

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародного менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Організація експортної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Агрофірма
Заросянська»)

Студента 2 курсу, 2 групи,
спеціальності 073

«Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

(підпис студента)

*Федосенко
Вікторії
Валентинівни*

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

(підпис керівника)

*Крикуненко
Катерина
Володимирівна*

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
Доцент

(підпис гаранта)

*Серова
Людмила
Петрівна*

Київ 2021

ВСТУП

Для підприємств в сучасних умовах господарювання необхідною умовою підвищення їх прибутковості є розширення ринків збуту продукції. Орієнтація підприємства на зовнішні ринки дозволяє вийти на нові ринки, закріпитися на них та за рахунок активізації інноваційної та маркетингової діяльності формувати додаткові конкурентні переваги. Особливої актуальності проблема організації експортної діяльності підприємств набуває в умовах глобалізації, коли підприємство-суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності на зовнішніх ринках конкурує не тільки з місцевими виробниками продукції, а і з потужними транснаціональними корпораціями. Вихід на зовнішні ринки передбачає нарощування експортного потенціалу підприємства у відповідності до його експортної стратегії. Саме тому проблема дослідження аспектів організації експортної діяльності підприємства є актуальною. Оскільки організація експортної діяльності повинна органічно доповнювати процеси планування, організації та контролю господарської діяльності підприємства, доцільним є починати цей процес з аудиту фінансового стану підприємства, визначення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності, визначення основних напрямів удосконалення експортної діяльності, діагностування експортного потенціалу та можливостей його нарощування.

Організація проведення експортних операцій підприємства передбачає не тільки облік цих операцій, а і активізацію маркетингової діяльності на зовнішніх ринках, оцінювання ризиків експортних операцій та управління ними, раціональне використання потенціалу підприємства на основі комплексного аналізу сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, можливостей та загроз зовнішнього середовища. Плануючи маркетингову діяльність на зовнішніх ринках слід мати на увазі, що в сучасних умовах особливого значення набувають інструменти інтернет-маркетингу (лендінг, веб-аналітика, SEO-оптимізація, контекстна реклама, контент-маркетинг тощо), які дозволяють швидко та якісно налагодити контакт зі споживачем, що є актуальним в умовах глобалізації. Аналіз

ризик при організації експортної діяльності повинен базуватися на дослідженні соціально-культурних, економічних, політичних особливостей цільових ринків збуту підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Об'єкт дослідження – процеси управління експортною діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предмет дослідження – процеси організації проведення експортних операцій підприємства на засадах концепції стратегічного управління.

База дослідження – ТОВ «Агрофірма Заросянська», яке спеціалізується на виробництві та збуті зернових та технічних культур.

Зернові культури в Україні та й в усьому світі мають стратегічне значення, адже без масштабного постачання зернових, у тваринницьких господарствах не було б високих показників. Зернові культури – основа сільськогосподарського виробництва.

Зернові культури поділяються на:

- I групу (культури північного походження з довгим днем в літній період: пшениця, жито, ячмінь, овес);
- II групу (культури південного походження з коротким днем в літній період: кукурудза, просо, сорго, гречка та рис).

Серед культур I групи розрізняють ярі, озимі різновиди, II групи – тільки ярі.

Технічними культурами заведено називати ті види сільськогосподарських рослин, які вирощують заради одержання з них технічної сировини. Класичним прикладом такої культури є льон, з якого отримують сировину для текстильної промисловості, а також нехарчова рослинна олія. Проте, багато культур, що відносяться до технічних, можуть також вирощуватися і як продовольчі. Наприклад, картопля – це основна овочева культура й джерело крохмалю одночасно. Таким чином, поділ галузей рослинництва на продовольчі й технічні культури досить умовний.

Дослідженням теоретико-методичних засад аналізу фінансового стану підприємств займаються такі науковці, як Івченко Л. В., Федорченко О. Є. [1],

Пілецька С. Т. [2], Закаблук Г. О. [3], Ковальчук Т. М., Вергун А. І. [4], Гавриленко О. В. [5] та інші. У роботах цих науковців з тематики аудиту фінансового стану підприємства на високому науковому рівні визначені основні групи показників, які свідчать про платоспроможність, фінансову незалежність та ділову активність підприємств. Разом з тим залишаються недостатньо розкритими питання систематизації показників ділової активності підприємства, у тому числі тих показників, які характеризують експортну активність підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Питання щодо дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємств висвітлюються в роботах Кривов'язюк І. В., Тележинської Н. В. [6], Лаврик О. Л., Котляр К. О. [7], Кубів С. І., Федюк В. В. [8], Федоронько Н. І. [11], Васюк Т. В. [12], Базецької Г. І. [13], Книшек О. О. [14], Волошан І. Г. [22], Тимошенко Н. Ю., Сологуб О. О. [23] та інших. В роботах цих науковців пропонуються методичні підходи для аналізу ефективності експортних та імпорتنих операцій підприємства (для оцінювання стану зовнішньоекономічної діяльності на рівні регіону традиційно розраховують індекс порівняльної переваги експорту/імпорту, коефіцієнт покриття експорту імпортом, коефіцієнт концентрації експорту, коефіцієнт випередження експорту темпів зростання виробництва, коефіцієнт Грубеля-Ллойда, який відображає, наскільки сильною є внутрішньогалузева торгівля товаром чи послугою), але актуальним залишається питання узагальнення цих наробок.

Систематизації основних напрямів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємств присвячені роботи Лапіна О. В., Горицької К. М. [15], Ковтун Е. О., Романчук Р. А., Савчук В. В. [16], Тарасюк Г. М., Горшкової Л. О. [17], Радченко О. П., Капанжи М. В. [25]. Автори пропонують заходи, що підвищують ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств, разом з тим додаткових досліджень вимагають питання урахування ризиків при плануванні та організації зовнішньоекономічних операцій підприємств.

Таким чином, узагальнюючи результати дослідження наведених вище науковців, можна зробити висновки, що основними напрямками удосконалення організації експортної діяльності на підприємстві є:

- узгодження цілей експортної діяльності з системою цілей підприємства;
- активізація маркетингової діяльності підприємства на зовнішніх ринках;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємства;
- підвищення ефективності господарської діяльності підприємства;
- нарощування експортного потенціалу підприємства;
- розвиток виробничої бази підприємства, впровадження новітніх технологій для виробництва інноваційної продукції;
- формування позитивного іміджу підприємства;
- розроблення стратегії експортної діяльності підприємства на основі аналізу портфелю стратегічних бізнес-одиниць із застосуванням матричних методів стратегічного управління;
- проведення SWOT-аналізу для виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін внутрішнього середовища;
- удосконалення системи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- удосконалення системи ризик-менеджменту підприємства.
- постійне підвищення кваліфікації кадрів, що займаються організацією та веденням експортної діяльності на підприємстві.
- удосконалення методологічної бази організації експортної діяльності.

Дослідженням аспектів удосконалення експортної діяльності підприємств аграрного сектору займаються такі науковці, як Ковінько О. [9], Вітко Ю. Д. [10], Рассоха В., Шарапа О. [26], Грановська В. Г. [27], Запольська М. В., Мороз Ю. В. [28], Лавров І. В. [29], Брояка А. А. [30] та інші. В роботах цих авторів знаходимо відображення специфіки експортної діяльності саме підприємств аграрного сектору, особливостей формування та нарощування їх експортного потенціалу в умовах глобалізації. Незважаючи на наявність досить великої кількості публікацій з тематики організації експортної діяльності

підприємств аграрного сектору економіки, недостатньо опрацьованими залишаються питання визначення експортної стратегії цих підприємств та її узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства. Дослідження специфіки зовнішніх операцій аграрних підприємств України доцільно здійснювати шляхом аудиту динаміки виробництва аграрної продукції вітчизняних підприємств, характеристики експортно-імпортних операцій України з цією товарною групою, аналізу тенденцій розвитку міжнародних аграрних ринків та виявлення вільних ринкових сегментів, на яких вітчизняні підприємства матимуть конкурентні переваги.

Логічним наслідком впровадження комплексу заходів з удосконалення організації експортної діяльності підприємств є нарощування їх експортного потенціалу. Проблематика формування та нарощування експортного потенціалу підприємств висвітлюється у роботах Мельника О. Г. [18], Бараннік І. О. [19], Скриньковського Р. М., Ключак О. В., Процевят О. С. [20], Вовк В. А., Гаврильченко О. В. [21], Бабірлі У. Х., Князя С. В., Павленко О. П. [24] та інших. Разом з тим недостатньо дослідженими залишаються механізми взаємодії експортного потенціалу зі складовими так званого «квадрату потенціалу» підприємства: виробничим, кадровим, фінансовим та маркетинговим потенціалами.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування напрямів удосконалення експортної діяльності підприємства аграрного сектору.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства;
- досліджено специфіку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- оцінено ефективність експортних операцій підприємства;
- обґрунтовано основні напрями удосконалення процесу організації операцій з експорту підприємства;
- розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності експорту продукції підприємства;

– зроблено прогноз фінансових результатів від впровадження запропонованих заходів.

Наукова та практична значущість кваліфікаційної магістерської роботи полягає у розвитку теоретико-методичних підходів щодо організації експортної діяльності аграрних підприємств.

Методологічна база дослідження – загальнонаукові методи пізнання, метод порівняння, аналізу та синтезу, статистичні методи дослідження, матричні методи стратегічного управління (SWOT-аналіз).

Інформаційна база дослідження – публікації науковців з проблематики діагностування фінансового стану підприємства, визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, організації експортних операцій, формування та нарощування експортного потенціалу підприємства, стратегічного управління експортною діяльністю підприємств агропромислового сектору економіки, офіційна інформація щодо діяльності ТОВ «Агрофірма Заросянська» за період 2016 – 2020 рр.

Структура роботи: дипломна робота складається зі вступу, двох розділів та висновків. Загальний обсяг роботи – 84 сторінок, з них основного тексту – 51 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОФІРМА ЗАРОСЯНСЬКА»

1.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Агрофірма Заросянська»

ТОВ «Агрофірма Заросянська» (код ЄДРПОУ 34461299) спеціалізується на виробництві та збуті зернових та технічних культур. Підприємство було засноване 22 вересня 2006 р. Юридична адреса ТОВ «Агрофірма Заросянська»: Україна, 09520, Київська обл., Таращанський р-н, село Салиха, вул. Молодіжна, будинок 1-А.

Фінансово-економічний стан підприємства досліджено за допомогою системи показників рентабельності (див. табл. 1.1 – 1.2), ділової активності (див. табл. 1.3), ліквідності (див. табл. 1.4) та фінансової стійкості (див. табл. 1.5).

Всі формули для розрахунків наведено в Додатку В.

Рентабельність реалізації продукції показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Показник рентабельності витрат відображає, скільки грн валового прибутку припадає на 1 грн собівартості продукції. За значенням показника загальної рентабельності можна зробити висновок про те, скільки грн чистого прибутку припадає на 1 грн виручки від реалізації продукції.

За результатами розрахунку системи показників рентабельності діяльності ТОВ «Агрофірма Заросянська» (див. табл. 1.1) можна зробити такі висновки:

- середня рентабельність реалізації продукції за період 2016 – 2020 рр. склала 38,6 %, що є позитивним індикатором для підприємства;
- середня рентабельність витрат за досліджуваний період дорівнює 65,86 %;
- середня загальна рентабельність діяльності за період 2016 – 2020 рр. дорівнює 23,62 %;
- у 2020 р. усі показники рентабельності діяльності підприємства суттєво знизилися (рентабельність реалізації продукції – на 17,83 %, рентабельність витрат – на 40,35 %, загальна рентабельність діяльності – на 30,92 %), що свідчить

по наявність проблем у ТОВ «Агрофірма Заросянська» в фінансово-економічній сфері.

Таблиця 1.1

**Система показників рентабельності діяльності
ТОВ «Агрофірма Заросянська»**

Показник рентабельності	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1. Рентабельність реалізації продукції (P_p)	46,62	46,42	34,07	41,86	24,03
2. Рентабельність витрат (P_v)	87,34	86,63	51,69	71,99	31,64
3. Загальна рентабельність діяльності (ZP)	16,59	42,3	20,05	35,05	4,13

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Аналізуючи систему показників рентабельності підприємства відповідно до алгоритму розрахунку, наведеного у Додатку В - рентабельність активів характеризує ефективність використання всіх активів підприємства.

Рентабельність оборотних активів свідчить можливості підприємства в забезпеченні обсягу річного прибутку по відношенню до середньорічної суми обігових коштів компанії. Рівень рентабельності власного капіталу вказує на те, скільки прибутку було згенеровано на кожен гривню залучених власних коштів.

Таблиця 1.2

Система показників рентабельності ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Показник рентабельності	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1. Рентабельність активів (P_a)	4,39	30,65	4,58	31,07	2,29
2. Рентабельність оборотних активів (P_{oa})	6,25	40,97	6,15	44,08	3,13
3. Рентабельність власного капіталу ($P_{вк}$)	20,33	91,71	9,52	44,60	3,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Аналізуючи дані табл. 1.2, можна зробити висновок про наявність певної кризи в діяльності підприємства, тому що всі показники рентабельності стрімко скорочуються у 2020 р. по відношенню до 2019 р.

Слід відзначити наявність значних коливань показників рентабельності протягом досліджуваного періоду (наприклад, значення показника рентабельності оборотних активів у 2016 р. складало 6,25 %, у 2017 р. – 40,97 %, у 2018 р. – 6,15 %, у 2019 р. – 44,08 %, а у 2020 р. – знову спостерігаємо стрімке падіння значення показника 3,13 %). Такі коливання показників рентабельності можуть свідчити про високий ступінь невизначеності бізнес-середовища ТОВ «Агрофірма Заросянська».

Незважаючи на негативну динаміку зміни показників рентабельності підприємства відзначимо, що ТОВ «Агрофірма Заросянська» залишається прибутковим підприємством.

Розрахуємо дані, щодо зміни ділової активності ТОВ «Агрофірма Заросянська» протягом 2016 – 2020 рр. Аналіз ділової активності підприємства проведено за алгоритмом розрахунку, наведеному у Додатку В.

За результатами розрахунку системи показників ділової активності підприємства зроблено такі висновки:

- підприємство має досить великий період обороту активів, але спостерігаються позитивні зрушення у бік його скорочення;
- значення періоду обороту оборотних активів та матеріальних оборотних активів зазнають значних коливань протягом досліджуваного періоду, виявити тенденцію до їх зростання або скорочення досить проблематично;
- період погашення дебіторської заборгованості суттєво скоротився у 2020 р. у порівнянні з 2016 р. (126,38 проти 617,79), що є позитивним моментом для підприємства;
- значення коефіцієнтів оборотності активів безпосередньо пов'язані із значеннями періодів їх оборотності (наприклад, скорочення періоду оборотності дебіторської заборгованості відобразилося на підвищенні коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості).

Таблиця 1.3

Система показників ділової активності ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Назва показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1. Період обороту активів (P_a)	1361,26	496,84	1576,65	406,14	649,93
2. Період обороту оборотних активів (P_{oa})	956,24	371,7	1173,24	286,27	474,7
3. Період обороту матеріальних оборотних активів (P_{moa})	619,34	190,26	937,73	378,68	612,07
4. Період погашення дебіторської заборгованості (P_{dz})	617,79	259,97	646,91	71,86	126,38
5. Коефіцієнт оборотності активів ($K_{неп}$)	0,26	0,72	0,23	0,89	0,55
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів (K_{oa})	0,38	0,97	0,31	1,26	0,76
7. Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних активів (K_{moa})	0,58	1,89	0,38	0,95	0,59
8. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (K_{dz})	0,58	1,38	0,56	5,01	2,85

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Система показників ліквідності свідчить про рівень платоспроможності підприємства, ці показники мають нормативні значення (для загального коефіцієнту покриття – не менше 1, для проміжного коефіцієнту покриття – 0,7 – 1, для коефіцієнту абсолютної ліквідності – 0,2 – 0,25). Порівняння результатів розрахунків із нормативними значеннями дозволяє об'єктивно оцінювати ліквідність підприємства.

Таким чином, за результатами аналізу значень показників зроблено такі висновки:

– значення коефіцієнту покриття протягом досліджуваного періоду відповідає нормативному значенню та свідчить про спроможність ТОВ «Агрофірма Заросянська» погасити свої поточні зобов'язання;

– у 2016 р. та у 2018 р. значення проміжних коефіцієнтів ліквідності було меншим за нормативне, але у 2019 р. та 2020 р. ситуацію було виправлено, значення показників відповідають нормативним;

– значення абсолютної ліквідності підприємства нижче за нормативні, що свідчить про те, що ТОВ «Агрофірма Заросянська» не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Таблиця 1.4

Система показників ліквідності ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Назва показника	На 31.12.2016 р.	На 31.12.2017 р.	На 31.12.2018 р.	На 31.12.2019 р.	На 31.12.2020 р.
1. Загальний коефіцієнт покриття ($K_{зп}$)	0,9	2,25	1,8	4,16	3,96
2. Проміжний коефіцієнт покриття ($K_{пп}$)	0,59	1,75	0,54	1,1	1,24
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	0,01	0,09	0,00	0,23	0,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Показники фінансової стійкості підприємства також нормуються. Порівняємо отримані результати розрахунків із нормативними значеннями коефіцієнтів.

Коефіцієнт фінансової автономії протягом досліджуваного періоду не відповідає нормативному значенню (0,4–0,6) у 2016 р., 2019 р. та 2020 р. Значення показників за 2019 р. та 2020 р. свідчить про те, що підприємство нерационально використовує наявний потенціал. Коефіцієнт покриття боргу має позитивну динаміку. Значення коефіцієнту довгострокових зобов'язань відповідає нормативному (менше 0,2).

Таблиця 1.5

**Система показників фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма
Заросянська»**

Назва показника	На 31.12.2016 р.	На 31.12.2017 р.	На 31.12.2018 р.	На 31.12.2019 р.	На 31.12.2020 р.
1. Коефіцієнт фінансової автономії (К _{авт})	0,22	0,42	0,56	0,82	0,71
2. Коефіцієнт покриття боргу (К _{пб})	0,28	0,72	1,29	4,57	6,07
3. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань (К _{дзк})	0,02	0,36	0,07	0,01	0,12

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Отже, за результатами аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Агрофірма Заросянська» відзначимо, що підприємство є прибутковим, платоспроможним і фінансово стійким.

1.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Україна традиційно входить до ТОП-5 країн-експортерів сільськогосподарської продукції.

Свій внесок у цю діяльність робить і ТОВ «Агрофірма Заросянська». Експортна діяльність компанії полягає у експортуванні пшениці та насіння соняшника. Ці сільськогосподарські культури традиційно користуються попитом на зовнішніх ринках. Підприємство має прямі договори на постачання цієї продукції та поступово нарощує обсяг експортних операцій. Динаміка обсягу експортних операцій ТОВ «Агрофірма Заросянська» наведена у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Динаміка обсягу експортних операцій ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Експорт пшениці, тис. грн	2122	13719	6737	37390	40994
Експорт насіння соняшника, тис. грн	3184	16767	7597	35924	26209

Разом обсяг експортних операцій, тис.грн	5306	30486	14334	73314	67203
--	------	-------	-------	-------	-------

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Дослідимо структуру експорту підприємства у вигляді табл. 1.7, з якої видно, що частка експортних операцій ТОВ «Агрофірма Заросянська» збільшилася з 7 % у 2016 р. до 31 % у 2020 р. Це свідчить про нарощування експортного потенціалу підприємства. Максимальний дохід (виручка) від експортних операцій протягом досліджуваного періоду спостерігався у 2019 р., у 2020 р. цей показник знизився до 67203 тис. грн, тобто відбулося його скорочення на 8 %. У структурі експортних операцій також відбулися зміни: якщо на початку досліджуваного періоду більшу частку експортних операцій складали операції з експорту насіння соняшника (60 %), то у 2020 р. частка експорту пшениці збільшилася до 61 %, а на експорт насіння соняшника вже припадає лише 39 %.

Нарощування експортного потенціалу підприємства відповідає загальній наступальній стратегії ТОВ «Агрофірма Заросянська», у межах якої підприємство продовжує закріплюватися на цільових сегментах зовнішніх ринків Іспанії, Італії та Німеччини.

Таблиця 1.7

Структура експортних операцій ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	75807	254052	84318	305477	216786
Дохід (виручка) від експортних операцій, тис. грн	5306	30486	14334	73314	67203
Частка експортних операцій у загальному обсязі реалізації, %	7	12	17	24	31
Частка експорту пшениці у експортних операціях, %	40	45	47	51	61

Частка експорту насіння соняшника у експортних операціях, %	60	55	53	49	39
---	----	----	----	----	----

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Сегментування ринку збуту ТОВ «Агрофірма Заросянська» за географічною ознакою протягом 2016 – 2020 рр. наведено у табл. 1.8

Таблиця 1.8

Сегментування ринку збуту ТОВ «Агрофірма Заросянська» за географічною ознакою

Країна	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Україна, %	93	88	83	76	69
Іспанія, %	2	4	7	7	10
Італія, %	3	5	5	9	11
Німеччина, %	2	3	5	8	10
Разом	100	100	100	100	100

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Проаналізуємо структуру ринку збуту підприємства у вигляді табл. 1.9, з якої видно, що основним ринком збуту для ТОВ «Агрофірма Заросянська» залишається внутрішній ринок. Але разом з тим спостерігається поступове збільшення сегментів зовнішніх ринків. Так у 2020 р. частка ринкового сегменту Іспанії збільшилася на 43 % у порівнянні із 2019 р., Італії – на 22 %, Німеччини – на 25 %.

Таблиця 1.9

Зміни розмірів сегментів ринку збуту ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Країна	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Україна	0,95	0,94	0,92	0,91
Іспанія	2	1,75	1	1,43
Італія	1,67	1	1,8	1,22
Німеччина	1,5	1,67	1,6	1,25

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Агрофірма Заросянська»

З табл. 1.9 видно, що обсяг експортних операцій підприємства постійно зростає за рахунок зменшення частки внутрішнього ринку. Оскільки ТОВ «Агрофірма Заросянська» складно конкурувати з такими компаніями-експортерами, як «Нібулон», «Кернел», ДП ЗКУ, «Каргілл», «Луї Дрейфус Україна Лтд», «Бунге Україна», «Амбар Експорт», які є лідерами з експорту зернових в Україні, підприємство працює на умовах прямих поставок до Європи, щоб мінімізувати транспортні витрати та позиціонує свою продукцію як органічну та екологічно чисту. Це дозволило ТОВ «Агрофірма Заросянська» зайняти свою нішу на ринках Іспанії, Італії та Німеччини.

Для дослідження ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агрофірма Заросянська» необхідно систематизувати дані щодо валютної ціни реалізації на цільових ринках збуту та обсягах реалізації продукції у натуральних одиницях (див. табл. 1.10). Графічно зміни у обсягах реалізації пшениці та насіння соняшника на зовнішніх ринках представлено на рис. 1.1 – 1.2.

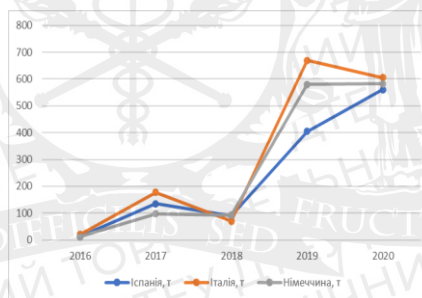


Рис. 1.1 Динаміка обсягів реалізації пшениці на експорт у натуральному вимірі

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Агрофірма Заросянська»

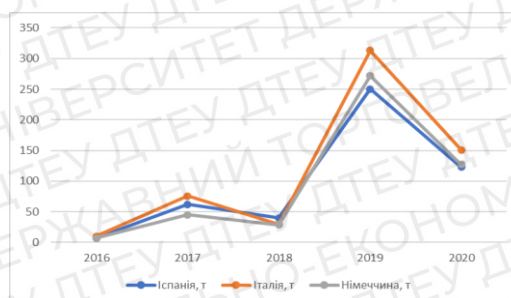


Рис. 1.2 Динаміка обсягів реалізації насіння соняшника на експорт у натуральному вимірі

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Як видно з рис. 1.1 – 1.2, масштаби експортної діяльності ТОВ «Агрофірма Заросянська» значно збільшилися у 2019 р. У 2020 р. підприємству вдалося збільшити експорт пшениці до Іспанії на 38 %, утримати на попередньому рівні експорт до Німеччина, проте експорт пшениці до Італії скоротився на 10 %. Дещо іншу ситуацію спостерігаємо при аналізі динаміки експорту насіння соняшника. У 2020 р. маємо стрімке падіння обсягів експорту саме цієї позиції (майже вдвічі на основних ринках збуту Іспанії, Італії та Німеччини). Такий стан речей можна пояснити стрімким зростанням цін на насіння соняшника (у 2020 р. ціна на насіння соняшника зростає 70 % у Німеччині, 80 % – в Італії та на 97 % – у Іспанії) і відповідним скороченням платоспроможного попиту на нього.

Таблиця 1.10

Валютна ціна та обсяги реалізації експортної продукції підприємства

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Експорт пшениці					
Іспанія, дол / т	140	157	188	212	265
Італія, дол / т	128	149	175	195	270
Німеччина, дол / т	145	162	185	200	255
Іспанія, т	12	135	91	405	560
Італія, т	20	178	70	669	605
Німеччина, т	12	98	93	580	582
Експорт насіння соняшника					
Іспанія, дол / т	370	420	480	390	770
Італія, дол / т	365	425	465	400	690
Німеччина, дол / т	355	430	470	410	750
Іспанія, т	7	62	40	250	123
Італія, т	10	76	30	313	151
Німеччина, т	7	45	29	272	127

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агрофірма Заросянська» розраховані за алгоритмом, наведеним у Додатку Г та наведені у табл. 1.11.

Показник валютної ефективності експорту характеризує купівельну силу валюти, її курс. Слід зазначити, що сам по собі показник не свідчить про ефективність чи неефективність експорту і потребує порівняння одержаних значень із певною базою. Такою базою порівняння, як правило, є валютний курс.

Якщо коефіцієнт валютної ефективності експорту перевищує значення зворотного курсу (долар поділено на гривню) обміну валюти, то ця діяльність вважається ефективною.

Результати розрахунків показників зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агрофірма Заросянська» систематизовані у вигляді табл. 1.11. Середній валютний курс у 2016 р. склав 24,95 грн за 1 дол., у 2017 р. – 25,8 грн за 1 дол., у 2018 р. – 27,5 грн за 1 дол., у 2019 р. – 25,8 грн за 1 дол. та у 2020 р. – 27,6 грн за 1 дол.

Таблиця 1.11

**Показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агрофірма
Заросянська»**

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1. Валютна ефективність експорту ($E_{вал.ек}$)	0,005	0,009	0,010	0,016	0,015
2. Коефіцієнт ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ($K_{эф зед}$)	1,873	1,866	1,517	1,72	1,316
3. Рентабельність зовнішньоекономічної діяльності підприємства ($P_{зед}$), %	71,60	71,03	42,38	59,03	25,94

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Порівняємо значення валютної ефективності експорту із курсом валют відповідного року: $0,005 < 0,040$ (2016 р.), $0,009 < 0,038$ (2017 р.), $0,010 < 0,036$ (2018 р.), $0,016 < 0,038$ (2019 р.), $0,015 < 0,036$ (2020 р.). Оскільки валютна ефективність експорту протягом досліджуваного період постійно нижча за значення зворотного курсу (долар поділено на гривню) обміну валюти, можна зробити висновок про її недостатній рівень, незважаючи на постійне зростання цього показника ТОВ «Агрофірма Заросянська».

Значення коефіцієнту ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агрофірма Заросянська» протягом 2016 – 2020 рр. свідчать про перевищення виручки від експортних операцій над їх собівартістю.

Рентабельність зовнішньоекономічної діяльності підприємства суттєво скоротилася (спостерігаємо зниження її рівня з 71,6 % у 2019 р. до 25,94 % у 2020 р.). Цей факт можна пояснити негативним впливом пандемії COVID-19, який проявився у зниженні платоспроможності споживачів, скороченні ділової активності основних контрагентів підприємства в умовах жорстокого локдауну.

1.3 Оцінювання ефективності експортних операцій ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Оцінювання ефективності експортних операцій ТОВ «Агрофірма Заросянська» проведено за допомогою розрахунку коефіцієнту ефективності експортної операції, коефіцієнту ефективності реалізації експортних товарів на внутрішньому ринку та рентабельності експортної операції. Алгоритм розрахунку наведених вище показників відображено Додатку Г.

Результати розрахунків показників ефективності експортних операцій протягом 2016 – 2020 рр. систематизовані у табл. 1.12.

Ефективність експортних операцій з пшеницею та насінням соняшника є практично тотожною. Спостерігається зниження значень цього показника у 2020 р., хоча слід відмітити його загальний високий рівень, тобто проведення експортних операцій ТОВ «Агрофірма Заросянська» залишається доцільним.

Значення коефіцієнтів ефективності реалізації експортної пшениці та насіння соняшника на внутрішньому ринку протягом досліджуваного періоду демонструють позитивну динаміку. Наприклад, коефіцієнт ефективності реалізації експортної пшениці на внутрішньому ринку у 2016 р. склав 15,568, а у 2020 р. – вже 32,137.

Рентабельність експортних операцій підприємства скоротилася, що є логічним на фоні погіршення умов господарювання в умовах пандемії та карантинних обмежень.

**Показники ефективності експортних операцій ТОВ «Агрофірма
Заросянська»**

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1. Коефіцієнт ефективності експортних операцій з пшеницею ($K_{\text{еф/експ пш}}$)	187,282	186,633	151,686	171,987	131,636
2. Коефіцієнт ефективності експортних операцій з насінням соняшника ($K_{\text{еф/експ нс}}$)	187,341	186,625	151,686	171,988	131,635
3. Коефіцієнт ефективності реалізації експортної пшениці на внутрішньому ринку ($E_{\text{пш}}$)	15,568	28,189	37,190	49,663	32,137
4. Коефіцієнт ефективності реалізації експортного насіння соняшника на внутрішньому ринку ($E_{\text{нс}}$)	16,009	19,360	22,947	40,768	22,100
5. Рентабельність експортної операції з пшеницею ($P_{\text{експ/оп пш}}$)	71,601	71,035	42,382	59,029	25,941
6. Рентабельність експортної операції з насінням соняшника ($P_{\text{експ/оп нс}}$)	71,601	71,035	42,382	59,029	25,941

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Оскільки підприємство здійснює експортну діяльність за прямими контрактами з контрагентами у Іспанії, Італії та Німеччині, велика увага приділяється дотриманню зобов'язань за цими контрактами. Вартість, фізичний обсяг поставок жорстко регламентовані, тому фактичні та планові показники цін та обсягу експорту тотожні, а значення коефіцієнтів виконання зобов'язань за вартістю, за фізичним обсягом дорівнюють одиниці. Крім того, працюючи на зовнішніх ринках, ТОВ «Агрофірма Заросянська» позиціонує себе як надійного

партнера, формує відповідну ділову репутацію, тому невиконання зобов'язань за експортними операціями є неприпустимим.

Оцінювання ефективності організації експортних операцій підприємства доцільно здійснювати не лише за кількісними показниками, значення яких наведені у табл. 1.12, а і за якісними показниками.

Якісні показники оцінювання ефективності організації експортних операцій систематизовані на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Якісні показники оцінювання ефективності організації експортних операцій підприємства

Джерело: складено автором самостійно

Якісні показники оцінювання ефективності організації експортних операцій

ТОВ «Агрофірма Заросянська» діагностовано за допомогою побудови

семантичного диференціалу, результати діагностики представлено у табл. 1.13. У якості експерта для оцінювання запропонованих показників було запрошено директора ТОВ «Агрофірма Заросянська» Пащенко Віктора Івановича.

Таблиця 1.13

**Якісні показники ефективності організації експортних операцій
ТОВ «Агрофірма Заросянська»**

Характеристика	Бали										Характеристика	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Експортна стратегія не відповідає загальній стратегії розвитку												Експортна стратегія повністю відповідає загальній стратегії розвитку
Експортна стратегія не відповідає конкурентній ситуації на ринку												Експортна стратегія повністю відповідає конкурентній ситуації на ринку
Експортний потенціал підприємства неефективно використовується												Експортний потенціал підприємства ефективно використовується
Хаотичне управління експортним потенціалом підприємства												Системне управління експортним потенціалом підприємства
Обмежене використання можливостей зовнішнього середовища підприємства при організації експортних операцій												Повне використання можливостей зовнішнього середовища підприємства при організації експортних операцій
Низький рівень готовності до загроз зовнішнього середовища при організації операцій												Високий рівень готовності до загроз зовнішнього середовища при організації операцій

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Проаналізуємо отримані експертні оцінки. Експортна стратегія підприємства є виправданою, оскільки в достатній мірі відповідає загальній стратегії розвитку ТОВ «Агрофірма Заросянська» (8 балів з 10 можливих). Подальше удосконалення експортної стратегії доцільно здійснювати у напрямку підвищення збалансованості стратегічного набору. Дещо нижчу оцінку спостерігаємо за параметром «відповідність експортній стратегії конкурентній ситуації на ринку» (7 балів). Це може свідчити про недостатню швидкість адаптації експортної стратегії до змін кон'юнктури на зовнішніх ринках. Для подолання цієї проблеми можна рекомендувати впроваджувати сценарний підхід при розробленні експортної стратегії, який повинен ґрунтуватися на результатах проведення SWOT-аналізу.

Недостатньо високі оцінки маємо за параметрами, які відображають ефективність використання експортного потенціалу підприємства. Це свідчить про наявність організаційних проблем при плануванні експортних операцій підприємства. Керівництву ТОВ «Агрофірма Заросянська» доцільно переорієнтуватися з інтуїтивних рішень в сфері експортної діяльності на раціональні рішення, які базуються на використанні сучасних методичних підходів для визначення місткості зовнішніх ринків, дослідження сил конкурентного середовища, забезпечення достатності грошових потоків від здійснення експортних операцій. Крім того, окремої уваги потребують питання формалізації механізму формування експортного потенціалу підприємства, впровадження засад ризик-менеджменту у його діяльність. З табл. 1.13 бачимо, що підприємство досить непогано пристосовується до можливостей зовнішнього середовища (8 балів), проте адаптація до загроз зовнішнього середовища потребує змін (5 балів). Слід зазначити, що пандемія COVID-19 негативно вплинула на світовий ринок, причому ступінь невизначеності в нових умовах був максимальним, тому до загроз зовнішнього середовища не були готові навіть досить крупні гравці на ринку. Тому факт виживання ТОВ «Агрофірма Заросянська» при збереженні досить непоганих показників фінансового стану в

таких складних умовах свідчить про високу професійність менеджменту підприємства.

Висновки до розділу 1

Комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Агрофірма Заросянська» проведено за допомогою розрахунку системи показників рентабельності діяльності підприємства, ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості. За результатами розрахунків зроблено висновок про те, що підприємство є прибутковим, здатним вчасно погашати свої фінансові зобов'язання та є фінансово стійким.

Сферою інтересів підприємства у зовнішньоекономічній діяльності є експортування пшениці та насіння соняшника. Підприємство поступово нарощує свій експортний потенціал, проте основним ринком збуту сільськогосподарської продукції залишається Україна. Основними країнами-контрагентами ТОВ «Агрофірма Заросянська» на зовнішніх ринках є Іспанія, Італія та Німеччина.

Досліджуване підприємство не належить до крупних експортерів пшениці та насіння соняшника, таким чином досліджуване підприємство затвердило наступну конкурентну стратегію, а саме: стратегію «займаючих нішу», яка полягає у освоєнні тих сегментів ринку, які не входять до сфери інтересів ТОП компаній-експортерів. Цільовою аудиторією підприємства на зовнішніх ринках є підприємці, які закупають органічну продукції для подальшої реалізації у мережі магазинів органічної продукції. Слід зазначити, що обрана стратегія є перспективною, оскільки у суспільстві поширюється тенденція до ведення здорового способу життя, тому попит на органічні продукти постійно зростатиме. Ефективність організації експортних операцій ТОВ «Агрофірма Заросянська» досліджено за допомогою системи кількісних та якісних показників. Результати аналізу кількісних показників свідчать про зменшення рентабельності експортних операцій підприємства, що можна пояснити ускладненням умов здійснення експортної діяльності в умовах пандемії COVID-19. Під час аналізу якісних показників виявлено необхідність удосконалення процесу управління експортним

потенціалом підприємства. Крім того, додаткової уваги потребують питання організації адаптації експортних операцій підприємства до загроз зовнішнього середовища.



РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОФІРМА ЗАРОСЯНСЬКА»

2.1 Обґрунтування напрямів удосконалення процесу організації операцій з експорту ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Розроблення пропозицій щодо удосконалення процесу організації операцій з експорту для ТОВ «Агрофірма Заросянська» повинно ґрунтуватися на результатах дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на експортний потенціал підприємства. З цією метою у дипломній роботі складено стратегічний баланс ТОВ «Агрофірма Заросянська», який являє собою SWOT-матрицю (див. рис. 2.1).

З наведеного на рис. 2.1 переліку будується таблиця результатів аналізу SWOT-матриці для ТОВ «Агрофірма Заросянська» (див. табл. 2.1). У табл. 2.1 знак «+» ставиться в тому випадку, якщо спостерігається позитивний взаємний вплив факторів. Знак «-» ставиться в тому випадку, коли спостерігається негативний взаємний вплив факторів, а позначка «0» ставиться у разі відсутності зв'язку між факторами. Підраховуючи кількість «+» та «-», визначаємо взаємний вплив факторів, виходячи із того, що сума «+» та «-» дорівнює нулю.

За результатами SWOT-аналізу зроблено такі висновки:

- основною конкурентною перевагою підприємства на зовнішніх ринках є висока якість вирощуваної продукції (+3 бали);
- серед слабких сторін внутрішнього середовища ТОВ «Агрофірма Заросянська» найбільший негативний вплив спричиняє недостатнє проведення маркетингових досліджень при плануванні експортних операцій (-3 бали);
- поява нових аграрних технологій, які сприятимуть підвищенню врожайності є найбільш значущою можливістю зовнішнього середовища, що дозволить задовольнити зростаючий попит на органічну продукцію на зовнішніх ринках.

	СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
	<ul style="list-style-type: none"> – стабільний фінансовий стан підприємства; – кадри високої кваліфікації; – впровадження концепції стратегічного управління у господарську діяльність підприємства; – значний експортний потенціал підприємства; – висока якість вирощуваної продукції; – імідж підприємства як соціально відповідального 	<ul style="list-style-type: none"> – неповне використання резервів збільшення прибутку підприємства від проведення експортних операцій; – недостатнє проведення маркетингових досліджень при плануванні експортних операцій; – недостатній рівень узгодження експортної стратегії із стратегічним набором підприємства
МОЖЛИВОСТІ (O)	 <p>ПОЛЕ СiМ (SO-СТРАТЕГІЯ)</p>	 <p>ПОЛЕ СлМ (WO-СТРАТЕГІЯ)</p>
<ul style="list-style-type: none"> – зростання попиту на органічну продукцію; – спрощення організації експортних операцій як наслідок глобалізаційних процесів; – спрощення комунікації із споживачами продукції на зовнішніх ринках внаслідок розвитку цифрових технологій; – поява нових аграрних технологій, які сприятимуть підвищенню врожайності 		
ЗАГРОЗИ (Т)	 <p>ПОЛЕ СiЗ (ST-СТРАТЕГІЯ)</p>	 <p>ПОЛЕ СлЗ (WT-СТРАТЕГІЯ)</p>
<ul style="list-style-type: none"> – висока активність конкурентів на зовнішніх ринках збуту продукції підприємства; – високий рівень інфляції; – складність залучення нових клієнтів; – лобювання інтересів місцевих компаній при просуванні продукції на зовнішніх ринках; – впровадження карантинних обмежень у зв'язку з пандемією COVID-19 		

Рис. 2.1 SWOT-матриця для ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Джерело: складено автором

Таблиця 2.1

Результати аналізу SWOT-матриці для ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Показник	Фактори зовнішнього середовища						Разом (внутрішнє середови- ще)
	Можливості			Загрози			
	Зростання попиту на органічну продукцію	Поява нових аграрних технологій, які сприятимуть підвищенню врожайності	Висока активність конкурентів	Лобіювання інтересів місцевих компаній	Високий рівень інфляції	Карантинні обмеження	
Сильні сторони							+1
Стабільний фінансовий стан підприємства	+	+	0	-	-	-	-1
Кадри високої кваліфікації	0	+	0	0	0	0	+1
Значний експортний потенціал підприємства	+	+	-	-	-	-	-2
Висока якість вирощуваної продукції	+	+	+	0	0	0	+3
Слабкі сторони							-6
Неповне використання резервів збільшення прибутку підприємства від проведення експортних операцій	-	0	0	0	0	0	-1
Недостатнє проведення маркетингових досліджень при плануванні експортних операцій	-	0	-	-	0	0	-3
Недостатній рівень узгодження експортної стратегії із стратегічним набором підприємства	0	0	-	-	0	0	-2
Разом (зовнішнє середовище)	+1	+4	-2	-4	-2	-2	-5

Джерело: складено автором

Бали, які отримано у останньому осередку табл. 2.1 (-5 балів), свідчать про несприятливий сукупний вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ ТОВ «Агрофірма Заросянська», оскільки маємо негативне значення. Виходячи із цього, підприємству доцільно орієнтуватися на захисні стратегії ведення бізнесу

та провести ревізію своїх слабких сторін з метою їх посилення за рахунок більш ефективного управління експортним потенціалом підприємства.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність суттєвого удосконалення організації експортної діяльності ТОВ «Агрофірма Заросянська».

Для підвищення ступеню обґрунтованості напрямів удосконалення процесу організації операцій з експорту ТОВ «Агрофірма Заросянська» пропонується побудувати графоаналітичну модель «квадрат експортного потенціалу», за допомогою якого визначимо, наскільки ефективність експортної діяльності підприємства, позиції підприємства на зовнішніх ринках, його конкурентоспроможність та перспективи розвитку відповідають експортній стратегії. Про ефективне використання експортного потенціалу ТОВ «Агрофірма Заросянська» свідчатиме форма чотирикутника, що наближається до квадрату. Якщо спостерігатимемо викривлення сторін цього чотирикутника, це свідчить про незбалансованість управління експортним потенціалом у ТОВ «Агрофірма Заросянська». Перевагами графоаналітичної моделі «квадрат експортного потенціалу» є комплексний аналіз складових експортного потенціалу підприємства, оскільки сторони чотирикутника відображають ключові показники ефективності експортної діяльності підприємства.

Для аналізу ефективності експортної діяльності ТОВ «Агрофірма Заросянська» розроблено діагностичну таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Параметри ефективності експортної діяльності ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Параметр	Оцінка, бали (максимальна оцінка – 10 балів)
Рентабельність експортних операцій з пшеницею	5
Рентабельність експортних операцій з насінням соняшника	5
Динаміка обсягу експортних операцій з пшеницею	9
Динаміка обсягу експортних операцій з насінням соняшника	8

Валютна ефективність експорту підприємства	4
Рівень організації експортних операцій підприємства	7
Разом	38

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Агрофірма Заросянська»

З табл. 1.12 видно, рентабельність експортних операцій з пшеницею та насінням соняшника суттєво знизилася (якщо у 2016 р. цей показник дорівнював 71,6, то вже у 2020 р. – 25,94). Тому оцінка за цим параметром у табл. 2.2 є невисокою (5 балів з 10 можливих).

Динаміку обсягу експортних операцій у табл. 2.2 було оцінено за даними табл. 1.11 (експорт пшениці зростав з 2122 тис. грн у 2016 р. до 40994 тис. грн у 2020 р., експорт насіння соняшника зростав з 3181 тис. грн у 2016 р. до 26209 тис. грн у 2020 р., тобто обсяг експортних операцій у порівнянні із 2016 р. за експортними операціями з пшеницею збільшився у 19 разів, за експортними операціями з насінням соняшника – у 8 разів). Тому оцінка за цим параметром у табл. 2.2 за динамікою експортних операцій з пшеницею вища (9 балів), ніж з насінням соняшника (8 балів).

За даними табл. 1.11 видно, що валютна ефективність експорту у ТОВ «Агрофірма Заросянська» постійно зростає, але темпи росту є недостатніми, тому маємо досить низьку оцінку цього параметру у табл. 2.2 (4 бали).

Рівень організації експортних операцій ТОВ «Агрофірма Заросянська» оцінено на основі аналізу семантичного диференціалу, наведеного у табл. 1.13, маємо досить високу оцінку за цим параметром у табл. 2.2 (8 балів).

Для аналізу позиції підприємства на зовнішніх ринках розроблено діагностичну таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Параметри позиції ТОВ «Агрофірма Заросянська» на зовнішніх ринках

Параметр	Оцінка, бали (максимальна оцінка – 10 балів)
Впізнаваність підприємства на зовнішніх ринках	8

Імідж підприємства	9
Місткість цільових сегментів зовнішніх ринків	10
Оптимальність цінової стратегії підприємства	7
Оптимальність збутової стратегії підприємства	6
Оптимальність комунікаційної стратегії підприємства	6
Разом	46

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Оскільки ТОВ «Агрофірма Заросянська» обрало для себе на зовнішніх ринках конкурентну стратегію займаючого нішу, воно є на цільових сегментах досить упізнаваним, тому цей параметр оцінено досить високою оцінкою (8 балів).

Імідж підприємства є позитивним, оскільки підприємство є відповідальним контрагентом, сумлінно виконує умови контрактів та постачає продукцію стабільно високої якості, тому оцінка є високою – 9 балів.

Місткість цільових сегментів на зовнішніх ринках Іспанії, Італії та Німеччини є високою, оскільки в умовах пандемії COVID-19 здоровий спосіб життя набуває стрімкого поширення як один із найвагоміших напрямів профілактики цього захворювання, тому попит на органічну та екологічну чисту продукцію зростатиме і надалі, тому цей параметр оцінено максимальною оцінкою 10 балів.

Цінова стратегія ТОВ «Агрофірма Заросянська» наближується до оптимальної (7 балів), але слід відзначити, що підприємству слід посилити цю складову в організації експортної діяльності, оскільки валютна ефективність експортних операцій не відповідає цільовим параметрам. Крім того, в умовах конкуренції на зовнішніх ринках доцільно більш повно використовувати резерви зменшення собівартості вирощування пшениці на насіння соняшника, що дозволить підприємству підвищити гнучкість цінової політики за рахунок коливання частки прибутку у ціні продукції.

Збутова та комунікаційна стратегії ТОВ «Агрофірма Заросянська» потребують удосконалення (6 балів) у напрямку більш активного використання

можливостей інтернет-маркетингу для налагодження комунікації із споживачами підприємства.

Параметри оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Агрофірма Заросянська» наведені у табл. 2.4, у якій систематизовані параметри оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Агрофірма Заросянська» за такими складовими конкурентоспроможності підприємства, як фінансовий стан (загальна рентабельність діяльності, загальний коефіцієнт покриття), управління кадрами (плинність кадрів, задоволеність персоналу умовами праці), виробництво (якість вирощуваної продукції, застосування прогресивних агротехнологій при вирощуванні продукції).

Таблиця 2.4

Параметри оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Параметр	Оцінка, бали (максимальна оцінка – 10 балів)
Загальна рентабельність діяльності	6
Загальний коефіцієнт покриття	10
Плинність кадрів	9
Задоволеність персоналу умовами праці	8
Якість вирощуваної продукції	10
Застосування прогресивних агротехнологій при вирощуванні продукції	8
Разом	51

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Загальна рентабельність діяльності ТОВ «Агрофірма Заросянська» за даними табл. 1.1 скоротилася з 46,62 у 2016 р. до 24,03 у 2020 р. Негативна динаміка є застережним сигналом для підприємства, але підприємство залишається рентабельним, тому цей параметр оцінено у табл. 2.4 у 6 балів.

Значення загального коефіцієнту покриття за даними табл. 1.8 свідчить про спроможність ТОВ «Агрофірма Заросянська» погашати свої поточні зобов'язання, тому цей параметр оцінено максимальною оцінкою 10 балів.

Плинність кадрів на підприємстві є незначною, що пояснюється тим, що конфлікти у колективі не зафіксовані, мікроклімат є сприятливим, система мотивації є прозорою, тому цей параметр оцінено високою оцінкою 9 балів.

Персонал ТОВ «Агрофірма Заросянська» задоволений умовами праці (8 балів), про що свідчить низький рівень плинності кадрів. Разом з тим, для підвищення ступеню задоволеності персоналу умовами праці доцільно підвищити рівень заробітної плати, запроваджувати гнучкий графік роботи для співробітників, які не задіяні на польових роботах.

Якість продукції підприємства є традиційно високою, тому маємо максимальну оцінку у табл. 2.4 за цим параметром.

Керівництво ТОВ «Агрофірма Заросянська» впроваджує прогресивні агротехнології у процесі вирощуванні продукції, але цей напрям діяльності підприємства потребує додаткового фінансування, тому оцінка у табл. 2.4 є достатньо високою – 8 балів.

Параметри перспектив розвитку ТОВ «Агрофірма Заросянська» відображено у вигляді табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Параметри перспектив розвитку ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Параметр	Оцінка, бали (максимальна оцінка – 10 балів)
Збільшення експорту пшениці до Іспанії	8
Збільшення експорту насіння сояшника до Іспанії	8
Збільшення експорту пшениці до Італії	9
Збільшення експорту насіння сояшника до Італії	9
Збільшення експорту пшениці до Німеччини	8
Збільшення експорту насіння сояшника до Німеччини	8
Разом	50

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Виходячи з даних табл. 1.8, прогнози зі збільшення обсягу експорту пшениці та насіння сояшника до Іспанії, Італії та Німеччини є досить оптимістичними, оскільки частка експортних операцій у 2020 р. по відношенню до 2016 р. суттєво зросла (Іспанія – з 2 % до 10 %, Італія – з 3 % до 11 %, Німеччина – з 1 % до 10 %).

Німеччина – з 2 % до 10 %). Тому у табл. 2.5 маємо високі оцінки за параметрами перспектив розвитку ТОВ «Агрофірма Заросянська» (збільшення експорту до Іспанії та Німеччини – 8 балів, збільшення експорту до Італії – 9 балів).

Згрупуємо отримані результати оцінювання для визначення раціональності управління експортним потенціалом ТОВ «Агрофірма Заросянська» у «квадрат експортного потенціалу» (див. рис. 2.2).

З рис. 2.2 видно, що результати оцінювання експортного потенціалу ТОВ «Агрофірма Заросянська» відрізняються від «ідеального стану» використання експортного потенціалу, який зображений у вигляді чотирикутника зі сторонами пунктирною лінією, тобто використання організація експортних операцій підприємства потребує удосконалення.

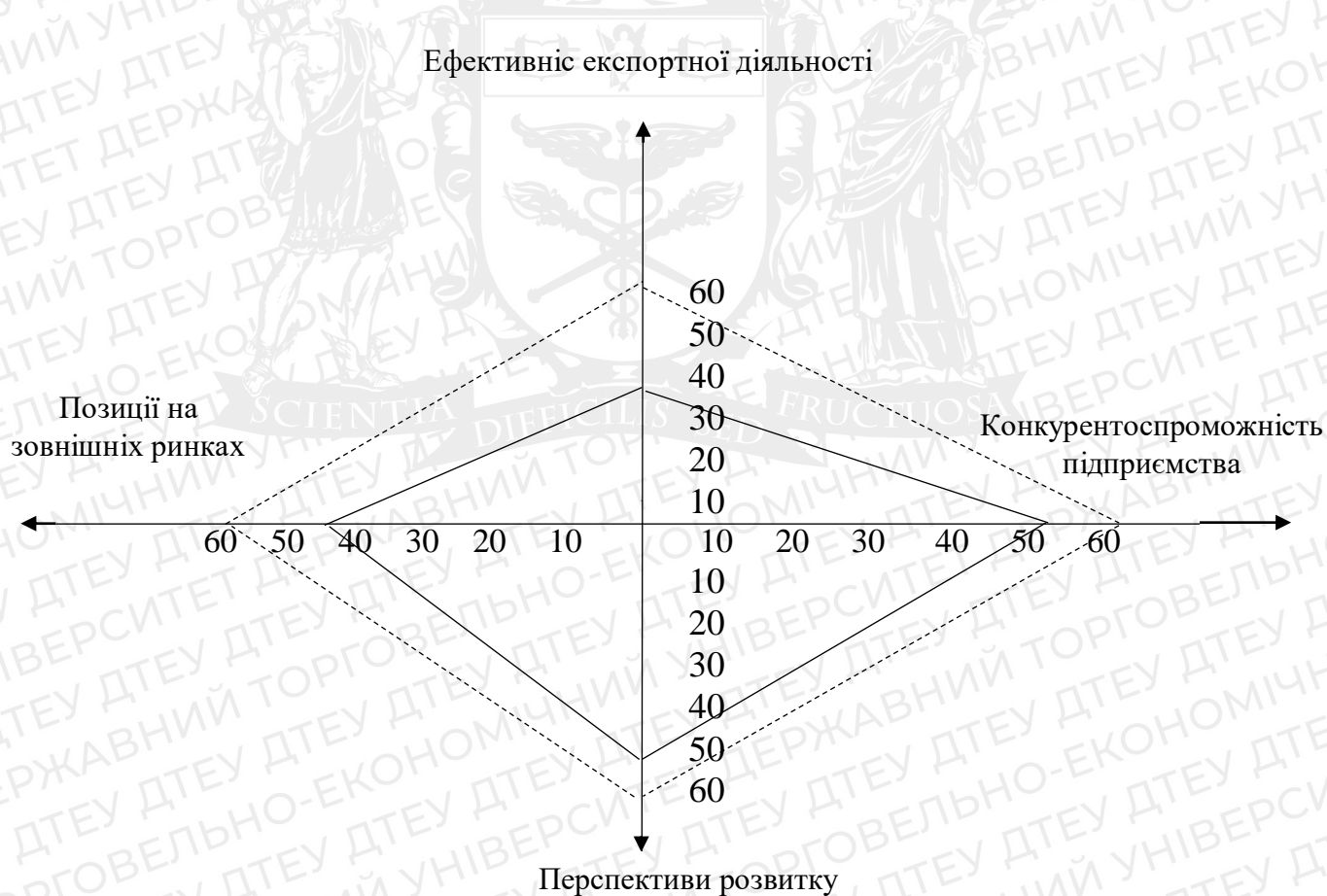


Рис. 2.2 Квадрат експортного потенціалу ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Джерело: складено автором

Для підвищення ступеню обґрунтованості пропозицій з удосконалення організації експортних операцій необхідно враховувати вплив ризиків на результати експортної діяльності. Для цього варто застосовувати сценарний підхід, який дозволяє прогнозувати прибутковість експортних операцій в залежності від стану бізнес-середовища (оптимістичний, песимістичний та найбільш ймовірний прогнози).

При плануванні комплексу заходів з підвищення ефективності експортних операцій ТОВ «Агрофірма Заросянська» пропонується провести логіко-змістовне моделювання заходів, що дозволить акцентувати увагу на найбільш значущих заходах та суттєво спростить процедуру організації експортних операцій.

2.2 Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності експорту продукції ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Для підвищення ефективності експорту продукції ТОВ «Агрофірма Заросянська» пропонується такий комплекс заходів:

1. Підвищити рентабельність експортних операцій за рахунок удосконалення цінової стратегії та виявлення резервів для зменшення собівартості вирощування пшениці та насіння соняшника.
2. Підвищити валютну ефективність експорту підприємства.
3. Підвищити кваліфікацію персоналу ТОВ «Агрофірма Заросянська», який займається плануванням зовнішньоекономічної діяльності.
4. Удосконалити збутову стратегію підприємства на зовнішніх ринках.
5. Удосконалити комунікаційну стратегію підприємства на зовнішніх ринках.
6. Підвищити загальну рентабельність діяльності підприємства за рахунок удосконалення управління грошовими потоками та виділення центрів фінансової відповідальності в організаційній структурі підприємства.
7. Інвестувати прибуток підприємства у прогресивні агротехнології для підвищення врожайності пшениці та насіння соняшника.

8. Проводити маркетингові дослідження для моніторингу місткості зовнішніх ринків.

9. Ідентифікувати ризики підприємства при здійсненні експортних операцій.

10. Підвищити обґрунтованість прийняття рішень щодо експортних операцій за допомогою застосування критерію Севіджа (стратегії прийняття рішень в умовах ризику мінімакс) при відборі альтернативних варіантів здійснення експортних операцій.

Запропонований комплекс заходів спрямований на нарощування експортного потенціалу ТОВ «Агрофірма Заросянська», оскільки його реалізація дозволить посилити його основні складові:

- ефективність експортної діяльності (заходи 1 – 3);
- позиції підприємства на зовнішніх ринках (заходи 1, 4, 5);
- конкурентоспроможність підприємства (заходи 6, 7);
- перспективи розвитку підприємства (заходи 8 – 10).

Для визначення причинно-наслідкових зв'язків між запропонованими заходами застосуємо метод логіко-змістовного моделювання, який полягає у попарному зіставленні позицій на предмет причинно-наслідкових зв'язків і виявленні найбільш значущих заходів-причин.

Під час проведення логіко-змістовного моделювання кодують причинно-наслідкові зв'язки між заходами («0» – захід-наслідок, «1» – захід-причина). Кодування причинно-наслідкових зв'язків заходів щодо підвищення ефективності організації експортних операцій у ТОВ «Агрофірма Заросянська» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Кодування причинно-наслідкових зв'язків між заходами

Проблема	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума балів
1	–	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2
2	0	–	0	0	0	1	0	0	0	0	1
3	1	1	–	1	1	0	1	1	1	1	8
4	1	1	0	–	0	1	0	0	0	0	3
5	1	1	0	1	–	0	0	0	0	0	3
6	0	0	0	0	0	–	1	0	0	0	1

7	0	0	0	0	0	0	–	0	0	0	0
8	0	0	0	1	1	1	0	–	0	1	4
9	0	1	0	1	0	1	0	0	–	1	4
10	1	1	0	1	1	1	0	0	0	–	5

Джерело: складено автором самостійно

Результати кодування представимо у вигляді когнітивного графу (див. рис. 2.3).

Проаналізуємо отримані результати логіко-змістовного моделювання. Серед запропонованого комплексу заходів з підвищення ефективності організації експортних операцій ТОВ «Агрофірма Заросянська» найбільш значущим заходом є підвищення кваліфікації персоналу, який займається зовнішньоекономічною діяльністю (захід 3). Співробітники, які відповідальні за організацію експортних операцій, працюють у відділі маркетингу та збуту.

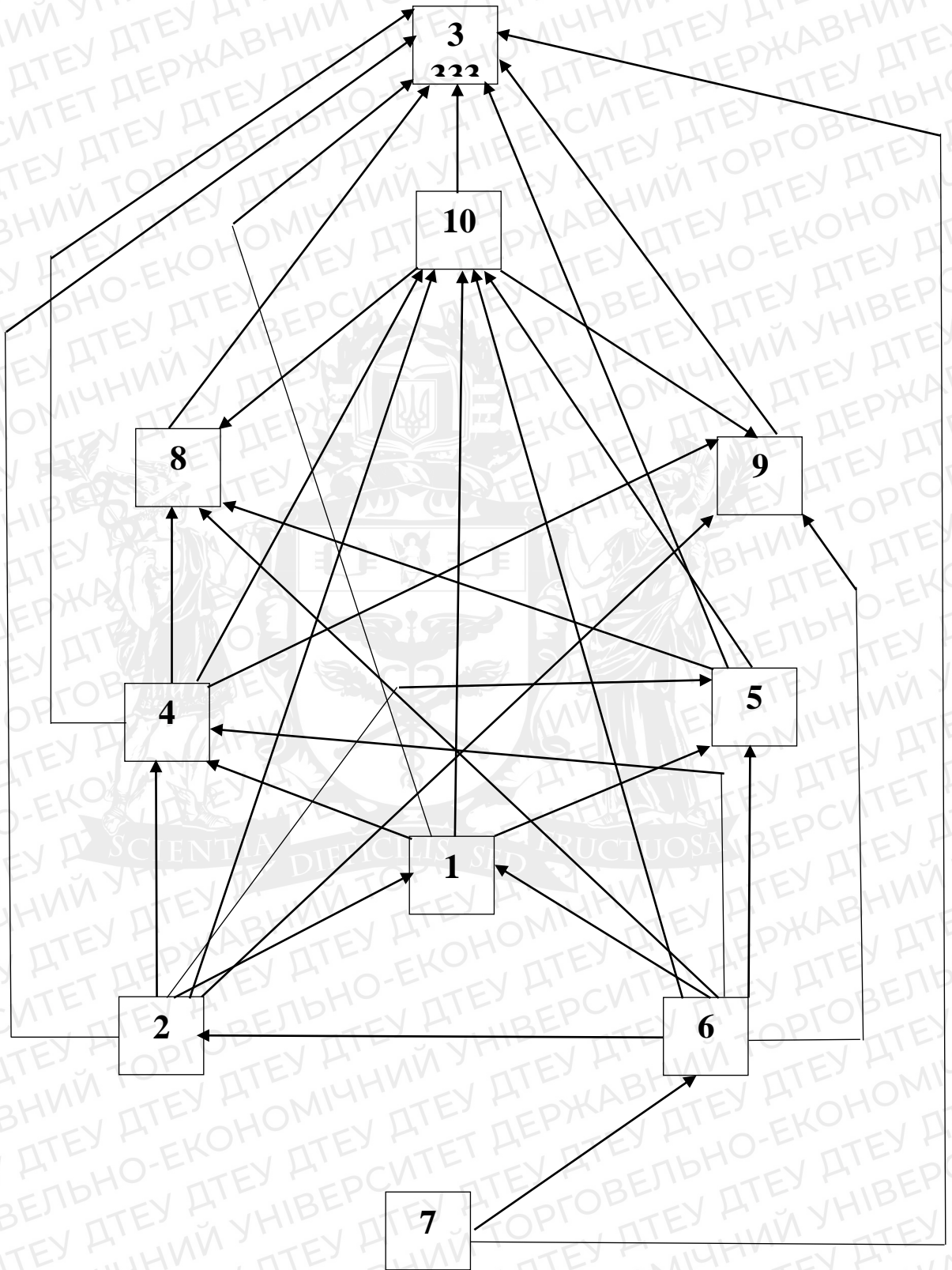


Рис. 2.3 Граф причинно-наслідкових зв'язків у комплексі заходів з підвищення ефективності організації експортних операцій ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Джерело: складено автором

В комплексі запропонованих заходів значне місце посідають суто маркетингові заходи: удосконалення цінової, збутової, комунікаційної стратегій, проведення маркетингових досліджень, тому підвищення кваліфікації співробітників повинно ґрунтуватися на ознайомленні із сучасним методичним інструментарієм міжнародного маркетингу, інтернет-маркетингу, окрема увага повинна приділятися вивченню нормативного регулювання проведення експортних операцій.

Підвищення обґрунтованості рішень стосовно організації експортних операцій ТОВ «Агрофірма Заросянська» шляхом складання платіжних матриць, які являють собою комбінації наслідків від реалізації альтернативних варіантів рішень в умовах сприятливого, несприятливого та нейтрального впливу факторів на зовнішніх ринках, дозволить здійснювати управління експортними операціями підприємства на засадах ризик-менеджменту. Застосування критерію Севіджа дозволяє обрати саме ту альтернативу рішення, яка характеризується мінімальною ризикованістю.

Однаковими за значущістю є заходи 8 (проведення маркетингових досліджень) та 9 (ідентифікація ризиків), це можна пояснити тим, що моніторинг стану кон'юнктури зовнішніх ринків, дослідження задоволеності споживачів продукцією підприємства є необхідною умовою для закріплення підприємства на цільових ринках збуту, а оцінювання ризиків дозволяє визначити, який саме сценарій впливу бізнес-середовища буде актуальним для підприємства у найближчій перспективі. Саме за результатами проведення маркетингових досліджень та оцінювання ризиків з'являється інформація, яку необхідно використовувати при удосконаленні цінової, збутової та комунікаційної стратегій ТОВ «Агрофірма Заросянська».

Удосконалення збутової (захід 4) та комунікаційної стратегій (захід 5) є рівнозначними для закріплення на зовнішніх ринках підприємства. Слід зазначити, що комунікаційна стратегія є причиною по відношенню до збутової стратегії, яка є наслідком. Це пояснюється тим, що від організації маркетингових комунікацій на зовнішніх ринках будуть змінюватися обсяги реалізації продукції.

Оскільки підприємство працює на зовнішніх ринках, для налагодження контактів із споживачами доцільно більш активно застосувати інструментарій інтернет-маркетингу, який дозволяє із мінімальним витрачанням маркетингового бюджету максимально охопити цільову аудиторію підприємства.

Перегляду потребує цінова стратегія ТОВ «Агрофірма Заросянська», захід з удосконалення цінової стратегії є причиною для заходів з підвищення валютної ефективності експортних операцій та загальної рентабельності підприємства.

Подальше інвестування у впровадження прогресивних агротехнологій є необхідною умовою підвищення врожайності пшениці та насіння соняшника, експорт яких і утворює експортну діяльність підприємства. Крім того, сучасні агротехнології дозволяють зменшити собівартість вирощування цих сільськогосподарських культур, що підвищує гнучкість цінової стратегії підприємства. Інвестування у агротехнології є наслідком відносно таких заходів-причин: підвищення кваліфікації персоналу (захід 3) та підвищення загальної рентабельності діяльності підприємства (захід 6). Цілком закономірним є те, що персонал агропідприємства має орієнтуватися у наявних технологіях вирощування пшениці та насіння соняшника, але у випадку із ТОВ «Агрофірма Заросянська» це особливо актуально, оскільки підприємство позиціонує свою продукцію як органічну та екологічно чисту, тому споживачеві необхідно пояснювати весь цикл вирощування продукції для підтвердження іміджу сумлінного сільгоспвиробника. З іншого боку, впровадження новітніх агротехнологій потребує інвестування, тому для підприємства є важливим підвищувати рентабельність своєї діяльності для максимізації частки прибутку, який можна реінвестувати у впровадження агротехнологій, та підтвердження платоспроможності та фінансової незалежності у випадку необхідності кредитування.

Отже, запропонований комплекс заходів для ТОВ «Агрофірма Заросянська» орієнтований на активізацію маркетингової діяльності підприємства на цільових ринках збуту Іспанії, Італії та Німеччини, посилення кадрового потенціалу

підприємства, підвищення узгодженості цінової, збутової та комунікаційної стратегії підприємства.

2.3 Прогнозування фінансових результатів ТОВ «Агрофірма Заросянська»

На фінансові результати від реалізації комплексу заходів з удосконалення організації експортних операцій ТОВ «Агрофірма Заросянська» впливатимуть ризики, тому для адекватного прогнозування фінансових результатів необхідно їх виявити та оцінити. У табл. 2.7 систематизовано та діагностовано вплив основних видів ризиків, які супроводжують проведення експортних операцій ТОВ «Агрофірма Заросянська».

Таблиця 2.7

Ідентифікація ризиків для ТОВ «Агрофірма Заросянська» при проведенні експортних операцій

Ризик	Ймовірність настання ризикованої ситуації	Характеристика ризику
Ризик складнощів у перевірці контрагентів та прогнозуванні їх поведінки	0,3	малий
Ризик розбіжностей у перекладі основних умов контракту сторонами експортної операції	0,4	середній
Ризик невиконання контрагентами зобов'язань за контрактами	0,6	високий
Ризик складнощів у притягненні до відповідальності контрагентів(включаючи пошук активів, на які можна звернути стягнення)	0,8	максимальний
Біологічний ризик, що виникає в результаті дії живих організмів, у тому числі мікроорганізмів (Salmonella, Escherichia coli 0157: H7 і ін.), найпростіших, паразитів і т. д. під час проведення експортної операції	0,6	високий
Хімічний ризик зараження продукції із зовнішнього середовища: свинець, миш'як, кадмій, ртуть і т. д. під час проведення експортної операції	0,4	середній
Інфляційний ризик	0,5	середній
Валютний ризик	0,3	малий
Організаційний ризик наявності помилок при підготовці комплексу документів за експортними операціями	0,2	малий
Ризик настання форс-мажорних обставин	0,1	мінімальний
Географічний ризик	0,2	малий
Митний ризик	0,3	малий
Транспортний ризик	0,4	середній
Маркетинговий ризик	0,6	високий

Політичний ризик	0,2	малий
Інформаційний ризик	0,3	малий

Джерело: складено автором

Для оцінювання ризиків, наведених у табл. 2.7, було застосовану емпіричну шкалу ризику (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Емпірична шкала ризику

Ймовірність небажаного результату	Градація ризику
0 – 0,1	мінімальний ризик
0,2 – 0,3	малий ризик
0,4 – 0,5	середній ризик
0,6 – 0,7	високий ризик
0,8 – 0,9	максимальний ризик
1,0	критичний ризик

Джерело: складено автором

З табл. 2.7 видно, що максимальний ризик – це ризик складнощів у притягненні до відповідальності контрагентів(включаючи пошук активів, на які можна звернути стягнення). Це пояснюється тим, що юридичний відділ ТОВ «Агрофірма Заросянська» ще не має достатнього досвіду врегулювання таких питань.

До високого ступеню ризику віднесено такі ризики, як ризик невиконання контрагентами зобов'язань за контрактами (такий ризик може бути максимальним при співробітництві з новими контрагентами за експортними операціями), біологічний ризик (це пояснюється специфікою продукції підприємства та необхідності спеціальних умов транспортування для збереження якості пшениці та насіння соняшника), маркетинговий ризик (за результатами діагностування експортного потенціалу ТОВ «Агрофірма Заросянська» було виявлено, що підприємство недостатньо використовує маркетингові дослідження на зовнішніх ринках, від чого цінова, збутова та комунікаційна стратегії є неадекватними ринковим умовам).

Переважна кількість ризиків за експортними операціями підприємства віднесена до групи малих та середніх ризиків, що свідчить про можливість у підприємства прийняти заходи для мінімізації великих та максимальних ризиків.

Для подальшого прогнозування фінансових результатів від впровадження комплексу заходів для удосконалення організації експортних операцій ТОВ «Агрофірма Заросянська» необхідно визначитися, який саме альтернативний варіант експортних операцій буде оптимальним для підприємства.

Розглянемо докладніше основні варіанти організації експортних операцій на зовнішніх ринках для ТОВ «Агрофірма Заросянська».

Альтернатива 1 (A_1) – концентрація на одному сегменті: експорт пшениці та насіння соняшника до Іспанії.

Альтернатива 2 (A_2) – концентрація на одному сегменті: експорт пшениці та насіння соняшника до Італії.

Альтернатива 3 (A_3) – концентрація на одному сегменті: експорт пшениці та насіння соняшника до Німеччини.

Альтернатива 4 (A_4) – вибіркова спеціалізація (декілька сегментів – декілька товарів декільком групам споживачів): експорт пшениці та насіння соняшника до Іспанії, Італії та Німеччини.

Альтернатива 5 (A_5) – товарна спеціалізація (один товар декільком сегментам): експорт пшениці до Іспанії, Італії та Німеччини.

Альтернатива 6 (A_6) – товарна спеціалізація (один товар декільком сегментам): експорт насіння соняшника до Іспанії, Італії та Німеччини.

Систематизуємо наведені вище альтернативи у вигляді платіжної матриці (див. табл. 2.9), що надає інформацію, яку виручку від реалізації (тис. грн) отримає ТОВ «Агрофірма Заросянська» у разі реалізації кожної з альтернатив при різних станах зовнішнього середовища (S_1 – несприятливий стан, S_2 – нейтральний стан, S_3 – сприятливий стан).

Таблиця 2.9

Платіжна матриця для ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Альтернатива рішення	Можливий стан навколишнього середовища		
	S ₁	S ₂	S ₃
A ₁	5712,2	6720,3	7728,3
A ₂	6283,4	7392,3	8501,1
A ₃	6048,3	6720,3	8064,4
A ₄	53762,4	67203	84223,75
A ₅	34844,7	40993,8	49192,6
A ₆	22277,8	26209,2	30140,6

Джерело: складено автором

Для вибору оптимальної альтернативи застосуємо критерій Севіджа (мінімакс), який орієнтований на мінімізацію ризику втратити прибуток й допускає розумний ризик заради отримання додаткового прибутку.

На основі платіжної матриці (див. табл. 2.9) побудуємо матрицю ризику (див. табл. 2.10). Для цього визначаємо відхилення від кращого результату кожної окремої графи, тобто $\max_i a_{ij} - a_{ij}$. Отримані результати утворюють матрицю ризику, тому що її елементи – це недоотриманий прибуток від невдало прийнятих рішень, допущених через помилкову оцінку можливої реакції ринку.

Таблиця 2.10

Побудова матриці ризику для ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Альтернатива рішення	Платіжна матриця (V(A _i , S _j))			Матриця ризику (R _{ij})		
	Можливий стан середовища			Можливий стан середовища		
	S ₁	S ₂	S ₃	S ₁	S ₂	S ₃
A ₁	5712,2	6720,3	7728,3	48050,2	60482,7	76495,5
A ₂	6283,4	7392,3	8501,1	47479	59810,7	75722,7
A ₃	6048,3	6720,3	8064,4	47714,1	60482,7	76159,4
A ₄	53762,4	67203	84223,8	0	0	0
A ₅	34844,7	40993,8	49192,6	18917,7	26209,2	35031,2
A ₆	22277,8	26209,2	30140,6	31484,6	40993,8	54083,2

Джерело: складено автором

На основі матриці ризику (див. табл. 2.10) визначаємо оптимальну альтернативу організації експортних операцій для ТОВ «Агрофірма Заросянська» (див. табл. 2.11).

Визначення альтернативи за критерієм Севіджа (мінімакс)

Альтернатива рішення	Можливий стан середовища (матриця ризику)			$\max_j \{R_{ij}\}$	mini $\max_j \{R_{ij}\}$
	S_1	S_2	S_3		
A_1	48050,2	60482,7	76495,5	76495,5	
A_2	47479	59810,7	75722,7	75722,7	
A_3	47714,1	60482,7	76159,4	76159,4	
A_4	0	0	0	0	min
A_5	18917,7	26209,2	35031,2	35031,2	
A_6	31484,6	40993,8	54083,2	54083,2	

Джерело: складено автором

Вибір оптимального рішення за критерієм Севіджа – альтернативне рішення A_4 – вибіркова спеціалізація (декілька сегментів – декілька товарів декільком групам споживачів): експорт пшениці та насіння соняшника до Іспанії, Італії та Німеччини. За результатами розрахунків видно, що підприємству доцільно продовжувати обрану стратегію експортної діяльності в 2022-2023 роках.

Спрогнозуємо виручку від проведення експортних операцій після впровадження запропонованого комплексу заходів. За даними табл. 1.7 у 2016 р. виручка від експортних операцій дорівнювала 5306 тис. грн, 2017 р. – 30486 тис. грн, 2018 р. – 14334 тис. грн, 2019 р. – 73314 тис. грн, 2020 р. – 67203 тис. грн, побудуємо графік за цими даними та визначимо рівняння регресії за допомогою редактору електронних таблиць Excel (див. рис. 2.4).

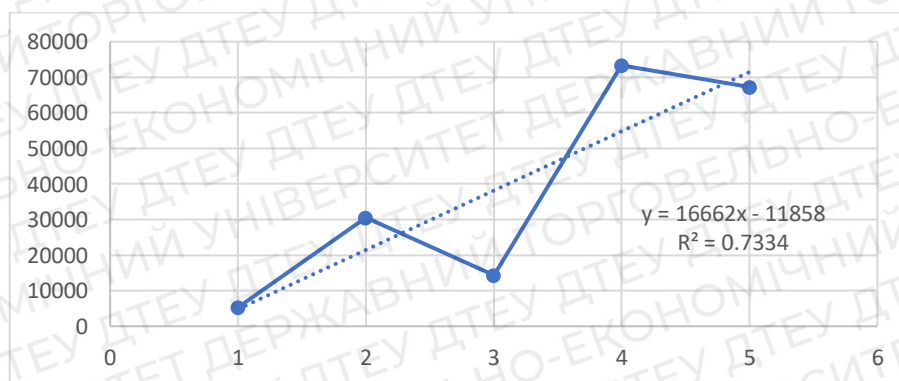


Рис. 2.4 Побудова лінії тренду для прогнозування виручки від експортних операцій ТОВ «Агрофірма Заросянська»

Джерело: складено автором

Визначимо за допомогою рівняння регресії прогнозне значення виручки від експортних операцій у 2022-2023 р. : $16662 \cdot 6 - 11858 = 88114$ тис. грн. Значення коефіцієнту детермінації $R^2 = 0,73$ свідчить про достатній рівень адекватності теоретичної моделі.

Таким чином, впровадження комплексу заходів з удосконалення організації експортних операцій сприятиме зростанню виручки від експортних операцій. Запропонований комплекс заходів носить переважно організаційний характер та не потребує значного бюджету на його реалізацію.

Висновки до розділу 2

При розробленні рекомендацій щодо удосконалення експортної діяльності ТОВ «Агрофірма Заросянська» необхідно ідентифікувати можливості та загрози зовнішнього середовища, сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища. Результати проведеного в дипломній роботі SWOT-аналізу свідчать про доцільність застосування захисної експортної стратегії, яка полягає у плануванні експортних операцій з акцентом на максимальне використання сильних сторін підприємства та прийнятті заходів для нарощування його експортного потенціалу.

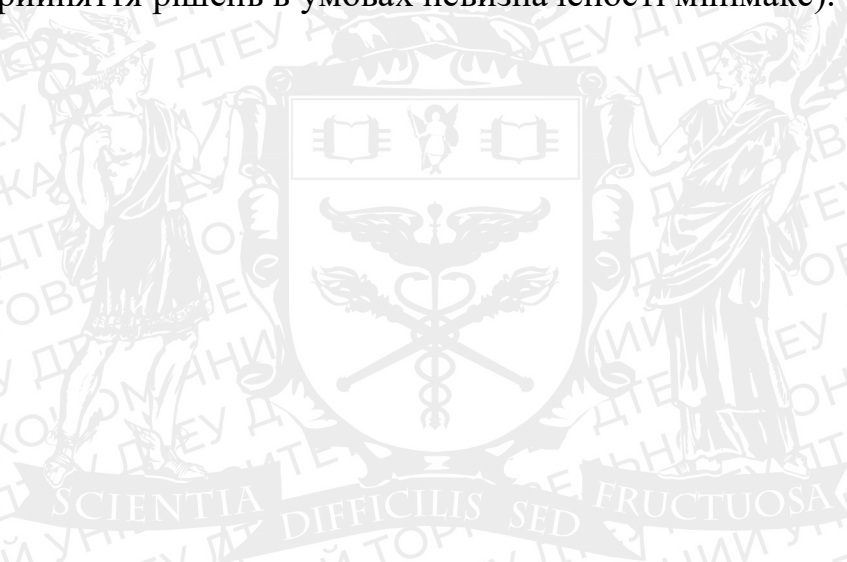
Нарощування експортного потенціалу ТОВ «Агрофірма Заросянська» ґрунтується на результатах діагностування за допомогою графоаналітичної моделі «квадрат експортного потенціалу».

Ключовими складовими експортного потенціалу ТОВ «Агрофірма Заросянська» є ефективність експортної діяльності, позиція підприємства на зовнішніх ринках, його конкурентоспроможність та перспективи розвитку.

За формою «квадрату експортного потенціалу» визначено, що підприємству необхідно підвищувати ефективність експортної діяльності за рахунок підвищення рентабельності експортних операцій з пшеницею та насінням соняшника, звернути увагу на підвищення валютної ефективності експорту. Крім того, незбалансованість маркетингової діяльності на зовнішніх ринках негативно

впливає на позиції ТОВ «Агрофірма Заросянська» на цільових сегментах ринку, тому підприємству рекомендовано переглянути цінову, збутову та комунікаційну стратегії на зовнішніх ринках на основі даних маркетингових досліджень.

Проведення логіко-змістовного моделювання комплексу заходів з удосконалення організації експортних операцій ТОВ «Агрофірма Заросянська» дозволило виявити причинно-наслідкові зв'язки між заходами та виявити ключові заходи, до яких віднесені підвищення кваліфікації персоналу, який займається плануванням експортної діяльності, та підвищення обґрунтованості прийняття рішень щодо експортних операцій на основі застосування критерію Севіджа (стратегія прийняття рішень в умовах невизначеності мінімакс).



ВИСНОВКИ

В умовах глобалізації значущість експортної діяльності підприємств суттєво підвищується, оскільки вихід на нові ринки збуту розширює можливості підприємства та виступає додатковим джерелом формування його прибутку.

Для того, щоб експортна діяльність була для підприємства прибутковою, при організації експортних операцій необхідно враховувати фінансову стійкість підприємства, досягнутий рівень ефективності експорту, розставляти акценти при розробленні комплексу заходів з нарощування експортного потенціалу, прогнозувати, який фінансовий результат отримає підприємство після впровадження цього комплексу.

При аналізі фінансового стану ТОВ «Агрофірма Заросянська» було виявлено, що протягом досліджуваного періоду 2016 – 2020 рр. підприємство є рентабельним, але має стійку тенденцію до зменшення рівня рентабельності реалізації продукції, рентабельності витрат та загальної рентабельності діяльності.

За період 2016 – 2020 рр. скоротилася ділова активність підприємства, що пояснюється наслідками жорсткого локдауну у 2019 р. Незважаючи на виявлені негативні тенденції, ТОВ «Агрофірма Заросянська» залишається платоспроможним та має можливість погасити свої поточні зобов'язання.

Значення коефіцієнту фінансової автономії не відповідає нормативному, тому можна зробити висновки про появу ризику втрати фінансової незалежності. Таким чином, за результатами комплексного аналізу фінансово-економічного стану підприємства виявлено, що воно є фінансово стабільним, оскільки є платоспроможним та рентабельним.

При проведенні експортної діяльності ТОВ «Агрофірма Заросянська» обрало конкурентну стратегію займаючого нішу, оскільки йому неможливо на одному рівні конкурувати із великими агрохолдінгами у експорті пшениці та насіння соняшника. Поширення тенденції до здорового способу життя надало

можливість підприємству закріпитися на ринках Іспанії, Італії та Німеччини у сегменті органічної екологічно чистої продукції.

За результатами дослідження експортної діяльності зроблено висновки про низьку валютну ефективність експорту та зменшення ефективності експортної діяльності.

Для визначення причин наявних проблем експортної діяльності підприємства було проведено SWOT-аналіз та побудовано графоаналітичну модель «квадрат експортного потенціалу» для ТОВ «Агрофірма Заросянська». За результатами оцінювання були визначені основні напрями удосконалення організації експортних операцій підприємства.

Запропонований комплекс заходів передбачає посилення кадрового потенціалу підприємства, перегляд політики маркетингової діяльності на зовнішніх ринках та підвищення ступеню обґрунтованості рішень в сфері експортної діяльності за рахунок ідентифікації ризиків, які супроводжують експортну діяльність ТОВ «Агрофірма Заросянська», та застосування стратегії мінімакс при виборі оптимальної альтернативи експортних операцій підприємства.

За результатами оцінювання ризиків визначено, що максимальний ризик – це ризик складнощів у притягненні до відповідальності контрагентів (включаючи пошук активів, на які можна звернути стягнення), до високого ступеню ризику віднесено такі ризики, як ризик невиконання контрагентами зобов'язань за контрактами, біологічний ризик, маркетинговий ризик.

Для мінімізації максимального ризику необхідно ретельно перевірити правовий статус потенційних контрагентів, правосуб'єктність особи, що підписує документи, аналізувати імідж контрагентів та їх фінансовий стан.

Для мінімізації виявлених ризиків доцільно застосовувати такі заходи, як лімітування концентрації ризиків, диференціація ризиків, розподіл ризиків та самострахування.

Для прогнозування фінансових результатів після впровадження комплексу заходів було побудовано рівняння регресії, на основі якого отримано прогнозне значення виручки від експортних операцій за підсумками 2021 р.

