

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ МАРІУПОЛЬСЬКИЙ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
УПРАВЛІННЯ КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

Завідувач кафедри Горбашевська М.О.  
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«31» травня 2024 р.

**«Розвиток управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на  
засадах маркетингу»**

Кваліфікаційна робота здобувача  
вищої освіти першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент зовнішньоекономічної  
діяльності»  
Гнібеди Артема Сергійовича  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:  
Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент  
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання.)

Рецензент:  
Тараненко І.В., д.е.н., професор,  
професор кафедри міжнародного  
маркетингу університету ім. Альфреда  
Нобеля, (м. Дніпро)  
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою відмінно 90 (А)  
Секретар ЕК В.В.  
“ 13 ” червня 2024 р.

Київ – 2024

# МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАВЧАЛЬНО- НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри           к.е.н., доцент          

(науковий ступінь, вчене звання)

*Горбашевська*

**Горбашевська М.О.**

(ПП завідувача кафедри)

« 20 » \_\_\_\_\_ лютого \_\_\_\_\_ 2024 р.

## ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Гнібеди Артема Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розвиток управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах маркетингу»

керівник роботи           Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент          ,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «16» лютого 2024 року № 30

2. Строк подання здобувачем роботи 31 травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет).

          Мета - обґрунтування шляхів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах маркетингу          

          Предмет - процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства          

          Об'єкт - маркетинговий механізм процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та його вплив на конкурентні позиції підприємства          

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

          Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ

          ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ          

          1.1 Сутність та зміст зовнішньоекономічної діяльності підприємства          

          1.2. Принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві          

          1.3. Особливості управління маркетингом на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності          

          Розділ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА          

          2.1. Загальна характеристика і оцінка конкурентного становища підприємства на ринку          

          2.2. Аналіз фінансового стану і управління персоналом підприємства          

          2.3. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства і її маркетингові

          засади          





          Розділ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

          ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ          

          3.1 Розробка пропозицій щодо удосконалення системи маркетингу як засобу розвитку зовнішньоекономічної діяльності          

          3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо розширення експорту за рахунок розвитку системи маркетингу

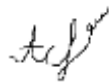
## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	19.04.24 	19.04.24 
Розділ 2	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	19.04.24 	19.04.24 
Розділ 3	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	19.04.24 	19.04.24 

6. Дата видачі завдання 20 лютого 2024 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 20.02.2024	Виконано
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.02.2024	Виконано
3	Консультація з науковим керівником	постійно	Виконано
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2024	Виконано
5	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2024-19.04.2024	Виконано
6	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2024	Виконано
7	Виробнича практика (комплексна з фаху)	30.10.2023-17.11.2023	Виконано
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2024-15.05.2024	Виконано
9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.05.2024	Виконано
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.05.2024	Виконано
11	Подання кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 31.05.2024	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2024	Виконано

Здобувач



Гнібеда А.С.

( підпис ) ( прізвище та ініціали )

Науковий керівник роботи  Ткаченко О.Г.

( підпис ) ( прізвище та ініціали )

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ .....</b>	<b>8</b>
1.1 Сутність та зміст зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	8
1.2. Принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві .....	15
1.3. Особливості управління маркетингом на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності .....	20
Висновки до розділу 1. ....	25
<b>РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>26</b>
2.1. Загальна характеристика і оцінка конкурентного становища підприємства на ринку.....	26
2.2. Аналіз фінансового стану і управління персоналом підприємства.....	40
2.3. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства і її маркетингові засади .....	48
Висновки до розділу 2. ....	54
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ.....</b>	<b>56</b>
3.1 Розробка пропозицій щодо удосконалення системи маркетингу як засобу розвитку зовнішньоекономічної діяльності .....	56
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо розширення експорту за рахунок розвитку системи маркетингу .....	62
Висновки до розділу 3. ....	66
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>68</b>
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>71</b>

## ВСТУП

В теперішніх умовах розвитку економіки України, а також підвищення уваги до її зовнішньоекономічної складової важливу роль відіграють сучасні технології управління і в першу чергу такі її складові як маркетинг. Якщо враховувати, що в недалекому минулому практично існував ринок продавця, то з переходом до ринкових відносин досить інтенсивно формується ринок споживача. В цих умовах звичайно набуває особливого змісту форми і методи маркетингу.

До формування змісту маркетингу, його ролі для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, розробки методів досліджень, визначення значення маркетингової політики в різних сферах виробництва та надання послуг звертаються науковці та практики різних країн світу, на різних етапах соціально-економічного розвитку світогосподарських відносин. У зв'язку з розвитком глобалізаційних економічних процесів з кожним роком все більше уваги приділяється розробці стратегії маркетингової діяльності з урахуванням виходу бізнесу за рамки національної економіки на основі бізнес-процесів та сучасних інформаційних систем і технологій.

Вирішення цих проблем найбільш суттєво впливає на ефективність бізнес-процесів, а також конкурентну спроможність підприємств на зовнішньому ринку.

Ознайомлення з практичною діяльністю бізнес-діяльності окремих компаній, а також проведений аналіз наукових публікацій з проблематики дослідження свідчать про те, що нині широко розроблені і практично використовуються різноманітні методи та форми визначення потреб і попиту споживачів, які суттєво впливають на стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності, на виробництво як товарів, так і надання послуг. Вирішення завдань розвитку ЗЕД на основі маркетингу пов'язано із розробкою комплексу заходів із визначення методів аналізу потреб споживачів, прогнозування, а також визначення форм розвитку підприємств, їх науково-технічних розробок,

інформаційного забезпечення маркетингової діяльності. Вирішення цієї проблематики потребує системного підходу із врахуванням складових діяльності аграрних підприємств, методичного та інформаційного забезпечення розвитку ЗЕД на основі маркетингу. Визначення недостатнього рівня розробки проблем маркетингової діяльності на сучасному етапі розвитку економіки обумовили обґрунтування теми кваліфікаційної роботи, її актуальність, мету та задачі дослідження.

*Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування шляхів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах маркетингу. Для досягнення поставленої мети сформульовані і вирішені наступні задачі:*

- визначити теоретико-методичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю, його сутність і принципи;
- визначити особливості управління маркетингом на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- здійснити аналіз господарської діяльності підприємства та її результатів в умовах конкурентного середовища;
- оцінити конкурентні позиції підприємства на;
- розробити рекомендації із удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю на засадах маркетингу в базовій компанії.

*Предметом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.*

*Об'єктом дослідження є маркетинговий механізм процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та його вплив на конкурентні позиції підприємства.*

*Методична основа дослідження у кваліфікаційній роботі. Для досягнення поставленої мети й виконання завдань було використано такі методи дослідження як загально-наукові (методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції),*

систематизації і узагальнення, порівняння та упорядкування, фінансово-економічний аналіз, статистичний аналіз, компаративний аналіз, графічний аналіз. Для вирішення конкретних задач використовувались економічні і математичні методи, такі, як стратегічний аналіз, маркетингові дослідження, бенчмаркінг-аналіз та інші

*Інформаційною базою* дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, законодавчі та нормативні акти, офіційні дані Державної служби статистики, Інтернет-ресурси.

*Практичне значення* досліджень кваліфікаційної роботи полягає в тому, що висновки та рекомендації можуть бути використані підприємством для удосконалення управління його зовнішньоекономічною діяльністю на засадах маркетингу.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

## 1.1 Сутність та зміст зовнішньоекономічної діяльності підприємства

В умовах форс мажорних викликів для України важливим є вдосконалення сучасних методів щодо їх застосування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД). Основою зовнішньоекономічних зв'язків являються експортно-імпортні операції. За їх допомогою можна сповна використати переваги світового розподілу праці, відкрити доступ до прогресивних технологій та світового управлінського досвіду з використанням сучасних підходів. Важливо, що операції ЗЕД, безпосередньо, сприяють збільшенню бюджетних надходжень держави та позитивно впливають на темпи економічного зростання економіки країни. Тобто розвиток ЗЕД являє собою систему економічних відносин в процесі руху ресурсів між країнами та їх суб'єктами бізнесу, які охоплюють усі аспекти: виробництво, торгівлю, фінанси, інвестиційну сферу та цифрові технології з використанням сучасних методів управління.

З'ясовано, що процес управління розвитком ЗЕД є важливою складовою розвитку українських бізнес одиниць та економіки України, що сприяє їх розвитку (рис. 1.1). Тобто, ведення міжнародної торгівлі є важливим фактором для ефективного економічного розвитку країни, що дозволяє розширити ринки збуту для торгівлі продукцією українського виробництва та стимулювати інновації шляхом створення конкуренції належного рівня. Для практичного значення щодо розвитку як бізнесу зокрема, так і економіки в цілому, ЗЕД сприяє одержанню валютної виручки від експорту, підвищенню технічного рівня виробництва за рахунок імпорту, сприяє розвитку виробництва



конкурентоспроможної продукції при використанні більш ефективної техніки та нових цифрових технологій.

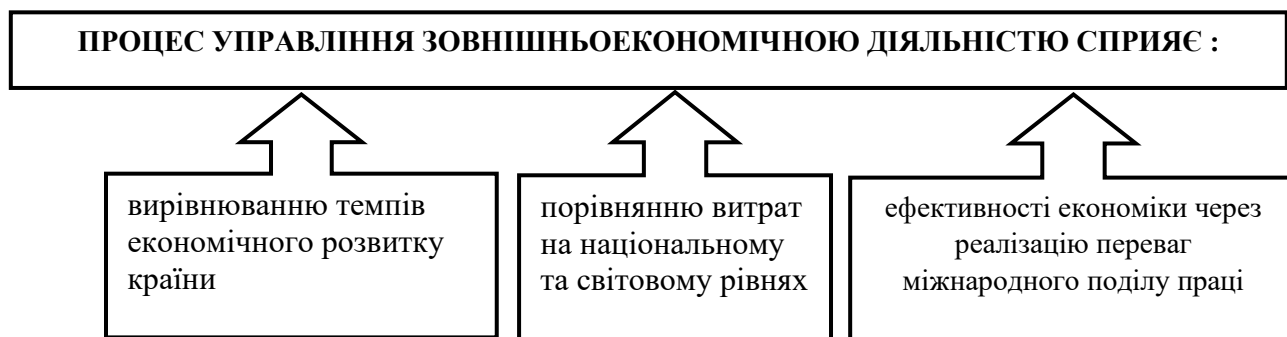


Рис.1.1. Спрямованість процесу управління щодо розвитку ЗЕД

*Джерело: складено автором на основі*

Дослідження показують, що ЗЕД це система ведення бізнесу на міжнаціональному ринку, яка залучає до себе як зовнішньоторговельну, так і міжнародну виробничо-інвестиційну діяльність, яка поділяється підсистемами управління ,які самостійно виражаються в моделях розвитку даної діяльності.

Виходячи із поділу на моделі розвитку ЗЕД це процес ,який включає бізнес до системи світових бізнес зв'язків на рівні поділу праці та єдиного економічного бізнесового простору та визначає стратегічний рівень розвитку . Тобто ЗЕД дає кожній країні та Україні зокрема, доступ до світового ринку товарів , основаних на використанні нових технологій та сучасного управління ведення бізнесу із застосуванням сучасних методів. При впровадженні стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі маркетингу необхідно врахувати, що сучасні методи управління розглядають проблему комплексно і освоєння нових, закордонних ринків, на яких розширюють експорт товарів, поєднують і з експортом капіталів, створюючи за кордоном підприємства. Ці підприємства виготовляють продукцію, яку до того імпортували, що надає можливість продати продукцію без обмежувальних торгових бар'єрів,

використовувати переваги місцевого ринку (місцева сировина, місцева робоча сила, тощо).

Розглянемо управління моделями розвитку ЗЕД (рис. 1.2).



Рис.1.2. Управління моделями розвитку ЗЕД в умовах сучасності

Доречно зазначити, що сучасні методи управління потребують розвитку інформаційних технологій, які позитивно впливають на розвиток бізнесу та ЗЕД зокрема . Важливо зазначити, що незважаючи на воєнний стан резиденти України, які працюють з експортуванням продукції закордон можуть скористатися новими технологіями ,зокрема Додаток Дія.

Дослідженням управління розвитком ЗЕД з використанням інновацій через розуміння сучасного стану світової економіки розглядали багато науковців та практиків . Розглянемо питання , які розкрито сучасними науковцями в контексті методів управління ЗЕД (рис.1.3).

<p>Міщенко Д.А., Міщенко Л.О. (2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Методи управління аналізуються через дослідження механізму державного регулювання ЗЕД в Україні, який потребує вдосконалення саме з цих позицій. Для України поглиблення участі в міжнародних зв'язках є вельми важливою і стабільно зростає. Умови воєнного стану та труднощі, що з цією ситуацією пов'язані, визначають необхідність формування адекватної стратегії виходу із кризи, яка «матиме яскравий руйнівний вплив на етапі пост-воєнних подій».</li> </ul>
<p>Дунська А.Р. (2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Розглядає методи на основі дослідження трансформації ЗЕД і механізмів її регулювання в умовах глобальної нестабільності і показує, що розвиток ЗЕД для країни є невід'ємною тенденцією, незважаючи на досить нестабільну ситуацію на світовому ринку. Це є риса сучасного глобалізованого світу. У якості основних методів регулювання торгівельної активності між державами у складних сучасних умовах визначає - ретельне планування експортно-імпоротної діяльності, визначення та невеличання можливих ризиків і втрат, оперативне коригування бізнес-планів, визначення найбільш перспективних ринків збуту, що будуть не лише оптимальними з точки зору економічних вигід для партнерів, а й можливості довгострокової співпраці, підвищення інноваційної активності.</li> </ul>
<p>Іщук С.О., Полякова Ю.В. (2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Розглядають методи управління ЗЕД на основі аналізу динаміки та структури українського товарного експорту у розрізі регіонів. Управління ЗЕД пропонують формувати на основі експортної спеціалізації, товарної структури експорту України в цілому і в розрізі регіонів</li> </ul>
<p>Мельник О.Г., Передало Х.С., Горошко Ю.В. (2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Методи управління ЗЕД і шляхи удосконалення практичних механізмів впливу на ЗЕД визначають на основі аналізу ефективності регулювання ЗЕД в Україні в умовах нестабільності. Доводять, що використання цільових показників для оцінювання результативності управління ЗЕД має певні проблеми. Це визначає і подальші проблеми із вибору інструментів регулювання зовнішньоекономічної активності бізнесу в Україні</li> </ul>
<p>Іщук С.О., Созанський Л.Й. (2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Серед методів управління ЗЕД перевагу надають методам оцінки ризиків і визначення перспектив на основі дослідження структурних змін товарного експорту України</li> </ul>
<p>Горбаль Н.І. (2019)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Констатує, що серед методів управління ЗЕД перевагу доцільно надавати активізації експортних операцій у складі регуляторних методів управління. Визначає необхідність встановлення стимулів, що відповідають новоутвореним умовам діяльності, що і визначає ефективність регулювання в цілому. Стимулюванні я має допомагати у пошуку джерел додаткового інвестування в економіку України</li> </ul>
<p>Дунська А. Р., Пінчук О. В. (2023)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Перевагу надає методам інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі аналізу її передумов для промислових підприємств і з врахуванням особливостей загострення через військову агресію. Ця ситуація принципово змінила економічний простір, в якому вітчизняні підприємства здійснюють свою діяльність.</li> </ul>
<p>Болдовська К.П., Ковальова Т. В., Пеняк Ю. С. (2023)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Досліджують методи управління ЗЕД з позицій нових вимог до обліку, оподаткування та подання звітності із здійснення зовнішньоекономічної діяльності в Україні з врахуванням особливостей оподаткування з врахуванням останніх змін у податковому законодавстві</li> </ul>

Рис. 1.3. Дослідження сучасних науковців в контексті методів управління розвитком ЗЕД

Адже постійні зміни впливають на міжнародну економічну ситуацію та торговельні тренди, які потребують вдосконалення процесу управління ЗЕД для оцінки можливостей та прогнозу майбутніх ризиків. Дана ситуація потребує від менеджменту вдосконалення управління через можливість отримання інформації від участі в міжнародних виставках, конференціях, семінарах, що сприяє постійному обміну з партнерами експертами ЗЕД на основі використання сучасних інформаційно-цифрових технологій.

Розвиток ЗЕД потребує вивчення не лише економічних джерел, а і правового поля в умовах воєнного стану (рис.1.4).

Встановлено, що воєнний стан країни, який є специфічним правовим режимом, не всі інструменти управління ЗЕД є доцільними і ефективними. Розглянемо нормативні документи, які регулюють розвиток ЗЕД в країні. Важливо зазначити, що основою розвитку ЗЕД є нормативно – правові документи, які виступають регулятором визначеним в правовому полі в умовах воєнного стану. Однак Закон України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII не мав прямих обмежень чи заборон експорту-імпорту на період воєнного стану, так як був запроваджений для певної території. Хоча після повномасштабного вторгнення в нашу країну агресора значна увага в законодавчому полі приділена регулюванню правил торгівлі із державою-агресором, де використовується інструмент - ембарго, який визначений ст. 9 Закону України № 959-XII. Даний закон дає право Верховній Раді України здійснювати державне регулювання ЗЕД, в частині застосування заходів у відповідь на дискримінаційні дії інших держав шляхом встановлення повного/часткового ембарго на торгівлю та позбавлення режиму пільгового спеціального режиму. Дане регулювання можна робити згідно ст. 29 Закону за спрощеною процедурою та впроваджувати обмежувальні дії ВРУ щодо ввезення товарів з країни-агресора визначені Податковим і Митним Кодексом.

ЗУ «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959 від 16.04.1991 в редакції 2024 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>регулює механізм державного регулювання ЗЕД в Україні однак, регуляторна практика потребує вдосконалень в умовах воєнного стану в країні та етапі пост-воєнних подій</li> </ul>
Митний кодекс України	<ul style="list-style-type: none"> <li>визначає методи регулювання торгівельної активності між державами на митниці ,із внесенням змін в період воєного стану</li> </ul>
Податковий кодекс України	<ul style="list-style-type: none"> <li>регулює оподаткування операцій ЗЕД між державами та із внесенням змін в період воєного стану</li> </ul>
Постанова Правління НБУ №18 від 24.02.2022 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>регулює діяльність банківської системи України в умовах воєного стану</li> </ul>
ЗУ «Про валюту і валютні операції» № 2473 від 21.06.2018 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>регулює шляхом встановлення граничних строків розрахунків по експортним і імпортним операціям</li> </ul>
Постанова Правління НБУ № 5 від 02.01.2019 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>регулює на основі положень щодо введення заходів із захисту окремих операцій в іноземній валюті та визначає певний порядок здійснення окремих операцій</li> </ul>
Постанова КМ України № 1466 від 27.12.2022 р. «Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2023 рік».	<ul style="list-style-type: none"> <li>затверджує перелік товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та визначає квоти на 2023 р. задля запобігання ризиків та програмування можливостей національної економіки</li> </ul>
Постанови Правління НБУ № 67 від 14.05.2019 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>встановлює винятки та (або) особливості визначення граничних строків розрахунків по товарним експортним і імпортним операціям, вносить зміни в деякі правові акти</li> </ul>
Цивільний кодекс України	<ul style="list-style-type: none"> <li>регулює строки позовної давності ЗЕД-контрактів, коли можна звернутися до суду із потребою захистити своє цивільне право і інтерес (ст. 256), визначає загальний строк позовної давності - до 3 років (ст. 257), а також по ЗЕД-контрактам – до 4 років, якщо контрактом не передбачене інше.</li> </ul>
Регламент Парламенту і Ради ЄС № 2022/870	<ul style="list-style-type: none"> <li>встановлює тимчасові заходи з лібералізації торгівлі між Україною та ЄС, доповнює можливості українських експортерів стосовно Угоди про асоціацію, тарифи, що прописані в угоді тимчасово скасовуються</li> </ul>
ЗУ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо застосування режиму експортного забезпечення на період дії воєнного, надзвичайного стану» № 2881-IX від 12 січня 2023 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>запроваджує режим експортного забезпечення з метою державного регулювання ЗЕД та визначає особливості експортних операцій по товарам, що входять до певних товарних позицій УКТ ЗЕД</li> </ul>

Рис. 1.4. Основні нормативні документи в контексті управління ЗЕД

Державна митна служба згідно Розпорядження КМУ № 188-р від 26.02.2022 закрила ряд пунктів пропуску через державний кордон, що свідчить про фактичне припинення митного оформлення товарів. В період воєнного часу є потреба формування правового забезпечення для розвитку ЗЕД з державами ЄС, оскільки саме європейський ринок для України в контексті сучасних викликів є найбільш перспективним. В даний період прийнято документи, які не лише регулюють ЗЕД в Україні, а сприяють розвитку, зокрема Постанова КМУ України «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану» (№ 314 від 18.03.2022 р.), яка спрощує процедури отримання суб'єктами бізнесу права на провадження окремих видів бізнес діяльності; щодо організації ЗЕД. Однак, даний документ визначає обов'язковість отримання суб'єктом бізнесу відповідної ліцензії для проведення експортно-імпортних операцій. Розглянемо, які види ліцензій актуальні для ЗЕД-2023 (рис.1.5).

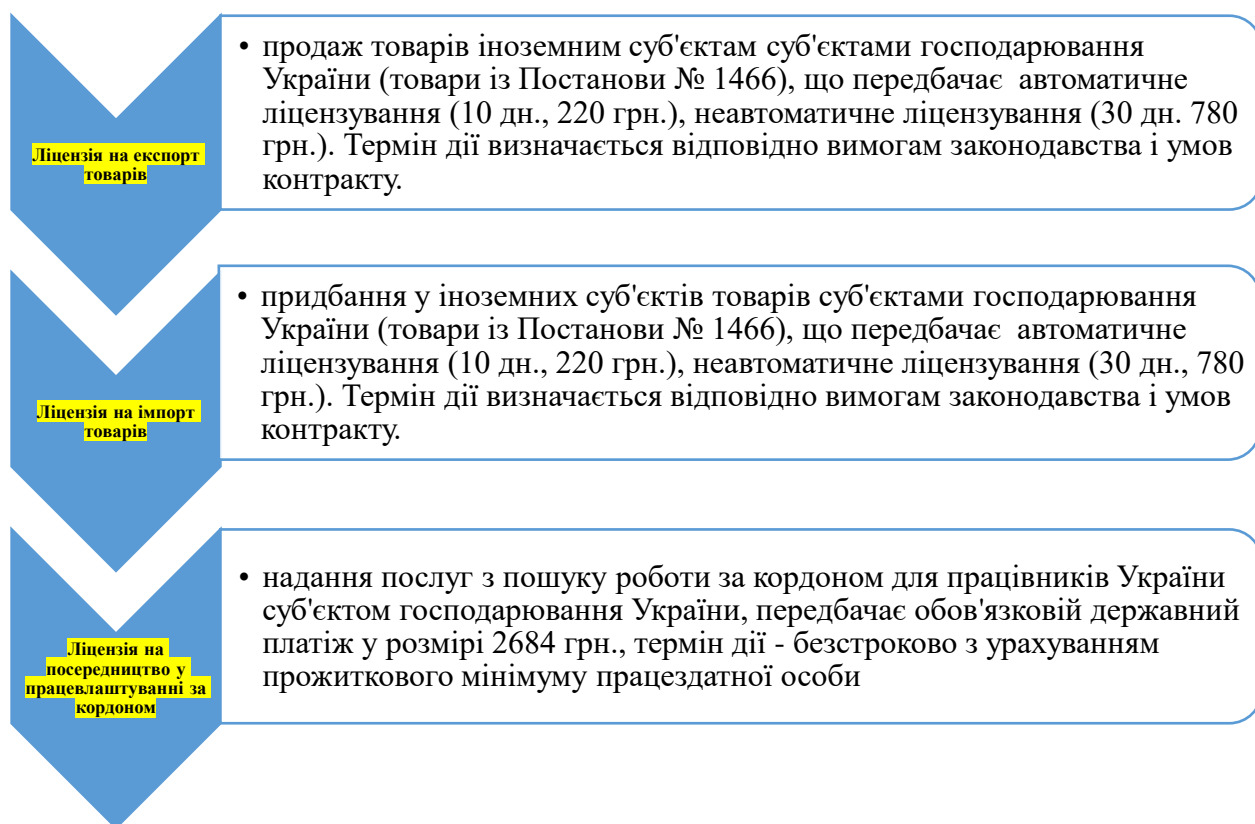


Рис.1.5.Види ліцензій для ведення ЗЕД у 2023

Провівши теоретичний аналіз економічних джерел та нормативно-правової бази щодо сучасних підходів управління ЗЕД з'ясовано, що розвиток даного виду діяльності є надзвичайно важливим як для бізнесу, так і країни зокрема. Однак встановлено, що чинників впливу на розвиток ЗЕД існує досить багато та потребує використання сучасних методів управління для оцінки їх врахування та визначено, що найбільш негативним фактором розвитку ЗЕД є політична ситуація (війна).

Встановлено, що менеджери суб'єктів бізнесу для розвитку ЗЕД, повинні вміти приймати стратегічні рішення відповідно в умовах невизначеності. При формуванні такого комплексу рішень потрібно використовувати сучасні методи, які дадуть можливість враховувати можливі дії та протидії конкурентам. Завдання вдосконалення процесу управління через використання сучасних методів сприятимуть розвитку ЗЕД на основі стратегії виходу на зовнішні ринки.

## **1.2. Принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві**

В умовах сучасних викликів (війна) призвело до зміни підходів управління у зовнішньоекономічних процесах України так як принципово змінило економічний простір та ринки для українських підприємств. Дана ситуація потребує пошуку інноваційних підходів до управління ЗЕД, які будуть спрямовані на розвиток, відновлення та забезпечення перспективи бізнесу, який формує основу економічної міцності країни. Ефективне здійснення ЗЕД в умовах сучасних викликів потребує вивчення передумов щодо запровадження нових підходів інноваційного управління. Зважаючи на сучасні виклики для економіки, проблема інноваційного управління ЗЕД вітчизняних підприємств обумовлює

необхідність визначення передумов запровадження інноваційного управління ЗЕД, їх теоретичного і практичного обґрунтування.

Проблеми управління ЗЕД досліджені у наукових працях багатьох вчених. Стосовно інноваційних підходів в управлінні ЗЕД приділено увагу вітчизняними науковцями, які розглянули дане питання в контексті теоретичного та практичного бачення. Це дозволило з'ясувати, що інноваційне управління ЗЕД передбачає його гнучкість та швидку реакцію на нові вимоги, що спонукає бізнес адаптуватися до змін зовнішніх ринків. Важливо для бізнесу, який розвиває або планує розвивати ЗЕД бути готовим до змін законодавства, тарифів та митних правил, що мають суттєвий вплив на дану діяльність. Також необхідно враховувати особливості ринків світу - культурні, релігійні, соціальні та ін. Умови глобалізації, постійних змін на світовому ринку, ЗЕД є важливим елементом у формуванні та розвитку економічної системи країни, що потребує вдосконалення управління та сприятиме ефективності зовнішніх зв'язків. Інноваційне управління ЗЕД є основою для досягнення конкурентних переваг, зміцнення позицій на міжнародному ринку та прискорення темпів економічного зростання. Розглянемо передумови, які сприяють впровадженню інноваційного управління розвитку ЗЕД (рис.1.6).

Доречно зазначити, що інноваційне управління зовнішньоекономічною діяльністю передбачає вдосконалення процесів та методів роботи через мотивацію співробітників та створення стимулів, які сприяють інноваційному мисленню, і як наслідок, результативність бізнесу.

Таким чином, управління зовнішньоекономічною діяльністю полягає в розвитку та застосуванні сучасних технологій, які сприяють підвищенню якості продуктів та послуг та роботи менеджменту в напрямку нових ринків та партнерів. Інноваційне управління ЗЕД в умовах глобалізації потребує комплексного підходу через поєднання нових знань, гнучкості, інноваційних



потужностей та цифрових технологій щодо забезпечення розвитку ЗЕД та сприятиме виходу на нові ринки.

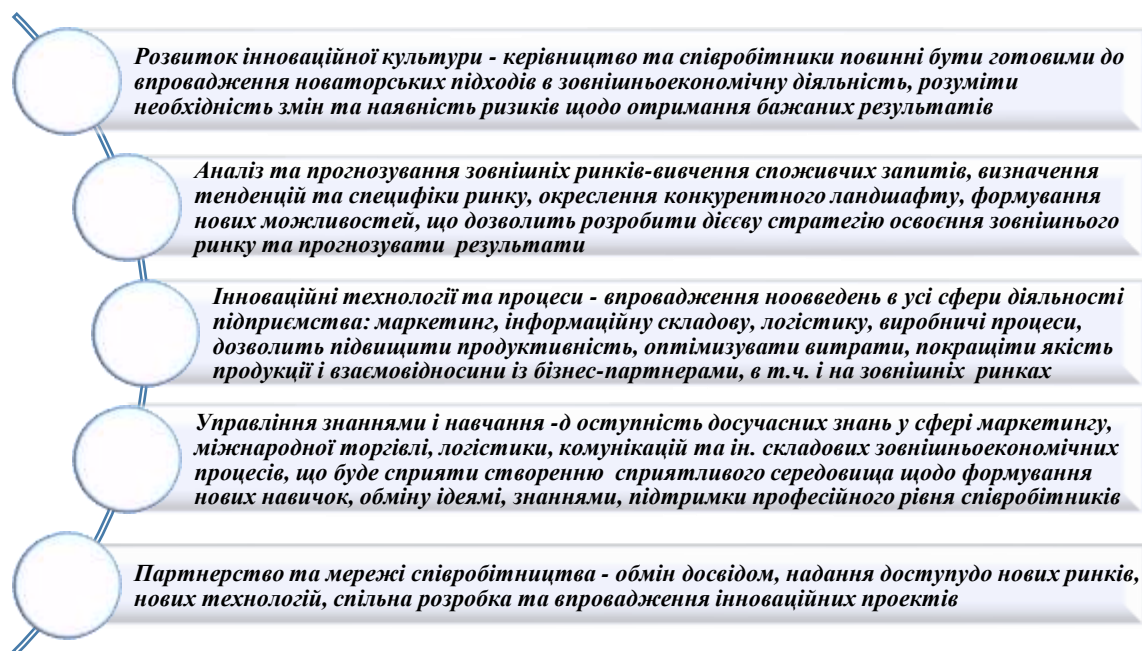


Рис. 1.6. Передумови, які сприяють успішному впровадженню інноваційного управління ЗЕД

Необхідно зазначити, що не існує єдиного підходу до класифікації маркетингових досліджень. Існує значна кількість ознак, які обумовлюють її віст і способи виконання. Тому за певними ознаками, які будуть покладені в основу класифікації, можливо виділити, принаймні, вісім видів класифікацій (залежно від мети проведення, від поставленого завдання, постановки проблеми, плану дослідження, методу збору даних, способів отримання інформації, періодичності проведення, джерел фінансування). Ці класифікації наведено на рис.1.7.

Для ефективного функціонування підприємства (компанії) служба маркетингу має регулярно проводити дослідження з метою визначення назріваючої проблеми в бізнесі а, також дослідження для її вирішення. Подібні дослідження мають конкретний та цілеспрямований характер для попередження назріваючої проблеми.

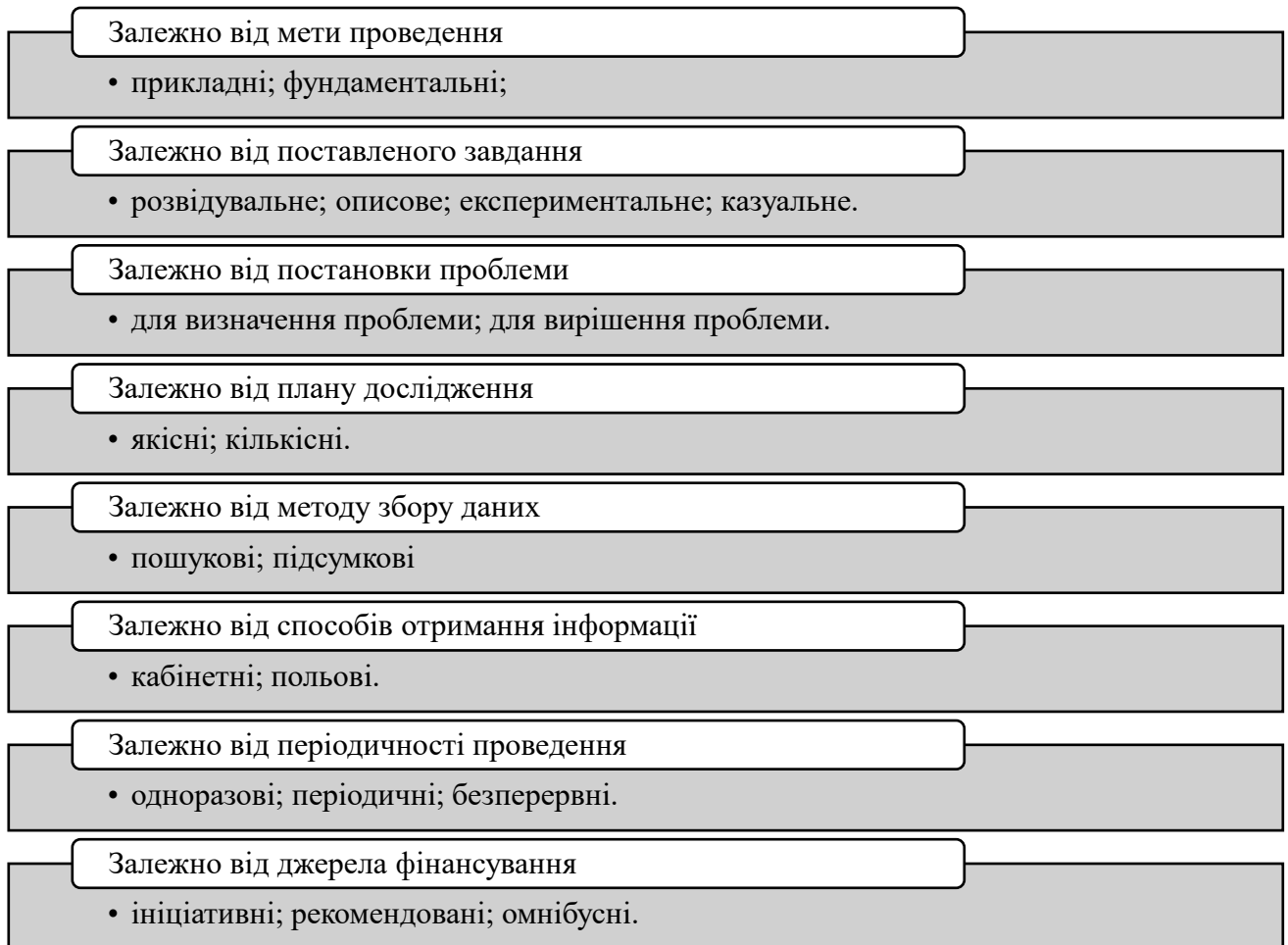


Рис.1.7. Розповсюджені види маркетингових досліджень

В практиці підприємницької діяльності набули поширення пошукові дослідження (найпростіші дослідження), які спрямовані на вирішення точно визначеної проблеми вузького характеру при встановленому сегменті споживачів. При цьому маркетологи проводять пілотні дослідження та застосовують експертне опитування цільової аудиторії.

В сучасних умовах розвитку цифрової економіки важливого значення набувають нові напрямки маркетингових досліджень (рис. 1.8).



Рис.1.8. Нові види маркетингових досліджень XXI століття

Важливе значення при проведенні маркетингового дослідження займає виділення сфери позиціонування споживчої культури. Існує три центральні компоненти набору культурних символів. Це мова, естетичні стилі та сюжетні теми. Як основна мова міжнародного бізнесу, засобів масової інформації, а тепер і Інтернету, англійська є сигналом модернізму та інтернаціоналізму для багатьох споживачів.

Таким чином, одним із способів ефективної комунікації GCCP є використання англійських слів, письмових та/або усних, у своїй комунікації. Однак бренд-менеджер, який включає LCSP, хотів би виділити місцеву мову. І для використання FCCP бренд-менеджер може використовувати усні та письмові слова з іноземної культури у своїй рекламі та/або назві бренду. Англійська мова складається з певних естетичних стилів, які стають визнаними частиною глобальної споживчої культури .

Наприклад, певні логотипи можуть бути менш пов'язані з певними культурами з точки зору їх зовнішнього вигляду, як-от AT&T (абстрактний глобус), Nike (галочка), Royal Dutch/Shell (мушля), Mercedes-Benz (трикутна зірка) тощо. Певні логотипи можуть бути більш символічними для певних культурних традицій, як-от Cathay Pacific, коли вони змінили свій логотип на білий штрих китайської каліграфії, що наводить на думку про крило птаха, щоб

«надати собі більш азіатського вигляду» . Також можливо, що більшість споживачів дивитимуться на логотип у його естетичній повноті (включно з формою, кольором, текстурою та загальним дизайном) і створюватимуть асоціації з глобальною, іноземною чи місцевою споживчою культурою.

Таким чином, визначення країни, споживчого сегмента та факторів категорії продукту, які сприяють використанню GCCP, FCCP або LCCP, є важливим питанням для менеджерів. Хоча є бренди, які використовують LCCP або FCCP, є також випадок місцевих маркетологів, які використовують GCCP для боротьби з глобальними брендами.

Таким чином, міжнародні маркетингові дослідження пов'язують організацію виробничої діяльності з її майбутніми ринками. Такі дослідження потребують здійснення наступних дій: визначення специфіки, збір, аналіз та інтерпретація інформації, щоб допомогти менеджерам зрозуміти особливості конкретного ринку, визначити специфічні проблеми та можливості ринку та розробити векторне спрямування маркетингових дій. Дослідницька діяльність повинна визнавати специфіку диверсифікованої культурної спадщини країни, демографії, економіки тощо, щоб створити маркетингову стратегію, яка буде одночасно застосовною та успішною.

### **1.3. Особливості управління маркетингом на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності**

Основною ціллю маркетингової діяльності, маркетингових досліджень є визначення, розуміння, вивчення того, як ринок відреагує на продукт або послугу, як споживач буде відноситися до певного продукту або послуги. Інформація, отримана під час проведення маркетингових досліджень, може бути використана для адаптації маркетингової/рекламної діяльності або визначення

пріоритетів споживачів щодо функцій/вимог до послуг (якщо такі є).

Маркетингові дослідження дозволяють визначити рівень задоволеності споживачів і тому, є одним із засобів, який дозволяє оцінити результат діяльності бізнесу, що спрямований на зменшення відтоку клієнтів і розвитку бізнесу. Перелік основних причин важливості дослідження ринку, які є необхідними і які доцільно враховувати при веденні будь-якого бізнесу наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні причини важливості проведення маркетингового дослідження ринку  
для будь-якого бізнесу

Причина	Обґрунтуванням причини
Цінна інформація	надає інформацію та можливості щодо вартості існуючих і нових продуктів, допомагаючи підприємствам відповідно планувати та виробляти стратегію
Орієнтація на клієнта	надає можливість визначити бажання і потреби клієнтів. Розуміння потреб клієнта, його потреб, а, відповідно, маркетинг орієнтований на споживача надає можливість розробляти і пропонувати товари або послуги, які відповідають побажанням клієнтів. Відстеження шляхів клієнтів – це важливий спосіб отримати цінну інформацію про те, як клієнти сприймають ваш бренд
Прогнози	надають розуміння потреб і побажань клієнтів надає підприємству можливість прогнозувати обсяги виробництва і продажів, визначати оптимальну величину запасів, майбутні прибутки і витрати
Конкурентні переваги	наявність інформації про конкурентів, проведення порівняльних досліджень в межах маркетингових досліджень дозволяє випередити конкурентів і виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, основою задля розробки бізнес-стратегій

Отже, незалежно від того, чи бажає організація чи бізнес дізнатися купівельну поведінку споживачів або ймовірність того, що споживачі сплатять певну вартість продукту, дослідження ринку допоможе зробити важливі висновки. Залежно від необхідних методів і інструментів розрізняють наступні види:

Первинне дослідження ринку – це процес, у якому організації чи підприємства вступають у контакт із кінцевими споживачами або наймають третю сторону для проведення відповідних досліджень для збору даних. Зібрані

дані можуть бути якісними (нечислові дані) або кількісними (числові або статистичні дані).

При проведенні первинного дослідження ринку можна зібрати два типи інформації: пошукову та спеціальну. Таке дослідження рахується і є відкритим. Проблема, в цьому випадку, досліджується на основі відкритих запитань і проводиться у форматі детального інтерв'ю. Для цього залучається, як правило, невелика група людей, так звана - вибірка. Слід зазначити, що розмір вибірки не має перевищувати 6-10 осіб. Спеціальне дослідження, з іншого боку, є більш точним і використовується для вирішення проблем, визначених пошуковими дослідженнями.

Як зазначалося раніше, дослідження первинного ринку є поєднанням якісного та кількісного дослідження ринку. Якісне дослідження ринку включає в себе наполовину структуровані або неструктуровані дані, зібрані за допомогою деяких широко використовуваних якісних методів дослідження, таких як: фокус групи, індивідуальна бесіда, етнографічне дослідження.

Вторинне дослідження використовує інформацію, організовану зовнішніми джерелами, такими як державні установи, засоби масової інформації, спеціальні рейтингові компанії тощо. Інформація із цих джерел публікується на веб-сайтах різних організацій, безкоштовних державних і неурядових установ, в спеціальних журналах, в газетах, тощо.

Вторинне джерело використовує наступне:

- Загальнодоступні джерела (бібліотеки, веб-сайти державних установ) дозволяють безкоштовно збирати інформацію, деякі з них (наприклад, державні бібліотеки) можуть пропонувати безкоштовні послуги, а також дослідник може задокументувати доступну інформацію.

- Комерційні джерела: надійні, але дорогі. Місцеві газети, журнали, засоби масової інформації також виступають комерційними джерелами інформації.

– Навчальні заклади: це джерело збору інформації ще не має відповідної популярності, хоча університети і інші заклади вищої освіти є багатим джерелом інформації, оскільки там виконується багато дослідницьких проектів, ніж будь-який бізнес-сектор.

Проект дослідження ринку зазвичай може мати три різні типи цілей:

– адміністративні: допомога в розвитку компанії або бізнесу шляхом належного планування, організації та контролю людських і матеріальних ресурсів і, таким чином, задовольнить усі специфічні потреби ринку в потрібний час;

– соціальні: задоволення конкретних потреб клієнтів за допомогою необхідного продукту чи послуги. Продукт або послуга повинні відповідати вимогам і перевагам клієнта під час споживання.

– економічні: визначається економічний ступінь успіху чи невдачі, який може мати компанія, будучи новачком на ринку або іншим чином вводячи нові продукти чи послуги, таким чином забезпечуючи певність усіх дій, які необхідно виконати.

Розглянемо етапи проведення дослідження ринку. Знання того, що робити в різних ситуаціях, що виникають під час розслідування, заощадить час дослідника та зменшить проблеми дослідження. Сучасні успішні підприємства використовують потужне програмне забезпечення для дослідження ринку, яке допомагає їм проводити комплексні дослідження на єдиній платформі, забезпечуючи практичну інформацію набагато швидше з меншою кількістю проблем.

Нижче наведено кроки для проведення ефективного дослідження ринку (рис. 1.9).

Коли дослідження було ретельно сплановано, гіпотези були адекватно визначені та використано вказаний метод збору, інтерпретація зазвичай виконується легко та успішно. Після проведення дослідження ринку згідно

представлених кінцевих результатів, дослідники повинні зосередитися на таких питаннях: чого вони хочуть досягти на основі аналізу даних цього звіту, і, відповідаючи на це запитання, вони мають враховувати, що структурна побудова опитування не є найкращим способом проведення аналізу.

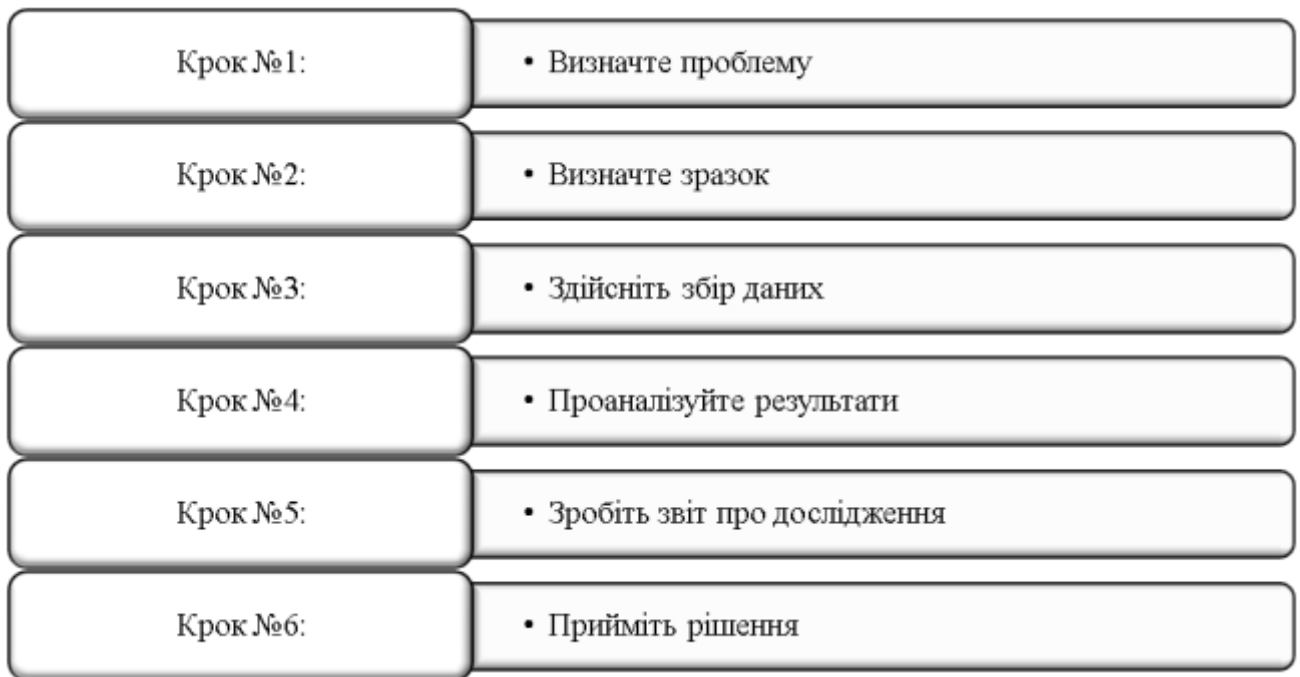


Рис. 1.9. Кроки для проведення ефективного маркетингового дослідження ринку

Однією з великих помилок багатьох дослідників є те, що вони представляють доповіді в тому самому порядку запитань і не бачать потенціалу оповідання. Щоб складати якісні звіти, найкращі аналітики дають наступну пораду: дотримуйтесь стилю перевернутої піраміди, щоб представити результати, відповідаючи на початку на основні питання бізнесу, які викликали розслідування. Почніть із висновків і дайте їм основи, замість того, щоб накопичувати докази. Після цього дослідники можуть надати деталі читачам, які мають час і інтерес.

Компанія чи дослідник ніколи не повинні запитувати «навіщо проводити



дослідження ринку», вони зобов'язані просто це робити. Дослідження ринку допомагає дослідникам знати широкий спектр інформації, наприклад, наміри споживачів щодо покупки, або дає відгук про зростання цільового ринку.

### **Висновки до розділу 1.**

В результаті узагальнення теоретичного надбання світової та національної наукової спільноти можна стверджувати, що проведення маркетингового дослідження зводиться до вивчення проблеми з точки зору споживача. Маркетингові дослідження передбачають моніторинг потреб споживачів в частині продукту, що може надати компанія на ринок, який буде займати конкурентні позиції. Маркетингове дослідження прагне вирішити своє завдання систематично та об'єктивно, тобто потребує детального і ретельно розробленого плану дослідження. Такий план дослідження буде дієвим за умов: якщо дослідницьку проблему буде вирішено в стислі терміни; зібрано максимум якісної інформації, необхідної для вирішення проблеми; застосовані раціональні методи для збору вторинної та первинної інформації та проведено аналітичні узагальнення, які будуть використані для інтерпретації проблеми.

Маркетингові дослідження носять диверсифікований характер та поділяються на різні види. Нині не існує єдиного підходу до класифікації маркетингових досліджень, але можна виділити їх спрямованість залежно від: мети проведення, поставленого завдання, проблеми, плану дослідження, методу збору інформації, способів отримання даних, джерела фінансування та періодичності проведення. З розвитком економічної та інноваційної діяльності вдосконалюються види та методи проведення маркетингових досліджень.

## РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Загальна характеристика і оцінка конкурентного становища підприємства на ринку

ТОВ «Кернел Трейд» входить в ТОП-20 найбільших латифундистів світу. У 2021 р. агрохолдинг займав 17 місце в списку провідних аграрних компаній світу із земельним банком в 602 млн га, 2022 р. підприємство скоротило площу угідь до 550 млн га . Адреса: Україна, 01001, м. Київ, провулок Тараса Шевченка, 3.

ТОВ «Кернел ТРЕЙД» – найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії, провідний постачальник сільськогосподарської продукції на світові ринки в регіоні Чорноморського басейну. Переробні потужності ТОВ «Кернел ТРЕЙД» – 3 млн тон насіння соняшнику на рік, або 1,3 млн тон соняшникової олії наливом та 1,2 млн тон соняшникового шроту на рік . Структура управління ТОВ «Кернел ТРЕЙД» зображена на рис. 2.1.

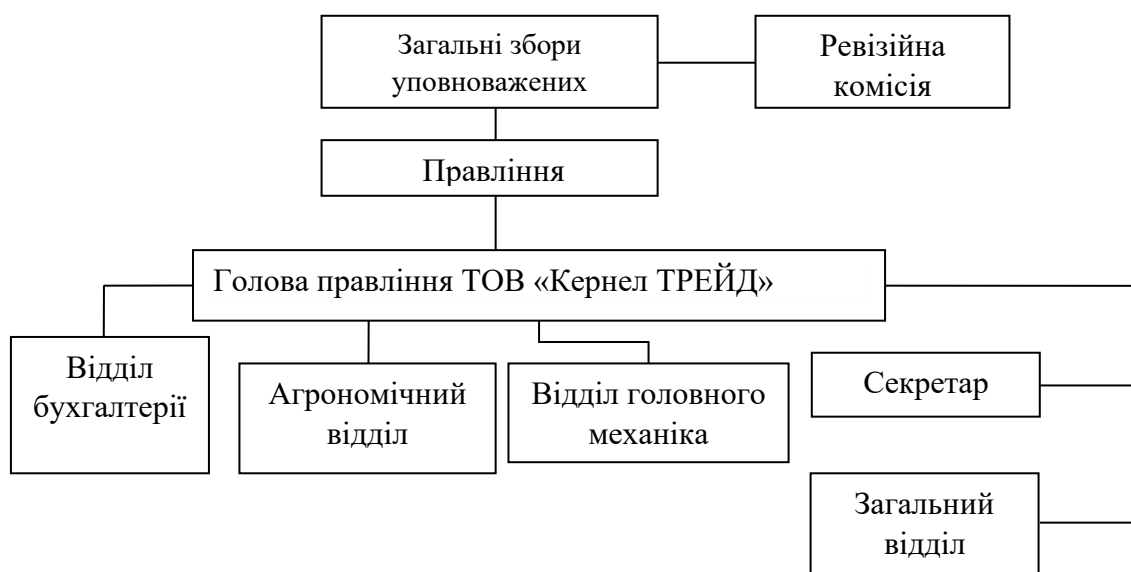


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Кернел Трейд»

Види діяльності ТОВ «Кернел Трейд»:

- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- виробництво олії та тваринних жирів;
- виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону;
- оптова торгівля живими тваринами;
- оптова торгівля фруктами й овочами;
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування .

Підприємство переробляє вісім олійних культур (в середньому близько 3,5 млн тонн щорічно); експортує близько 6 млн тонн зерна та олійних культур, у тому числі та завдяки закупівлі у фермерів; виробляє олію для продажу в Україні та за кордоном. Переробні потужності – 3 млн тонн насіння соняшнику на рік, або 1,3 млн тон соняшnikової олії наливом і 1,2 млн тонн соняшnikового шроту на рік.

ТОВ «Кернел Трейд» виробляє такі відомі торгові марки: «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак Золота», «Чумак Домашня» і «Любонька».

ТОВ «Кернел Трейд» бере участь у асоціаціях:

- Американська торговельна палата в Україні;
- Європейська Асоціація;
- Федерація асоціацій торгівлі олійними культурами, насінням та жирами;
- U.S.-Ukraine Business Council .

Стратегічна мета компанії – збільшити експорт зерна вдвічі відносно 2021 р. Уже в першому півріччі 2022/21 МР обсяги зарубіжних поставок ТОВ

«Кернел Трейд» збільшилися на 66% порівняно з показниками аналогічного періоду минулого року.

Акції компанії «Кернел Трейд» представлені і продаються на Варшавській фондовій біржі, починаючи із 2007 р.

Акціонери компанії – європейські інституційні інвестори та пенсійні фонди. Якщо проаналізувати показники діяльності компанії у 2020-2022 роках, ми чітко побачимо тенденцію до зменшення маржинальності.

Протягом останніх трьох-чотирьох років урожайність в країні залишалася на досить стабільному рівні, при цьому всі учасники ринку активно нарощували потужності: будували заводи, портові термінали, елеватори. Розподіл акцій ТОВ «Кернел Трейд» надано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Розподіл акцій ТОВ «Кернел Трейд»

Власник акцій	Частка в загальному пакеті акцій
Namsen Limited	39,9%
Julius Baer Group LTD	6,22%
Cascade Investment Fund	6,6%
Інші	47,28%

Як видно з табл. 2.1, головним акціонером є Namsen Limited, 47,28% займають різні інвестори. Серед акціонерів ТОВ «Кернел Трейд» – швейцарський банк SBC Private Bank (Suisse) S.A .

Основними конкурентами компанії «Кернел Трейд» є: «Cargill Україна», «Bunge Україна», «ViOil», «Миронівський хлібопродукт», «Delta Wilmar СНД» та «Пологівський ОЕЗ». Визначимо ринкову частку кожної компанії (рис. 2.2).

Відповідно до даних рис. 2.2, найбільшу ринкову частку серед українських виробників сільськогосподарської продукції на ринку Китаю протягом 2021-2022 рр. займає «Кернел Трейд».

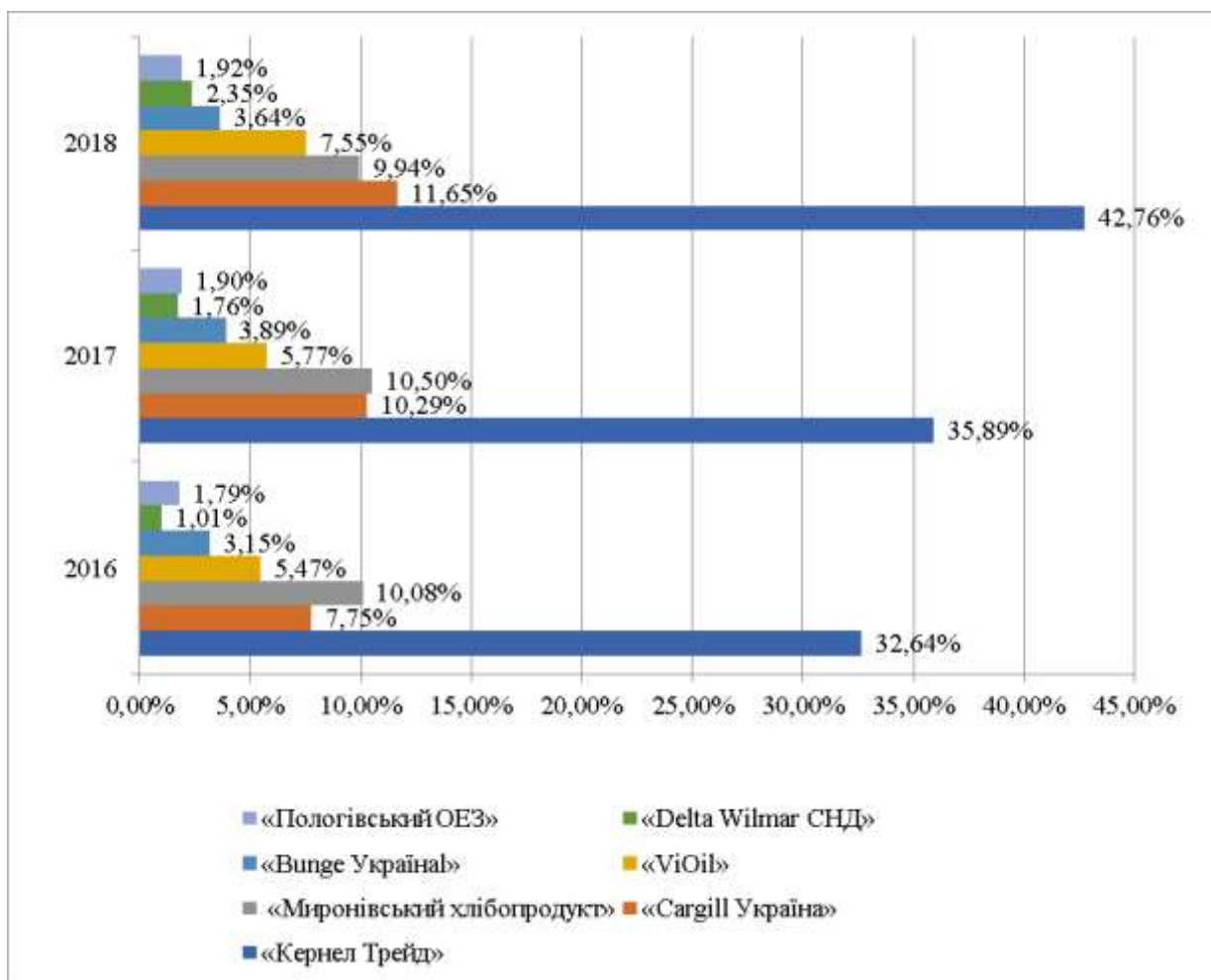


Рис. 2.2. Ринкові частки сільськогосподарських підприємств протягом 2016-2018 рр.

Також варто відзначити, що «Кернел Трейд» дотримується високих стандартів соціальної відповідальності. Компанія декларує своє бачення відповідальної компанії (представлено в Принципах ведення бізнесу), що поєднує взаємну вигоду, відповідальний контроль за виробництвом сільськогосподарської продукції та сумлінну корпоративну поведінку.

Визначимо приріст та темпи приросту ринкових часток підприємств сільськогосподарської сфери економічної діяльності. Ця інформація наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Приріст та темпи приросту ринкових часток сільськогосподарських підприємств

Компанії	Приріст ринкової частки підприємства, $\Delta S$ (%)	Коефіцієнт приросту ринкової частки, $T_s$
«Кернел Трейд»	6,87	19,14
«Cargill Україна»	1,36	13,24
«Миронівський хлібопродукт»	-0,56	-5,35
«ViOil»	1,78	30,79
«Bunge Україна»	-0,25	-6,50
«Delta Wilmar СНД»	0,60	34,15
«Пологівський ОЕЗ»	0,03	1,44

Розрахуємо показники для характеристики конкурентного середовища компанії «Кернел Трейд»:

- Індекс Херфиндала–Хершмана ( $I_n$ ) [23, с. 71]:

$$I_n = \sum D_i^2 \quad (2.1)$$

де  $D_i$  – частка  $i$ -го підприємства в загальному обсязі продаж на ринку.

$$I_n = 42,76^2 + 11,65^2 + 9,94^2 + 7,55^2 + 3,64^2 + 2,35^2 + 1,92^2 = 2142,50 \quad \text{– конкурентне}$$

середовище компанії «Кернел Трейд» значне.

- Чотирьох частковий коефіцієнт концентрації ( $CR_n$ ) [23, с. 71]:

$$CR_n = (OP_1 + OP_2 + \dots + OP_n) / OP \quad (2.2)$$

де  $OP_i$  – обсяг реалізації продукції  $i$ -го підприємства,

$OP$  – загальний обсяг продажу на ринку.

$$CR_n = (4812 + 891 + 760 + 577 + 278 + 180 + 147) / 7645 = 1 \text{ або } 100\%$$

$CR_n > 75\%$  – даний показник на означеному ринку сягає до критичного значення.

Показник інтенсивності конкуренції розраховується із використанням оцінки ступеня схожості ринкових часток конкурентів:

$$U\partial = 1 - (\sqrt{(1/n) * \sum (D_i - D_{сер.})^2}) / D_{сер.} \quad (2.3)$$

де  $D_{сер}$  11,40 % (сума часток 7-ми сільськогосподарських підприємств за 2022 р. поділена на їх кількість) [23, с. 71].

$$U\partial = \frac{1 - \sqrt{\frac{(1/7) * (0,4276 - 0,1140)^2 + (0,1165 - 0,1140)^2 + (0,0094 - 0,1140)^2 + (0,0755 - 0,1140)^2 + (0,0364 - 0,1140)^2 + (0,0235 - 0,1140)^2 + (0,0192 - 0,1140)^2}{0,1140}}}{0,1140} = 0,257.$$

Відповідно до проведеного дослідження, розрахований показник нижче середнього.

Отже, отримані результати розрахунків свідчать про те, що між головними гравцями на ринку конкуренція є помірною.

3. Показник інтенсивності конкуренції із врахуванням рентабельності ринку:

$$U_p = 1 - (П/OP) \quad (2.4)$$

де  $П$  – прибуток підприємства на даному ринку [23, с. 71].

$$U_p = 1 - (4812/7645) = 0,37.$$

Говорить про те, що конкуренція є не дуже інтенсивною (<1).

4. Темп зростання місткості ринку:

$$U_{mp} = (140 - Tr)/70 \quad (2.5)$$

де  $Tr = (7645 - 7122)/7122 = 7,34 \%$

$$U_{mp} = (140 - 7,34)/70 = 1,90$$

Говорить про те, що темпи приросту ринку досить значні [23, с. 71].

5. Узагальнений показник інтенсивності конкуренції:

$$U_k = \sqrt[3]{U\partial * U_{mp} * U_p} \quad (2.6)$$

$$Uk = \sqrt[3]{0,257 * 0,37 * 1,90} = 0,181.$$

Отриманий результат дозволяє прийти до висновку, що на даному ринку ступінь інтенсивності конкуренції є нижчим за середній, оскільки загальний показник  $Uk$  дорівнює 0,181.

Друга характеристика цього ринку – це не дуже висока конкуренція за ринковими частками (показник - 0,257).

Третя - темп росту ринку є значним, про що свідчить динаміка ринку.

Четверта - конкуренція є помірною. На ринку існує можливість для розширення збутової діяльності і збільшення ринкової частки для компанії.

П'ята характеристика свідчить про те, що інтенсивність конкуренції за рівнем рентабельності є помірною, оскільки отриманий результат становить менше половини (0,37).

Таким чином, рівень впливу конкурентного середовища на компанію є вищим за середній, що рахується несприятливою тенденцією.

Проведемо факторний аналіз динаміки ринкових часток фірм, наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Аналіз зміни ринкових часток компаній

Підприємство	Зміна ринкової частки		
	за рахунок власного обсягу реалізації ( $\Delta S_b, \%$ )	за рахунок зміни сукупних обсягів реалізації всіх конкурентів ( $\Delta S_c, \%$ )	сукупний приріст ринкової частки ( $\Delta S, \%$ )
«Кернел Трейд»	3,42	3,58	6,87
«Cargill Україна»	0,69	0,67	1,36
«Миронівський хлібопродукт»	-0,28	-0,27	-0,56
«ViOil»	0,90	0,88	1,78
«Bunge Україна»	-0,13	-0,12	-0,25
«Delta Wilmar СНД»	0,30	0,30	0,60
«Пологівський ОЕЗ»	0,02	0,01	0,03



$$\Delta S_b = 0,5 * [\Delta S + V_b' / \Delta(V_b' + V_c) - V_b / (V_b + V_c)]$$

$$\Delta S_c = 0,5 * [\Delta S + V_b / \Delta(V_b + V_c') - V_b' / (V_b' + V_c)] \quad (2.7)$$

Лідером за результатами є «Кернел Трейд». Сукупний приріст ринкової частки «Кернел Трейд» становив 6,87%, що мало місце в результаті більш інтенсивного зростання власних продажів відносно сукупних продажів.

Конкуренти мають значно гірші позиції. Лише дві компанії «ViOil» і «Cargill Україна» мають зростання своїх часток ринку. Найгіршою є позиція компанії «Миронівський хлібопродукт», чия частка зменшилася більш ніж у інших компаній (-0,56 %).

Побудуємо конкурентну карту ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Конкурентна карта сільськогосподарських підприємств

Позиція за темпом зростання ринкової частки	Позиція за розміром ринкової частки			
	1. Лідер	2. Сильна конкурентна позиція	3. Слабка конкурентна позиція	4. Аутсайдер
○ Швидке покращення конкурентної позиції	6,84>S>24,29 29,24>Ts>9,39	24,29>S>3,68 29,24>Ts>9,39	3,68>S>1,13 29,24>Ts>9,39	1,13>S>-0,56 29,24>Ts>9,39
○ Помірне покращення конкурентної позиції	6,84>S>24,29 29,24>Ts>6,84 «Кернел Трейд»	24,29>S>3,68 9,39>Ts>6,84	3,68>S>1,13 9,39>Ts>6,84	1,13>S>-0,56 9,39>Ts>6,84
○ Помірне погіршення конкурентної позиції	6,84>S>24,29 6,84>Ts>-49,53	24,29>S>3,68 6,84>Ts>-49,53 «Миронівський хлібопродукт», «Bunge Україна», «Cargill Україна», «ViOil»	3,68>S>1,13 6,84>Ts>-49,53	1,13>S>-0,56 6,84>Ts>-49,53
○ Значне погіршення конкурентної позиції	6,84>S>24,29 -49,53>Ts>--6,50	24,29>S>3,68 49,53>Ts>-6,50	3,68>S>1,13 -49,53>Ts>-6,50	1,13>S>-0,56 -49,53>Ts>-6,50 «Delta Wilmar СНД» та

				«Пологівський ОЕЗ»
--	--	--	--	-----------------------

Результати розрахунків показують, що діагностика конкурентних переваг в сучасних умовах здійснення діяльності сільськогосподарськими підприємствами і її розвитку стає важливим засобом управління, тому що в умовах сучасної конкурентної боротьби за ринки збуту продукції перемагає та компанія, яка може точніше оцінити ситуацію на основі результатів проведеної аналітичної роботи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Інтегральна оцінка конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств станом на 31.12.2022 р.

№	Показник	«Кернел Трейд»	«Cargill Україна »	«ViOil»	«Bunge Україна »	«Мироні веський хлібопр одукт»	«Delta Wilmar	«Поло- гівський ОЕЗ»
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Якість сільськогосподарської продукції	5	5	4	4	4	3	3
2	Цінова політика	5	4	5	3	4	3	4
3	Фінансовий стан	5	5	4	3	4	4	3
4	Управлінський потенціал	4	5	4	4	5	4	5
5	Рівень кваліфікації технолога по виробництву сільськогосподарської продукції	5	3	4	3	4	5	5
6	Маркетинговий потенціал	5	5	4	4	4	3	4
7	Логістичні процеси	4	4	5	3	4	3	4
8	Інноваційна активність підприємства-виробника сільськогосподарської продукції	5	5	4	3	3	4	4

Отримані бальні оцінки дозволяють побудувати багатокутники конкурентоспроможності для обраних сільськогосподарських підприємств, які діють на ринку (рис. 2.3).

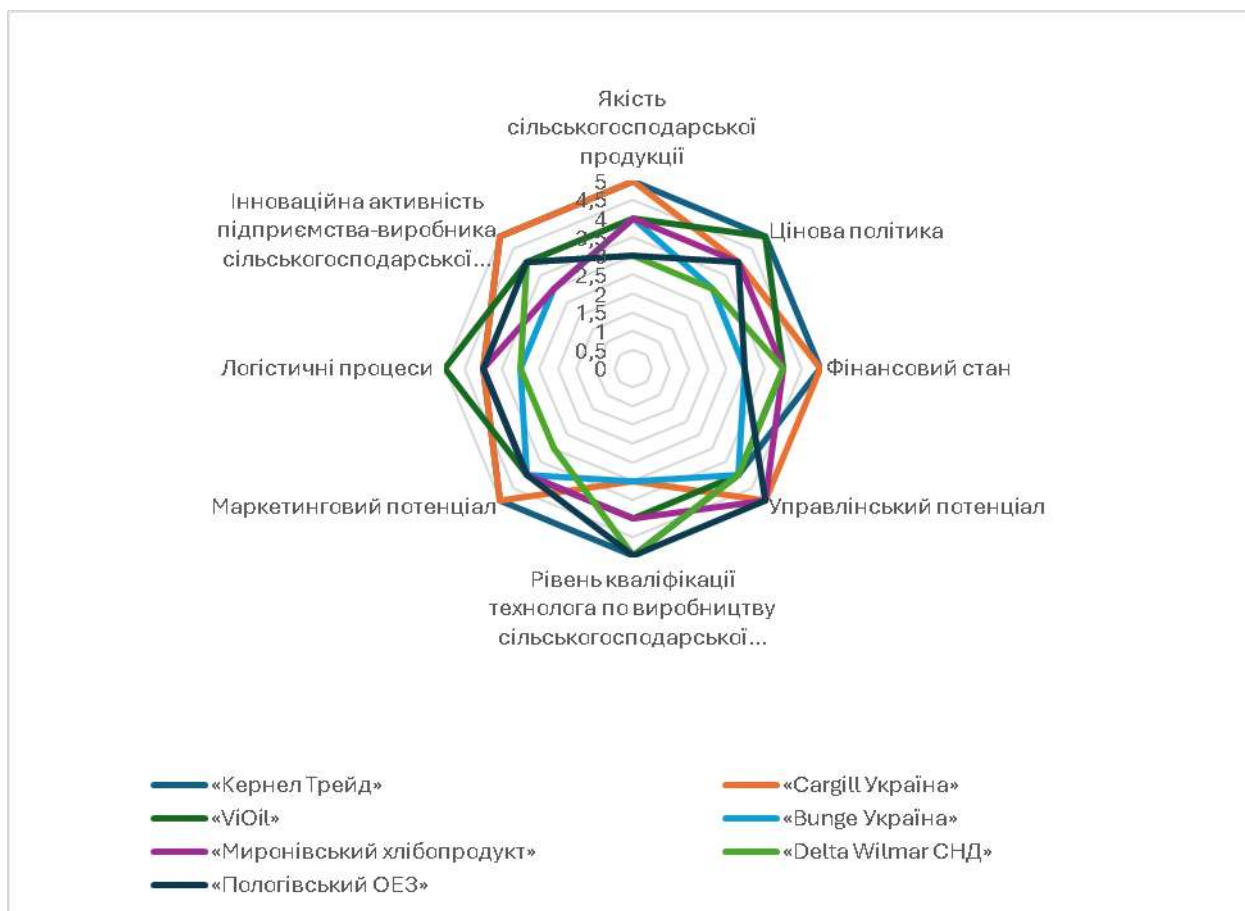


Рис. 2.3. Багатокутники конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Для діагностики положення підприємств на ринку, доцільно застосувати класифікацію позиції фірми в конкурентному середовищі, запропоновану О. С. Віханським:

1. «Кернел Трейд» – це компанія лідер. Для неї характерне - активний наступ, поступове збільшення сегменту ринку, що дозволяє фактично захопити сектор виробництва сільськогосподарської продукції на

ринку; підприємство спроможне і реалізує розгортання безкомпромісних бізнес-дій, які не під силу конкурентам, активно використовує вливання іноземного капіталу.

2. «Миронівський хлібопродукт», «Bunge Україна», «Cargill Україна», «ViOil» - ці підприємства мають сильну конкурентну позицію. Характерні риси поведінки: аналіз ринку і пошук незайнятого сегменту, адаптація до обраного цільового сегменту ринка, копіювання (імітація) дій лідера, поглинання дрібних конкурентів, формування відмінного іміджу.

3. «Delta Wilmar СНД», «Пологівський ОЕЗ» – ці підприємства мають слабку конкурентну позицію. Характерні риси поведінки: зниження цін і диференціація послуг, боротьба за збереження долі ринку, яку вже мають, підтримка існуючого рівня рентабельності, реінвестиції на рівні достатньому для отримання прибутків.

Варто зазначити, сільськогосподарська продукція «Кернел Трейд» має доволі високий рівень конкурентоздатності. Її головними факторами є цінова політика (підприємство може дозволити собі найнижчу ціну на ринку) і реалізація агресивної політики просування продукції на ринок (використання реклами, рекламних акцій, укріплення іміджу, соціальна відповідальність, тощо).

У табл. 2.7 проведена оцінка конкурентного середовища, що впливає на діяльність підприємства «Кернел Трейд», яке спеціалізується на виробництві і продажу сільськогосподарської продукції. Оцінка проведена за методикою М. Портера. Для визначення використовується коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність компанії (підприємства):

$$K_{\text{впливу}} = (2 * I_{\text{нк}} + 2 * I_{\text{тз}} + 3 * I_{\text{нок}} + 1 * I_{\text{ност}} + 2 * I_{\text{к}}) / 5 \quad (2.7)$$

$$K_{\text{впливу}} = (2 * 2 + 2 * 1,75 + 3 * 2,6 + 1 * 1,4 + 2 * 2,17) / 5 = 3,49 \quad (>2,5)$$

Варто відзначити, що рівень впливу конкурентного середовища на функціонування компанії є вищим за середній, що свідчить про наявність несприятливих факторів.

Таблиця 2.7

Оцінка впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства-виробника сільськогосподарської продукції за методикою М. Портера

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурентів	1.1.Рівень вхідного бар'єру	Низький ступінь диференціації продукції			*
		Значна економія на масштабах збуту		*	
		Високий рівень фінансових інвестицій	*		
		Необхідність залучення постійних покупців			*
		Консерватизм існуючої системи поставок		*	
	1.2.Реакція на нових конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики	*		
		Низька інноваційна активність управління персоналом	*		
		Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби			*
Середнє значення впливу появи нових конкурентів $I(нк) = 2$					
2.Наявність товарів-замінників	2.1.Вплив товарів-замінників	Поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок		*	
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів	*		
		Тенденції до реалізації дешевшого і менш якісного товару		*	
	2.2.Протизаконна імітація існуючих виробів	Перевагу отримує товар з нижчою ціною		*	
Середнє значення сили впливу товарів-замінників $I(тз) = 1,75$					
3. Конкурентна сила покупців	3.1.Вплив покупців на конкурентні позиції компанії	Висока ступінь організації споживачів		*	
		Споживачі купують більшу частину продукції підприємства			*
		Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів			*
Середнє значення сили впливу товарів-замінників $I(тз) = 1,75$					
	3.2.Тоговельна сила споживачів компанії	Висока еластичність товару по ціні			*
		Зростання рівня інформованості покупців про товари		*	
Середнє значення сили впливу покупців $I(пок) = 2,6$					
4. Конкурентна сила постачальників	4.1.Вплив постачальників на конкурентні позиції компанії	Низька вартість переходу до іншого постачальника	*		
		Необмежені можливості підприємства у виборі постачальників		*	
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків		*	
	4.2.Обмеження ресурсного потенціалу компанії	Нестача приміщень для зберігання продукції	*		
		Відсутність власних оборотних коштів	*		
Середнє значення сили впливу постачальників $I(пост) = 1,4$					
5. Конкуренція між існуючими на ринку компаніями	5.1.Інтенсивність конкуренції	Наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів		*	
		Незначний приріст попиту на товар фірми			*
		Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції		*	
	5.2.Конкурентні позиції компанії, що досліджується	Вдале територіальне розташування			*
		Дослідження конкурентів відсутні	*		

		Конкуренти, яких досліджено фактично мають обмежені конкурентні переваги		*	
Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами 1 (к) = 2,17					

Отже, враховуючи концепції маркетингових систем підприємства, можна виділити такі конкурентні переваги ТОВ «Кернел Трейд»: сприяння управлінню попитом (ефективні методи просування сільськогосподарської продукції, підвищення ефективності і рівня продуктивності, зменшення витрат на неефективні методи конкуренції у неприбуткових секторах виробництва сільськогосподарської продукції, наприклад, на ринку Китаю); управління запитами клієнтів виробника сільськогосподарської продукції (впровадження таких систем маркетингу, які надають максимального ефекту і сприяють успіху підприємства на ринку виробництва сільськогосподарської продукції, наприклад, на ринку Китаю); удосконалення маркетингових систем на основі сучасних видів маркетингу (використання штучного інтелекту, стратегічний маркетинг, автоматизація маркетингу, соціально-етичний та інші сучасні види маркетингу).

У табл. 2.8 наведені основні складові аналізу сегментації споживчих мотивацій на сільськогосподарську продукцію ТОВ «Кернел Трейд».

Таблиця 2.8

Аналіз сегментації споживчих мотивацій на сільськогосподарську продукцію ТОВ «Кернел Трейд»

Функціональна сфера	Фактор	Загальна характеристика
1	2	3
Виробництво	Виробничі потужності, рівень їх завантаження; оновлення; ефективність виробництва;	На підприємстві на постійній основі здійснюється перевірка технічного стану виробничих потужностей, все обладнання знаходиться у робочому стані, недостатній рівень продуктивності.
Маркетинг	Рівень конкурентоспроможності продукції; ступінь прихильності споживачів;	На підприємстві на постійній основі проводиться: аналіз та прогнозування ринків збуту, рівня конкуренції, величини попиту, цінової політики;

	можливість зміни постачальників; витрати на дослідження ринку і просування товарів.	проводиться оцінка конкурентоспроможності продукції; розробляються і проводяться рекламні заходи
--	---	--

Продовження табл. 2.8

1	2	3
Фінанси	Прибутковість, платоспроможність, ліквідність, розміри заборгованості.	Підприємство надає увагу своєму фінансовому стану, рахується фінансово спроможним, виконує зобов'язання із погашення своїх поточних зобов'язань.
Персонал	Структура персоналу, рівень кваліфікації; система оплати праці, рівень доходів працівників; ефективність використання висококваліфікованих кадрів, можливість їх залучення.	На підприємстві представлені різні категорії робітників, для працівників використовується відрядна форма оплати праці як існуюча система оплати, розширення потребує використання матеріального заохочення працівників шляхом преміювання.
Інновації	Інноваційний потенціал, наявність дослідницько-експериментальної бази, рівень її використання; наявність НДПКР і інвестицій в них	Підприємство спрямовано на проведення активної інноваційної політики, використовує для її реалізації лише власні кошти.

Проведений аналіз щодо сегментації споживчих мотивацій на сільськогосподарську продукцію підприємства «Кернел Трейд» показав, що підприємство за основними функціональними сферами має переважно позитивні характеристики, використовує у своїй діяльності більшість факторів розвитку, враховує тенденції розвитку галузі і тенденції, що склалися в зовнішньому середовищі. Відносно внутрішнього середовища слід зазначити, що воно формується керівництвом підприємства і відповідає баченню про те, які елементи забезпечують ефективне функціонування і розвиток.

ТОВ «Кернел Трейд» є доволі успішним на зовнішньому ринку, але здійснення діяльності в жорстко конкурентних умовах потребують пошуку і впровадження заходів із пошуку нових ринків збуту власної продукції.

## 2.2. Аналіз фінансового стану і управління персоналом підприємства

Підприємство самостійно здійснює планування своєї фінансово-економічної діяльності, проводить фінансування на підставі принципів госпрозрахунку і самофінансування, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглу печатку та кутовий штамп з власним найменуванням, бланки, товарний знак, який реєструється у встановленому законодавством порядку, іншу атрибутику юридичної особи.

У своїй діяльності підприємство керується Конституцією України, Господарським Кодексом України, Цивільним Кодексом України, законом України «Про господарські товариства» та іншим законодавством України.

Використовуючи дані бухгалтерської звітності підприємства, наведені в Додатку А, здійснимо аналіз фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка фінансових результатів господарської діяльності

ТОВ «Кернел Трейд» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		%	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3578042	5112351	5583123	1534309	470772	142,9	109,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1467676	2398485	2387774	930809	-10711	163,4	99,6



Валовий прибуток	2110357	2713877	3195370	603520	481493	128,6	117,7
Інші операційні доходи	40214	7441	25571	-32773	18130	18,5	343,7

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Адміністративні витрати	316678	467243	511479	150565	44236	147,5	109,5
Витрати на збут	832040	1094312	1063187	262272	-31125	131,5	97,2
Інші операційні витрати	192871	199775	265923	6904	66148	103,6	133,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	808972	959978	1380352	151006	420374	118,7	143,8
Дохід від участі в капіталі	1541	1351	3957	-190	2606	87,7	292,9
Інші фінансові доходи	1693	3031	2361	1338	-670	179,0	77,9
Інші доходи	0	0	522	0	522	0	100
Фінансовий результат до оподаткування	495273	830021	1276590	334748	446569	167,6	153,8
Витрати з податку на прибуток	89866	152829	241362	62963	88533	170,1	157,9
Чистий фінансовий результат	405419	677211	1035223	271792	358012	167,0	152,9
Фінансовий результат до оподаткування	495273	830021	1276590	334748	446569	167,6	153,8
Витрати з податку на прибуток	89866	152829	241362	62963	88533	170,1	157,9

Аналіз, наведений в табл. 2.9 показує, що у 2021-2022 рр чистий дохід від реалізації продукції підприємства збільшився при зниженні суми собівартості реалізованої продукції, що говорить про економію матеріальних витрат на виробництво. При цьому мали місце зростання величини валового прибутку і інших операційних доходів. Зменшенню доходів сприяли зростання адміністративних і інших видів витрат при зниженні витрат на збут. Чистий фінансовий результат і у 2021, і у 2022 р. був позитивний і склав відповідно 677201 і 1035217 тис. грн., що говорить про зростання на 52.9%.

Для визначення і оцінки фінансового стану підприємства, результативності управління з фінансових позицій було проведено аналіз показників ділової активності ТОВ «Кернел Трейд» за період із 2020 по 2022 рр. Результати аналізу наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Аналіз показників ділової активності ТОВ «Кернел Трейд» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт оборотності активів	1,16	1,31	1,19	0,15	-0,12
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,49	9,14	8,70	1,65	-0,44
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,48	5,58	4,89	0,1	-0,69
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	66,65	65,45	74,58	-1,2	9,13
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	48,75	39,94	41,94	-8,81	2
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,50	3,01	2,60	0,51	-0,41
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,03	2,31	2,03	0,28	-0,28
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,85	2,17	1,76	0,32	-0,41

Проведений аналіз дозволив визначити, що у 2021 р. коефіцієнт оборотності активів збільшився, але у 2022 знизився майже до величини 2020 р. Зміни коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості підприємства за два роки збільшився в

цілому, що свідчить про розширення використання комерційного кредиту, який отримано від постачальників. Тут також є тенденція зниження у 2022 р. в порівнянні із 2021 р.

Зниження протягом 2020-2022 рр. величини коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості можна рахувати певним негативним моментом, тому що це говорить про зниження швидкості оплати продукції підприємства споживачами. Про це свідчить і зростання середнього терміну погашення дебіторської заборгованості, який збільшився на 2020-2022 рр. майже на 8 днів. При цьому за цей період зменшився строк погашення кредиторської заборгованості із 48,75 днів до 41,94 дня (але у порівнянні із 2021 р. він зменшився із 39,94 дн до 41,94 дн.).

За цей період (2020-2022 рр.) також дещо збільшився коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, що є позитивною зміною, не змінився коефіцієнт оборотності основних засобів і дещо знизився коефіцієнт оборотності власного капіталу. Ці зміни свідчать про певне зниження ефективності діяльності підприємства.

Ще однією характеристикою фінансового здоров'я підприємства постають показники ліквідності і динаміка їх змін. Аналіз цих показників наведено в табл. 2.11 за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.11

## Аналіз ліквідності ТОВ «Кернел Трейд» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт покриття	1,56	1,44	1,91	-0,12	0,47
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,87	0,82	1,08	-0,05	0,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,03	0,06	-0,15	0,03

Проведений аналіз показав, що коефіцієнт покриття протягом періоду мав значення більше за одиницю, що свідчить про достатній рівень ліквідності, а тенденція його змін носить позитивний характер (слід зазначити, що у 2021 р. показник знизився

у порівнянні із 2020 р.). Отже, підприємство у 2020-2022 рр. було здатним забезпечувати власні короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів.

Величина коефіцієнту швидкої ліквідності також була більше нормативно рекомендованої величини (0,6-0,8) і мала таку ж тенденцію змін: зростання протягом всього періоду при зниженні значення у 2021 р. в порівнянні із 2020 р. Тому можна констатувати, що можливості компанії з погашення власних поточних зобов'язань зросли із врахуванням вчасного проведення усіх розрахунків із дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який дозволяє визначати частину короткострокових зобов'язань підприємства, яку воно може погасити без очікування сплати дебіторської заборгованості і реалізації інших активів, протягом досліджуваного періоду був вище порогового значення (0), але тенденція його зміни є негативною протягом і 2021, і 2022 рр. цей показник зменшувався.

Аналіз майнового стану підприємства ТОВ «Кернел Трейд» включає аналіз балансу підприємства, який наведено в табл. 2.12 і 2.13.

Таблиця 2.12

## Аналіз активів ТОВ «Кернел Трейд» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	абсолютні		%	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Необоротні активи	1834304	2329865	2823826	495561	493961	27,0	21,2
Нематеріальні активи	36556	72278	46196	35722	-26082	97,7	-36,1
Незавершені капітальні інвестиції	619653	346133	431600	-273520	85467	-44,1	24,7
Основні засоби	1135633	1621953	1824053	486320	202100	42,8	12,5
Інвестиційна нерухомість	1015	935	1525	-80	590	-7,9	63,1
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	3195	2304	4622	-891	2318	-27,9	100,6
Інші фінансові інвестиції	0	0	493368	0	493368	0	100,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	2000	192	879	-1808	687	-90,4	357,8
Відстрочені податкові активи	36252	30165	21583	-6087	-8582	-16,8	-28,5
Гудвіл при консолідації	0	255905	0	255905	-255905	100,0	-100,0
2. Оборотні активи	1610037	2049497	2188091	439460	138594	27,3	6,8

Запаси	715024	879547	959094	164523	79547	23,0	9,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	581240	942777	1057985	361537	115208	62,2	12,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	30949	38680	58410	7731	19730	25,0	51,0
з бюджетом	89877	44219	35914	-45658	-8305	-50,8	-18,8
з нарахованих доходів	0	0	14	0	14	0	100,0

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
Інша поточна дебіторська заборгованість	9577	96234	7241	86657	-88993	904,8	-92,5
Поточні фінансові інвестиції	0	0	20472	0	20472	0	100,0
Гроші та їх еквіваленти	182549	44020	43363	-138529	-657	-75,9	-1,5
Витрати майбутніх періодів	0	2779	4910	2779	2131	100,0	76,7
Інші оборотні активи	821	1241	688	420	-553	51,2	-44,6
<b>АКТИВИ</b>	<b>3444341</b>	<b>4379362</b>	<b>5011917</b>	<b>935021</b>	<b>632555</b>	<b>27,1</b>	<b>14,4</b>

Активи підприємства у 2021-2022 рр. збільшилися, що було викликано зростанням вартості як необоротних, так і оборотних засобів. Більш інтенсивним у 2022 р. було зростання необоротних активів, хоча у 2021 р. інтенсивність зростання і оборотних і необоротних активів була спів розмірна (+27%).

Збільшення пасивів відбулося за рахунок зростання величини за трьома складовими: власний капітал (2021-2022 рр.), довгострокові зобов'язання і забезпечення (у 2021 р.) і поточні зобов'язання і забезпечення (у 2021 р.).

Таблиця 2.13

Аналіз пасивів ТОВ «Кернел Трейд» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	абсолютні		%	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
І. Власний капітал	2130535	2583131	3769910	452596	1186779	21,2	45,9
Зареєстрований (пайовий) капітал	36366	36366	36366	0	0	0,0	0,0

Додатковий капітал	23967	28630	21284	4663	-7346	19,5	-25,7
Накопичені курсові різниці	2683	7346	9441	4663	2095	173,8	28,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2070560	2521487	3712260	450927	1190773	21,8	47,2
Вилучений капітал	0	3171	0	3171	-3171	100,0	-100,0
Неконтрольована частка	-358	-181	0	177	181	-49,4	-100,0
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	282694	372909	99321	90215	-273588	31,9	-73,4
Пенсійні зобов'язання	20331	28566	91777	8235	63211	40,5	221,3

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
Довгострокові кредити банків	261278	248270	0	-13008	-248270	-5,0	-100,0
Інші довгострокові зобов'язання	970	96073	7544	95103	-88529	9804,4	-92,1
Цільове фінансування	115	0	0	-115	0	-100,0	0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	1031112	1423322	1142686	392210	-280636	38,0	-19,7
Короткострокові кредити банків	443359	424032	325274	-19327	-98758	-4,4	-23,3
Поточна кредиторська заборгованість:							
за довгостроковими зобов'язаннями	161815	225820	159284	64005	-66536	39,6	-29,5
за товари, роботи, послуги	291015	518968	342446	227953	-176522	78,3	-34,0
за розрахунками з бюджетом	5607	46138	76717	40531	30579	722,9	66,3
за розрахунками зі страхування	805	4002	5540	3197	1538	397,1	38,4
за розрахунками з оплати праці	80428	157884	127575	77456	-30309	96,3	-19,2
за одержаними авансами	136	1824	671	1688	-1153	1241,2	-63,2
за розрахунками з учасниками	11442	518	736	-10924	218	-95,5	42,1
Поточні забезпечення	29746	34551	75321	4805	40770	16,2	118,0
Доходи майбутніх періодів	306	115	1006	-191	891	-62,4	774,8
Інші поточні зобов'язання	6453	9470	28116	3017	18646	46,8	196,9
<b>ПАСИВИ</b>	<b>3444341</b>	<b>4379362</b>	<b>5011917</b>	<b>935021</b>	<b>632555</b>	<b>27,1</b>	<b>14,4</b>

В структурі пасивів найбільшою є частка власного капіталу (рис. 2.4).

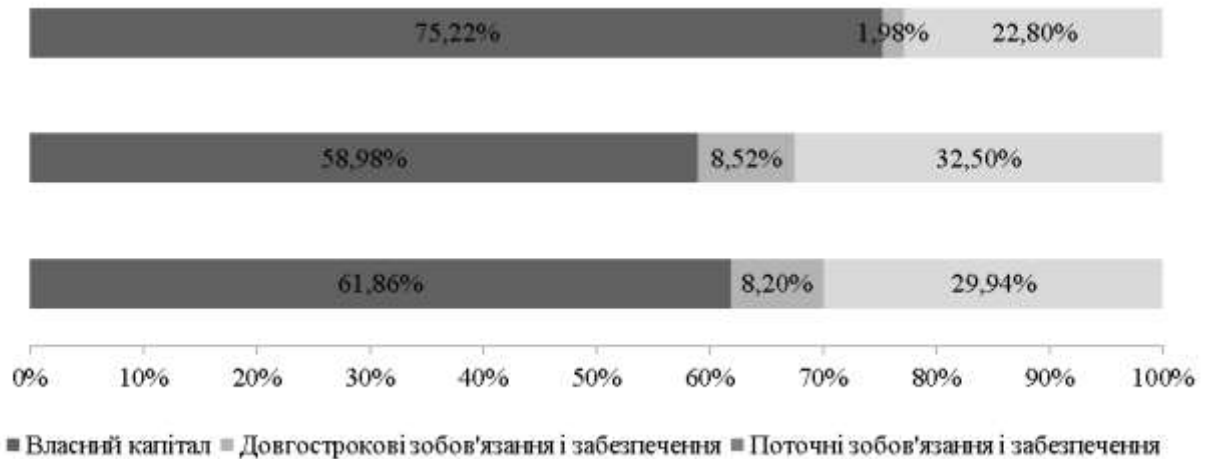


Рис. 2.4. Структура пасивів ТОВ «Кернел Трейд» у 2020-2022 рр., %.

В табл. 2.14 наведено аналіз рух персоналу за період, що досліджується.

Таблиця 2.14

Аналіз руху персоналу ТОВ «Кернел Трейд» у 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				абс.		відн., %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	68120	69114	73021	994	3907	1,5	5,7
Кількість прийнятих, осіб	3394	5912	711	2518	-5201	74,2	-88,0
Кількість звільнених, осіб	2400	2005	1921	-395	-84	-16,5	-4,2
Коефіцієнт обороту персоналу з прийняття	5,0	8,6	1,0	3,6	-7,6	71,7	-88,6
Коефіцієнт обороту персоналу зі звільнення	3,5	2,9	2,6	-0,6	-0,3	x	x
Коефіцієнт загального обороту персоналу	8,5	11,5	3,6	2,9	-7,9	x	x
Коефіцієнт плинності персоналу	3,2	2,7	2,3	-0,5	-0,4	x	x
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	1,4	2,9	0,4	1,5	-2,6	x	x
Коефіцієнт стабільності персоналу	82,4	82,2	83,0	-0,2	0,8	x	x

Коефіцієнт постійності кадрового складу	54,4	52,9	52,8	-1,5	-0,1	x	x
---	------	------	------	------	------	---	---

З таблиці бачимо, що коефіцієнти обороту з прийняття, звільнення та загального обороту мали невисоке значення, що свідчить про наступне: в компанії щороку на роботу приймається та звільняється така чисельність працівників, що складає 3,6% середньооблікової чисельності персоналу (у 2022 р.).

Зазначимо, що нормальним рівнем коефіцієнта плинності персоналу є 5%. У досліджуваній компанії цей показник не перевищує рекомендоване значення, а у 2021-2022 рр. зменшується. Це є свідченням невисокого рівня плинності персоналу.

### 2.3. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства і її маркетингові засади

ТОВ «Кернел Трейд» займає провідну позицію серед українських експортерів сільськогосподарської продукції, а саме олії, зернових та олійних культур. У рейтингу українських експортерів за цими видами сільськогосподарської продукції підприємство займає перше місце і може експортувати до 4,4 млн тон сільськогосподарської продукції, що було історичним максимумом за всі роки діяльності підприємства. Найбільший відрив від інших учасників ринку компанія демонструє в сегменті експорту олії.

Kernel – найбільший в Україні експортер зерна. Розподіл експорту між компаніями відображено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Розподіл експорту між компаніями (млн. т)

Компанії	Кількість зерна на експорт
<b>KERNEL</b>	4,5



<b>NIBULON</b>	3,7
<b>CJFCOAgri UA</b>	3
<b>BUNGE</b>	2,8
<b>LOUISDREYFUL</b>	2,7

На світовому ринку найбільші конкуренти ТОВ «Кернел Трейд» – країни Північної та Південної Америки, які утримують досить високий і стабільний виробничий темп. Якщо для України характерна хвилеподібність – від рекордних до низьких врожаїв, то американські агропромислові виробники завжди працюють стабільно.

Агропромисловий холдинг має власну залізничну компанію, це дозволило зменшити витрати на логістику. Придбана компанія «РТК-Україна» є другою в цьому сегменті після «Укрзалізниці». Компанія витратила на покупку 64 млн доларів та отримала майже 3 тисячі вагонів для перевезення зерна. До придбання залізниці компанія втрачала на кожній перевезеній тонні 20\$. Експорт олії Kernel склав у 2022 році 1,4 млн. тон.

Ключові ринки збуту олії Kernel у 2022 році відображені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Регіони збуту олії Kernel і частка на ринку, 2022 р.

Країна, регіон	Частка в загальному експорті
Індія	44%
ЄС	22%
Близький Схід	19%
Китай	7%
Інші	8%
Разом	100%

Як видно з таблиці, основним імпортером олії є Індія. Що стосується експорту зерна, то більше половину зерна експортується до країн ЄС. Всього зерна у 2022 році експортовано 4 млн. Розподіл експорту зерна між країнами відображено у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

## Регіони збуту зерна Kernel і частка ринку, 2022 р.

Регіон	Частка в загальному експорті
Європейський Союз	57%
Країни Азія	18%
Країни Африки	13%
Країни Близького Сходу	12%
Разом	100%

У квітні 2019 року компанія Кернел здійснила відвантаження першої суднової партії соняшникового шроту в Китай об'ємом 48 тис. тонн і водночас найбільшої партії шроту, яка коли-небудь була відвантажена з України на одному судні.

Крім того, ТОВ «Кернел Трейд» поглибило співпрацю з найбільшим в Україні терміналом «ТІС», що дозволило протягом півроку збільшити перевалку майже на 1 млн тон. Також максимізувати перевалку на власному «Трансбалктерміналі».

Ключовим напрямком експорту ТОВ «Кернел Трейд» є країни ЄС. Компанія Кернел планує розширити свою присутність у цьому регіоні. Наявність сертифікатів сталого виробництва для експорту зернових надають компанії додаткові переваги у торговельних відносинах з європейськими країнами.

Останнім часом компанія поділяє багато уваги ринку Китаю. Ринок цієї країни є дуже перспективним і привабливим.

Крім того, зростає експорт пшениці до Південно-Східної Азії та Польщі. Ці ринки мають величезний потенціал за рахунок подальшого зростання населення, ці регіони потребують все більше зерна. ТОВ «Кернел Трейд» планує збільшити всю присутність на ринку Польщі. Цей процес потребує подальших маркетингових досліджень і пов'язаний із значними витратами. Однак прибуток від ринку Польщі має бути значним, крім того це ринок перспективний і постійно розвивається.

Перед трейдерами компаній стоїть багато проблем:

– Внутрішня логістика. Великий урожай призводить до зростання експорту, але й пов'язаний зі суттєвими логістичними обмеженнями. Якщо портових потужностей достатньо, то проблемним місцем залишаються залізничні й автомобільні перевезення. Тому необхідне планування кожної партії товару.

– Волатильність ринку, особливо в умовах тривалих торговельних воєн. Ціни коливаються та є складно прогнозованими, а головне завдання трейдера – отримати максимально вигідну ціну. Однією з відповідей на такий виклик є ефективне управління цінними ризиками за допомогою біржових інструментів, зокрема хеджування.

Головним показником зовнішньоекономічної діяльності підприємств є коефіцієнт розподілу. Цей коефіцієнт показує місце експорту в економічній діяльності підприємства, а саме долю експорту в загальному об'ємі виручки, прибутку та собівартості. Частка експорту показана у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Частка експорту в основних показниках ТОВ «Кернел Трейд»

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Виручка в цілому	1098191	2144907	2853911
Виручка від експорту	977210	1932877	2061831
Доля експорту в загальній виручці, %	88,9	90,1	72,2
Прибуток в цілому	871078	894100	911099
Прибуток від експорту	802000	835078	851288
Доля експорту у прибутку, %	92,1	93,4	93,4
Собівартість в цілому	40805	41005	41605
Собівартість експорту	38942	39009	40064

Частка собівартості експорту у загальній собівартості, %	95,4	95,1	96,3
--	------	------	------

Як помітно з таблиці, об'єм експорту досить високий і стабільний. Мають місце незначні коливання, але загалом усі показники зростають. Однак, коефіцієнт розподілу показує лише частку експорту в загальній виручці, загальному прибутку та загальній собівартості. Цей показник свідчить лише про розвиток експортної діяльності на підприємстві. Але важливим показником є не тільки частка експорту, але і його ефективність.

Таким чином, показники ефективності експорту можна вважати задовільними, але ТОВ «Кернел Трейд» здійснює широку міжнародну торгівлю та зацікавлена в зростанні показників ефективності. Попри задовільні показники ефективності експорту ТОВ «Кернел Трейд» має резерви для підвищення його ефективності. Для підвищення ефективності експорту необхідно проаналізувати всі проблеми та здійснити SWOT-аналіз компанії (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

## SWOT-аналіз ТОВ «Кернел Трейд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови 2. Вирощування високоякісних сортів 3. Широкий асортимент продукції 4. Сприятливий мікроклімат підприємства 5. Потенціал розвитку галузі	1. Не налагоджена маркетингово-збутова та збутова політика 2. Недостатня кваліфікація працівників 3. Недостатньо розвинута. 4. Відсутність служби маркетингу 5. Неоперативність митного оформлення товарів
Можливості	Загрози
1. Виробництво екологічно-чистої продукції 2. Збільшення доходів 3. Захоплення певної ринкової ніші 4. Отримання досвіду у здійсненні ЗЕД 5. Розширення ринків збуту 6. Підписання вигідних угод	1. Висока конкуренція 2. Витиснення з ринкової ніші 3. Зменшення ціни на зернову продукцію. 4. Зменшення врожаю 5. Втрата якості продукції при транспортуванні

7. Зміцнення матеріально-технічної бази	
---	--

Так, істотний негативний вплив на експорт товарів у ТОВ «Кернел Трейд» справляють торговельні бар'єри країн-імпортерів. Ці обмеження, як правило, вводяться не лише для захисту власного внутрішнього ринку, а й із можливих політичних міркувань. Підприємство має проаналізувати всі фактори, які сприяють або стримують експорт, вибрати найбільш вигідну для себе поведінку, за якою можна як негайно відмовитися від експорту, так і прийняти рішення про вихід на той чи інший зовнішній ринок. Приймаючи рішення необхідно детально проробити питання передумов експортної діяльності, можливих ризиків і можливих вигід, і лише потім приймати остаточне рішення.

Аналіз факторів впливу на розвиток експортної діяльності дозволив виділити фактори, які сприяють розвитку експортної діяльності і спонукають її розширювати. Це в першу чергу - висока рентабельність продукції на зовнішніх ринках, зростання на неї попиту на певних сегментах зовнішніх ринків і наявність конкурентних порівняльних переваг. З іншої сторони, у протилежну сторону діють факторів, які ускладнюють здійснення експортної діяльності. Їх обов'язково слід враховувати при прийнятті рішення щодо експорту продукції.

ТОВ «Кернел Трейд», як і інші національні експортери, має приділяти значну увагу особливостям здійснення діяльності на зовнішніх ринках, використовуючи увесь арсенал методів задля обґрунтування своєї діяльності на зовнішніх ринках. Одним із важливих інструментів в цих процесах постає маркетинг, який дозволяє врахувати різноспрямовану дію різних факторів і підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності, знайти і почати освоювати нові ринки, розширювати експортну діяльність. Для підприємства цікавим є ринок Польщі, але для прийняття рішення щодо виходу на цей ринок необхідним є його досконале дослідження.

## **Висновки до розділу 2.**

ТОВ «Кернел ТРЕЙД» є флагманом в експорті соняшникової олії, ключовим трейдером сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках. Підприємство має потужну переробну базу і може переробляти до 3 млн т насіння соняшнику на рік. Проведення оцінки конкурентних переваг підприємства показало, що для підприємства доволі ефективним є процеси управління попитом, управління запитами клієнтів, створення сучасних маркетингових систем. Підприємство відноситься до соціально-відповідальних компаній, які дотримуються відповідальних принципів ведення бізнесу, взаємної вигоди, відповідального контролю за виробництвом сільськогосподарської продукції, та сумлінної корпоративної поведінки.

Проведений аналіз показав, що фінансовий стан і управління персоналом в ТОВ «Кернел Трейд» може бути оцінено позитивно, але є певні незначні негативні тенденції змін, які в найближчій перспективі можуть погіршити положення підприємства на ринку. Сферами, які потребують уваги залишаються і фінансові елементи діяльності і процеси управління персоналом. Негативними змінами є зниження ефективності використання наявних ресурсів підприємства і недостатній рівень матеріального стимулювання праці працівників.

ТОВ «Кернел Трейд», як і інші національні експортери, має приділяти значну увагу особливостям здійснення діяльності на зовнішніх ринках, використовуючи увесь арсенал методів задля обґрунтування своєї діяльності на зовнішніх ринках. Одним із важливих інструментів в цих процесах постає маркетинг, який дозволяє врахувати різноспрямовану дію різних факторів і підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності, знайти і почати освоювати нові ринки, розширювати експортну діяльність. Для підприємства цікавим є ринок Польщі, але для прийняття рішення щодо виходу на цей ринок необхідним є його досконале дослідження.



## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ**

### **3.1 Розробка пропозицій щодо удосконалення системи маркетингу як засобу розвитку зовнішньоекономічної діяльності**

Для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та розширення світогосподарських зв'язків необхідно формувати і розвивати експортний потенціал ТОВ «Кернел Трейд». Щорічне скорочення сукупного українського експорту вказує на наявність бар'єрів для реалізації потенціалу та забезпечення стабільного зростання продуктивності реальних секторів економіки. У зв'язку з цим актуальним є виявлення критеріїв для формування експортного потенціалу галузей, вивчення особливостей і показників несировинного неенергетичного експорту та формування заходів для подолання ключових перешкод на шляху розвитку експортного потенціалу в ТОВ «Кернел Трейд».

З огляду на наведені аналітичні дані і беручи до уваги теоретичні основи формування експортного потенціалу, можна виділити кілька ключових перешкод для його розвитку в ТОВ «Кернел Трейд» та способи з їх подолання:

1. Адміністративні бар'єри і недостатній рівень державної підтримки експортерів. При експорті продукції як промислового призначення, так і сільськогосподарського, до теперішнього часу залишаються проблеми з митним оформленням, видачою сертифікатів походження та ін. документами, що носять дозвільний характер. Другою проблемою залишається податкове навантаження підприємств-експортерів. Крім того, доволі дорогими є внутрішні кредитні ресурси, не говорячи про певні напружені зовнішньоекономічні відносини. Подолання цих проблем потребує нових моделей організації роботи влади і



бізнесу, змін в грошово-кредитній політиці, що будуть сприяти економічному зростанню та підвищенню інвестиційної привабливості.

2. Недостатня увага до конкурентних переваг, якими володіють підприємства і які слід розвивати. Слід акцентувати увагу на таких конкурентних перевагах як швидка адаптація до змін попиту і пропозиції, розвиток логістичної та маркетингової інфраструктури.

3. Управлінська інфантильність. Недостатня увага питанням ефективного управління, впровадженню та використанню новітніх способів діяльності, підготовки персоналу, який займається виключно зовнішньоекономічною діяльністю, вивченням ринків, розвитком маркетингових комунікацій та іншими критеріями, що впливають на розвиток експорту підприємства знижує рівень конкурентоспроможності і постає необхідною умовою сучасного успіху на зовнішніх ринках.

Зазначені перешкоди, що повною мірою відносяться і до діяльності ТОВ «Кернел Трейд», не можуть розглядатися окремо, так як адміністративне і державне регулювання безпосередньо впливає на фінансову, логістичну, збутову діяльність фірм, а наявність висококваліфікованого управлінського персоналу, який використовує досвід організації міжнародної діяльності, продовжує навчатися, використовує інструменти підтримки з боку держави.

Іншими аспектами, який слід рахувати важливим для розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел Трейд», є подальше поглиблення інтегрованості України в систему технологічної кооперації із країнами ЄС і іншими країнами світу, інформаційна підтримка шляхом застосування заходів типу «експорт-промоушн України на європейських ринках», розвиток пільгового кредитування.

Обов'язковими умовами ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності рахуються такі як: постійне нарощування експорту, активна участь на зовнішніх ринках, укріплення і розвиток експортного потенціалу, збільшення

обсягів економічної діяльності, постійна увага за рівнем конкурентоспроможності, підтримка та розвиток зв'язків із партнерами.

Нарощування експортного потенціалу для ТОВ «Кернел Трейд» потребує впровадження системи моніторингу, яка буде включати у взаємозв'язку комплекс питань, що охоплюють всі складові діяльності на основі системи маркетингу. На рис. 3.1 наведено декомпозицію процесу організації моніторингу нарощення експортного потенціалу ТОВ «Кернел Трейд», що врахує означений підхід.



Рис. 3.1. Декомпозиція процесу організації моніторингу експортного потенціалу ТОВ «Кернел Трейд» (побудовано автором)

Серед основних можливих заходів по удосконаленню управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі маркетингу можна визначити

наступні: зосередження в одному структурному підрозділі функцій із реалізації зовнішньоекономічних операцій (відповідальність за успішність ведення ЗЕД на підприємстві), із проведення маркетингових досліджень існуючих і нових ринків, із пошуку, вибору і підтримки взаємовідносин із партнерами для ведення бізнесу (формування бази даних).

Експорт як вид діяльності має значний вплив на економіку країн і є одним з головних інструментів забезпечення розвитку країн в епоху глобалізації за рахунок надходження прибутків від реалізації товарів на нових ринках збуту за межами самої країни, залучення іноземної валюти, інтеграції в міжнародний поділ праці та відповідно забезпечення стабільної діяльності щодо продажу виготовленої продукції.

Ефективність господарської діяльності, а зокрема і експортної діяльності, є однією з економічних категорій, що виступає підґрунтям для відбору та реалізації альтернативних варіантів економічного розвитку підприємства.

Для ТОВ «Кернел Трейд» доцільним є знаходження резерву підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності, а саме шляхом обґрунтування умов альтернативної експортної операції. Як вже було зазначено, ТОВ «Кернел Трейд» здійснює експортну діяльність щодо реалізації готової продукції – насіння соняшнику.

При виборі цільового ринку збуту підприємству слід використовувати факторні методи оцінки ринку тої чи іншої країни як потенційного імпортера.

Для ТОВ «Кернел Трейд» була використана факторна таблиця, яка дозволила визначити яка із трьох країн є найбільш сприятливою для експорту. Для цього використовувалися дані джерел із інтернету і для порівняння обрали три країни – Польщу, Бельгію, Грузію. Результати наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Обґрунтування вибору цільового ринку при здійсненні експортної операції ТОВ  
«Кернел Трейд»

№ пор.	Фактори, що визначають вибір ринку	Польща	Грузія	Бельгія	Джерело інформації
1	Політика збуту	✓		✓	<a href="https://lex-consulting.ua/uk/desyat-perevag-stvorennya-biznesu-v-po/">https://lex-consulting.ua/uk/desyat-perevag-stvorennya-biznesu-v-po/</a> <a href="https://www.doola.com/uk/blog/how-to-start-a-business-in-georgia/">https://www.doola.com/uk/blog/how-to-start-a-business-in-georgia/</a> <a href="https://belgium.mfa.gov.ua/mizhnarodne-spivrobotnictvo/torgivelno-ekonomichni-vidnosini/ukrayina-ta-belgiya-2">https://belgium.mfa.gov.ua/mizhnarodne-spivrobotnictvo/torgivelno-ekonomichni-vidnosini/ukrayina-ta-belgiya-2</a>
2	Антимонopolна політика	✓		✓	<a href="http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/index">http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/index</a>
3	Обмежувальні заходи відносно імпорту		✓		<a href="https://lex-consulting.ua/uk/desyat-perevag-stvorennya-biznesu-v-po/">https://lex-consulting.ua/uk/desyat-perevag-stvorennya-biznesu-v-po/</a> <a href="https://www.doola.com/uk/blog/how-to-start-a-business-in-georgia/">https://www.doola.com/uk/blog/how-to-start-a-business-in-georgia/</a> <a href="https://belgium.mfa.gov.ua/mizhnarodne-spivrobotnictvo/torgivelno-ekonomichni-vidnosini/ukrayina-ta-belgiya-2">https://belgium.mfa.gov.ua/mizhnarodne-spivrobotnictvo/torgivelno-ekonomichni-vidnosini/ukrayina-ta-belgiya-2</a>
4	Географічне положення	✓	✓		<a href="http://www.ukrexport.gov.ua/">http://www.ukrexport.gov.ua/</a>
5	Підход до валютної політики	✓		✓	<a href="https://esu.com.ua/article-33050">https://esu.com.ua/article-33050</a> <a href="https://www.pwc.com/ua/uk/publications/pwc-podcast/exchange-regulations-martial-law.html">https://www.pwc.com/ua/uk/publications/pwc-podcast/exchange-regulations-martial-law.html</a>
6	Політичне становище	✓		✓	<a href="https://www.economist.com/graphic-detail/2024/02/14/four-lessons-from-the-2023-democracy-index">https://www.economist.com/graphic-detail/2024/02/14/four-lessons-from-the-2023-democracy-index</a>
7	<b>Всього переваг</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	
8	<b>Всього недоліків</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	

Джерело: розраховано автором на основі міжнародних рейтингів.

Підсумовуючи результати аналізу ринку країн у табл. 3.4, можна дійти висновку щодо привабливості польського ринку.

Підприємством планується поставка насіння соняшнику до Польщі на умовах СІР у розмірі 35 тон шляхом інкасової форми розрахунків у доларах США.

Отже, для підвищення ефективності розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кернел Трейд» пропонуємо заключити більш привабливий договір на експорт насіння соняшнику з компанією «Distribution Polska». На умовах FOB.

Для успішного функціонування суб'єктам підприємництва, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, доцільним є проведення аудиту експортно-імпортних операцій. В цьому випадку вартість контракту визначаємо відповідно до загальної вартості товару. Так, ТОВ «Кернел Трейд» планує продати компанії «Distribution Polska» 35 т насіння соняшника по ціні 175,92 дол. США за 1 т. В цьому випадку Загальна вартість контракту складе 6157,2 дол. США. Умови можливого контракту з експорту продукції представлені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

#### Умови майбутнього експортного контракту

Найменування товару	Насіння соняшнику
Країна-імпортер	Польща
Ціна за одиницю	175,92 дол.
Загальна кількість	35 тон
Умови постачання	FOB
Курс НБУ на час здійснення платежів грн./дол. США	37,5268

Прогнозується збільшення вартості насіння соняшнику на внутрішньому ринку. Витрати підприємства, що пов'язані із експортом складають 1,6% від вартості контракту. Сукупні витрати, що пов'язані із реалізацією насіння соняшнику на території України складають 16% від вартості контракту (за внутрішніми цінами). Витрати на вирощування і зберігання насіння соняшнику залишилися не змінними.

### 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо розширення експорту за рахунок розвитку системи маркетингу

ТОВ «Кернел Трейд» має позитивні тенденції розвитку і резерви задля розширення своєї діяльності не лише на ринку сільськогосподарської продукції України, де має доволі стійкі позиції, а і на зовнішніх ринках, де також має певний досвід діяльності. Мета полягає у освоєнні нових ринків і розширенні експортної діяльності. Слід зазначити, що діяльність на зовнішніх ринках є доволі конкурентною, а освоєння нових ринків є дорогим.

Одним із таких зовнішніх ринків є ринок Польщі, що рахується перспективним для компанії і саме на його освоєнні і було зосереджено увагу.

Для більш широкого виходу ТОВ «Кернел Трейд» на ринок Польщі, замовило проект. Його було замовлено у консалтинговій фірмі PRO-Consulting. Розрахуємо витрати на проект згідно з розцінками PRO-Consulting. Витрати на проект відображені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Основні витрати по проекту виходу ТОВ «Кернел Трейд» на ринок Польщі

Статті	Об'єм, грн.
Замовлення маркетингових досліджень	150000000
Створення складального підрозділу	50000000
Розробка POS- матеріалів та орендування торгових точок і каналів	50000000
Всього	250000000

Також відповідно до відомості нарахування заробітної плати призначимо оплату праці учасників проекту за годину. Нарахування заробітної плати відображено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

## Нарахування заробітної плати розробникам проекту

Етапи проекту	Учасники проекту	Статус	Оплата грн./год
1	2	3	4
Організація проекту	Керівник (2)	внутрішній	105
	Ініціатор	внутрішній	60
	Менеджер ЗЕД	внутрішній	68
	Маркетолог (5)	внутрішній	50
	Проектувальник(2)	зовнішній	51
	Юрист	зовнішній	58
Формування вимог та розробка стратегії	Керівник проекту	внутрішній	105
	Менеджер ЗЕД (2)	внутрішній	58
	Проектувальник	зовнішній	51
	Маркетолог (2)	внутрішній	50
Ввід в експлуатацію	Спеціаліст по документообігу	внутрішній	60
	Менеджер по продажу	внутрішній	60
	Менеджер ЗЕД	внутрішній	68
Проведення завершальних робіт	Менеджер ЗЕД (2)	внутрішній	68
	Маркетолог	внутрішній	60
	Керівник проекту	внутрішній	70

Витрати сформуємо відповідно кожному етапу робіт в табл. 3.8, для цього виділимо наступні етапи:

Затвердження проекту;

Формування вимог та розробка стратегії;

Вихід на ринки Польщі;

Проведення завершальних робіт.

Таблиця 3.8

## Витрати відповідно кожному етапу проекту

Етап робіт	Заробітна плата грн.	Матеріальні витрати	Витрати на роботу сторонніх організацій	Фіксовані витрати	Всього
Затвердження проекту	94888		15488		110376
Формування вимог та розробка стратегії	40528	19590	9792		69910
Вихід на ринки Польщі	112848	19680		3658900	3791428
Проведення завершальних робіт	17832	90			17922
Всього грн.	266096	9360	25280	3658900	3989636

Інноваційний характер проекту говорить про необхідність додаткових інвестицій. Задля розрахунку показників ефективності проекту з розширення ринків експорту до Польщі, сформуємо в табл. 3.9 вихідні дані.

Таблиця 3.9

Вихідні дані для розрахунку показників ефективності проекту, що пропонується

Основні показники	Значення, грн.
1. Вартість проекту	3989636
ЕВІТДА (дохід- змінні витрати – постійні витрати)	1004864
Рентабельність по ЕВІТДА%	827%
2. Грошові потоки по місяцях грн.	
В 1 міс.	1250000
В 2 міс.	2 200650
В 3 міс.	4250600
4 міс.	9770300
3. Ставка дисконту в %	30
4. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій	4

Розвиток експортної діяльності ТОВ «Кернел Трейд» передбачає здійснення агресивної маркетингової політики, яка, в тому числі, буде



зосереджена на освоєні ринку Польщі і розширенні присутності ТОВ «Кернел Трейд» на цьому ринку і передбачена запропонованим проектом.

Для оцінки цього проекту слід провести розрахунки і порівняти майбутні витрати із можливим майбутнім ймовірним прибутком.

Для аналізу ефективності запропонованого проекту доцільно використати загально визнані показники.

NPV – чистий дисконтований дохід, розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_k - C_k}{(1+i)^k} - IC \quad (3.1)$$

Позитивне значення NPV із заданою норми дисконтування говорить про доцільність впровадження проекту і його майбутню прибутковість. Тобто проект можна рахувати ефективним. Подальший аналіз включає розрахунок і інших показників. Результати розрахунків представлені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

#### Оцінка ефекту проекту

Показник	Рік					Сума
	1	2	3	4	5	
Інвестиції	-1500000		-500000		500000	2500000
Доходи		125000	125000	4250600	10270300	18471850
Д-1	-1500000	125000	125000	4250600	9770300	15971550
Ставка дисконтування	1	0,769	0,592	0,455	0,350	
NPV	-1500000	961250	1302784,8	1934023	3069605	5767622,8
Дисконтований операційний грошовий потік		961250	1303784,8	1934023	3069605	4714662,8
Дисконтований інвестиційний грошовий потік						2500000
IRR						83%
PI						2,3
DROI						1,3
DPP						3,6
BCR						11,9

Слід зазначити, що значення NPV буде позитивним за норми дисконту 30% вже у перший рік реалізації проекту. Всі показники ефективності проекту наведені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

## Показники економічної ефективності проекту

Показник ефективності	Значення
Середньорічна доходність	4717662,8
NPV	5767662,8
Показник ефективності	Значення
IRR	83%
PP (строк окупності)	3,36 років
Чистий прибуток	628251,5

Наведені розрахунки свідчать про доцільність проекту. Він має достатньо високі значення середньорічної доходності, чистої наведеної вартості і чистого прибутку. Про доцільність свідчать також строк окупності проекту у 3,36 років при оцінюваній тривалості 5 років. В перший рік фінансувати проект буде штаб-квартира, а в наступні роки фінансування буде здійснюватися за рахунок прибутку. Для фінансування проекту не будуть залучатися позикові кошти (банківські кредити, тощо). З цих позицій проект має мінімальні фінансові ризики. У проект доцільно фінансувати, оскільки BCR є більшим за одиницю. Таким чином, реалізація пропонованого проекту є доцільною.

**Висновки до розділу 3.**

ТОВ «Кернел Трейд», будучи провідним і успішним підприємством на ринку сільськогосподарської продукції в умовах конкуренції потребує розвитку і має резерви для збільшення своєї обсягів зовнішньоекономічної діяльності. Враховуючи ускладнення конкурентного середовища доцільним є пошук нових

ринків збуту, розвиток взаємовідносин і встановлення контактів з новими споживачами, контрагентами в більш широкому колі країн.

Розвиток експортної діяльності ТОВ «Кернел Трейд» потребує проведення агресивної маркетингової політики, яка дозволить зосередити зусилля на освоєнні ринку Польщі, розширенні присутності ТОВ «Кернел Трейд» на ньому. Для реалізації означеного підходу запропоновано проект, розрахунки показників по якому свідчать про доцільність таких дій.

## ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Провівши дослідження визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності на основі аналізу робіт вітчизняних та зарубіжних вчених, можемо зазначити, що зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання, у якій один із суб'єктів є резидентом, а другий – нерезидентом країни і що характеризується переміщенням об'єкту зовнішньоекономічної діяльності на територію іноземної країни. Зовнішньоекономічна діяльність може набувати різних форм та видів, що розділяють за двома основними напрямками: зовнішньоторговельна діяльність та інші форми зовнішньоекономічного співробітництва. До зовнішньоторговельної діяльності відносять імпорт та експорт товарів або послуг, зовнішню торгівлю інформацією та продуктами інтелектуальної діяльності.

Систематизовано і конкретизовано особливості маркетингової діяльності підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, здійснено аналіз складових маркетингової діяльності підприємства, обґрунтовано основні складові компоненти управління маркетинговою діяльністю підприємства при здійсненні ЗЕД, узагальнено підходи до оцінки їх ефективності.

ТОВ «Кернел Трейд» входить в ТОП-20 найбільших латифундистів світу. ТОВ «Кернел Трейд» є успішним гравцем на світовому ринку сільськогосподарської продукції. Однак для подальшого зростання компанії необхідно різними шляхами шукати нові ринку збуту своєї продукції.

Проаналізовано, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства зріс у 2021-2022 рр., а собівартість реалізованої продукції зменшилась у 2022 р. Величина валового прибутку у 2021-2022 рр. зросла, при цьому фінансовий результат від операційної діяльності, а також до оподаткування мав додатне

значення, а у 2021-2022 рр. його величина зросла, що призвело до зростання величини чистого прибутку у 2021-2022 рр. Проведене дослідження дало нам змогу стверджувати, що організаційно-економічний механізм управління ТОВ «Кернел Трейд» має значні резерви для підвищення його ефективності, адже хоча рентабельність діяльності підприємства та його продукції (послуг) зростає, у 2022 р. знизилась ефективність матеріального стимулювання праці працівників. Також у 2022 р. негативним є зниження фондівіддачі основних засобів, коефіцієнту їх придатності, що свідчить про зниження ефективності використання наявних ресурсів підприємства.

Досліджено, що ТОВ «Кернел Трейд» посідає перше місце в рейтингу українських експортерів олії, зернових та олійних культур. У першому півріччі 2022/19 маркетингового року компанія експортувала рекордні 4,4 млн тонн сільськогосподарської продукції, що є історичним максимумом за всі роки її діяльності. Найбільший відрив від інших учасників ринку компанія демонструє в сегменті експорту олії. Варто відзначити, що показники ефективності експорту загалом задовільні, проте мають місце і значні коливання. Отже, можна зробити висновок, що експорт є економічно вигідним. Так, істотний негативний вплив на експорт товарів у ТОВ «Кернел Трейд» справляють торговельні бар'єри країн-імпортерів, які вводяться ними не лише з метою захисту свого внутрішнього ринку, але й нерідко з політичних мотивів. Зваживши всі причини, що стимулюють і стримують експорт, підприємство може негайно відмовитися від нього або ж прийняти рішення про вихід на міжнародний ринок. Але це рішення є попереднім. Тому, щоб переконатися в доцільності його остаточного прийняття, потрібно детально проаналізувати передумови експортної діяльності на рівні підприємства.

ТОВ «Кернел Трейд», займаючи лідерські позиції на ринку сільськогосподарської продукції України і достойне місце на світовому ринку, має резерви для зростання. Перш за все це завоювання нових ринків та

розширення експортної діяльності. Для успіху на міжнародному ринку необхідно шукати нові ринкові ніші для збуту продукції. У цьому сенсі перспективним є ринок Польщі. Для розвитку експортної діяльності ТОВ «Кернел Трейд» необхідно здійснювати агресивну маркетингову політику. З метою розширити свою присутність на ринках Польщі ТОВ «Кернел Трейд» замовило проект у консалтинговій фірмі PRO-Consulting. Реалізація цього проекту дасть можливість розширити експорт і підвищити показники його ефективності. Розрахунки показали, що послуги фірми достатньо дорогі. Для оцінки проекту треба порівняти витрати з майбутнім ймовірним прибутком. Розрахунки показали, що витрати на проект окупиться.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амонс С.Е., Красняк О.П. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7926> DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.106](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.106)
2. Бабій І.В. Маркетингова складова в удосконаленні стратегічного управління зед підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №6 (3). С. 76-79.
3. Балацький О.Є., Бондаренко А.Ф. Маркетинг: навч. посіб. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2019. 397с. Маркетинг: навч. посіб. / М. В. Мальчик, Н. А. Гонтаренко, Б. О. Король [та ін.]; за ред. М. В. Мальчик. Рівне: НУВГП, 2015. 444 с.
4. Басараб Н.А. Формування іміджу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2020. Вип. 7. С. 473-477. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/79.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/79.pdf).
5. Баша І.М. Маркетингові дослідження на ринку освітніх послуг: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Баша Інна Миколаївна. Київ., 2019. 237 с.
6. Белова Т.Г. Маркетингові дослідження : Конспект лекцій для студ. за напрямом підготовки 6.030507 « Маркетинг» усіх форм навчання. К. : НУХТ, 2010. 131с. URL: <https://docplayer.net/51272583-Marketingovi-doslidzhennya.html>
7. Белова Т.Г. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2012. 127 с.
8. [Белова Т.Г.](#), Крайнюченко О.Ф., Скригун Н.П. Можливості використання SWOT-аналізу для розроблення стратегії. [Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій](#). 2007. № 22. С. 81-84.
9. Блажкун О.Ю. Тимошенко Н.Ю. Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки

та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2020. Вип. 10. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22418>

10. Буга Н., Дячук М. Формування та підтримка іміджу підприємства. Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2021. С. 12-16. URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Economic-visnik-9-2021-4.pdf>

11. Булгакова О.В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 13. Частина 1. 2021. С. 31-36.

12. Валіулліна З.В. Міжнародний маркетинг в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств сфери послуг. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2020. Вип. 17(1). С. 15-18.

13. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. К. : КНЕУ, 2009. 328 с.

14. Гриненко О.М., Пічугіна Т.С. Маркетингова стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків : НТУ «ХП». 2013. № 24 (997). С. 23–28.

15. Жегус О. В., Парцирна Т.М. Маркетингові дослідження: навч. посіб.; ФОП Іванченко І.С. Харків, 2020. 237. с.

16. Замятіна Н. В. Формування позитивного іміджу як фактор забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2021. Вип. 4. С. 99-108.

17. Карпенко В.П. Управління маркетинговою політикою підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економіка, організація і управління підприємством. 2011. № 5 (50). С.231-234.

18. Карпенко Н. В. Управління маркетингом на підприємствах малого та



середнього бізнесу : монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 363 с.

19. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств споживчої кооперації : монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. 259 с.

20. Колодка А.В. Комплексна схема управління іміджем підприємства на етапах його життєвого циклу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. №1. С. 131-141.

21. Колодка А.В., Ілляшенко С.М. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування. Прометей. 2012. №2(38). С. 164-170.

22. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. За заг. ред. О. Янкового. О.: Атлант, 2013. 470 с.

23. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс; 5-е европейское издание.– ИД Вильямс, 2014. 659 с.

24. [Крайнюченко О.Ф.](#), Белова Т.Г. Визначення привабливості зарубіжних ринків. [Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій](#). 2006. №19, ч. 1. С. 22-24.

25. [Крайнюченко О.Ф.](#), [Белова Т.Г.](#) Теоретико-практичні засади дослідження та оцінення конкурентного середовища зарубіжних ринків. [Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій](#). 2008. № 27. С. 60-63.

26. Красняк О.П., Курило Н.Ф. Удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств Вінницької області. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6678>

27. Куліш Т.В. Маркетингові дослідження як основа прийняття управлінських рішень. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2011. Спец. вип.: Організаційно-правові форми агропромислових формувань: стан, перспективи та вплив на розвиток сільських територій : у 2 ч. Ч. 2. С. 142–149. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/1157>

28. Маркетингова діяльність підприємств: Навчальний посібник за заг.ред. Косенко О.П. Харків: НТУ «ХП», 2022. 1000 с.

29. Никифорова В., Кравченко В. Роль іміджу в створенні конкурентних переваг підприємства. [Науковий вісник \[Одеського національного економічного університету\]](#). 2021. № 4. С. 69-83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2021\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2021_4_8)

30. Пересадько Г.О. Методологічні засади маркетингових досліджень ринку збуту продукції промислових підприємств: дис. докт. екон. наук: 08.00.04 / Пересадько Галина Олександрівна. Суми, 2021. 494 с.

31. Полтораки В.А., Тараненко І.В., Красовська О.Ю. Маркетингові дослідження: навч. посібник для студ. вузів. 3-тє вид., перероб. та доп. - Київ: Центр учбової літератури, 2014. 340 с.

32. Примаки Т. О. Маркетингові комунікації: навч. посіб. – К.: Ніка-Центр, 2003. – 280 с.

33. Примаки Т. О. Маркетингові комунікації: навч. посіб. К.: Ніка-Центр, 2003. 280 с.

34. Пуріга І.П. Маркетингова орієнтація управління збутом аграрних підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Пуріга Ірина Петрівна. Одеса., 2021. 204с.

35. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. К., М.: СПб: Видавничий дім «Вільямс», 1998. 292 с

36. Стрижеус Л.В., Лорві І.Ф., Тендюк А.О. Імідж як кінцевий продукт діяльності підприємства: теоретичний підхід. Економічний форум. 2022. №2. С. 257-266. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2022\\_2\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_2_41)

37. Ткаченко О. Г., Маліч Л. А. Світовий ринок як середовище розвитку зовнішньоекономічної сфери національного господарства. Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. Серія «Економіка». №2 (91). 2021. С. 72-81.

38. Ткаченко О. Г. Формування системи моніторингу регіонального розвитку зовнішньоекономічної сфери національного господарства. Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. Серія «Економіка».

2020. № 4. С. 94-103

39. Ткаченко О.Г. Формування національної інноваційної системи в контексті міжнародної економічної інтеграції // Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку: зб. наук. праць ДонДУУ. Серія «Економіка». 2018. Т. ХІХ, вип. 308. Маріуполь, ДонДУУ. С. 72-79.

40. Толпежнікова Т.Г. Відмінності маркетингу зовнішньоекономічної діяльності та шляхи його вдосконалення. Вісник Приазовського державного технічного університету : зб. наукових праць ПДТУ. 2015. Вип. 30. С. 68-72.

41. Топольницька Т.Б. Формування іміджу підприємства на зовнішніх ринках. Світова економіка та міжнародні відносини. Інтелект ХХІ. 2022. № 2. С.39-42. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2022/2022\\_2/7.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2022/2022_2/7.pdf)

42. Федорченко А.В. Роль маркетингу та маркетингових досліджень в системі управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: ЗНП. 2008. №5. С. 304-309. URL: [http://economy.kpi.ua/files/files/52\\_kpi\\_2008.pdf](http://economy.kpi.ua/files/files/52_kpi_2008.pdf).

43. Химич І.Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури. Економіка та держава. 2020. № 9. С. 59–61

44. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2021. №8. С.405-410. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/17243>

45. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4 (51). С. 183-188.

46. Яшкіна Т.І. Система маркетингових досліджень інновацій машинобудівних підприємств: дис. докт. екон. наук: 08.00.04. Одеса., 2014. 544 с.

47. Abdulloev A.J., Tairova M.M., Kadirova N. R. (2021). The role and importance of strategic planning in marketing. Academic Journal of Digital Economics

and Stability. Vol. 5. Pp. 62–67. URL:  
<https://economics.academicjournal.io/index.php/economics/article/view/59>