні фінансові показники операційної діяльності ТОВ «Грано Холдинг» за 2018-2020 роки в таблиці 1.8. (Додаток Б).

Дані таблиці 1.8 свідчать, що на підприємстві спостерігається тенденція збільшення чистого доходу від реалізації, що свідчить про підвищення економічної активності підприємства. Чистий прибуток навпаки збільшився у 2019 році та суттєво знизився у 2020 році, що пов'язане з непропорційним збільшенням собівартості. На пришвидшені темпи росту величини собівартості впливають окрім збільшення закупівельних цін на сировину, енергоносії, збільшення витрат на оплату праці. Зміна величини адміністративних витрат і збутових витрат обумовлені зміною підходів в оцінці витрат в зв'язку із запровадженням нових стандартів звітності. Стабілізація курсу національної валюти гривні протягом останніх років і навіть його невелике зміцнення протягом 2019 року вплинули на динаміку зростання інших операційних доходів і зменшення інших операційних витрат. Розглянемо більш детально витрати підприємства в таблиці 1.9. (Додаток В)

Дані таблиці 1.9 свідчать, що в операційних витратах ТОВ «Грано Холдинг» переважають матеріальні витрати, які займають найбільшу питому вагу. Так, у 2018 році питома вага матеріальних витрат у загальній сумі витрат становить 63 %, у 2019 році – 63,5 %, у 2020 році – 58,2 %. На другому місці за питомою вагою займають інші операційні витрати, які як і матеріальні витрати мали тенденцію до збільшення. Розглянемо динаміку показників ефективності їх використання в таблиці 1.10. (Додаток В).

Дані табл. 1.10 показують, що на ТОВ «Грано Холдинг» найбільший показник фондівдачі компанія мала у 2018 році, відповідно найменшу фондомісткість. Фондоозброєність навпаки мала тенденцію до збільшення у 2019 році – на 135,1%, що свідчить про збільшення вартості основних засобів, а у 2020 році знову зменшилась на 40,45 %. Основна динаміка показників свідчить про не ефективне використання основних засобів у 2019 році.

Розглянемо показники, які відображають можливість підприємства покривати свої поточні зобов'язання в таблиці 1.11. (Додаток В) Коефіцієнт абсолютної ліквідності на ТОВ «Грано Холдинг» показує, що підприємство не може погасити свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних

оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів.

Проведемо аналіз показників рентабельності ТОВ «Грано Холдинг» за 2018-2020 роки в таблиці 1.12.

Таблиця 1.12

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Грано Холдинг» за 2017-2019 роки

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
Рентабельність продукції	29,5	28,5	22,7	-1,0	-5,8
Рентабельність власного капіталу	27,7	24,7	16,5	-3,0	-8,2
Рентабельність активів	25,2	22,0	14,6	-3,2	-7,4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Дані таблиці 1.12 свідчать, що діяльність підприємства є рентабельною, найбільші показники рентабельності підприємство мало у 2018 році. Рентабельність продукції мала тенденцію до зменшення у досліджуваному періоді. Так, у 2019 році вона зменшилась на 1 %, а у 2020 році – ще на 5,8 %, що свідчить про зменшення дохідності основної діяльності підприємства.

При аналізі експортної діяльності підприємства необхідно, в першу чергу, провести горизонтальний аналіз, тобто проаналізувати структуру та динаміку експорту по країнах. Такий аналіз дозволяє оцінити можливості підприємства з реалізації продукції в тій чи іншій країні. Динаміка експорту по країнах представлена в таблиці 1.13.

Таблиця 1.13

Динаміка експорту за країнами, млн.грн

Країна/Виручка	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
Греція	7,2	11,4	15,1	4,2	3,7
Туреччина	4,4	4,7	8,1	0,3	3,4
Марокко	1,8	0,9	2,4	-0,9	1,5
Іспанія	1,9	2,1	4,7	0,2	2,6
Інші країни	4,3	4,7	12,3	0,4	7,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 1.13. свідчать, що найбільшими покупцями товарів компанії є Греція. Обсяг експортної виручки в дану країну виріс на 4,2 млрд.грн. в 2019 році та на 3,7 млрд.грн. у 2020 році. Далі необхідно провести вертикальний аналіз і

розрахувати часткову структуру експорту за групами товарів. Структура експорту за групами товарів представлена в таблиці 1.14.

Таблиця 1.14

Динаміка виручки від експорту за групами товарів, млн.грн

Товар	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
соя	6,3	9,0	16,0	2,7	7
кукурудза	5,8	6,7	11,7	0,9	5
соняшник	2,8	3,9	7,4	1,1	3,5
гірчиця	0,5	0,8	0,5	0,3	-0,3
пшениця	4,2	4,3	7,0	0,2	2,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати розрахунку показників економічної ефективності зведемо в таблицю 1.15.

Таблиця 1.15

Показники економічної ефективності зовнішньоторгівельної діяльності

Показники	2018	2019	2020
Ефективність експорту	1,67	1,73	1,89
Коефіцієнт ефективності зовнішньоекономічної діяльності	1,19	1,0	1,23

Джерело: складено автором

З таблиці видно, що всі показники економічної ефективності експорту підприємства за аналізований період знижуються у 2019 році та підвищуються у 2020 році. На підставі цього можна зробити висновок, що експорт відповідних товарів є економічно вигідним для підприємства. Проведемо аналіз економічної ефективності експортної операції сої підприємства в табл.1.16.

Таблиця 1.16

Показники економічної ефективності експортної операції сої

Показники	2018	2019	2020
Коефіцієнт ефективності експортної операції	1,32	1,26	1,41
Коефіцієнт ефективності реалізації експортних товарів на зовнішньому ринку	1,16	0,9	1,19

Джерело: складено автором

Дані табл. 1.16 показують, що в цілому експортні операції підприємства є ефективними, їх ефективність на внутрішньому ринку значно менша, що

пов'язується з меншою вартістю товару та наявністю значної кількості конкурентів. Рентабельність експортних операцій сої більша за рентабельність зовнішньоекономічної діяльності. Таким чином підприємству необхідно орієнтуватися на збільшення продажу саме цієї категорії товарів.

Таким чином, для збільшення прибутку від реалізації експортних товарів і поліпшення загального фінансового стану підприємства слід розширювати зовнішньо-економічні зв'язки підприємства.

Висновки до розділу 1

В процесі дослідження встановлено, що стратегічний альянс - це така форма співпраці між компаніями, при якій вони домовляються про спільне використання ресурсів, експертизи та інших активів для спільної роботи і досягнення спільної мети. Незважаючи на те, що поглинання залишаються основним способом неорганічного зростання бізнесу, роль стратегічних альянсів зростає з кожним днем. І тому є кілька причин. Завдяки стратегічному альянсу з правильним партнером можна: швидше вийти на новий ринок, зайти в нову нішу або запустити новий продукт; використовувати недостатні експертизу і ресурси ззовні для досягнення своїх цілей і знизити ризики неспіху і негативні ефекти «чорних лебедів»; скоротити витрати завдяки поділу витрат між учасниками альянсу; отримати додаткову репутаційну вагу.

Базою дослідження використано ТОВ «Грано Холдинг». Основним видом діяльності ТОВ «Грано Холдинг» є вирощування та реалізація продукції рослинництва. Підприємство вирощує: пшеницю, ячмінь, соняшник, сою, гірчицю, ріпак, трави. Проаналізована існуюча картина фінансового стану ТОВ «Грано Холдинг», їх зміни протягом останніх трьох років. Чистий дохід мав тенденцію до збільшення у 2019 році на 9070 тис. грн., а у 2020 році – на 2943 тис. грн. Чистий прибуток у 2019 році збільшився на 2041 тис. грн., а у 2020 році, навпаки, зменшився на 3076 тис. грн. Діяльність підприємства є рентабельною, але показники рентабельності за досліджуваний період зменшуються, що свідчить про зменшення ефективності використання коштів підприємства.

Аналіз міжнародної діяльності підприємства показав, що підприємство здійснює експорт своєї продукції. При цьому, обсяги експорту мають тенденцію до збільшення, а найбільш рентабельним є експорт сої.

Підприємству потрібно розширювати свою присутність на зовнішніх ринках, в тому числі шляхом взаємодії з зарубіжними підприємствами, що швидко і з невеликими фінансовими витратами допоможе вийти на міжнародний ринок, розвивати і поліпшувати діяльність компанії, забезпечуючи отримання нових знань, технологій

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ «ГРАНО ХОЛДІНГ»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу компанії «ГРАНО ХОЛДІНГ»

Вибір форми виходу на закордонні ринки може здійснюватися на підставі оцінки порівнянних з умовами діяльності компанії факторів, тобто на підставі аналізу середовища міжнародного бізнесу конкретної фірми.

Проведемо аналіз сприятливості середовища міжнародного бізнесу компанії «Грано Холдинг». Згідно з попередніми оцінками ЮНКТАД, які наведені в останньому випуску Global Trade Update (травень 2021 г.), в минулому році світова торгівля в вартісному вираженні скоротилася приблизно на 9%, в т.ч. товарна торгівля - на 6%, а торгівля послугами - на 16,5%.

Вплив COVID-19 на міжнародну торгівлю був найбільш значним в першій половині 2020 році, коли її вартісні обсяги знизилися приблизно на 15%; глобальні торговельні процеси почали відновлюватися в третьому кварталі і, більш виражено, в четвертому кварталі. Відновлення в другій половині 2020 року багато в чому було обумовлено прискоренням світових товаропотоків, тоді як торгівля послугами продовжувала стагнувати.

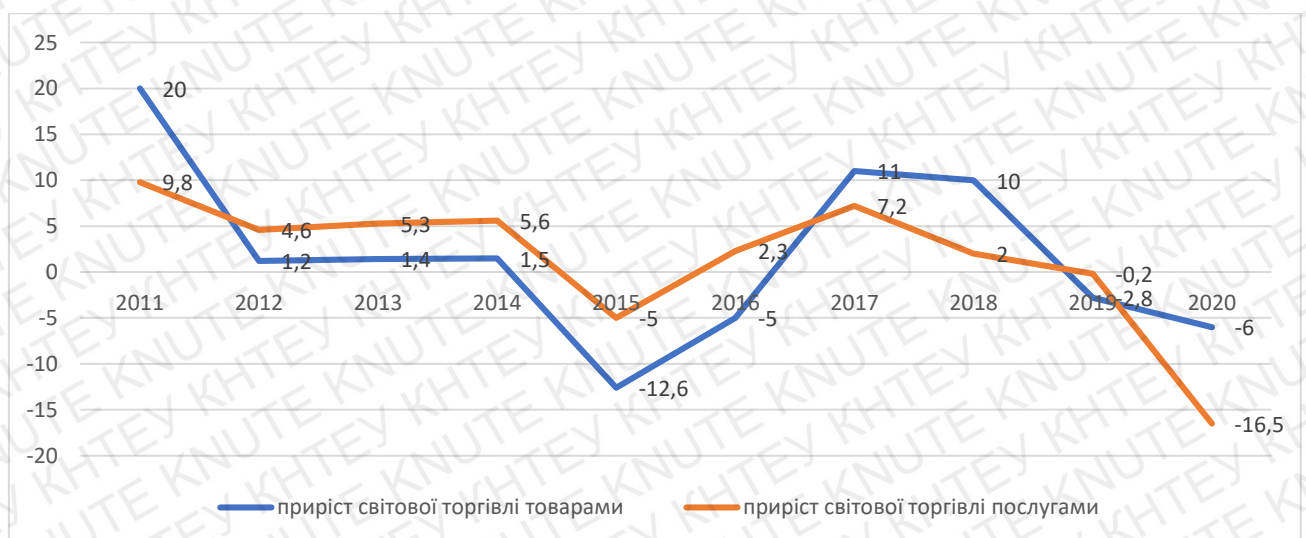


Рис.2.1. Динаміка міжнародної торгівлі в 2011-2020 роки, %

Джерело: складено автором на основі [17]

З урахуванням вищенаведених оцінок, в 2020 році вартісний обсяг світової товарної торгівлі досяг 18,0 трлн дол. США, світової торгівлі послугами - 5,0 трлн дол. США (для порівняння, в 2000 р показники становили 6,6 і 1,5 трлн дол. США, у 2010 році - 15,4 і 3,9 трлн дол. США, в 2019 г. - 19,1 і 6,0 трлн дол. США, відповідно).

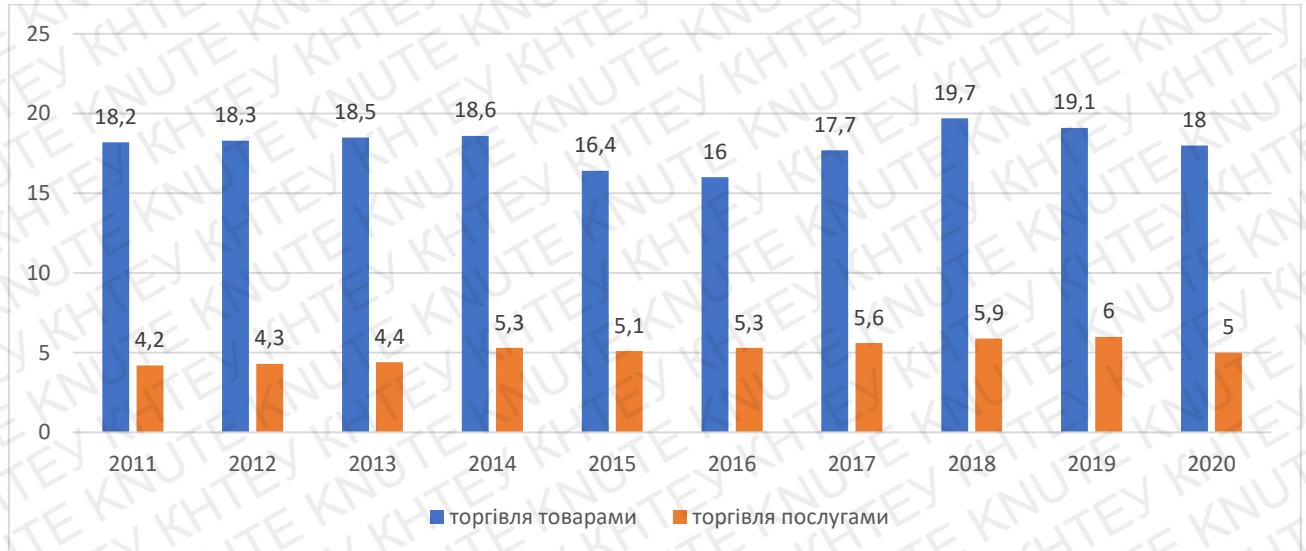


Рис.2.2.Обсяги міжнародної торгівлі товарами та послугами, трлн.дол.США

Джерело: складено автором на основі [18]

Світова економіка пережила наслідки пандемічних обмежень істотно легше, ніж кризу 2008 - 2009 років. Тоді, середнє падіння обсягів поставок товарів на зовнішній ринок склало близько 24% (за обраними для порівняння країнами). Середнє зниження за підсумками пандемії - 11%.

Таблиця 2.1

Динаміка світової торгівлі по ряду країн, тис. дол. США

Країни	Експорт 2019	Експорт 2020	Динаміка 2019-2020, %	Динаміка 2008-2009, %
США	1 645 174 335	1 431 406 392	-13	-19
Німеччина	1 486 877 250	1 377 752 311	-7	-23
Японія	705 842 013	641 441 937	-9	-26
Франція	555 100 606	476 080 572	-14	-22
Півд.Корея	542 333 337	512 788 606	-5	-14
Великобританія	468 322 416	401 923 451	-14	-25
Канада	446 562 311	390 751 449	-12	-34
Сінгапур	390 386 234	374 206 097	-4	-21
Іспанія	337 215 114	306 997 233	-9	-20
Україна	59 054 605	54 003 234	-9	-40,6

Джерело: складено автором на основі [17]

Економіки, орієнтовані на високотехнологічний експорт, такі як Німеччина, Японія, Південна Корея і Сінгапур знизили обсяги зовнішніх поставок - на 4 - 9 відсотків. Економіки змішаного типу експорту - США, Франція більшою мірою були змушені скоротити поставки. Для США додатковим негативним фактором стало падіння світових цін на енергоносії.

Важливо, що Україна, незважаючи на важку загальносвітову ситуацію змогла показати позитивну динаміку експорту в ряді ключових галузей, таких як зернові, олійні, продукція хімічної промисловості (пластики). Найбільшу частку у світовій торгівлі займають ТНК. За міжнародним рейтингом The World's Largest Companies 2020, у сучасному світі найбільшу кількість ТНК створено в таких країнах базування, як США, Японії, Китаю, Канаді та Індії (рис. 2.3).

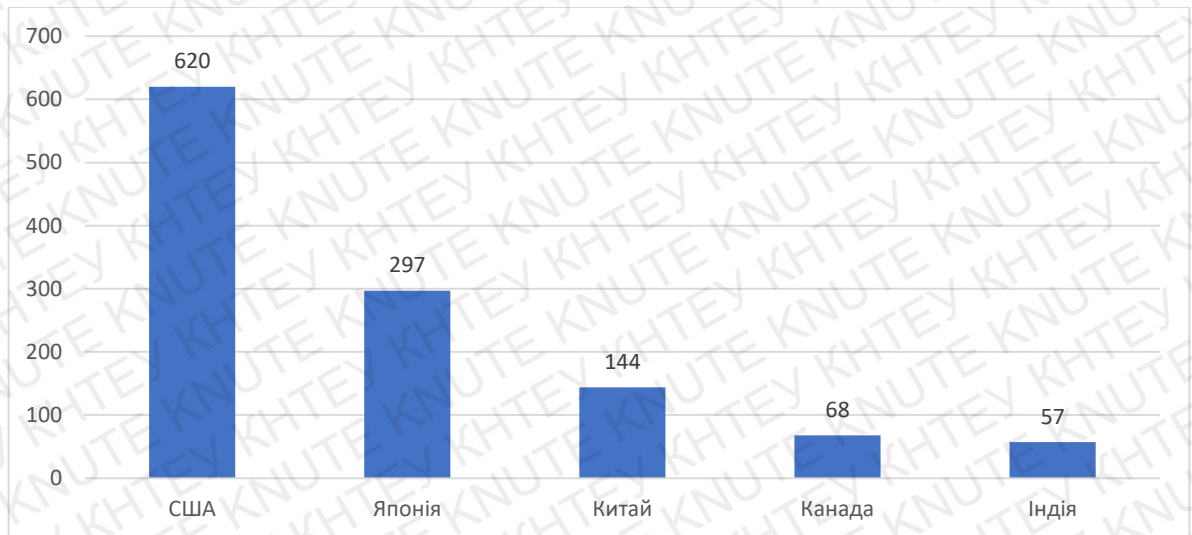


Рис.2.3. Країни-лідери за кількістю ТНК, 2019 р.

Джерело: складено автором на основі [30]

ТОП-10 найбільших компаній світу (за рівнем капіталізації) станом на 2019 рік зображено на рис. 2.4.

За даними рис.2.4 ми можемо спостерігати, що трійку лідерів очолюють такі ТНК, як Apple (961 млрд дол. США), JPMorganChase (368,5 млрд дол. США), ICBC (305 млрд дол. США). Із 61 країни, що наведені у Global 2000 за 2019 рік, більшість «корпоративних гігантів» зосереджена у США— 575, Китаї і Гонконзі — 309, Японії — 223 найбільших компаній світу. Секрет успіху альянсу полягає у вмінні учасників поважати інтереси один одного, можливості співпрацювати та йти на ризик, вмінні ефективно вести переговори щодо співробітництва.

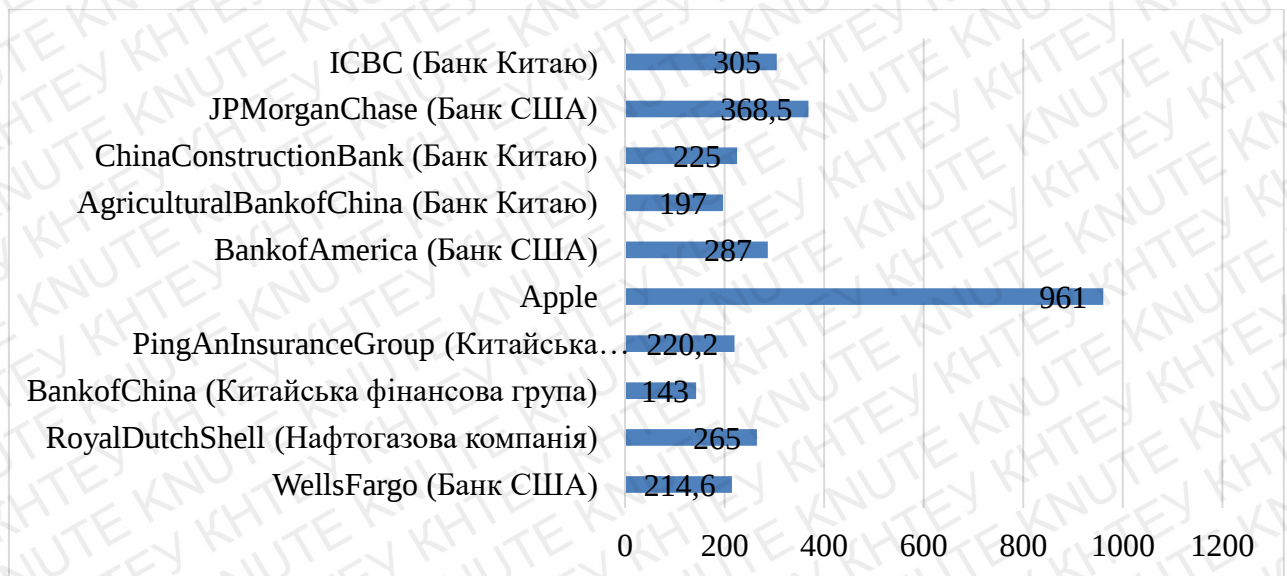


Рис.2.4. ТОП-10 найбільших компаній світу (за рівнем капіталізації) станом на 2019 рік, млрд. дол. США

Джерело: складено автором на основі [30]

На сьогоднішній день кожна країна спеціалізується на певній групі товарів, за якою вона займає лідируючі позиції з експорту, а також є країни, які найбільше імпортують певні сільськогосподарські товари. Нижче наведені дані (таблиця 2.2) (Додаток С)., які дають повний аналіз найбільших експортерів і імпортерів за групами товарів: Основні ресурси, необхідні для масштабного виробництва сільськогосподарської сировини і продовольства – орні землі і вода. За таким критеріями можна виділити 7 країн світу, що володіють найбільшим потенціалом агровиробництва. Це Росія, Бразилія, США, Китай, Індія, Індонезія та Канада [30].

Агроекспорт є провідною експортною галуззю для багатьох країн. Найбільш важливою вона є для Бразилії, де продукція сільського господарства становить до 40% всього експорту. Також одну з провідних ролей грає сільськогосподарський експорт для Індонезії (до 20%). При цьому Бразилія, і Індонезія за останні роки значно наростили частку АПК в загальному обсязі експорту. Нас не дивує, що такі країни, як Китай та Індія, помітно входять у списки провідних сільгоспвиробників. Проте значна частина цієї продукції

споживається всередині цих країн, тому список найбільших країн-експортерів виглядає інакше (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Країни-експортери сільськогосподарської продукції за групою товарів

країна	Загальний експорт продукції Апк в млрд \$	товар	% від загальносвітового експорту за групою товару	експорт в млрд \$
США	\$144	Кукурудза	50,10%	\$9.1млрд
		Пшениця	18%	\$5.4 млрд
Китай	\$81.2	Риба	9,20%	\$6.6 млрд
Нідерланди	\$89,3	Квіти	44%	\$8,17 млрд
Німеччина	\$90.8	Шоколад та вироби з нього	23%	\$4,51 млрд
		Свинина	15,50%	\$ 4,6 млрд
Франція	\$68	Вино	29,50%	\$16,37 млрд
Бразилія	\$84,1	Соя	56%	\$ 25,9 млрд
Індонезія	\$46,1	Пальмове масло	51%	\$ 10,4 млрд
Таїланд	\$28,1	Рис	34,50%	\$ 6 млрд

Джерело: складено авторами на основі [17]

Дедалі більше значення країн з економікою, що розвивається призвело до серйозних змін на світових ринках сільськогосподарської продукції в порівнянні з 2000 роком. Частка Китаю у світовому обсязі імпорту збільшилася з 2,3 відсотка в 2000 році до 8,2 відсотка в 2019 році, завдяки чому він піднявся на третє місце в рейтингу 20 найбільших імпортерів після Сполучених Штатів Америки і Європейського союзу (організація член) (таблиця 2.4) (Додаток К).

За період з 2000 до 2019 року сукупна частка інших країн з економікою, що формується – таких як Російська Федерація, Індія та Індонезія – в глобальному обсязі імпорту зросла з 3,4 до 5,2 відсотка.

Частка розвинених економік, таких як Європейський союз (Організація-член) та Японія, в загальносвітовому обсязі імпорту знизилася, хоча вони як і раніше займають високі місця в рейтингу 20 найбільших імпортерів.

Зміни в структурі експорту явно свідчать про зростаючу важливість країн з економікою, що формується на світових ринках сільськогосподарської продукції (таблиця 2.5). Традиційні експортери, такі як Сполучені Штати Америки і Європейський союз (організації-члени), залишаються на перших позиціях в рейтингу по частці в загальному обсязі експорту; в той же час частка Бразилії, яка в 2000 році становила 3,2 відсотка, в 2018 році зросла до 5,7 відсотка. Китай, чия частка в загальному обсязі експорту збільшилася з 3,0 відсотків у 2000 році майже до 4,2 відсотка в 2016 році, став четвертим за важливістю експортером.

Таблиця 2.5

Основні експортери сільськогосподарської продукції: доля в загальному обсязі імпорту, 2019 та 2000 роки

Країна	2000 рік		2019 рік	
	Місце в рейтингу	Доля	Місце в рейтингу	Доля
Європейський союз	1	46,9	1	41,1
США	2	14	2	11
Китай	6	3	4	4,2
Канада	3	3,9	4	4,2
Бразилія	5	3,2	3	5,7
Аргентина	7	2,7	6	2,8
Мексика	8	1,9	9	2,3
Тайланд	10	1,5	11	2,0
Інші	-		-	
Всього	-	90,9	-	89,8

Джерело: складено автором[18]

Крім Китаю та Бразилії, суттєво збільшили свою частку в загальному обсязі експорту сільськогосподарської продукції такі країни з економікою, що формується, як Індія і Індонезія. У 2019 році на ці чотири країни доводилося 14,5 відсотка від загальносвітового обсягу експорту (в порівнянні з 8,5 відсотка у 2000 році). За той же період загальна частка всіх традиційних експортерів (Сполучених Штатів Америки, Європейського союзу, Австралії і Канади) в сумарному обсязі експорту знизилася на десять процентних пунктів - з 68,5 відсотка у 2000 році до 58,0 відсотків у 2019 році.

Розширення участі країн, що розвиваються в глобальній торгівлі сільськогосподарською продукцією свідчить про зростання структурних змін в процесі розвитку цих країн. Протягом останніх двох десятиліть в цих країнах відбувалося бурхливе економічне зростання і росли доходи на душу населення; ці чинники підвищили попит на сільськогосподарську продукцію і, з урахуванням чисельності їх населення, привели до значного зростання імпорту.

Наприклад, в Індії ВВП на душу населення зріс з 770 дол. США в 2000 році до +1751 дол. США у 2019 році (в цінах 2010 року). З 2004 по 2011 рік частка населення, що живе за межею бідності, тобто менш ніж на 1,9 дол. США в день, знизилася з 38,2 до 21,2 відсотка. Таке зростання доходів в поєднанні зі скороченням масштабів бідності стимулював попит на продовольство і привів до збільшення імпорту сільськогосподарської продукції.

У Китаї за період з 2000 по 2019 рік ВВП на душу населення зріс з 1771 дол. США до 6498 дол. США (в цінах 2010 року); при цьому значна кількість жителів країни подолато злидні: частка населення, що живе за межею бідності, скоротилася з 31,9 відсотка у 2002 році до 1,8 відсотка в 2013 році. У майбутньому ці країни залишаться великими імпортерами.

Експорт з країн із середнім і низьким рівнем доходів виріс з 9,4 відсотка обсягу глобальної торгівлі сільськогосподарською продукцією в 2000 році до 20,1 відсотка в 2015 році. аналогічна динаміка спостерігається відносно імпорту: основними каталізаторами зростання цього показника стали великі країни з економікою, що формується, зокрема, Бразилія, Китай, Індія та

Ключовою особливістю розширення участі країн з середнім і низьким рівнем доходів в діяльності світових сільськогосподарських ринків є швидке зростання обсягів торгівлі в форматі "Південь-Південь" – тобто торгівлі сільськогосподарською продукцією між країнами з середніми і низькими доходами. частка продукції, яка ввозиться країнами із середнім і низьким рівнем доходів з інших країн, що відносяться до тієї ж групи, збільшилася з 41,9 відсотка у 2006 році до 54,4 відсотка в 2020 році.

Сільське господарство є основним сегментом економіки найменш розвинених країн: на нього припадає від 30 до 60 відсотків ВВП, воно забезпечує зайнятість для більшого числа людей, ніж будь-які інші галузі, і служить основою продовольчої безпеки, джерелом експортних надходжень і фактором розвитку цих країн. За період з 2006 по 2020 рік обсяг імпортованої в найменш розвинутих країнах сільськогосподарської продукції багаторазово зріс (з рівня близько 2,5 млрд дол. США приблизно до 32,8 млрд дол. США) і склав 2,5 відсотка від глобального обсягу імпорту такої продукції (рис. 2.4).

Експорт зростає більш повільними темпами і склав всього 1,4 відсотка від світового показника, в результаті чого в 2018 році дефіцит торгового балансу стосовно сільськогосподарської продукції в НРК виріс приблизно до 15 млрд дол. США.

Найменш розвинені країни в основному експортують необроблену продукцію сільського господарства - переважно сировинні товари, включаючи каву, чай, бавовна, джут, спеції і банани.

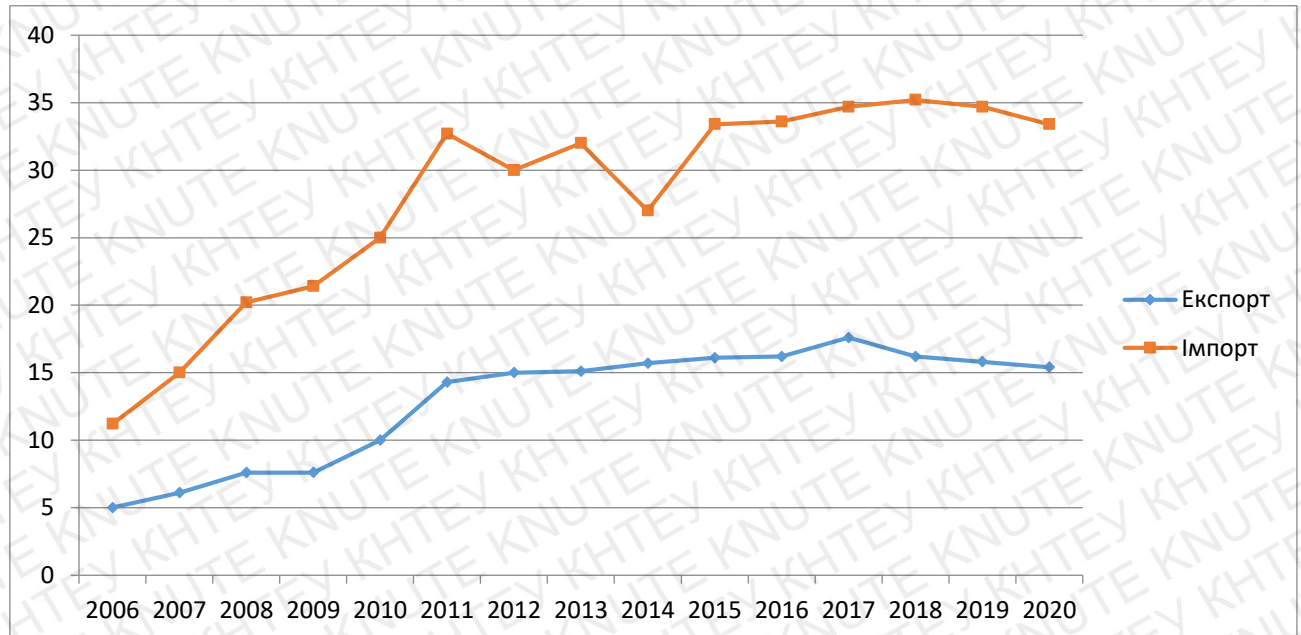


Рис.2.5.Найменш розвинуті країни: торгівля с/г продукцією, млрд..дол.

Джерело: складено автором[19]

Зростання доходів по всій групі НРК склав приблизно 3,4 відсотка в рік. Однак підвищення попиту на продовольство і збільшення обсягів імпорту були

перш за все пов'язані з ростом населення, який становив в середньому 2,4 відсотка на рік. Саме низькою продуктивністю сільського господарства, недостатньою для задоволення потреб зростаючого населення, пояснюється те, що за розглянутий період більшість НРС перетворилися з чистих експортерів в чистих імпортерів сільськогосподарської продукції. Одним з чинників зростання торгівлі сільськогосподарською продукцією в порівнянні з 2000 роком стало поліпшення доступу до ринків в результаті підписання Угоди СОТ по сільському господарству 1995 року.

Середній рівень застосовуваних ставок мит знижувався, що було пов'язано не тільки з виконанням країнами своїх зобов'язань за Угодою, а й з висновком двосторонніх і регіональних торговельних угод і односторонніми змінами в області політик. Сільськогосподарська продукція займає значну частину у загальному експорті товарів в Україні. Представимо в табл.2.6 товарну структуру експорту с/г продукції у 2020 році.

Таблиця 2.6

Товарна структура експорту с/г продукції України

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	Експорт/Exports		
	тис. дол. США/thsd.USD	у % до 2019/in % to 2019	у % до загального обсягу/% of the total volume
Усього	49191824,5	98,3	100,0
у тому числі			
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	1188164,7	93,0	2,4
01 живі тварини	51506,9	82,3	0,1
02 м'ясо та їстівні субпродукти	652106,9	91,6	1,3
04 молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	426541,7	94,0	0,9
II. Продукти рослинного походження	11883238,0	92,0	24,2
06 живі дерева та інші рослини	5742,6	88,6	0,0
07 овочі	168147,4	91,1	0,3
08 їстівні плоди та горіхи	238390,2	91,6	0,5
10 зернові культури	9410668,9	97,7	19,1
12 насіння і плоди олійних рослин	1842430,9	71,9	3,7
III. 15 Жири та олії тваринного або рослинного походження	5746921,7	121,4	11,7

Джерело: складено автором на основі даних Державної статистики України

Розглянемо Індекс глобалізації, який розраховується як комплексний багатовимірний показник, що дозволяє оцінити масштаб інтеграції певної країни у світову систему і виконати порівняння різних країн за його компонентами.

Таблиця 2.6

Динаміка Індексу глобалізації

Країна	2016		2017		2018	
	Рейтинг	Індекс рівня глобалізації	Рейтинг	Індекс рівня глобалізації	Рейтинг	Індекс рівня глобалізації
Бельгія	3	90,51	3	91,75	1	90,47
Нідерланди	1	91,7	1	92,84	2	90,24
Швейцарія	5	87,0	5	88,79	3	89,7
Швеція	8	85,92	7	87,96	4	88,05
Австрія	4	89,83	4	90,05	5	87,91
Данія	7	86,44	6	88,37	6	87,85
Франція	19	82,61	9	87,19	7	87,34
Велика Британія	20	81,97	8	87,26	8	87,23
Німеччина	27	78,24	16	84,57	9	86,89
Фінляндія	11	85,47	12	86,30	10	85,98
США	34	75,71	27	79,73	25	79,95
Україна	41	70,71	45	70,24	50	70,6

Джерело: складено автором

За останні роки перелік найбільш глобалізованих держав світу практично не зазнав змін.

Найбільш глобалізованою країною, як і в минулих роках, стала Бельгія. На другому місці - Нідерланди, на третьому - Швейцарія (держави, ніколи не випадали з першої п'ятірки). Крім них, у числі двадцяти найбільш глобалізованих країн (за порядком займаного місця): Ірландія, Нідерланди, Австрія, Швеція, Данія, Швейцарія, Фінляндія. У 2018 році до 10-ки лідерів увійшла Німеччина. У порівнянні з результатами рейтингу 2017 та 2016 року, зміцнили свої позиції США, тоді як Україна та Польща погіршили свій стан.

2.2. Вибір приймаючої країни компанії «ГРАНО ХОЛДИНГ» в контексті створення стратегічного альянсу

До ключових рейтингових систем, які дозволяють оцінити ступень сприятливості бізнес-середовища приймаючої країни з метою мінімізації його невизначеності, слід віднести Індекс економічної свободи від Фонду «Спадщина» (Heritage Foundation), Індекс легкості ведення бізнесу від Всесвітнього банку, Індекс глобальної конкурентоспроможності та Індекс залучення країн до міжнародної торгівлі Всесвітнього економічного форуму тощо. Представимо на табл. 2.6. рейтинг країн за індексом економічної свободи.

Таблиця 2.6

Рейтинг країн світу за індексом економічної свободи

Країна	Місце	Індекс
Сінгапур	1	83,9
Австралія	2	82,4
Швейцарія	3	81,9
Ірландія	4	81,4
Тайвань	5	78,6
Великобританія	6	78,4
Естонія	7	78,2
Канада	8	77,9
Данія	9	77,8
Ісландія	10	77,4
Литва	11	76,9
Україна	127	56,2

Джерело: складено автором

Таким чином, на першому місці в рейтингу за індексом економічної свободи є Сінгапур, на другому – Австралія, на третьому – Швейцарія. Україна опинилася на 127 місці рейтингу економічних свобод (Economic Freedom Index 2021) серед 177 країн. Далі розглянемо рейтинг країн світу за індексом легкості введення бізнесу в табл.2.7. (Додаток К)

Таким чином, на першому місці в рейтингу за індексом легкості ведення бізнесу є Нова Зеландія, на другому – Сінгапур, на третьому – Гонконг. Україна опинилася на 64 місці рейтингу. Представимо в табл.2.8 рейтинг країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності.

Таблиця 2.8

Рейтинг країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності

Країна	Місце	Індекс
США	1	85,6
Сінгапур	2	83,5
Німеччина	3	82,8
Швейцарія	4	82,6
Японія	5	82,5
Нідерланди	6	82,4
Гонконг	7	82,3
Велика Британія	8	82,0
Швеція	9	81,7
Данія	10	80,6
Україна	83	57

Джерело: складено автором

Таким чином, на першому місці в рейтингу за індексом глобальної конкурентоспроможності є США, на другому – Сінгапур, на третьому – Німеччина. Україна опинилася на 83 місці рейтингу.

Витоки корпоративної культури фірми і стратегічного альянсу безпосередньо залежать від культурної складової і засновані на її національні особливості. Таким чином, підходи до опису національних типів менеджменту та діяльності фірми формуються на базі особливостей культури країн і регіонів світу. Одним з найбільш поширених порівняльних досліджень в області формування корпоративної культури є підхід, розроблений Г. Хофштеде.

Стосовно до вищевказаних критеріїв видалось цікавим дослідження, проведене консультативною фірмою PriceWaterhouse спільно з англійської школою бізнесу Cranfield, в ході якого було підтверджено вплив критеріїв Г. Хофштеде на проведену політику управління.

Зокрема, в результаті анкетування менеджерів фірм у Франції, Німеччині, Фінляндії, Ірландії, Норвегії, Великобританії, Іспанії, Португалії та Нідерландів була виявлена залежність між типом культури і формами організації та оплати праці - у разі низьких показників критерію «дистанція влади» рівень винагороди співробітників в значною мірою пов'язаний з якістю їх роботи, що стимулює високі індивідуальні результати і, як наслідок, їх участь в акціонерному капіталі;

виходячи з цього, в даних країнах превалюють форми організацій з гнучкими структурами. Таким чином, подібні культурні зіставлення є серйозним підґрунтям для менеджерів і керівників фірм і, особливо, які передбачають формування стратегічного альянсу.

Кожний «вимір», введений Г. Хофштеде, дозволяє виявити особливості національної і, відповідно, корпоративної культури, а також надає можливість врахувати відмінності або подібності в політиці, що проводиться або при формуванні стратегії подальшого розвитку.

Таблиця 2.9

Значення індексів за «вимірами» Г. Хофштеде

Країна	Дистанція влади	Індивідуалізм	Мужність	Уникнення невизначеностей
Росія	93	39	36	95
Японія	54	46	95	92
Франція	68	71	43	86
Великобританія	35	89	66	35
Німеччина	35	67	66	65
США	40	91	62	46
Норвегія	31	69	8	50
Швеція	31	69	8	50
Швейцарія	34	68	70	58
Індія	77	48	56	40
Китай	80	20	66	30
Мексика	81	30	69	82
Групи країн				
Південно-Східна Азія	75	21	46	48
Європейський Союз	47	65	53	67
Арабський світ	80	38	52	68
Австралія та Нова Зеландія	29	85	60	50

Джерело: складено автором

Традиційно, регулювання конкуренції в економіці розвинених країн було елементом державної політики в загальному і спеціальних органів виконавчої влади. При нормальному, тобто реалізується відповідно до вимогами законодавства, під час конкурентної боротьби, регулювання в основному полягала у вигляді узгодження обов'язкових угод або моніторингу поточної ситуації. Якщо ж виникала ймовірність перевищення критичного рівня

монополізації галузі, то це, як правило, тягло за собою безпосереднє втручання з боку держави.

Поява і поширення міжнародних стратегічних альянсів безсумнівно впливає на форму і механізми конкуренції на світових та національних ринках - виникають нові учасники, підвищується можливість впливу фірм на ринок. У подібній ситуації держава, як ініціатор законотворчості і регулятор конкуренції, не може залишатися осторонь від процесів, що відбуваються.

На національному рівні антимонопольні органи встановлюють порогові значення, зобов'язують компанії попередньо реєструвати угоди, розробляють стандарти і критерії. Але якщо придивитися, то всі ці норми спрямовані по своїй суті на крайні форми кооперації - злиття і поглинання.

Створена в останні десятиліття нова форма «колективної конкуренції» вимагає від національних урядів і міжнародних організацій доопрацювання нормативних актів антимонопольних органів. Однак для правильного розуміння механізмів регулювання міжнародних стратегічних альянсів як специфічної форми міжфірмових відносин необхідно заглибитися в історію антимонопольного регулювання. Розрахуємо агрегований показник стану бізнес-середовища країни індексним методом в табл.2.10

Таблиця 2.10

**Агрегований показник стану бізнес-середовища країни як
потенційних ринків збуту**

Показник	Німеччина	Швейцарія	Гонконг	Данія	Японія
S1 Макроекономічне середовище	6,9	6,9	6,8	6,0	6,1
S2 Ступінь економічного лібералізму	6,6	6,9	6,7	6,4	6,0
S3 Інституційне середовище	6,9	7,0	6,9	5,9	5,4
S4 Підприємницьке середовище	6,8	6,9	6,9	5,5	6,2
S5 Фінансово-інституційне середовище	6,6	6,9	6,8	5,2	6,0
S6 Інфраструктурне середовище	5,7	6,9	6,1	5,8	6,2
S 7 Ринок праці	6,3	6,9	4,9	5,6	5,8
Агрегований показник	22,9	24,2	22,55	20,2	20,85

Джерело: складено автором

Таким чином, найбільш сприятливе середовище для ведення бізнесу має Швейцарія.

Для компанії «Грано Холдинг» найбільш вигідним партнером для альянсу є компанія з Європейського Союзу, так як в Європі найбільш зрозумілі правила правового регулювання бізнесу.

Законодавство Європейського Союзу, на відміну від США, закріплює застосування подвійного стандарту в залежності від того, всі учасники є членами Європейського Союзу або тільки один з учасників. Відносини фірм - учасників Європейського Союзу визначаються положеннями «Договору про заснування Європейського Союзу» - статті 81 і 82. Якщо членом Європейського Союзу є один учасник альянсу, то Договір не застосовується, але тільки якщо альянс не буде впливати на конкуренцію всередині Європейського Союзу.

Стаття 81 Договору забороняє рішення, які приймаються об'єднанням підприємств, як несумісні зі спільним ринком, і картельну практику, яка може вплинути на торгівлю між членами Європейського Союзу і має на меті або призводить до запобігання, обмеження або порушення вільної конкуренції в рамках спільного ринку. Без додаткових роз'яснень недійсним вважається наступне:

- фіксація прямо або побічно ціни купівлі або продажу або інших умов торгівлі;
- обмеження або контроль над виробництвом, збутом, технічним розвитком або капіталовкладеннями;
- розподіл ринків збуту чи джерел постачання;
- застосування нерівного підходу до рівноцінних угод з іншими партнерами, тим самим ставить їх в невідповідні умови конкуренції;
- обов'язкове укладення контрактів прийняттям партнерами додаткових зобов'язань, які, за своїм характером або відповідно з торговою практикою, не пов'язані з предметом контрактів.

Проте, зазначені статті можуть не застосовуватися, якщо висновок угоди сприятиме поліпшенню виробництва або розподілу товарів і послуг, або буде сприяти технічному або економічному прогресу, надаючи при цьому споживачеві справедливую частку одержуваних вигід.

На нашу думку приймаючою країною для створення стратегічного альянсу є Швейцарія. Швейцарія - одна з найрозвиненіших країн світу, з найвищим номінальним багатством дорослого населення і восьмим за величиною ВВП на душу населення. Вона займає передові місця по ряду міжнародних показників, включаючи економічну конкурентоспроможність і розвиток людського потенціалу.

Швейцарія - це передова і конкурентна економіка, доступ до єдиного ринку ЄС, стабільна і прозора правова система. Ведення бізнесу в Швейцарії дає іноземним інвесторам і бізнесменам можливість користуватися всіма перевагами розвиненої і сильної інфраструктури, ефективних ринків капіталу, послугами найпрестижніших і надійних банків.

Згідно зі звітом Світового банку за 2020 р Швейцарія займає 36 місце в рейтингу країн світу за легкістю ведення бізнесу. Тут повністю відсутні будь-які галузеві та географічні переваги, не проводиться перевірка іноземних інвестицій, є можливість для іноземних інвесторів і бізнесменів закріпити високий підприємницький статус.

Найбільш відомою транснаціональною корпорацією Швейцарії в сфері аграрного виробництва є Syngenta AG. Компанія займає 25 % ринку України. Основна стратегія діяльності даної ТНК: «Думати як аграрій: впроваджувати інновації, диференціювати, підвищувати ефективність, випереджати».

Syngenta AG являється світовим лідером у виробництві ЗЗР та насіння. Крім того, компанія займається виробництвом насіння та інтегрує весь цикл роботи з ним: селекція, виробництво, підготовка та продаж. Дана компанія має готові системи захисту й антирезистентні програми для різних культур, розробляє і впроваджує у виробництво принципово нове сільськогосподарське обладнання. Сингента кожен день витрачає 2 млн. дол. США на розробку нової продукції та технологій.

Висновки до розділу 2

Основними факторами середовища міжнародного бізнесу є економічні, політичні, соціально-психологічні, культурні та технологічні фактори. В рамках дослідження середовища міжнародного бізнесу компанії «Грано Холдинг», для цього було проаналізовано світовий ринок торгівлі, в тому числі с/г продукцією. Товарна структура міжнародної торгівлі продовольчими товарами представлена продукцією землеробства, тваринництва, лісового господарства, рибальства і морського промислу, а також напівфабрикатів. За період, що минув з 2007 року, обсяг міжнародної торгівлі продовольством і сільськогосподарською продукцією більш ніж подвоївся в реальному вираженні, досягнувши в 2020 році 1,5 трлн дол. США. Участь країн з ринковою економікою і країн, що розвиваються в глобальних агропродовольчих ринках стає все більш активною: їх експорт вже перевищує третину загальносвітового обсягу.

Найважливіше місце на світовому продовольчому ринку займають зерно і продукти його переробки, масло, насіння, рослинні масла, жири, шроти, овочі і фрукти, м'ясо та м'ясопродукти, молочні продукти, кава, какао, чай, цукор, риба і морепродукти.

Таке зростання торгівлі обумовлене декількома факторами. Скорочення транспортних витрат здешевило торгівлю. Найважливішу роль у розвитку торгівлі продовольством і сільськогосподарською продукцією відіграють також заходи торговельної політики і зниження імпорتنих тарифів. Все це, поряд зі збільшенням доходів як в розвинених, так і в країнах, що розвиваються, сприяло розширенню торгівлі продовольством і сільськогосподарською продукцією. Зростання доходів корелюється також з демографічними тенденціями, зокрема з урбанізацією, які формують новий спосіб життя і призводять до змін раціону харчування, що, в свою чергу, впливає на торгівлю та ринки. У міру просування країн по шляху розвитку люди починають споживати менше поганих продуктів харчування і включають в свій раціон більше м'яса, молочних продуктів, фруктів і овочів. Ці зміни в раціоні відображаються на структурі міжнародної торгівлі.

На глобальному рівні велика частина торгівлі продовольством припадає на країни з високим рівнем доходу, у яких частки імпорту і експорту приблизно рівні. Всі групи країн, незалежно від рівня доходу, в цілому імпортують більше продовольчих товарів, ніж сільськогосподарських.

Незважаючи на зростання обсягів торгівлі України з ЄС, частка торгівлі продукцією аграрного сектору з Україною в загальному зовнішньоторговельному обороті країн ЄС залишається вкрай незначною. Основними продуктами українського експорту, залишаються зернові та олійні культури.

На основі рейтингу індексу економічної свободи, легкості ведення бізнесу та глобальної конкурентоспроможності було встановлено, що найбільш привабливою країною для вибору ТНК-партнера є Європа. З країн Європи вирішили обрати Швейцарію, яка відома своєю транснаціональною компанією Syngenta AG, яке займається виробництвом засобів захисту рослин та насіння.

РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОГО СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «ГРАНО ХОЛДІНГ»

3.1. Розробка моделі стратегічного альянсу за участю компанії «ГРАНО ХОЛДІНГ» як проекту розвитку компанії

Стратегічні альянси являють собою принципово новий об'єкт стратегічного планування та управління, поява якого обумовлена зміною способів здійснення конкурентної боротьби і досягнення конкурентної переваги.

Основною метою створення стратегічного альянсу є побудова сучасного тепличного комплексу для розширення товарного асортименту «Грано Холдинг». Більшість овочів поступають на ринок України з південних областей України, а за допомогою побудови сучасного тепличного комплексу компанія зможе освоїти нові ринки як в Україні, так і за кордоном.

Тепличний комплекс у вигляді комбінату є проектом розвитку компанії з високою соціальною та фінансовою вигодою. Реалізація даного проекту значно вплине на покращення демографії та здоровий спосіб життя, так як даний комбінат буде пропонувати споживачам функціональні овочі, які матимуть потрібний вміст важливих для організму вітамінів і мінералів для певної цільової аудиторії.

На базі комбінату має бути створено інноваційне виробництво і центр власної експертизи в аграрному виробництві. У майбутньому реалізація даного проекту допоможе зменшити трудову міграцію фахівців і спростить можливість реалізації високотехнологічних проектів в сфері сільського господарства в цілому, та в овочівництві зокрема.

Основними факторами. інвестиційної привабливості даного проекту є наступні: тенденція зростання споживання овочів за останні роки ; наявний дефіцит внутрішнього виробництва по відношенню до існуючого попиту; висока дохідність галузі.

Стратегічний альянс у даному випадку розглядаються в якості одного з основних факторів підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Стратегічний альянс компанії «Грано Холдинг» та транснаціональної корпорації Syngenta AG є життєздатним, так як компанія Syngenta AG має широку номенклатуру товарів (насіння, засоби захисту рослин, регулятори росту). Представимо на рис.3.1. етапи створення проекту розвитку компанії за участю стратегічного партнера (Додаток Р).

Проект розвитку компанії відповідає життєвому циклу проекту побудови тепличного комбінату. Після завершення проекту та отримання першої виручки, тепличний комбінат продовжить свою роботу, а співпраця між «Грано Холдинг» та Syngenta AG буде зміцнюватися. Представимо в табл.3.1 стратегічні цілі міжнародного стратегічного альянсу «Грано Холдинг»- Syngenta AG.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі міжнародного стратегічного альянсу «Грано Холдинг» - Syngenta AG

«Грано Холдинг»	Syngenta AG
Вихід на новий ринок	Вихід на новий ринок
Збільшення асортименту	Посилення конкурентної позиції на українському ринку
Зростання обсягів продажу та доходу компанії	Розширення кола клієнтів
Впровадження нових технологій	Підвищення рентабельності
Підвищення впізнаваності бренду	Підвищення впізнаваності бренду

Джерело: розроблено автором

Дані табл.3.1 свідчать, що компанії мають схожі стратегічні цілі, які зможуть досягнути в партнерстві через синергетичний ефект.

Таблиця 3.2

Схожі та відмінні риси компаній на момент реєстрації стратегічного альянсу

Ознака	«Грано Холдинг»	Syngenta AG
Країна реєстрації	Україна	Швейцарія
Культура	європейська	європейська
Власність	приватна	приватна
Ринкова ніша	Не досить широка лінійка в галузі рослинництва	Широка лінійка в галузі ЗЗР та насіння
Ключові цінності та компетенції	Управління витратами, стиль	Надійність, якість та технологічність, іновативність

Структура управління	Формальні інформаційні потоки	Централізована
Традиційні ринки збуту	Континентальна Європа, Марокко	Європа, Азія, Японія, Африка,
Ринкова позиція	16	1

Джерело: складено автором

Дані табл.3.2 показують, що обидві компанії є ідеальним варіантом для створення стратегічного альянсу. Планування подальшої інтеграції зусиль і розробка перспективних напрямків нашоюхується не тільки на складні економічні і ринкові перешкоди. Так аналіз культурних (поведінкових) профілів на основі даних GLOBE (таблиця 3.3) показав, що вони мають істотне значення для успішного розвитку спільного ведення бізнесу.

Таблиця 3.3

Співставлення культурних профілів менеджерів України та Швейцарії

Профіль	Україна	Швейцарія
Орієнтація на результат	2,1	4,1
Орієнтація на майбутнє	2,4	4,4
Наполегливість	3,2	4,1
Інституційний колективізм	3,1	5,2
Рівність чоловічих та жіночих ролей	3,4	4,1
Гуманістична орієнтація	4,1	4,8
Дистанція влади	1,7	5,2
Груповий колективізм	3,7	5,3

Джерело: складено автором

Виходячи з даних табл. 3.3 можна зробити висновок, що швейцарські менеджери, в порівнянні зі українськими, є більш орієнтованими на результати. Представники Швейцарії проявляють більшу схильність до груповій роботі, в той час як в соціальній сфері вони схильні до індивідуалізму. У ситуації невизначеності швейцарські менеджери схильні в більшій мірі спиратися на формальні принципи, українські менеджери відчують себе більш комфортно. Стосовно до рівності за статевою ознакою, представники обох країн в рівній мірі дотримуються демократичних принципів.

Управління формуванням стратегічного альянсу є непростим завданням, хоча б тому, що його життєвий цикл за своєю структурою кардинально

відрізняється від життєвого циклу компанії з жорсткою, персистентною організаційною моделлю. Будучи оболонковою структурою, стратегічний альянс в своєму формуванні та функціонуванні є похідною від змісту контрактів, що лежать в основі його існування. Компанії необхідно скласти угоду. Дана угода має як встановлювати контроль партнера один за одним, щоб зменшити ризики, так і давати їм деяку свободу, щоб реагувати на швидкоплинні ринкові умови.

Представимо на рис.3.2 структуру менеджменту новоствореного стратегічного альянсу (Додаток М). З метою контролю за спільною діяльністю в межах стратегічного альянсу необхідно організувати координаційне бюро для надання звітності управлінському комітету і регулювання діяльності підзвітних комітетів.

Щоб об'єднати функції в межах альянсу необхідно створити наступні групи: крос-дивізійні групи, для розробки дизайну, здійснення запуску, розробки та інжинірингу, робіт, пов'язаних з закупівлями і виробництвом; методичні групи для оптимізації процесів, розробки стандартів менеджменту, контролю якості тощо; проектні групи, які представляють собою команди, які реалізують основні потреби в рамках діяльності альянсу.

В рамках міжнародного стратегічного альянсу «Грано Холдинг»- Syngenta AG передбачається можливість спільного використання ресурсів, а також управлінських структур організаціями, що функціонують самостійно, що має забезпечити спільне досягнення цільових показників і орієнтирів, визначених корпоративними місіями кожної з організацій, що входять в цей союз. Таким чином, очевидним стає ефект синергії.

Однією з базових характеристик стратегічних альянсів є здійснення співпраці з ключових проектів, що є пріоритетними для кожного з учасників альянсу. В нашому випадку даним ключовим проектом є будівництво та запуск тепличного комбінату. Формування стратегічного альянсу доцільно для реалізації спільних стратегічних ініціатив, які потребують консолідації ресурсів, наявних у розпорядженні тільки у всіх учасників альянсу. В нашому випадку,

компанія «Грано Холдинг» має в своєму розпорядженні землі, людські ресурси, а Syngenta AG – насіння та ЗЗР, стимулятори росту.

Представимо на рис.3.3 об'єднання функцій в рамках стратегічного альянсу (Додаток М). У закупівлях компанії будуть використовувати нову змішану модель, поєднавши в ній усе найкраще зі старих моделей обох компаній. Компанія «Грано Холдинг» привнесла ринкові механізми в відбір постачальників, а Syngenta AG - концепцію мережевого розвитку і жорсткий контроль якості вхідної продукції. Оскільки тепер основна частина закупівель здійснюється централізовано, компанії отримали більше влади над постачальниками.

НДДКР також буде здійснюватися спільно. Це дозволить значно скоротити витрати на цей процес і збільшити його ефективність.

Кожна з компаній почне використовувати свої мережі дистрибуції для продажу продукції партнера. Цей хід дозволить компанії «Грано Холдинг» вийти на європейський ринок, а компанії Syngenta AG на український.

Зберігати і посилювати конкурентоспроможність передбачається, в тому числі шляхом: зниження витрат і підвищення ефективності всіх ланок виробництва; побудови ефективної корпоративної структури; підвищення ефективності капіталовкладень шляхом впровадження принципів і системи проектного управління.

Виконання цих завдань має дозволити зберегти лідерство в ціновій ніші.

У сучасних умовах важливим є здатність і готовність працівників функціонувати в умовах невизначеності - за цим показником Україна випереджає своїх партнерів. Тільки за двома показниками - орієнтація на майбутнє і уникнення невизначеності - Україна демонструє відхилення від даних показників по Швейцарії. Однак це свідчить не про відсутність принципів довгострокового планування в українській культурі, а скоріше про частку імпульсивності і тактичного мислення.

НДДКР: Альянс вивчатиме можливості розподілу досліджень за технологіями нового покоління для подальшого розширення ресурсів.

Роботи в області НДДКР також будуть сфокусовані на прискоренні розвитку та будівництва нових загальних платформ, на визначенні та реалізації загальної стратегії з розвитку виробничих потужностей і на оптимізації тестування здібностей по всьому світу.

Виробництво і логістика: проекти в цій галузі будуть зосереджені на поліпшенні продуктивності за рахунок більш суворого процесу виявлення, розуміння та адаптації наявних прикладів ефективного функціонування. Робочі групи також вивчатимуть можливість оптимізації капітальних витрат через стандартизацію, краще використання можливостей і підвищення ефективності логістики.

Людські ресурси: команди Альянсу вивчатимуть розвиток загальних процесів в області людського капіталу в усіх підприємствах. Альянс запустить проект зі створення єдиної політики «талановитого управління», спрямованої на перенесення успішного досвіду національних систем на глобальну діяльність Альянсу. За даними Альянсу очікується, що зазначені проекти будуть представлені на розгляд керівництву фірм і до кінця першого півріччя 2022 року має розпочатись процес їх впровадження в діяльність фірм-партнерів.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності проекту розвитку компанії «ГРАНО ХОЛДІНГ» та прогнозування результатів міжнародної діяльності

В табл.3.4 представимо витрати на реалізацію проекту побудови тепличного комбінату в рамках стратегічного альянсу.

Таблиця 3.4

Інвестиційні витрати на реалізацію проекту «Тепличний комбінат»

Назва витрат	Сума, млн.дол.США
Витрати на складення проектної документації, управління проектом, залучення проектного менеджера та проектної команди	0,15
Витрати на будівництво комбінату	1,3
Витрати на придбання обладнання та матеріалів	8,7

Витрати на з/п робітникам, утримання комбінату та інші постійні витрати	2,6
Всього	12,75

Джерело: складено автором

Основні фактори, які мають забезпечити успіх даного проекту є наступні: збільшення капіталізації компанії та грошового потоку, скорочення витрат, зростання попиту через підвищення якості проекту; збільшення ціни на продукцію; впровадження корпоративної та соціальної відповідальності за рахунок чого зросте довіра до компанії, підвищиться мотивація персоналу та зросте імідж компанії; зросте масштаб бізнесу, його гнучкість.

Оскільки проект розробляється для підвищення керованості проектами підприємства і не може об'єктивно відображати постійні фінансові результати, то кошти інвесторів не можуть бути притягнуті, а значить джерелом фінансування будуть виступати власні кошти підприємства. Більш того, підприємство знаходиться на самофінансуванні, а також залучає кредитні кошти, тому витрати можуть бути виконані за рахунок коштів, отриманих шляхом кредитування. Розрахуємо три різні варіанти реалізації проекту «тепличний комбінат» за наступними сценаріями: песимістичний, реальний та оптимістичний.

Таблиця 3.5

Варіанти реалізації проекту «Тепличний комбінат»

Показники	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Урожайність з 1 кв.м за рік, кг	84	88,5	93
Валовий збір за рік, тон	6480	6795	7110
Середньорічна ціна за 1 кг, грн.	55	58,5	62
Грошові надходження, грн	35100000	392242500	435780000
Інвестиційні витрати, грн	26146800	235345500	210600000
Прибуток від реалізації проекту, грн.	66074616	115789986	166182840

Джерело: складено автором

Розрахуємо економічну ефективність проекту «тепличний комбінат».

WACC розраховується за такою формулою:

$$WACC = K_s * W_s + K_d * W_d * (1 - T) \quad (3.1)$$

де, K_s - вартість власного капіталу (%); W_s - частка власного капіталу (в%) (за балансом); K_d - вартість позикового капіталу (%); W_d - частка позикового

капіталу (в%) (за балансом); Т - ставка податку на прибуток (у%)/ Вартість власного капіталу (%) приймаємо на рівні середньої прогнозованої рентабельності активів (ROI) за проектом в розмірі 14,2%.

Частка власного капіталу (в%) (за балансом) дорівнює 88,7 %

Вартість позикового капіталу (%) дорівнює річної відсоткової ставки за залученими позиковими коштами - 14% (кредитування ПАТ «Приватбанк»)

Частка позикового капіталу (в%) (за балансом) дорівнює 11,3%

Ставка податку на прибуток (у%) - 18%

Підставимо значення в формулу (1)

$$WACC = 14,2\% * 0,88 + 14\% * 0,11 (1-0,18) = 12,496 + 1,26 = 13,756\%$$

Таким чином, ставка дисконтування за проектом приймає на рівні 13,76%, однак з урахуванням поправок на ризик. Він визначається експертним методом і, відповідно, носить суб'єктивний характер. На нашу думку, підприємству притаманні такі ризики: ризик змін цін на матеріали, інфляція, постачальники. В якості експерта виступив фінансовий директор підприємства. За його даними ризик проекту для розрахунку ставки дисконту складе 1,24%. Таким чином, ставка дисконтування складе 15%. Для визначення грошового потоку з урахуванням дисконтування множимо очікуваний грошовий потік на коефіцієнт дисконтування.

Представимо в табл.3.6 розрахунок ефективності реалізації проекту тепличного комбінату в рамках стратегічного альянсу.

Таблиця 3.6

Розрахунок дисконтного періоду окупності проекту, млн.грн

Показники	Інвестиційні витрати	Надходження			
		2021	2022	2023	2024
Чистий грошовий потік	-337,875	157,479	164,62	179,1	199,9
Чистий дисконтований грошовий потік		136,92	124,47	51,9	43,45
Накопичений чистий грошовий потік		-200,95	-76,48	-24,58	+18,87
Дисконтований період окупності					3,35
PI					1,4894
IRR					15,7

Джерело: складено автором

Таким чином, NPV більше 0, а IRR більше ставки дисконтування, РІ більше 0, можна стверджувати, що проект є прибутковим та перспективним.

Міжнародний стратегічний альянс «Грано Холдинг» - Syngenta AG має зміцнити позиції компанії «Грано Холдинг» на українському ринку сільськогосподарської продукції за допомогою реалізації проекту з будівництва високотехнологічного тепличного комплексу з метою розширення бізнес-моделі виробництва високоякісної сільгосподарської продукції та отримання можливості виробляти продукцію під запит покупця, вихід на новий ринок-овочів. Для розрахунку економічної ефективності формування стратегічного альянсу за допомогою доходного підходу до оцінки ефекту синергії:

$$\Delta FCFE = \Delta S - \Delta C - \Delta T - \Delta NWC - \Delta Capex - \Delta M + \Delta Debt \quad (3.1),$$

де $\Delta FCFE$ (free cash flow to equity) – потік грошових коштів для власників;

ΔS (sales) – приріст виручки від реалізації в зв'язку із зростанням обсягів продажу; ΔC (costs) – рівень зменшення операційних витрат в зв'язку із новими можливостями розвитку компанії; ΔT (tax) – зменшення сплати податку на прибуток в зв'язку податковою оптимізацією; ΔNWC (Net Working Capital), $\Delta Capex$ (capital expenditure) – зменшення інвестицій в оборотний капітал та зменшення капіталовкладень (за рахунок економії на масштабах випуску і гнучкості); ΔM (Management) – зменшення витрат на управління; $\Delta Debt$ – зростання позикового довгострокового капіталу на період реалізації проекту.

Представимо в табл.3.6 розрахунок економічної ефективності створення стратегічного альянсу.

Таблиця 3.6

Економічна ефективність створення стратегічного альянсу

Рік	Стратегічний альянс			«Грано Холдинг»			Приріст виручки, млн.грн.	Економія операційних витрат, млн.грн.	Економія податку на прибуток, млн.грн.
	Виручка від реалізації, млн. грн.	Операційні витрати, млн. грн.	Податок на прибуток від ЕВІТ, млн.грн.	Виручка від реалізації, грн.	Операційні витрати, грн.	Податок на прибуток від ЕВІТ, грн.			
1	392,2	156,8	25,4	217,9	360,8	58,4	174,3	204	33

2	431,4	172,5	27,9	239,7	396,9	64,3	191,7	224,4	36,4
3	474,6	189,8	30,7	263,7	436,6	70,7	210,9	246,8	40
4	522,1	208,8	33,8	290,0	480,3	77,8	232,1	271,5	44
5	574,3	229,7	37,2	319,0	528,3	85,5	255,3	298,6	48,3
	2394,6	957,6	155	1330,3	2202,9	356,7	1064,3	1245,3	201,7

Джерело: складено автором

Таким чином, дані табл.3.6 свідчать, що в результаті реалізації проекту створення стратегічного альянсу приріст виручки складе за п'ять років роботи складе 1064,3 млн.грн., економія витрат – 1245,3 млн.грн., а економія податку на прибутку – 210,7 млн.грн., що підтверджує ефективність створення стратегічного альянсу.

Висновки до розділу 3

В процесі дослідження було побудовано модель стратегічного альянсу «Грано Холдинг» - Syngenta AG, який заключається в будівництві «тепличного комплексу». Стратегічний альянс у даному випадку розглядаються в якості одного з основних факторів підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні за рахунок реалізації поділу праці, підвищення продуктивності та ефективності функціонування окремих підрозділів, які формують структуру бізнесу і, як наслідок, появи синергетичного ефекту.

Стратегічний альянс компанії «Грано Холдинг» та транснаціональної корпорації Syngenta AG є життєздатним, так як компанія Syngenta AG має широку номенклатуру товарів (насіння, засоби захисту рослин, регулятори росту). Базовим елементом проведеного дослідження є довіра, як основа успішного стратегічного альянсу. Довіра є запорукою добросовісної поведінки партнерів по відношенню один до одного, а також націленості на довгострокову спільну діяльність по досягненню загальних стратегічних цілей.

Оцінка ефективності створення стратегічного альянсу показала його ефективність, так як в рамках партнерських відношень відбудеться економія операційних витрат, приріст прибутків та економія на податку на прибуток.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі дослідження встановлено, що стратегічні альянси – це основа для успішного розвитку бізнесу в світовій економіці. Вони дають змогу компаніям швидко і з невеликими фінансовими витратами вийти на міжнародний ринок, розвивати і поліпшувати діяльність компанії, забезпечують отримання нових знань, технологій. Засновники альянсу зберігають повну юридичну і економічну самостійність. Одна і та ж фірма може бути членом декількох стратегічних альянсів.

Основними відмінностями стратегічного альянсу від технополісу, кластеру та мережі є те, що вони мають різний склад учасників, територіальних особливостей, інноваційної орієнтації. Проаналізувавши погляди провідних науковців, зазначимо, що ми розуміємо стратегічний альянс як систему взаємовигідних, збалансованих партнерських відносин і зустрічних зобов'язань підприємств, закріплених на певний період угодою альянсу. Стратегічний альянс передбачає можливість об'єднання незалежних підприємств для реалізації визначеного проекту, однак при цьому кожне із підприємств повинне зберегти самостійність і має керуватися своїми інтересами та цілями.

Цілі міжнародних стратегічних альянсів включають в себе: усунення або ослаблення конкуренції; економія на розширенні масштабів виробництва; подолання державних торговельних і інвестиційних бар'єрів у виході на перспективні зарубіжні ринки; зниження ризику (Risk reduction); обмін передовими технологіями (The exchange of advanced technologies).

В якості особливостей стратегічних альянсів можна назвати наступні: угоди про співпрацю між фірмами, що мають спільні плани, що відрізняються від звичайних торгових операцій, але не призводять до злиття компаній. Існують значні відмінності між стратегічними союзами, заснованими на довгострокових відносинах партнерів, і партнерськими відносинами контрактного типу, так як останній вид співпраці існує обмежене час і використовується для конкретних проєктів або цілей.

Основні фактори середовища міжнародного бізнесу є наступні: економічні, політичні, соціально-психологічні, культурні та технологічні.

Під час дослідження середовища міжнародного бізнесу компанії «Грано Холдинг» проведений аналіз світового ринку торгівлі, в тому числі с/г продукцією. Встановлено, що обсяг міжнародної торгівлі продовольством і сільськогосподарською продукцією більш ніж подвоївся в реальному вираженні, досягнувши в 2020 році 1,5 трлн дол. США. Участь країн з ринковою економікою і країн, що розвиваються в глобальних агропродовольчих ринках стає все більш активною: їх експорт вже перевищує третину загальносвітового обсягу.

Крім того, встановлено, що скорочення транспортних витрат здешевило торгівлю та обумовило збільшення обсягів виробництва.

Незважаючи на зростання обсягів торгівлі України з ЄС, частка торгівлі продукцією аграрного сектору з Україною в загальному зовнішньоторговельному обороті країн ЄС залишається вкрай незначною. Основними продуктами українського експорту, залишаються зернові та олійні культури.

На основі рейтингу індексу економічної свободи, легкості ведення бізнесу та глобальної конкурентоспроможності було встановлено, що найбільш привабливою країною для вибору ТНК-партнера є Європа. З країн Європи вирішили обрати Швейцарію, яка відома своєю транснаціональною компанією Syngenta AG, яке займається виробництвом засобів захисту рослин та насіння.

В процесі дослідження було побудовано модель стратегічного альянсу «Грано Холдинг» - Syngenta AG в рамках розвитку компанії та реалізації проекту «Тепличний комбінат». В процесі оцінки ефективності проекту та ефективності його реалізації в рамках стратегічного альянсу встановлено його доцільність, так як розвиток компанії в межах стратегічного партнерства значно підвищиться, прибутки зростуть, а витрати зменшаться. При цьому, завдяки стратегічному партнерству компанія зможе вийти на новий ринок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балан В. Г. Методичний підхід до вибору партнерів по стратегічному альянсу на основі нечіткої логіки // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2020. - № 2. - С. 121-135. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2020_2_11
2. Батлер, У.Э. Основные черты открытого акционерного общества и американской корпорации. //Государство и право. 2012. № 7. С. 79–86
3. Б. Гаррет, П. Дюссож. Стратегические альянсы. – М.: ИНФА-М., 2002.267 с.
4. Братута О. Г. Дослідження поняття явища "стратегічний альянс" як видової форми об'єднання підприємств// Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 5. С. 70-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_5_16
5. Гомес-Кассерс Б. Группа против группы // Стратегические альянсы. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 91–115
6. Загарій В. К. Транснаціональні компанії і стратегічні альянси та їх вплив на світову економіку// Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 15(1). - С. 110-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_15\(1\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_15(1)_26)
7. Касич А.О., Чумаченко Ю.В. Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства / Касич А.О., Чумаченко Ю.В. // Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання. – 2017. - №13. – с. 79-83
8. Кузнєцова М. А. Використання стратегічних альянсів в інноваційній економіці // Бізнес Інформ. - 2020. - № 9. - С. 75-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_9_9
9. Максименко І. Я. Особливості формування стратегічних альянсів на міжнародному та українському ринках// Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_31

10. Махова Г. В. Практика формування стратегічних альянсів підприємств в Україні / Г. В. Махова // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2018. – № 1-2. – С. 211-215.
11. Морозова І.В. Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки//Приазовський економічний вісник. № 1 (18). 2020. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/5.pdf
12. Ніжейко К. Міжнародні стратегічні альянси в ІТ-сфері // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2021. - № 3. - С. 52-63.
13. Нужна Ю. К. Забезпечення ефективної співпраці в рамках міжнародного стратегічного альянсу / Наука III тисячоліття: пошуки, проблеми, перспективи розвитку : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної 106 інтернет-конференції (20-21 квітня 2017 року) : збірник тез. – Бердянськ : БДПУ, 2017. – Ч.1. – 354 с.137.
14. Орлов В. М. Фактори формування стратегічних альянсів // Бізнес Інформ. - 2019. - № 12. - С. 76-81. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_12_11
15. Основні показники зовнішньої торгівлі України. URL: http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni_rinki/osnovni_pokazniki_
16. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
17. Офіційний сайт ВТО <https://www.wto.org/english/res>
18. Офіційний сайт ФАО <http://www.fao.org/countryprofiles/>
19. Офіційний сайт компанії Syngenta. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.syngenta.ua/>
20. Охріменко О. В. Фактори формування стратегічних альянсів // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 14(4). С. 14-20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14\(4\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14(4)_4)
21. Севостьянова С.І. Міжнародні стратегічні альянси в процесі глобалізації економіки. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer27/828.pdf>

22. Татарінов В. В. Малий та середній бізнес як учасник міжнародних стратегічних альянсів // Академічний огляд. - 2021. - № 1. - С. 97-107. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2021_1_11
23. Уманців Ю.М. Корпоративні структури у глобальному конкурентному просторі: монографія / Ю.М. Уманців. – К.: ННЦ ІАЕ, 2018.– 408 с.
24. Шевченко Л. С. Міжнародні стратегічні альянси в юридичному бізнесі // Економічна теорія та право. - 2017. - № 2. - С. 36-49. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2017_2_5
25. Шульженко Л. Зарубіжний і вітчизняний досвід створення стратегічних альянсів // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 10(2). - С. 156-160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10\(2\)__34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10(2)__34)
26. Череп А. В. Стратегічний альянс як перспективна форма об'єднання підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 4(2). - С. 273-275. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_4\(2\)__58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_4(2)__58)
27. Чернега, О. Б. Стратегічні альянси підприємств: форми, еволюція, перспективи / О. Б. Чернега, О. В. Озаріна. – Донецьк, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2015. – 221 с.
28. Global 2000 The World's Largest Public Companies, 2019. URL: <https://www.forbes.com/global2000/#6a80dbb9335d>
29. G.Hamel. Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances//Strategic Management Journal, vol.12, 1991
30. Cadot O., Asprilla A., Gourdon J. Deep regional integration and non-tariff measures: A methodology for data analysis. Policy issues in international trade and commodities research study series № 69. United Nations New York and Geneva. 2015. URL: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/itcdtab71_en.pdf
31. Green Economy and Trade Opportunities Project: Synthesis Report. United Nations Environment Programme. UNEP. 2016. P. 35. URL: http://www.unep.org/greeneconomy/sites/unep.org.greeneconomy/files/publications/getopsynthesisreport_web_0.pdf

32. United Nations Office for Project Services (UNOPS). Офіс проектних послуг ООН. URL: <https://www.unops.org/english/Pages/Home.aspx>

33. Trofimtseva O. Organic in Ukraine. Ministry of Agrarian Policy and Food Ukraine. 2017. URL: <http://www.ukraine.fibl.org/fileadmin/imagesukrain>

34. Agricultural trade implications of COVID-19 Export progress <https://www.agriculture.gov.au/sites/default/files/documents/tmad-trade-implications-factsheet-5.pdf>

35. Impacts of the COVID-19 Pandemic on the Global Agricultural Markets <https://link.springer.com/article/10.1007/s10640-020-00473-6>

36. Worldatlas.com. (2019). World Map / World Atlas / Atlas of the World Including Geography Facts and Flags - Worldatlas.com - WorldAtlas.com. [online] Available at: <https://www.worldatlas.com/> [Accessed 10 May 2019]

ДОДАТКИ

Додаток А

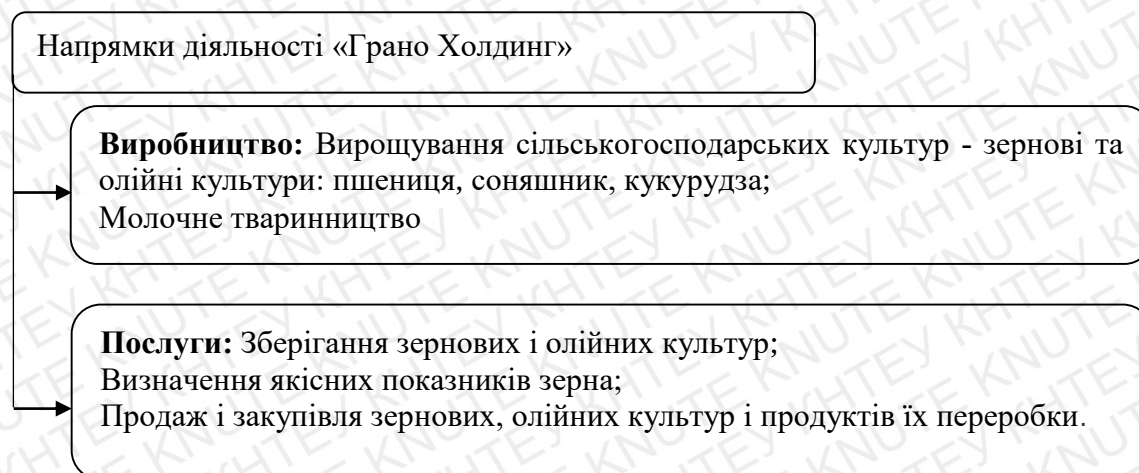


Рис.2.1. Напрямки діяльності ТОВ «Грано Холдинг»

Джерело: складено автором

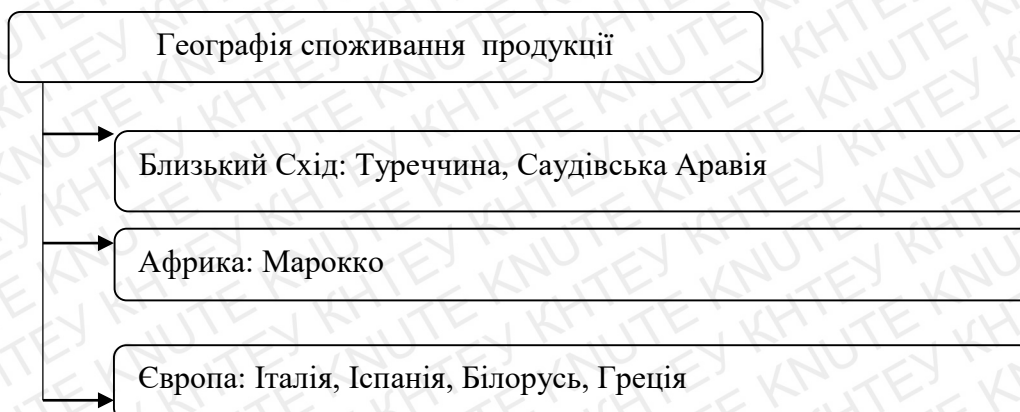


Рис.1.4.Географія споживання продукції ТОВ «Грано Холдинг»

Джерело: складено автором

Таблиця 1.8

**Аналіз загальних фінансових показників ТОВ «Грано Холдинг» за
2018-2020 роки**

Показники, тис. грн	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
Чистий дохід	54683	63753	66696	9070	2943
Собівартість	37933	43819	50011	5886	6192
Інші операційні доходи	168	558	687	390	129
Адміністративні витрати	767	907	908	140	1
Витрати на збут	-	240	53	240	-187
Інші операційні витрати	367	594	795	227	201
Фінансовий результат від операційної діяльності	15784	18671	15616	2887	-3055
Чистий прибуток	16150	18191	15115	2041	-3076

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Додаток В

Таблиця 1.9

Елементи операційних витрат компанії за 2018-2020 роки, тис. грн.

Назва	2018	2019	2020	Темп росту 2019/2018, %	Темп росту 2020/2019, %
Матеріальні затрати	30072	34920	40657	116,12	116,42
Виплати на оплату праці	2767	3887	4682	140,5	120,5
Відрахування на соціальні заходи	592	838	1025	141,6	122,3
Амортизація	2159	3448	5644	159,7	163,7
Інші операційні витрати	12147	11888	17798	97,86	149,7
Разом	47737	54981	69806	115,1	126,9

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Таблиця 1.10

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів
компанії 2018-2020 роки**

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
Фондовіддача	2,5	0,1	1,9	-2,4	4	1,8	1900
Фондоозброєність	362,2	851,7	506,8	489,5	235,1	-344,9	59,5
Фондомісткість	0,4	10	0,5	9,6	2500	-9,5	5
Рентабельність ОЗв	74,3	34,4	42,6	-39,9	46,3	8,2	123,8

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Таблиця 1.11

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Грано Холдинг» за 2018-2020 роки

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,1	0,01	0,05	-0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,8	2,9	0,2	0,1	-1,7
Коефіцієнт загальної ліквідності	5,2	6,02	3,6	0,82	-2,42

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Додаток С

Таблиця 2.2

Основні експортери та імпортери за групами товарів

Найменування ринку	Основні експортери (е) та імпортери (і)
Ринок зернових, в тому числі: – пшениця; – кукурудза; – рис	Е: США, Аргентина, Китай, Індія, Японія, Індонезія, Таїланд, США, В'єтнам, Росія, Україна, Канада, Австралія, Аргентина, Франція І: Індонезія, Бангладеш, Північна Корея, Іран, Саудівська Аравія, Бразилія, Китай, Бразилія, Японія, Єгипет
Ринок хлібопродуктів і продукції борошномельної промисловості	Е: Німеччина, Індія, Бразилія, Франція І: Японія, США, Німеччина, Великобританія
Ринок харчосмакових товарів: – білий перець – чай – кава	Е: Бразилія, Колумбія, Індонезія, В'єтнам, Австралія, Бразилія, Аргентина, Нова Зеландія, Уругвай І: США, країни ЄС
Ринок цукру	Е: Данія, США, Канада, країни Бенілюксу, Австралія і Нова Зеландія І: Італія, Франція, країни Бенілюксу, Австрія
Ринок м'яса і м'ясомолочних продуктів, у т.ч.: – телятини; – свинини; – баранини; – конини; – птиці	Е: країни ЄС, Нова Зеландія, США, Австралія, Аргентина, Таїланд, Індонезія, Малайзія; І: країни Америки, Європи, Японія, азіатські країни, що розвиваються
Ринок молочних продуктів (вершкового масла; сиру; молока (сухого чи порошку конденсату))	Е: Австралія, Нова Зеландія, Аргентина, Уругвай, ПАР, Росія, Бразилія, Україна І: Японія, США, Німеччина, Франція, Італія, Південна Корея, Тайвань
Світові ринки сільськогосподарської сировини:	
Ринок вовни	Е: Австралія, Перу, Болівія, Канада І: країни ЄС, США, Японія
Ринок бавовнику	Е: Канада, Швеція, Перу, Мексика І: Німеччина, Франція, Бельгія, Японія
Ринок каучуку	Е: Австралія, Канада, Мексика І: США, країни ЄС

Джерело: складено авторами на основі [5]

Додаток К

Таблиця 2.4

Основні імпортери сільськогосподарської продукції: доля в загальному обсязі імпорту, 2019 та 2000 роки

Країна	2000 рік		2019 рік	
	Місце в рейтингу	Доля	Місце в рейтингу	Доля
Європейський союз	1	45,3	1	39,1
США	2	10,1	2	10,1
Китай	6	2,3	3	8,2
Японія	3	8,7	4	4,2
Канада	4	2,8	5	2,7
Республіка Корея	8	2	9	1,9
Росія	9	1,7	10	1,9
Індонезія	12	1	11	1,4
Інші	-		-	
Всього	-	86,5	-	84,5

Джерело: складено автором[17]

Таблиця 2.7

Рейтинг країн світу за індексом легкості ведення бізнесу

Країна	Місце	Індекс
Нова Зеландія	1	86,8
Сінгапур	2	86,2
Гонконг	3	85,3
Данія	4	85,3
Республіка Корея	5	84,0
США	6	84,0
Грузія	7	83,7
Велика Британія	8	83,5
Норвегія	9	82,6
Швеція	10	82,0
Україна	64	70,2

Джерело: складено автором

Додаток Р

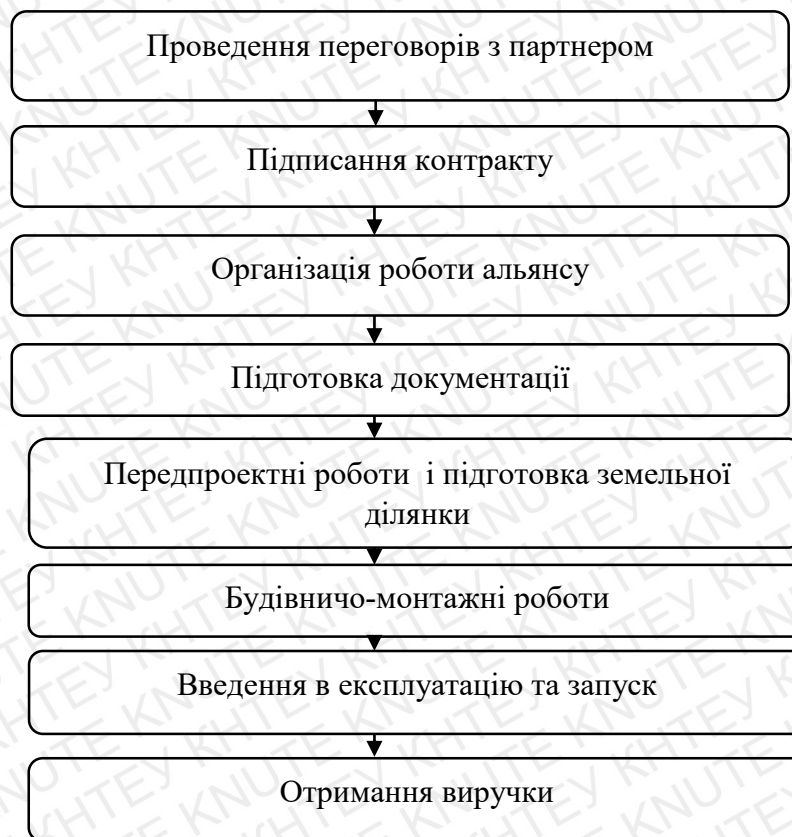


Рис.3.1. Етапи розвитку компанії за участю стратегічного партнера

Джерело: розроблено автором

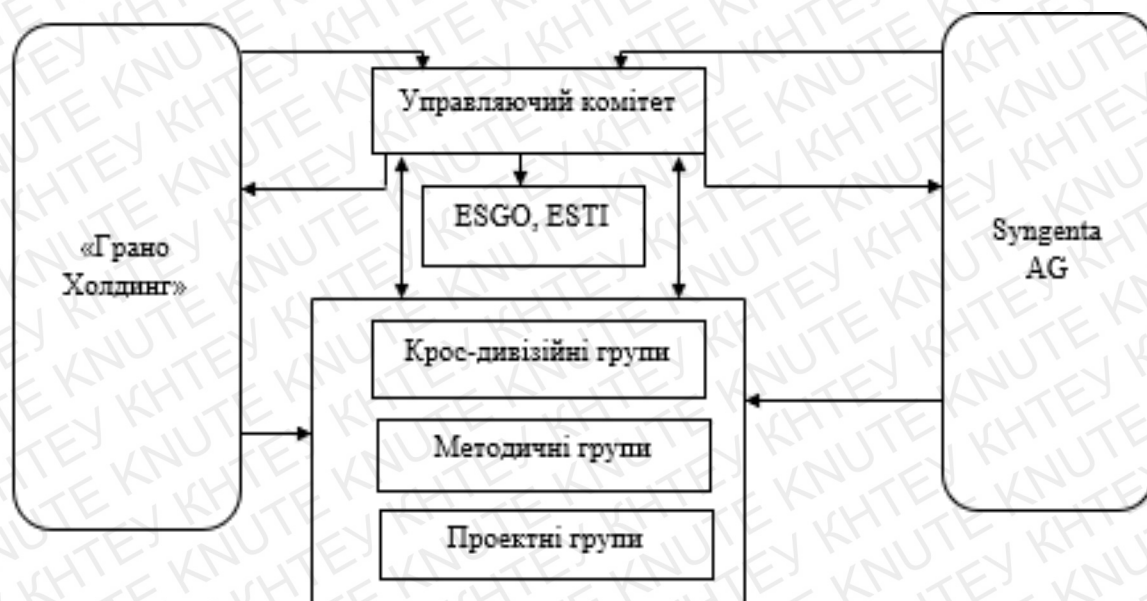


Рис. 3.2. Структура управління альянсом

Джерело: розроблено автором

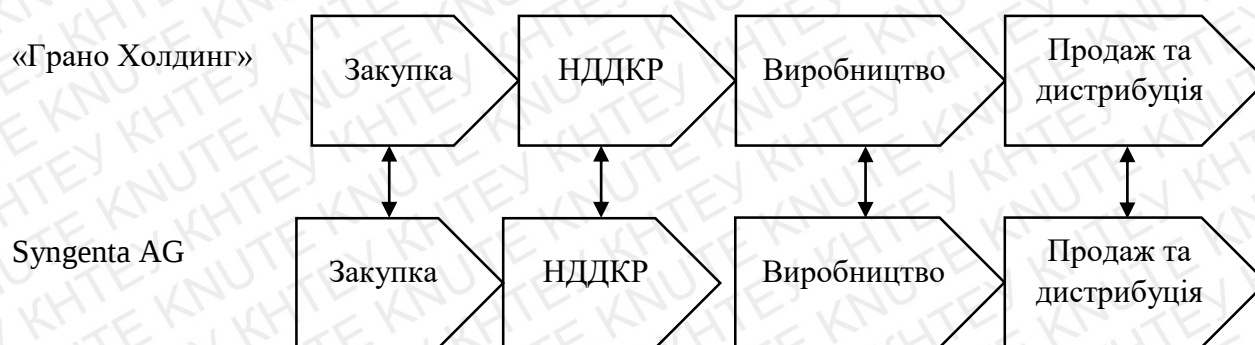


Рис.3.3.Об'єднання функцій в рамках стратегічного альянсу «Грано Холдинг»-

Syngenta AG

Джерело: складено автором

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2020

р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	66 696	63 753
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(50 011)	(43 899)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	16 685	19 854
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-

Продовження додатку Т

<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	687	558
<i>у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2121</i>	-	-

<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(908)	(907)
Витрати на збут	2150	(53)	(240)
Інші операційні витрати	2180	(795)	(594)
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	15 616	18 671
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	467	477
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(927)	(841)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(41)	(116)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

Продовження додатку Т

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	15 115	18 191
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	15 115	18 191
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код	За звітний	За аналогічний період
--------	-----	------------	-----------------------

	рядка	період	попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	15 115	18 191

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	40 657	34 920
Витрати на оплату праці	2505	4 682	3 887
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 025	838
Амортизація	2515	5 644	3 448
Інші операційні витрати	2520	17 798	11 888
Разом	2550	69 806	54 981

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.**

V

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код	На початок	На кінець
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
активи Нематеріальні активи	1000	3	2 862
первісна вартість	1001	5	2 874
накопичена амортизація	1002	2	12
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	46 463	59 144
первісна вартість	1011	62 764	80 320
знос	1012	16 301	21 176
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-

Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	46 466	62 006
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	18 799	26 970
Виробничі запаси	1101	5 752	3 519
Незавершене виробництво	1102	2 962	6 484
Готова продукція	1103	10 085	16 967
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	6 567	6 327
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 320	6 927
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 846	-
з бюджетом	1135	79	239

у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	375	257
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	686	140
Готівка	1166	-	6
Рахунки в банках	1167	686	134
Витрати майбутніх періодів	1170	376	345
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	36 048	41 205
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	82 514	103 211
Пасив	Код	На	На
	рядка	початок	кінець
		звітнього	звітнього
		періоду	періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			

Продовження додатку Н

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21	21
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	58 317	76 508
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 191	15 115
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	76 529	91 644

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	4 615	6 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	135	10
товари, роботи, послуги	1615	43	4 379
розрахунками з бюджетом	1620	62	130
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	104	149
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	42	240
Інші поточні зобов'язання	1690	984	659
Усього за розділом III	1695	5 985	11 567
Баланс	1900	82 514	103 211

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код	На початок	На кінець
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3	3
первісна вартість	1001	5	5
накопичена амортизація	1002	2	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 382	6 970
Основні засоби	1010	15 968	27 494
первісна вартість	1011	27 248	40 459
знос	1012	11 280	12 965
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	19 353	34 467
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10 945	13 582
Виробничі запаси	1101	2 703	2 387
Незавершене виробництво	1102	2 959	2 859
Готова продукція	1103	5 283	8 336
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	6 357	6 460

Продовження додатку У

Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 762	1 574
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	7 325
з бюджетом	1135	1 314	486
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-

Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	9	143
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	289	35
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	289	35
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Усього за розділом II	1195	25 676	29 605
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	45 029	64 072
Пасив	Код	На	На
	рядка	початок	кінець
1	2	звітний	звітний
		періоду	періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21	21
Додатковий капітал	1410	27 988	42 167
Емісійний дохід	1411	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 179	16 150
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	42 188	58 338
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-

Продовження додатку В

Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2 200	3 475
Векселі видані	1605	-	-

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	259
товари, роботи, послуги	1615	197	182
розрахунками з бюджетом	1620	-	22
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	66	101
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	495
Інші поточні зобов'язання	1690	378	1 200
Усього за розділом III	1695	2 841	5 734
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	45 029	64 072

Додаток Ч

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2018

р.

Форма N2 Код за ДКУД

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54 683	34 490
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(37 933)	(22 343)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	16 750	12 147
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Інші операційні доходи	2120	168	21
Адміністративні витрати	2130	(767)	(1 284)
Витрати на збут	2150	(-)	(72)
Інші операційні витрати	2180	(367)	(298)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	15 784	10 514
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	1 282	4 406
Фінансові витрати	2250	(856)	(731)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)

Продовження додатку Ч

Інші витрати	2270	(60)	(10)
--------------	------	--------	--------

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
---	------	---	---

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	16 150	14 179
збиток	2295	(-)	(-)
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	16 150	14 179
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	16 150	14 179

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	30 072	17 338
Витрати на оплату праці	2505	2 767	1 961
Відрахування на соціальні заходи	2510	592	709
Амортизація	2515	2 159	1 647
Інші операційні витрати	2520	12 147	8 455
Разом	2550	47 737	30 110