

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Якименко Дмитра Сергійовича

академічної групи 073-20-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері зовнішньоторговельної діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ СП «Нібулон»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Іванова М.І			
Рецензент				
Нормоконтролер	Іванова М.І			

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 20 » _____ травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студенту Якименко Д.С. академічної групи 073-20-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері зовнішньоторговельної діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ СП «НІБУЛОН»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ 2024 р. № ____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади організації зовнішньоторговельної діяльності	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» в конкурентному середовищі	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Прийняття управлінських рішень у зовнішньоторговельній діяльності для ТОВ СП «НІБУЛОН»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано

Іванова М.І

(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » _____ травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » _____ червня 2024 року

Прийнято до виконання

Якименко Д.С

(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Теоретичні засади організації зовнішньоторговельної діяльності	7
1.1 Інноваційні підходи до управління зовнішньоторговельною діяльністю	7
1.2 Інноваційні підходи до організації зовнішньоторговельної діяльності	10
1.3 Стратегії та технології зовнішньоторговельних операцій	14
2. Аналіз діяльності ТОВ СП «Нібулон» в конкурентному середовищі	19
2.1 Загальна характеристика підприємства	19
2.2 Дослідження конкурентних умов функціонування підприємства	25
2.2.1 Аналіз зовнішнього конкурентного середовища компанії	25
2.2.2 Аналіз внутрішнього конкурентного середовища компанії	37
3. Прийняття управлінських рішень у зовнішньоторговельній діяльності для ТОВ СП «Нібулон»	58
3.1 Обґрунтування заходів підвищення ефективності управління зовнішньоторговельною діяльністю шляхом розробки та реалізації добрив на зовнішні ринки	58
3.2 Впровадження проєкту виробництва власних добрив для підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства	61
3.3 Оцінка ефективності проєкту підвищення ефективності управління зовнішньоторговельною діяльністю ТОВ СП «Нібулон» на ринку сільськогосподарської продукції	69
Висновки	73
Перелік джерел посилання	75

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку світової економіки зовнішньоторговельна діяльність підприємств набуває все більшого значення. Зовнішньоторговельна діяльність є ключовим елементом стратегії розвитку багатьох компаній, забезпечуючи доступ до нових ринків збуту, розширення вже існуючих зв'язків, ресурсів та інвестицій. Для успішного функціонування на глобальному ринку підприємствам необхідно приймати ефективні управлінські рішення, які враховують специфіку зовнішньоторговельної діяльності, ринкову кон'юнктуру, правові та економічні аспекти а також культуру та ділову етику кожної країни.

Управління зовнішньоторговельною діяльністю вимагає глибокого розуміння міжнародних стандартів, торговельних бар'єрів, митних процедур та валютних ризиків. Від правильності обґрунтування управлінських рішень залежить не тільки конкурентоспроможність підприємства, але й його фінансова стабільність та можливість довгострокового розвитку.

ТОВ СП «Нібулон» є одним із провідних українських підприємств, що спеціалізується на аграрному виробництві та експорті сільськогосподарської продукції. Підприємство успішно реалізує зовнішньоторговельні операції на багатьох міжнародних ринках, демонструючи високі результати та стабільне зростання. Вивчення управлінських рішень на прикладі ТОВ СП «Нібулон» дозволяє глибше зрозуміти механізми та стратегії, які забезпечують ефективність зовнішньоторговельної діяльності в умовах сучасного ринку.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування управлінських рішень у сфері зовнішньоторговельної діяльності підприємства.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі:

- розглянуто теоретичні засади організації зовнішньоторговельної

діяльності;

- охарактеризовано інноваційні підходи до управління зовнішньоторговельною діяльністю;

- проаналізовано інноваційні підходи до організації зовнішньоторговельної діяльності;

- наведено стратегії та технології зовнішньоторговельних операцій;

- зроблено аналіз діяльності ТОВ СП «Нібулон» в конкурентному середовищі;

- наведена загальна характеристика підприємства;

- виконано дослідження конкурентних умов функціонування підприємства;

- наведено аналіз зовнішнього конкурентного середовища компанії, та аналіз внутрішнього конкурентного середовища компанії;

- продемонстровано прийняття управлінських рішень у зовнішньоторговельній діяльності для ТОВ СП «Нібулон»;

- наведено обґрунтування заходів підвищення ефективності управління зовнішньоторговельною діяльністю шляхом розробки та реалізації добрив на зовнішні ринки;

- проаналізовано впровадження проекту виробництва власних добрив для підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства;

- надана оцінка ефективності проекту підвищення ефективності управління зовнішньоторговельною діяльністю ТОВ СП «Нібулон» на ринку сільськогосподарської продукції.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері зовнішньоторговельної діяльності підприємства.

Предмет розроблення – управлінські рішення у сфері зовнішньоторговельної діяльності ТОВ СП «Нібулон».

Для написання кваліфікаційної роботи було використано наступні методи: графічні (статистичні, процесні та аналітичні дані у наочному

вигляді), систематизації, порівняння, табличний, проєктний підхід та методи аналізу: п'ять конкурентних сил Портера, PEST-аналіз, TOWS-матриця, матриця БКГ, аналіз конкурентного середовища експертним методом, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції.

Результати дослідження можуть бути корисними для компаній, що займаються зовнішньоторговельною діяльністю, а також практична значущість полягає у впровадженні виробництва власних добрив для ТОВ СП «Нібулон», що в подальшому може використовуватись й іншими сільськогосподарськими виробниками, які бажають вийти на нові ринки збуту або розширити вже існуючі. Для реалізації проєкту необхідно 849 млн. грн, з них власний капітал у розмірі 309 млн. грн складатиме 36% від необхідної суми, решта суми, що складає 64%, буде отримана через залучення інвестицій у розмірі 540 млн. грн. Ефективність проєкту виробництва власних добрив оцінювалась за допомогою трьох показників. NPV складає 47,07 млн. грн, що свідчить про високу ефективність проєкту. IRR дорівнює 32% і перевищує вартість власного капіталу на 6 %, що також свідчить на користь проєкту виробництва власних добрив. Дисконтований термін окупності менше тривалості реалізації проєкту, та складає 5,6 роки.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи – публікація тез доповіді на конференцію – Якименко Д.С., науковий керівник Іванова М.І. «Організація зовнішньоторговельної діяльності підприємств». Тиждень студентської науки - 2024: Матеріали сімдесят дев'ята студентської науково-технічної конференції (Дніпро, 8-12 квітня 2024 року). – Д.: НТУ «ДП», 2024 . С. 408-409 [29].

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Інноваційні підходи до управління зовнішньоторговельною діяльністю

В сучасному глобалізованому світі зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стає основним чинником розвитку економіки країн та визначає їхню конкурентоспроможність на міжнародній арені. Динаміка змін у світовій торгівлі вимагає детального вивчення та адаптації для досягнення бажаних результатів. ЗЕД підприємства ґрунтується на бажанні отримати економічні переваги через використання міжнародного поділу праці та покращення ділових взаємовідносин. Це зумовлено тим, що виробництво та реалізація певного товару або надання певних послуг в іншій країні може бути вигіднішою порівняно з подібною діяльністю в межах власної країни. Тому здійснення ЗЕД визначається вибором країни та партнерів, які є кращими з точки зору економічних переваг та сприятливих умов для реалізації бізнесу [10].

Однією з ключових особливостей ЗЕД є вплив глобалізації та нових технологій. Завдяки зростанню інформації та комунікаційних мереж, країни отримують можливість ефективно працювати на світових ринках. Сучасні технології відкривають нові можливості для торгівлі та сприяють прискоренню та спрощенню торгових операцій [11].

Природні ресурси та сировинні матеріали також впливають на ЗЕД країн. Держави з багатими природними ресурсами можуть використовувати їх для експорту, але варто враховувати раціональність використання цих ресурсів та їх вплив на навколишнє середовище а також економіку країни оскільки це може спричинити Голландську хворобу та ресурсне прокляття. Інноваційні підходи до сталого використання природних ресурсів стають важливими для

збереження навколишнього середовища та підтримки довгострокової економічної стійкості країн. У таблиці 1.1 наведені основні варіанти визначення, які приводяться сучасними науковцями для терміну зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 1.1 – Визначення зовнішньоекономічної діяльності

Джерело	Визначення
В.В. Химинець, Н.О. Кушнір [1]	Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – комплекс взаємозалежних дій, що виконується суб'єктами господарювання (українськими та іноземними), які гуртуються на спільних відносинах між ними, незалежно від території на якій це відбувається: в Україні чи за її межами
М.С. Рахман, К.Б. Сіладі [5]	ЗЕД, включає в себе різні методи та форми співпраці в торговельно-економічній, науково-технічній сферах, а також у сфері кредитних та валютно-фінансових відносин між даною країною та іншими державами
А.С. Войтюк, О.М. Петухова [6]	ЗЕД представляє собою процес інтеграції національної економіки кожної держави в систему світового господарства. Відповідно, це також включає процеси глобального поділу праці та міжнародної співпраці. Це стає особливо актуальним в часи посилення тенденцій до глобалізації
З.Ф. Петряєва [7]	ЗЕД виступає як вагомий механізм, що сприяє росту та розвитку будь-якої національної економіки
В.В. Бугас, М.А. Самійленко [8]	ЗЕД підприємства виступає як важливий та невід'ємний компонент господарської діяльності. Відсутність ефективного застосування сучасних методів та форм міжнародного бізнесу може призвести до нездатності якісно впливати на продуктивність виробництва, його технологічний рівень та якість виробленої продукції

Таким чином, спираючись на таблицю 1.1 ми можемо зазначити що вже зовнішньоторговельна діяльність є більш поглибленим терміном який спирається на визначення ЗЕД але на відміну від неї у зовнішньоторговельної діяльності основним є розвиток саме торгово-економічних відносин підприємства.

Ввезення, вивезення та транзит товарів через Україну можуть бути обмежені або заборонені законами країни. Специфічний перелік відповідних товарів затверджується ВРУ за пропозицією Кабінету Міністрів. Товари, що перетинають митний кордон без оформлення та порушують положення

Митного кодексу та інших законів України, не пропускаються [2]. Планування ЗЕД виконується державними органами, такими як Кабінет Міністрів, Мінекономіки, Нацбанк, Департамент податкової, митної політики (Мінфін), МЗС. Кабінет Міністрів координує дії органів, що беруть участь в управлінні ЗЕД, приймає національну зовнішньоекономічну стратегію та політику. Мінекономіки керує галуззю зовнішньої торгівлі, надає розпорядження та контролює їх виконання підпорядкованими організаціями [3].

Тарифи та мита впливають на здатність країни конкурувати на міжнародних ринках. Важливо враховувати їх оптимізацію та впровадження інноваційних методів для зменшення тарифних бар'єрів. Також, дотримання міжнародних стандартів та якість продукції грають важливу роль в успіху на зовнішньому ринку. Впровадження інновацій в процесі виробництва може значно підвищити якість продукції та забезпечити конкурентні переваги. Управління логістикою є ще однією важливою аспектом ЗЕД. Оптимізація маршрутів та інновації в цій сфері дозволяють мінімізувати витрати та покращити ефективність постачання товарів до споживачів [9].

Ризики, пов'язані з зовнішньоторговельною діяльністю, вимагають інноваційних стратегій управління ризиками. Застосування сучасних методів аналізу та прогнозування може зменшити вплив негативних факторів, прикладом яких може слугувати коливання валютних курсів або політична фактори. Це підкреслює необхідність постійного впровадження інновацій у зовнішньоторговельну діяльність, відхиляючись від традиційних підходів. Тільки таким чином країни зможуть ефективно взаємодіяти на міжнародних ринках, підтримувати стійкий економічний розвиток та забезпечувати свою конкурентоспроможність.

В сучасному світі, охопленому стрімкими змінами та розвитком технологій, ЗЕД стає ключовим аспектом економічного розвитку країн. Щоб забезпечити конкурентоспроможність та стійкість на міжнародних ринках, підприємства та країни використовують інноваційні підходи у своїй зовнішньоторговельній стратегії [12].

Інновації в ЗЕД, включаючи цифрові технології, електронну комерцію та блокчейн, сприяють оптимізації торгових процесів та покращенню обслуговування. Цифрові рішення вдосконалюють транспортування, скорочують час доставки та обробки платежів. Нові торгові моделі, як-от платформи для об'єднання виробників і споживачів, створюють ефективну екосистему. Впровадження сталого розвитку та екологічно чистих технологій є ключовим інноваційним напрямком. Розвиток міжнародних партнерств сприяє взаємному розвитку через спільні проєкти та ініціативи [13].

Загалом, інноваційні підходи у зовнішньоторговельній діяльності визначають новий рівень конкурентоспроможності та стабільності на міжнародних ринках. Використання технологій, сталого розвитку та стратегічних партнерств дозволяє підприємствам адаптуватися до швидко змінюваних умов та забезпечує їхній успіх у глобальному економічному середовищі. Загалом, інноваційні підходи в зовнішньоторговельній діяльності відіграють вирішальну роль у формуванні сучасного обличчя міжнародного бізнесу.

Здатність адаптуватися до змін та впровадження передових технологій, сприяє не лише розвитку компаній, але й розширенню можливостей для підвищення економічного зростання та підтримки стійкого розвитку глобального господарства.

1.2 Інноваційні підходи до організації зовнішньоторговельної діяльності

Інновації представляють впровадження передових рішень у сферах машинобудування, технології, організації праці та управління. Це ґрунтується на наукових досягненнях, розробках і передовому досвіді, спрямованим на якісне покращення виробничої системи та якості продукту. Значна частина конкурентоздатних товарів створюється підприємствами, які застосовують передові технічні та технологічні рішення, а також впроваджують нові організаційні та управлінські підходи.

Однією з ключових інновацій у зовнішньоторговельній сфері є використання цифрових технологій. Електронна комерція відкриває нові можливості для підприємств з усього світу. Застосування штучного інтелекту, аналітики даних, блокчейну та криптовалют дозволяє оптимізувати логістичні процеси, автоматизувати та прискорювати транзакції, а також забезпечувати безпеку в електронних операціях. Інноваційні підходи також включають розробку нових торгових моделей.

На рисунку 1.1 [4] зображені основні підходи до зовнішньоторговельної діяльності. Компанії активно впроваджують концепції економіки на базі платформ, створюючи екосистеми, що сприяють взаємодії між різними учасниками ринку. Це створює умови для ефективнішої комунікації, співпраці та обміну інноваційними ідеями.

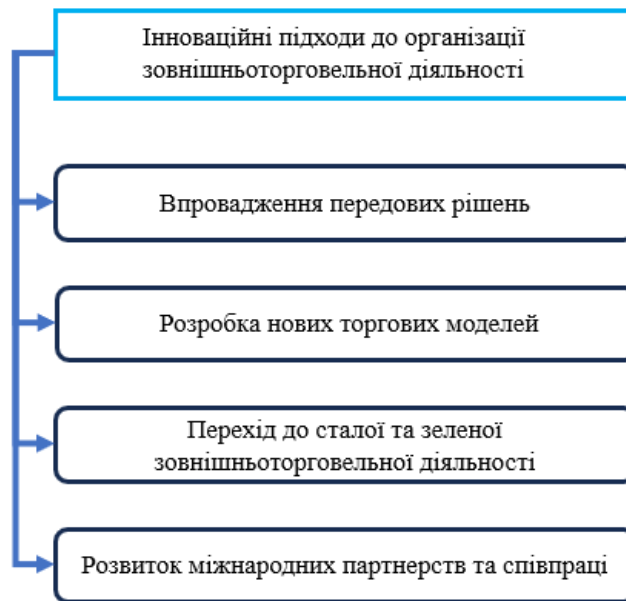


Рисунок 1.1 – Інноваційні підходи до організації зовнішньоторговельної діяльності

Перехід до сталої та зеленої економіки є важливою інноваційною стратегією. Підприємства, які враховують екологічні та соціальні аспекти у своїй стратегії, впроваджують екологічно чисті технології та сталий підхід до виробництва. Це не лише сприяє збереженню природних ресурсів та сталому

розвитку, але й відкриває нові можливості для ринків. Такий підхід може включати в себе використання відновлюваних джерел енергії, мінімізацію відходів, ефективне використання ресурсів та впровадження принципів циркулярної економіки. Він також може сприяти покращенню корпоративного іміджу, зміцненню відносин зі акціонерами та відкриттю нових ринків.

Крім того ключовою інноваційною стратегією є розвиток міжнародних партнерств та співпраці. Компанії шукають нові шляхи співпраці з іноземними партнерами для об'єднання ресурсів, спільної розробки продукції та входу на нові ринки. Це дозволяє зміцнювати економічні зв'язки та сприяє розвитку глобального бізнесу [4].

В еволюції зовнішньоекономічних зв'язків підприємства, що виготовляє інноваційну продукцію, можна виділити декілька послідовних етапів [14]. На початковому етапі компанія експортує готовий продукт, який включає технологічні нововведення та інші інноваційні елементи. Нині особливо важливі товари з великим відсотком наукових розробок, виробництво яких потребує значних витрат на науково-дослідницькі та конструкторські роботи. На цьому етапі збільшується національний дохід країни-експортера, а також зростає кількість робочих місць.

Другий етап включає виробництво інноваційної продукції за кордоном шляхом прямого іноземного інвестування. Приймаюча країна отримує доступ до нових технологій, а країна-експортера капіталу відкриває нові ринки та заощаджує на транспортних витратах.

Третій етап передбачає безпосередній продаж технологій. У країні-експортері ця технологія може вважатися застарілою, але для країн, що відстають у розвитку, вона може вважатися прогресивною. Зміна етапів визначається бажанням підприємства-новатора максимізувати свій прибуток. Передові технології та модернізація виробництва сприяють конкурентоспроможності підприємств на інноваційній основі. Галузі «нової економіки», зокрема інформаційні та телекомунікаційні технології, є каталізаторами інновацій.

Інновації визнаються механізмом сталого економічного зростання, необхідним для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств. Вони також вирішують соціально-економічні та екологічні проблеми. Позитивний вплив інновацій на конкурентоспроможність національних економік стимулює впровадження заходів підтримки інноваційної активності в розвинених країнах. Загалом, інновації є ключовим чинником розвитку зовнішньоторговельної діяльності підприємств [15].

З одного боку, вони сприяють формуванню конкурентоздатної продукції, здатної отримувати популярність як на внутрішньому ринку, так і на міжнародній арені. З іншого боку, участь у ЗЕД, що включає іноземні інвестиції та забезпечує доступ до передових інноваційних розробок та вдосконалення організації чи технології виробництва на інноваційній основі, сприяє розвитку інноваційного напрямку. Така взаємодія визнається як інноваційний стимул, який піднімає потенціал розвитку підприємства, що в результаті призводить до покращення продуктивності та ефективності.

Інноваційні підходи у зовнішньоторговельній діяльності стають керованим фактором, що формує конкурентоспроможність та стійкість в умовах сучасного світу. Зміна парадигм та активне використання передових технологій відкривають необмежені можливості для розвитку та ефективного ведення міжнародного бізнесу. Спільно працюючи над інноваційними стратегіями, ми можемо досягти нових висот у світі зовнішньоекономічних відносин.

Здатність інтегрувати новаторські рішення у зовнішньоторговельні практики дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти на міжнародному ринку, привертати інвестиції та розвивати партнерські відносини. Процес глобалізації вимагає від підприємств постійного вдосконалення та адаптації до змін у міжнародному середовищі. Інноваційні підходи не лише роблять підприємства конкурентоспроможними, але й сприяють створенню стійких та довгострокових стратегій для розвитку на міжнародному ринку. Важливою складовою успішного впровадження інновацій є активне залучення

кваліфікованих фахівців, які можуть аналізувати та робити прогноз стосовно змін на світовому ринку. Також взаємодія з міжнародними партнерами та врахування їхніх потреб і вимог є необхідною умовою для успішної адаптації до глобальних тенденцій та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Запровадження інноваційних рішень у зовнішньоторговельній діяльності є необхідністю для забезпечення сталого успіху та відзначення підприємств в умовах сучасного економічного ландшафту. Це дозволяє підприємствам швидко підготуватися до змін на ринку, надає нові можливості для розвитку, а також сприяє покращенню конкурентоспроможності на ринку [16].

1.3 Стратегії та технології зовнішньоторговельних операцій

Зовнішньоторговельна діяльність, як ключовий компонент економічного розвитку, вимагає вивчення та впровадження стратегій та технологій. Ефективність на міжнародному ринку залежить від правильної оцінки ринкової ситуації та розробки стратегій, що враховують ринкові умови, тенденції розвитку та особливості виробництва. Стратегія координує різні аспекти діяльності підприємства та адаптується до змін у середовищі. Вона включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробку місії і цілей, вибір стратегії розвитку та її реалізацію. У контексті зовнішньоторговельної діяльності, стратегія визначає правила та методи поведінки компанії на міжнародному ринку. Вона спрямована на досягнення цілей, таких як зростання частки ринку, задоволення споживачів, збільшення валютних надходжень, а також впровадження інноваційних рішень та оптимізації виробництва [18].

Отже, успішна стратегія зовнішньоторговельної діяльності стає вирішальним чинником для підприємств, які ведуть бізнес на міжнародних ринках. Вдосконалення стратегії також передбачає складний процес реалізації стратегічного потенціалу компанії. Основним завданням є створення

ефективної управлінської структури, що допомагає якісній реалізації плану. Важливо скласти бюджет, який спрямований на ефективне використання ресурсів та розподіл їх у вирішальні напрямки.

Впровадження системи стимулювання та сприяння активній участі співробітників під час створення та реалізації стратегії є важливим кроком для забезпечення успішного виконання стратегічних завдань. Це забезпечує високий рівень мотивації серед співробітників, також підтримує культуру неперервного вдосконалення та інновацій.

Заохочуючи активну участь співробітників, підприємства можуть використовувати їх унікальні знання та навички для вирішення складних проблем, що стоять перед організацією. Процес розробки, формування та реалізації стратегії зовнішньоторговельної діяльності може бути поділений на кілька етапів які зображені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Етапи зовнішньоекономічної діяльності [4]

Етап	Інтерпретація
Перший	це багатогранний аналіз стану та розвитку зовнішньоекономічної діяльності, включаючи аналіз змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх факторів підприємства
Другий	аналіз потенційних змін в умовах зовнішнього ринку. Це важливо для адаптації стратегії до майбутніх тенденцій та забезпечення стійкості до можливих коливань у зовнішньому середовищі
Третій	аналіз потенційної вигоди на зовнішньому ринку, враховуючи прогностичні зміни в його кон'юктурі. Це передбачає оцінку можливостей для експорту та імпорту товарів та послуг
Четвертий	аналіз внутрішньої та зовнішньої економічної політики та вплив на діяльність підприємства
П'ятий	Створення стратегії зовнішньоекономічної діяльності враховуючи існуючий та прогнозований стан на міжнародних ринках та потенційні зміни у функціонуванні підприємства

Стратегічний фундамент для успішної зовнішньоторговельної діяльності підприємства формується на основі різноманітних аспектів, що визначають його конкурентоспроможність на міжнародній арені. Ефективність підприємства на міжнародному ринку, його конкурентоспроможність та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі визначаються стратегіями та

технологіями зовнішньоторговельних операцій.

Слід відзначити, що в контексті зовнішньоторговельної діяльності стратегії можна класифікувати за багатьма параметрами які зображені на рисунку 1.2, такими як стратегія експорту, стратегія імпорту, стратегія локалізації виробництва за кордоном, стратегія участі в міжнародних альянсах та багато інших.

Важливим елементом стратегії є також збільшення ефективності, що включає в себе ряд заходів: вдосконалення логістичних процесів, впровадження новітніх технологій та стандартів, оптимізація витрат на експорт, а також розвиток інноваційних рішень у сфері зовнішньоекономічних операцій [19]. Ці рішення покращать продуктивність діяльності підприємства на міжнародних ринках та допоможуть покращити економічні показники, що в свою чергу допоможе втілювати соціальні проекти.

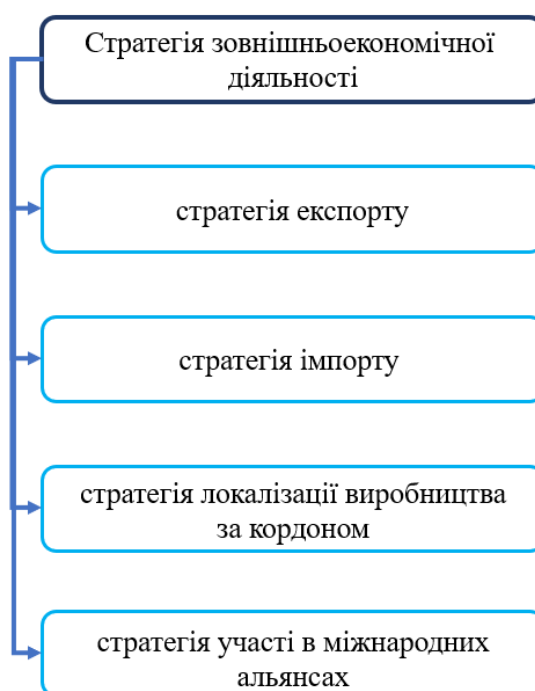


Рисунок 1.2 – Найбільш популярні стратегії ЗЕД

Глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, який дозволяє підприємству адекватно оцінити ринкову ситуацію та визначити свої

конкурентні переваги, є ключовою складовою ефективною зовнішньоторговельної стратегії. Визначення чіткої місії та цілей сприяє зосередженості підприємства на стратегічних завданнях та визначенні шляхів до успіху.

Вибір стратегії розвитку, заснований на аналізі ринкових змін та ресурсів компанії, є вирішальним для формування зовнішньоторговельної стратегії. Ця стратегія може включати експорт, імпорт, локалізацію виробництва, міжнародні альянси тощо. Реалізація цієї стратегії передбачає впровадження новітніх технологій, оптимізацію логістики та інновації. Важливо враховувати фінансові та правові аспекти, щоб забезпечити стабільність та законність операцій. Зовнішньоторговельна стратегія має бути гнучкою та адаптованою до світового економічного середовища, враховуючи не лише економічні, але й політичні, соціокультурні та технологічні тенденції, оскільки ринок швидко змінюється та вдосконалюється і постійно з'являються конкуренти які пропонують схожі товари та послуги і потрібно завжди тримати руку на пульсі для швидкого реагування та вибору відповідної стратегії. Цей процес включає послідовний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, що є основою для формулювання стратегії, зосереджуючись на ресурсах та можливостях підприємства [20].

Розробка місії та цілей підприємства, вибір стратегії розвитку на основі аналізу ресурсів та ринку, та реалізація стратегій через взаємодію з партнерами, організацію виробництва та інновації формують основу зовнішньоторговельної діяльності. Цей процес потребує постійного аналізу та коригування відповідно до змін у світовому бізнес-середовищі та повинен бути динамічним та змінюватися під потреби ринку.

З урахуванням сталості та екологічної відповідальності, стратегії повинні включати елементи сталого розвитку. Адаптація до швидко змінюваних умов глобального ринку вимагає постійного моніторингу інновацій та удосконалення стратегій. У підсумку, успішна реалізація стратегій та технологій зовнішньоторговельних операцій дозволяє підприємствам

забезпечити сталість та довгостроковий успіх в глобальному бізнес-середовищі.

Підбиваючи підсумки до теоретичного розділу кваліфікаційної роботи, можемо зазначити, що інноваційні процеси в зовнішньоторговельній сфері відіграють важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, сприяючи їхньому розвитку та ефективності. Це передбачає імплементацію сучасних технологій, модернізацію виробничих процесів та активне використання інформаційних технологій.

При розробці зовнішньоторговельних стратегій необхідно враховувати фінансові аспекти, управління ризиками, маркетинг та логістику. Динамічний процес формування стратегій та технологій зовнішньоторговельних операцій включає в себе аналіз ринкових умов, розробку стратегій та використання інновацій для ефективного управління та продуктивної економічної діяльності. Впровадження інновацій може передбачати автоматизацію, використання штучного інтелекту та використання аналітичних інструментів. Важливим елементом успішної зовнішньоторговельної стратегії є здатність підприємства швидко реагувати на зміни в економічному середовищі, бути інноваційним та підтримувати конкурентоспроможність.

Оптимізація логістичних процесів, використання цифрових маркетингових стратегій та управління ризиками є необхідними для успішної міжнародної діяльності. Також важливо враховувати роль кібербезпеки, особливо з урахуванням цифровізації бізнесу. Використання технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, може покращити прогнозування попиту та забезпечити конкурентні переваги. Окрім цього, важливо враховувати вплив глобалізації та міжнародної інтеграції на стратегії підприємства. Крім того, важливо розробляти стратегії для управління культурними та географічними відмінностями, що можуть впливати на міжнародну діяльність.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ СП «НІБУЛОН» В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ СП «Нібулон» було засновано О.О. Вадатурським у 1991 р. як спільне українсько–угорсько-англійське підприємство (назва підприємства розшифровувалась як Nikolaev-Budapest-London). Головний офіс знаходиться у м. Миколаїв. Після трагічної смерті О.О. Вадатурського місце директора зайняв його син А.О. Вадатурський в липні 2022 р. [21]. У таблиці 2.1 наведено данні що до організації менеджменту які отримані з довідкової інформації ТОВ СП «Нібулон» [21].

Таблиця 2.1 – Організація менеджменту у ТОВ СП «Нібулон»

Категорія менеджменту	Зміст
1	2
Місія	Ми працюємо над забезпеченням стабільності виробництва та високої якості сільськогосподарської продукції, щоб задовольняти потреби наших споживачів та партнерів. Ми інвестуємо в сучасні технології, дослідження та розвиток. Ми прагнемо до збереження природних ресурсів та довкілля через використання екологічно чистих практик сільськогосподарського господарювання та збалансованого управління землею. Ми сприяємо соціальному та економічному розвитку сільських громад, створюючи робочі місця, надаючи підтримку освіти та інфраструктурі, та співпрацюючи з місцевими ініціативами.
Бачення	ТОВ СП «НІБУЛОН» – лідер серед українських компаній з експорту сільськогосподарської продукції до країн світу.
Цінності	Якість: забезпечення високої якості продукції та послуг для задоволення потреб споживачів та клієнтів. Сталість і надійність: дотримання сталості виробництва та надійність поставок. Інновації та розвиток: постійний розвиток та впровадження сучасних технологій та інновацій у сільське господарство. Соціальна відповідальність: дотримання високих стандартів соціальної відповідальності, включаючи стосунки з працівниками та взаємодію з місцевими спільнотами.

Кінець таблиці 2.1

1	2
Цілі	Протягом наступних трьох років: збільшення врожайності і виробництва на 20%; підвищення якості продукції на 15%; впровадження європейських стандартів догляду за врожаєм на 100% полів; збільшення заробітної плати всіх працівників що найменше на 50%; підкорення нових ринків у Африці, Азії та Південній Америці
Діяльність	Основний: 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин Інші: 30.11 Будівництво суден і плавучих конструкцій 30.12 Будівництво прогулянкових і спортивних човнів 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів 01.43 Розведення коней та інших тварин родини конячих 01.46 Розведення свиней 01.49 Розведення інших тварин 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві 01.63 Післяурожайна діяльність

У 1992–1993 р. «Нібулон» займався постачанням палива до сільськогосподарських підприємств а також почав закуповувати західну техніку для фермерів. Також холдинг разом з партнерами та з використанням кредитних грошей будував елеватори. Окрім того підприємство займається суднобудуванням, та своє перше замовлення, яке складалося з 24 баржі й буксирів, зробили на вітчизняному заводі «Океан» в Миколаєві. У 2012 р. СП «Нібулон» викупив суднобудівельний завод «Лиман». «Нібулон» інвестував 600 млн дол. США у власний флот із 82 суден. Компанія співпрацює з 75 країнами. Наразі компанія займається агровиробництвом, суднобудуванням, експортною діяльністю, логістичною діяльністю та іншим. Наразі компанія налічує 4000 співробітників. За час своєї діяльності компанія інвестувала

понад 2,3 млрд дол. США в українську економіку та побудувала унікальну інфраструктуру, покращила логістичну систему та надала роботу тисячам громадян. Але вторгнення РФ призвело до значних втрат. Експорт продукції порівняно з 2021 р. впав на 88%, окрім того приблизно 20% активів знаходяться на окупованій території або знищені, близько 40% співробітників не можуть працювати оскільки воюють в армії, виїхали за кордон, знаходяться на окупованій території. ТОВ СП «Нібулон» вимушена шукати нові маршрути постачання продукції, змінювати існуючі ланцюги постачання [22].

На рисунку 2.1 зображено управлінську структуру ТОВ СП «Нібулон», як ми бачимо структура є лінійною і в голові є власники, які співпрацюють з службою внутрішнього аудиту, власникам підпорядковується наглядова рада, за наглядовою радою вже йде дирекція яка знаходиться на одному рівні разом з хіміко-технологічною лабораторією та виробничо-технологічною лабораторією. Дирекції підпорядковуються регіональні директори, помічники та радники, відділи і служби а також відокремлені структури.



Рисунок 2.1 – Організаційно-управлінська структура ТОВ СП «Нібулон»

На рисунку 2.2 наведено структуру транспорту ТОВ СП «Нібулон». Ми зображено, ми бачимо, що найбільшу частку – 55% мають залізничні вагони яких на підприємстві налічується 212, на другому місці – вантажні автомобілі з часткою 24%, що складає 91 од. Останнє місце займає флот підприємства з часткою 21%, що складає 81 од. [23].

Залізниця є основним видом транспорту що використовується компанією для доставки товарів. Це може вказувати на те, що це є одним з найвигідніших варіантів доставки. Закупівля вагонів потребує менше капіталовкладень ніж автомобілів та кораблів. Вантажні автомобілі займають друге місце з часткою 24%, що свідчить про важливість автотранспорту у логістичних процесах компанії. Це може бути важливим для доставки товарів на короткі відстані або в тих випадках, коли залізничний транспорт не ефективний. Хоча флот підприємства складає лише 21%, він все ще є значущим компонентом. Велика кількість транспортних засобів у флоті може бути важливою для вирішення оперативних завдань, таких як доставка товарів на невеликі відстані або в областях з обмеженим доступом для інших видів транспорту. Ми бачимо розгалуженість видів транспорту в логістичній структурі ТОВ СП «НІБУЛОН». Це є стратегічним рішенням для оптимізації маршрутів та шляхів доставки для підвищення якісних та кількісних показників.

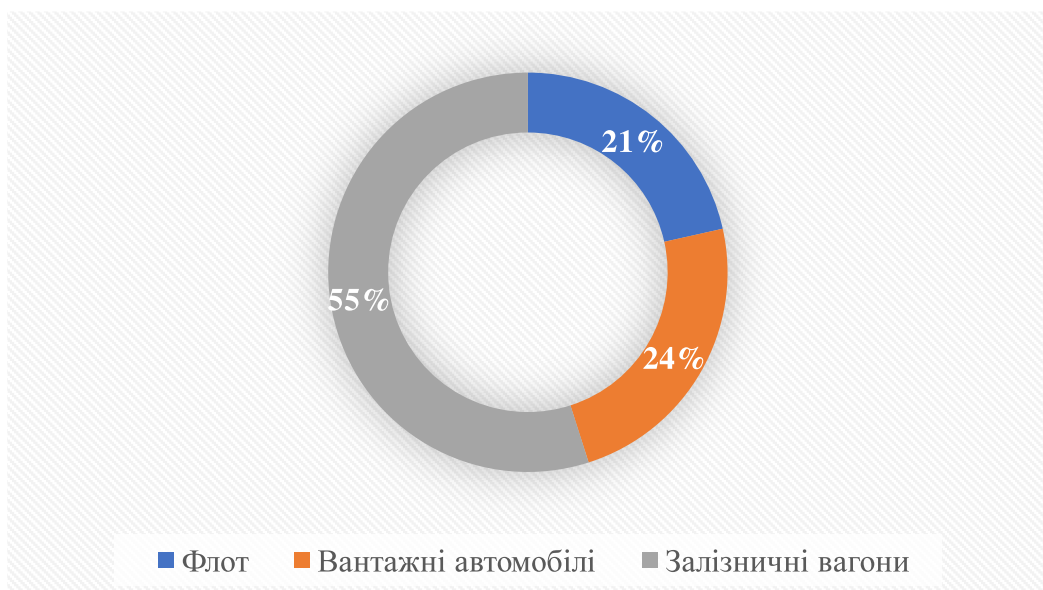


Рисунок 2.2 – Структура транспорту ТОВ СП «Нібулон»

Експорт сільськогосподарської продукції для ТОВ СП «Нібулон» є одним з основних напрямів діяльності. Компанія експортує пшеницю, кукурудзу, ріпак, соняшник, ячмінь, сою до понад 75 країн світу [21]. На рисунку 2.3 зображено обсяг експорту продукції з поділом за роками.

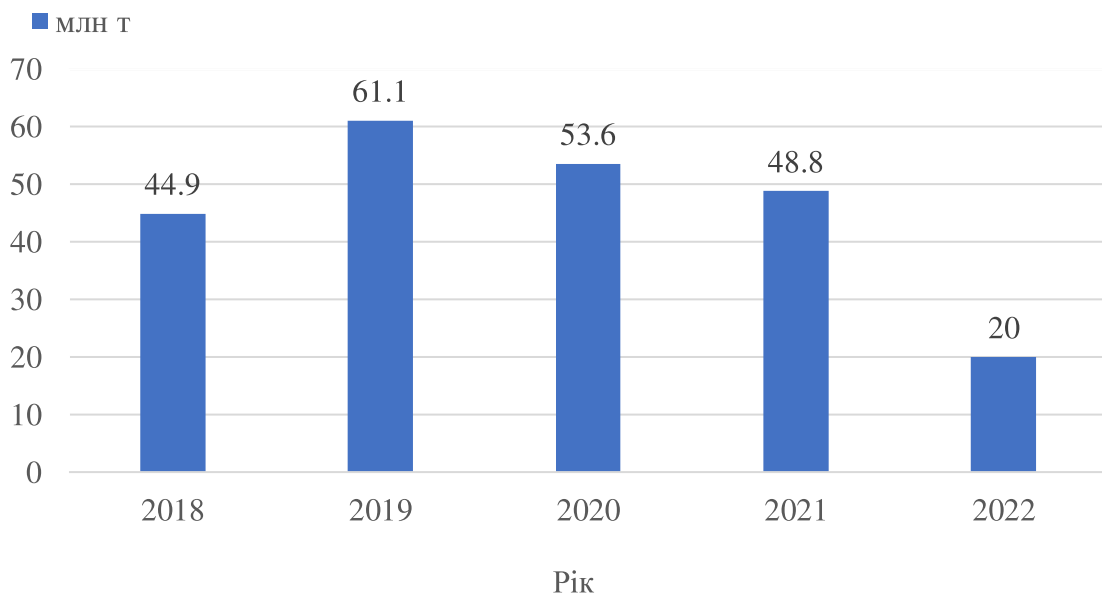


Рисунок 2.3 – Обсяг експорту сільськогосподарської продукції компанією ТОВ СП «Нібулон», млн т

За даними рисунку 2.3 можемо бачити, що найбільший експорт продукції був у 2019 р., що склало понад 61 млн т. У 2022 р. ми бачимо значний спад експорту. Якщо порівнювати з 2021 р. то експорт впав на понад 50% з 48,8 млн т до 20 млн т. Це пов'язано з початком повномасштабного вторгнення що призвело до блокади морських шляхів, окупації техніки та посівних площ, втрати частини персоналу.

Порушення традиційних шляхів експорту зерна з України, розширення вивезення продукції альтернативними маршрутами та впровадження Чорноморської зернової ініціативи із її спеціальною системою розподілу суден призвели до значного наростання конкуренції серед зернотрейдерів. На ринок експорту зерна вступило численне число нових, менших учасників. Внаслідок

цього ринковий відсоток ТОВ «Кернел» та інших великих транснаціональних торгових компаній, таких як ТОВ «ЛЮЇ ДРЕЙФУС КОМПАНІ Україна», ТОВ «АТ КАРГІЛЛ», ТОВ «АДМ ЮКРЕЙН» відзначено значним скороченням.

Згідно з інформацією від Stark Shipping [24], яка наведена на малюнку 2.4, ТОВ «Кернел» став лідером експорту зернових із України в 2022 – 2023 фінансовому р., обійнявши частку в 8%, що зображено на графіку. На другому місці розташувалася компанія ТОВ «ЛЮЇ ДРЕЙФУС КОМПАНІ Україна» з часткою 7%, далі ТОВ «АТ КАРГІЛЛ» – 5% та ТОВ СП «Нібулон» – 5%.

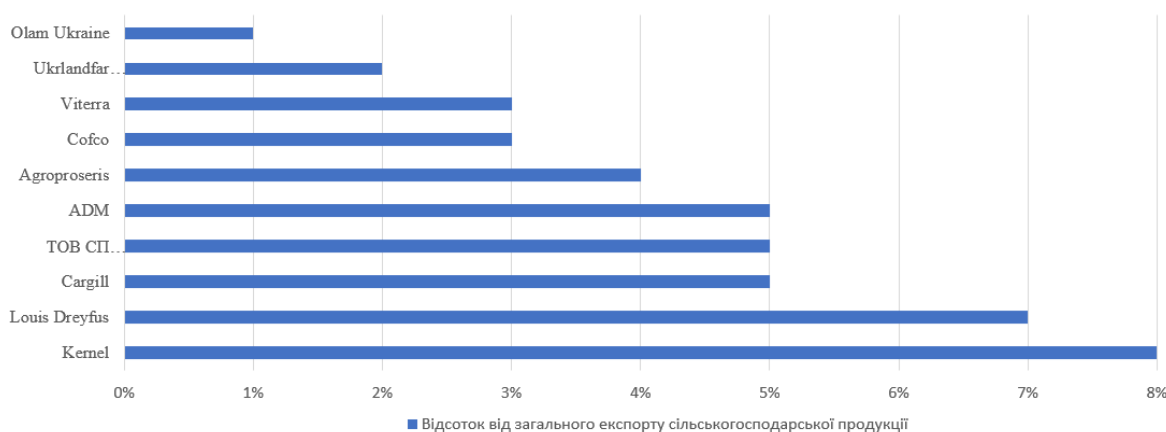


Рисунок 2.4 – Топ-10 експортерів сільськогосподарської- продукції

Загальною тенденцією є необхідність адаптації до нових реалій на зовнішніх ринках, активне вивчення та використання альтернативних маршрутів експорту та постійне вдосконалення стратегій для збереження й розширення позицій на світових ринках.

Безумовно, ефективне вирішення та адаптація до викликів українського аграрного сектору вимагатиме не тільки уважного моніторингу світових тенденцій, але й активної взаємодії між владними органами, бізнес-структурами та аграрними асоціаціями. Зміни в логістичних схемах, зовнішньому торговельному середовищі та правовому полі вимагають системних рішень та дієвих стратегій.

Разом з тим, необхідно акцентувати увагу на розвитку внутрішніх

аграрних процесів, таких як збільшення виробництва сировини, підвищення якості продукції та оптимізація ланцюга постачання. Інвестиції у нові технології, дослідження та розвиток нових сортів, а також підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку можуть стати ключовими стратегіями для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору.

2.2 Дослідження конкурентних умов функціонування підприємства

2.2.1 Аналіз зовнішнього конкурентного середовища компанії

Аналіз конкурентного середовища може поділятися на зовнішній та внутрішній. STEP-аналіз буде першим етапом аналізу. STEP-аналіз це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії [25]. В таблиці 2.2 наведено STEP-аналіз факторів що впливають на діяльність ТОВ СП «Нібулон».

Таблиця 2.2 – STEP-аналіз факторів що впливають на діяльність ТОВ СП «Нібулон»

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Соціальні (S):				
Соціальна відповідальність	У компанії наявна чітко визначена корпоративна відповідальність.	+3	0,2	+0,6
досвід роботи у відповідній галузі	Компанія має значний досвід роботи у відповідній галузі.	+5	0,3	+1,5
Кадровий потенціал	Кадровий потенціал компанії визначається досвідом та кваліфікацією працівників, у компанії працюють професіонали.	+5	0,5	+2,5
			1	4,6
Технологічні (T):				
Залучення технологій	високий рівень залучення технологій у бізнесі дозволили підприємству зайняти передові позиції на ринку	+5	0,5	+2,5

Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Транспортна система	Компанія має велику систему транспорту що включає морський та річковий транспорт, повітряний, залізничний, автомобільний та розвинену інфраструктуру	+4	0,5	+2
			1	4,5
Економічні (E):				
Асортимент продукції	Асортимент продукції компанії є широким, і є можливість його подальшого розширення	+3	0,2	+0,6
Обсяг закупівлі та продажу	Компанія є лідером на ринку та одним з найбільших господарств в Україні серед закупівлі сировини від населення та виробництва готової продукції для внутрішнього ринку.	+4	0,4	+1,6
Маркетинг	Щодо маркетингу, компанія проводить достатню рекламну кампанію для успішного функціонування бізнесу серед профільних ресурсів та підприємств, проте необхідно збільшити впізнаваність бренду серед населення.	+2	0,3	+0,6
			1	3
Політичні аспекти (P):				
Корупція	У компанії існують проблеми, пов'язані з корупцією, яка виникає через бюрократичні перешкоди та можливі вимоги хабарів, що підривають довіру до держави.	-5	0,4	-2
Корупція	У компанії існують проблеми, пов'язані з корупцією, яка виникає через бюрократичні перешкоди та можливі вимоги хабарів, що підривають довіру до держави.	-5	0,4	-2
Війна	Війна призвела до великих втрат прибутку, активів та клієнтів компанії.	-5	0,6	-3
1	2	3	4	5
			1	-5
Σ STEP				7,1
* Примітка: фактори оцінюються в діапазоні від +5 до -5, де +5 найбільший позитивний вплив, -5 найбільший негативний вплив.				

Загалом, компанія ТОВ СП «Нібулон» має значний потенціал для успішного розвитку, але для досягнення максимального ефекту необхідно невідкладно вирішувати проблеми, що виникають у політичних аспектах.

Військові конфлікти та високий рівень корупції є суттєвими загрозами, які можуть впливати на стабільність та рентабельність компанії.

У соціальних та технологічних аспектах компанія виявляє високі показники, що створює позитивні умови для розвитку. Однак у економічному плані є простір для поліпшень, зокрема у сфері маркетингу. З негативною оцінкою в 2 бали цей аспект стає слабким моментом у порівнянні з конкурентами.

Для подальшого успіху, компанія повинна активно вдосконалювати свою маркетингову стратегію, збільшувати свою конкурентоспроможність і зосереджувати увагу на зміцненні своєї позиції на ринку. Також важливо впроваджувати заходи проти корупції, щоб забезпечити довіру як серед споживачів, так і серед потенційних партнерів та інвесторів. Наведені заходи допоможуть компанії реалізувати свій потенціал і підвищити конкурентоспроможність на ринку. Візуалізація STEP-аналізу наведена на рисунку 2.5, де графічно зображено проведений аналіз та відображено основні результати за кожним з аспектів. На цьому графіку умовно позначено показники такі як: S – соціальні, T – технологічні, E – економічні, P – політичні.

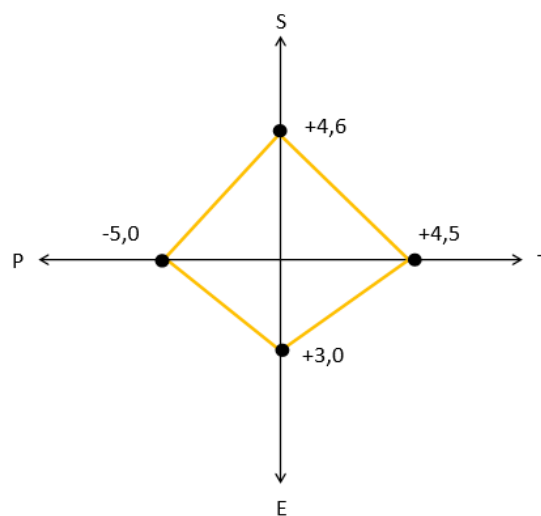


Рисунок 2.5 – Результати STEP-аналізу факторів, які впливають на діяльність ТОВ СП «Нібулон»

Наступним етапом дослідження конкурентного середовища є SWOT-аналіз, але існує більш розширений інструмент який включає перетинання різних факторів і в працях іноземних науковців змінює свою аббревіатуру на TOWS-аналіз, саме ця аббревіатура буде використовуватися далі. TOWS-аналіз ТОВ СП «Нібулон» є ключовим інструментом для визначення його конкурентоспроможності та стратегічного планування. У таблиці 2.3 відображено основні аспекти цього аналізу. Серед сильних сторін виділяються високий рівень соціальної відповідальності, використання передових технологій у виробництві та сильний бренд. Однак слабкі сторони включають організацію збуту та можливості використання нової техніки.

Важливим викликом є військові дії, які призвели до серйозних втрат активів, зокрема земельних ділянок, техніки та складських площ. Це вимагає від компанії не лише відновлення втраченого, але й розробки стратегій для мінімізації можливих ризиків у подібних ситуаціях. У другому TOWS-аналізі, представленому в таблиці 2.3, виділено ключові пункти, які варто враховувати при прийнятті стратегічних рішень. Зокрема, організація збуту та використання новітніх технологій виробництва є найбільш критичними аспектами, що потребують уваги.

З урахуванням всіх аспектів TOWS-аналізу, компанії рекомендується акцентувати увагу на виявленні слабких сторін та мінімізації їх впливу, таких як організація збуту та відновлення втрачених активів. Водночас, використовуючи свої сильні сторони, компанія може досягти лідерства на ринку сільськогосподарської продукції, як в Україні, так і за кордоном. Експортна діяльність може стати ключовим фактором у зміцненні позицій компанії і забезпеченні високого рівня прибутковості оскільки наявні логістичні та виробничі потужності дозволяють досягти цього. У контексті відновлення втрачених, захоплених та зруйнованих активів, важливо розглядати не лише відновлення, але й вдосконалення систем управління аби запобігти подібним ризиками у майбутньому.

Таблиця 2.3 – Результати TOWS-аналізу факторів що впливають на діяльність ТОВ СП «Нібулон»

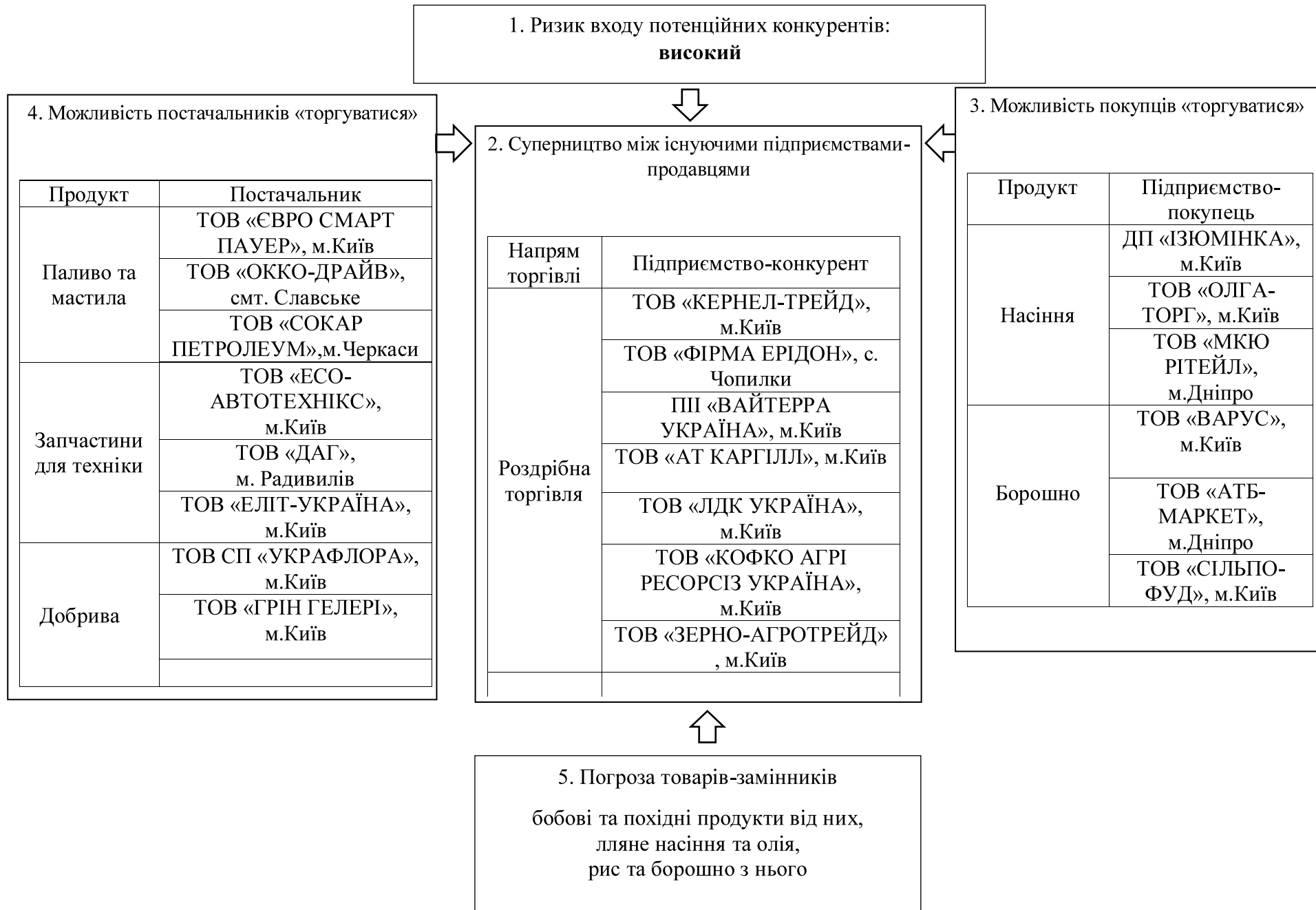
	<p>Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O – Opportunities)</p> <p>Зростання попиту на органічні продукти Експорт на зовнішні ринки Розвиток Агро туризму Впровадження екологічно чистих технологій</p>	<p>Потенційні зовнішні погрози (T – Threats)</p> <p>Форм-мажорні обставини (війна) Зміни клімату Цінова конкуренція Регуляторні обмеження Інфраструктурні проблеми Окупація активів підприємства</p>
<p>Потенційні внутрішні сильні сторони (S – Strengths)</p> <p>Великий обсяг виробництва Власність над земельними ресурсами Диверсифікація продукції Інноваційні технології Впровадження екологічно чистих технологій Лідер ринку Диверсифікована мережа збуту Розвинена інфраструктура</p>	<p>SO</p> <p>Утримувати перші позиції з продажу та експорту продукції Створити нові сорти продукції що будуть дешевшими у виробництві Реклама здорового способу життя та харчування серед населення Мати найбільшу логістичну систему серед конкурентів</p>	<p>ST</p> <p>Розширити асортимент продукції для експорту Проводити аналіз іноземних ринків Підтримувати логістичну систему на високому рівні, проводячи технічний огляд та контролювати зношення її компонентів</p>
<p>Потенційні внутрішні слабкості (W – Weaknesses)</p> <p>Залежність від погодних умов Залежність від ринкових цін Високі інвестиції Конкуренція</p>	<p>WO</p> <p>Залучення сортів стійких до хвороб та несприятливих погодних умов Знайти іноземних партнерів з якими укласти довготривалі контракти Створити антикризовий план діяльності під час війни</p>	<p>WT</p> <p>Приділити увагу партнерам підприємства Не збільшувати ціни без потреби Проводити рекламні компанії серед населення Шукати інвестиції на підтримку діяльності під час війни</p>

На рисунку 2.6 зображено модель п'яти конкурентних сил Портера для ТОВ СП «Нібулон». Де зображено ризик входу потенційних конкурентів, суперництво між існуючими підприємствами-продавцями, можливість покупців «торгуватися», можливість постачальників «торгуватися», погроза товарів-замінників.

Не зважаючи на лідерські позиції ТОВ СП «Нібулон» варто покращити маркетингову діяльність що може значно покращити результати діяльності компанії, окрім того варто збільшити використання сучасних технологій, це допоможе досягти кращих результатів у вирощуванні аграрної продукції та зменшити використання людського ресурсу. Окрім того потрібно більшою мірою впроваджувати зелену політику. Для вирішення наведених проблеми нами запропоновано наступні стратегії.

Розробити програму навчання та підвищення кваліфікації працівників з питань зеленої та сталої практики, щоб забезпечити виконання цілей зеленої політики. Встановити конкретні цілі щодо зменшення впливу на навколишнє середовище, включаючи скорочення викидів CO₂, використання екологічно чистих матеріалів та збільшення ефективності використання водних ресурсів. Інвестувати в дослідження та розвиток, спрямовані на впровадження сучасних сільськогосподарських технологій, таких як автоматизація виробництва, інтелектуальне землеробство та використання даних для покращення урожайності та ефективності виробництва.

Рисунок 2.6 – Модель п'яти конкурентних сил Портера для підприємства ТОВ СП «Нібулон»



Аналіз конкурентоспроможності підприємства заснований на порівнянні ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» та ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» з метою виявлення слабких та сильних сторін, покращення слабких сторін та оцінки становища на ринку. У таблиці 2.4 приведена оцінка конкурентоспроможності ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» та ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за факторами успіху.

Таблиця 2.4 – Оцінка конкурентоспроможності вітчизняних підприємств сільськогосподарської галузі експертним методом

Фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ СП «Нібулон», м. Миколаїв		ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН», с. Чопилки		ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», м. Київ	
		Оцінка	Зведена	Оцінка	Зведена	Оцінка	Зведена
Якість продукції	0,15	9	1,35	8	1,2	7	1,05
Розвиток інфраструктури	0,1	10	1	9	0,9	9	0,9
Цінова політика	0,02	7	0,14	5	0,1	6	0,12
Використання сучасних технологій	0,07	7	0,49	7	0,49	6	0,42
Зелена політика	0,03	7	0,21	7	0,21	7	0,21
Маркетингова кампанія	0,08	6	0,48	8	0,64	7	0,56
Імідж компанії	0,07	9	0,63	8	0,56	7	0,49
Наявність сертифікатів	0,03	9	0,27	9	0,27	9	0,27
Диференціація шляхів збуту	0,02	8	0,16	6	0,12	5	0,1
Співпраця з іноземними компаніями	0,8	9	7,2	7	5,6	7	5,6
Соціальна відповідальність	0,02	8	0,16	6	0,12	7	0,14
Співпраця з великими вітчизняними компаніями	0,05	9	0,45	8	0,4	8	0,4
Просування вітчизняної продукції	0,1	8	0,8	7	0,7	7	0,7
Разом	1	13,34		11,31		10,96	
Примітка: підприємства оцінюються в діапазоні від 1 до 10, де 10 – гарно відповідає, 1 – погано відповідає обраному фактору							

На основі проведеного аналізу можемо зробити висновок, що наразі перше місце серед конкурентів посідає ТОВ СП «Нібулон», з загальною оцінкою 13,34.

Друге місце посідає ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» з оцінкою 11,31 і на третьому місці знаходиться ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» з оцінкою 10,96. ТОВ СП «Нібулон» посідає перше місце оскільки має високу якість продукції яку пропонує своїм клієнтам, розвинуту інфраструктуру, наявність відповідних сертифікатів та дозволів, співпрацює з великою кількістю як іноземних партнерів так і з вітчизняними компаніями. На рисунку 2.7 подано інформацію про розподіл ринку серед конкурентів на поточний момент. Цей графік доповнює таблицю 2.6 і служить візуальним підтвердженням того, що розглянуте підприємство займає лідерську позицію на ринку.

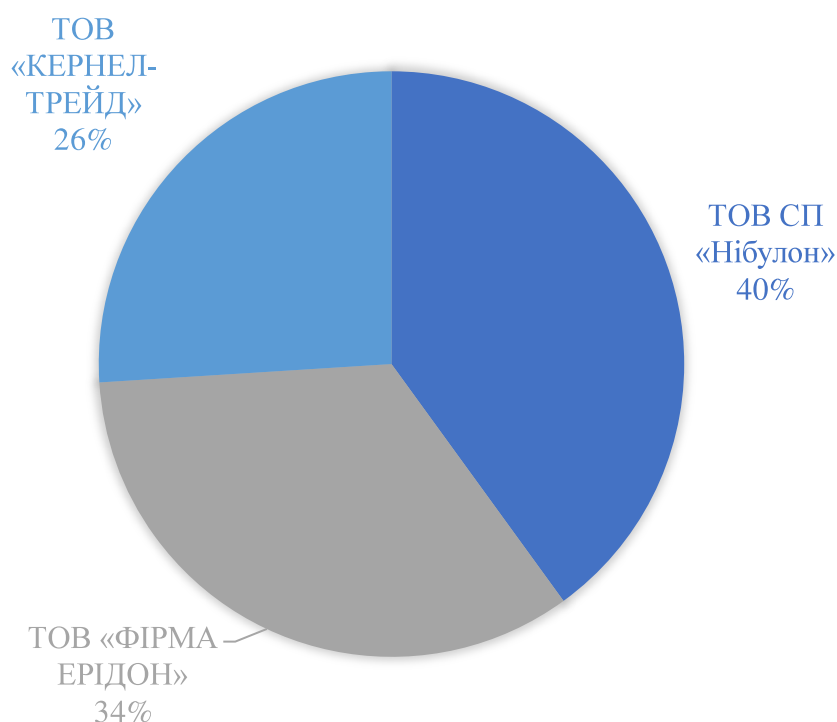


Рисунок 2.7 – Розподіл ринку між ТОВ СП «Нібулон» та конкурентами

Оцінимо конкурентоспроможність підприємства за методом ефективності на підставі Балансу (форма 1) та Звіту про фінансові результати (форма 2).[27] У табл. 2.5 наведені результати за виокремленими критеріями та показники конкурентоспроможності організації (КСО)

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ СП «Нібулон»

Критерії та показники	Формула за звітністю	2021р	2022р	2023р	Бал
$KCO = 0,15 * EO + 0,29 * FO + 0,23 * EZ + 0,33 * KCP$		13,56			
1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO)		15			
$EO = 0,31 * B + 0,19 * \Phi + 0,4 * RP + 0,1 * PP$					
1.1. Витрати на одиницю продукції (B)	$\Phi.2.2050 / \Phi.2.2000$	0,96	0,93	0,86	15
1.2. Фондовіддача (Φ)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1010$	1,75	0,76	1,15	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090 / \Phi.2.2050$	0,04	0,08	0,16	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000 / q$	5800,94	2168,8	3271,6	15
2. Фінансове положення організації (FO)		14			
$FO = 0,29 * KA + 0,2 * KP + 0,36 * KL + 0,15 * KO$					
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	134,35	27,63	83,25	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1. \sum (1495) / \Phi.1. (1510 + 1500 + 1515 + 1695)$	0,55	0,14	0,14	10
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1. (1165) / \Phi.1. 1695$	0,001	0,01	0,06	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1195$	2,98	2,21	3,21	15
3. Ефективність збуту та просування продукції (EZ)		10			
$EZ = 0,37 * RPP + 0,29 * K3 + 0,21 * ZP + 0,13 * KP$					
3.1. Рентабельність продаж, збуту (RPP)	$\Phi.2.2190 (\Phi.2.2195) / \Phi.2.2000$	0,000	0,21	0,11	5
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (K3)	$\Phi.1. (1103 + 1104) / \Phi.2.2000$	0,24	0,31	0,19	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,83	0,85	0,87	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150 / \Phi.2.2000$	0,01	0,04	0,03	5
4. Конкурентоспроможність продукції (KCP)		15			
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	-	-	-	15

Наразі показник конкуренції організації (КСО) складає 13,56, та є вищим за 10, а тому рівень конкурентоспроможності покращився порівняно з попереднім роком. При такому розвитку в майбутньому компанія має зберігати

темпи підвищення конкурентоспроможності та намагатися досягти максимального результату експертної оцінки, як наслідок підприємство покращить свої ринкові позиції, збільшить виручку, авторитет та впізнаваність бренду. Наявні проблеми пов'язані з воєнним станом в країні, що розпочався 24 лютого 2022 р., але не зважаючи на це компанія переборола виклики та почала відновлюватися що можна побачити проаналізувавши показники 2023 р. Компанія продовжує розвивати свою діяльність, підтримувати своє виробництво, громади та надавати гуманітарну допомогу. Серед слабких сторін виділяються проблеми в організації збуту та необхідність збільшити рентабельність продажів, а також варто провести тренінги з передових методів управління виробництвом серед менеджменту підприємства. Крім того, компанія зазнала значних втрат активів через війну, включаючи земельні ділянки, техніку та складські площі.

Компанія вже має переваги перед конкурентами, такі як висока якість продукції, розвинута інфраструктура та співпраця з іноземними та вітчизняними партнерами. Однак є потенціал для покращення маркетингової діяльності, більшого використання сучасних технологій та впровадження зеленої політики. Загалом, ТОВ СП «Нібулон» має всі передумови для лідерства на ринку сільськогосподарської продукції, але важливо усунути слабкі сторони та активно вдосконалювати свою діяльність. Якщо підприємство продовжить розвиток в такому самому напрямку, то вже за декілька років рівень КСО буде наближатися до 15.

2.2.2 Аналіз внутрішнього конкурентного середовища компанії

Для аналізу внутрішнього конкурентного середовища використаємо матрицю БКГ, яка зображена на рисунку 2.8. Ця матриця демонструє керівництву ТОВ СП «Нібулон» інформацію щодо видів продукції яку вони продають а також їх конкурентну спроможність та ринковий потенціал.

Побудова матриці відбувається за рахунок аналізу виручки за 2022 та

2023 рр., порівняння розглянутого підприємства з головним конкурентом та розрахунком необхідних складових. В таблиці 2.6 наведені показники 9-ти продуктів, що виготовляє ТОВ СП «Нібулон», розрахунок темпу росту ринку та відносної частки ринку.

Таблиця 2.6 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ основних видів продукції ТОВ СП «Нібулон»

Продукція	Виручка від реалізації, млн.грн		Виручка від реалізації ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» млн. грн	Розрахункові дані для ТОВ СП «НІБУЛОН»	
	2022	2023		Темп росту ринку	Відносна частка ринку
Жито	3036261,6	6183381,24	6575078,276	2,04	0,94
Кукурудза	1669943,88	2977183,56	2197849,199	1,78	1,35
Соняшник	986785,02	1603098,84	646426,235	1,62	2,48
Крупа гречана	1821756,96	1488591,78	3601517,595	0,82	0,41
Ріпак	986785,02	1030563,54	461733,025	1,04	2,23
Пшениця	2580822,36	2290141,2	1200505,865	0,89	1,91
Соняшникова олія	2125383,12	3664225,92	1809993,458	1,72	2,02
Олія ріпаку	1214504,64	2519155,32	1076761,414	2,07	2,34
Соя	759065,4	1145070,6	899455,9327	1,51	1,27
Всього	15181308	22901412	18469321		

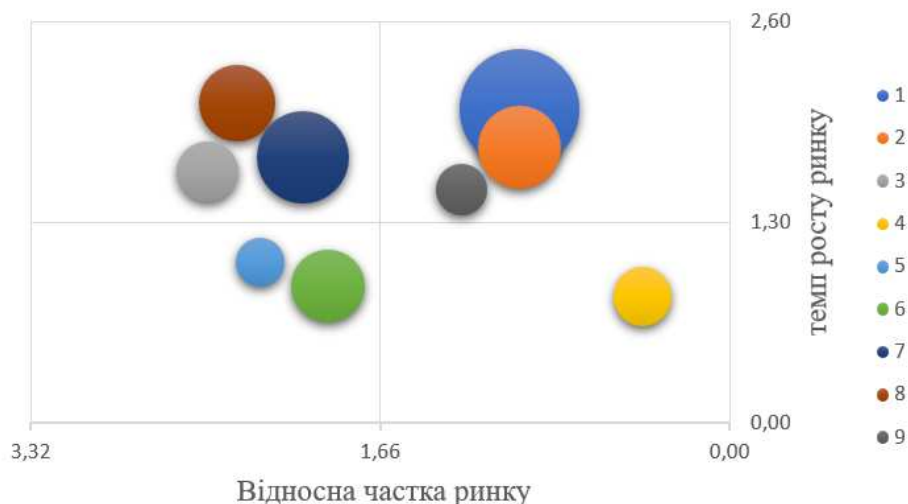


Рисунок 2.8 – Результати матриці БКГ побудованої за даними ТОВ СП «Нібулон»

Примітка: 1 – жито, 2 – кукурудза, 3 – соняшник, 4 – крупа гречана, 5 – ріпак, 6 – пшениця, 7 – соняшникова олія, 8 – олія ріпаку, 9 – соя

На матриці розміщуються 9 продуктів ТОВ СП «Нібулон»: жито, кукурудза, соняшник, крупа гречана, ріпак, пшениця, соняшникова олія, олія ріпаку та соя. По горизонталі розміщена: Доля продажу у загальному обсягу. По вертикалі: Темпи росту ринку. Значення показника у чисельнику відповідає порядковому номеру продукції у таблиці 2.6, у чисельнику відповідно вказано долю продажу у загальному обсязі.

У таблиці 2.7 наведені сегменти розподілу продукції ТОВ СП «Нібулон» а також надані характеристики та стратегічні рекомендації що до кожного сегменту що до того яку стратегію краще використовувати залежно від позиції на ринку.

Таблиця 2.7 – сегменти розподілу, характеристики та рекомендації

Сегмент	СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	1 – жито 2 – кукурудза 9 – соя	Новий товар, невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	3 – соняшник 7 – соняшникова олія 8 – олія ріпаку	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	5 – ріпак 6 – пшениця	Товар у стадії зрілості. Приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінкові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	4 – крупа гречана	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування. Мінімізація витрат

На даному підприємстві було виділено групу продуктів з яких побудовано матрицю БКГ. Результати аналізу демонструють, що на підприємстві є дикі кішки це товари 2 та 6. Більше всього а саме чотири товари до яких належать 1, 4, 8 та 9 належать до зірок. До дійних корів відноситься лише 3 товар, а на рівні собачок знаходяться товари 7 та 5. Проаналізувавши

дану матрицю доцільно буде застосувати стратегію підтримування, що буде тримати продажі та стимулювати клієнтів до продовження співпраці з підприємством а також посилити позицію на ринку для товарів 2 та 6.

Наступним етапом є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності трьох видів злаків та базується на характеристиках продуктів. Дані, отримані за допомогою методу експертних оцінок, наведено у балах від одиниці до п'яти. За нормативними параметрами груповий показник дорівнює одиниці. Дані, отримані за допомогою методу експертних оцінок, наведено у балах від одиниці до п'яти. Загальна характеристика впливає на абсолютне значенні і-го техніко-економічного параметра.

Для аналізу конкурентоспроможності продукції ми обрали пшеницю вищого сорту, кукурудзу вищого сорту та Соняшник вищого сорту. Вихідні дані наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. – Вихідні дані продукції ТОВ СП «НІБУЛОН»

Продукт	Показник	Зіпсовані зерна, %	Масова частка білка, у перерахунок у на суху речовину %	Склоподібність, %, не менше ніж	Собівартість однієї тони грн	Ціна однієї тони, грн
Пшениця вищого сорту	Експертна оцінка	0,4	0,4	0,2	2900	3600
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	5		
	Загальні характеристики	0,2	14	70		
Кукурудза вищого сорту	Експертна оцінка	0,4	0,4	0,2	2250	2700
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	4		
	Загальні характеристики	0,2	13	60		
соняшник вищого сорту	Експертна оцінка	0,4	0,4	0,2	2750	3000
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	3	3		
	Загальні характеристики	0,5	12	50		

Спираючись на таблицю 2.8 можна розрахувати необхідні показники: груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними

показниками, груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками та показник конкурентоспроможності, які наведені у таблиці 2.9 розраховані показники конкурентоспроможності товару ТОВ СП «Нібулон», на їх основі можна зробити висновки щодо якості продукції, необхідності удосконалення та реальної конкурентоспроможності продукту.

Груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічним показником (I_{men}) визначається за формулою:

$$I_{men} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}}, \quad (1.1)$$

де a_i – експертна оцінка, %;

P_i – абсолютне значення i -го техніко-економічного параметра, бал;

P_{100i} – базове значення i -го техніко-економічного параметра, бал.

Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками ($I_{цс}$) визначається за формулою:

$$I_{цс} = \frac{(C_i \times Ц_s)_j}{(C_{100i} \times Ц_{100i})_j}, \quad (1.2)$$

де C_i – собівартість виробу, грн; $Ц_s$ – ціна виробу, грн;

C_{100i} – базова собівартість виробу, грн; $Ц_{100i}$ – базова ціна виробу, грн.

Інтегрований показник конкурентоспроможності (K) розраховується за формулою:

$$K = \frac{I_{men} \times I_n}{I_{цс}}, \quad (1.3)$$

В таблиці 2.9 наведено розрахунок за зображеними вище формулами.

Таблиця 2.9. – Показники конкурентоспроможності товару ТОВ СП «Нібулон»

Показник	Розрахунок
Пшениця вищого класу - базовий Кукурудза класу - порівнювальний	
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$0,4*(5/5)+0,4*(4/5)+0,2*(5/5)=0,92$
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$2250*2700/2500*3600=0,675$
Показник конкурентоспроможності	$0,92*1/0,675=1,36>1$
Пшениця вищого класу - базовий Соняшник вищого класу - порівнювальний	
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$0,4*(5/5)+0,4*(4/5)+0,2*(4/5)=0,88$
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$2750*3000/2500*3600=0,92$
Показник конкурентоспроможності	$0,88*1/0,92=0,96<1$

Порівнявши між собою продукцію різного виду можна зробити такі висновки: кукурудза вищого сорту має конкурентоспроможність 1,36, це більше 1 і свідчить про те що цей сорт є кращим за базовий. Соняшник вищого сорту має оцінку 0,96 що менше за 1 та поступається пшениці вищого класу. Отримані результати свідчать що соняшник є менш конкурентоспроможним ніж пшениця а отже фірмі потрібно забезпечити більший збір врожаю пшениці та кукурудзи а також покращити позиціонування соняшнику на ринку.

Не зважаючи на лідерські позиції ТОВ СП «Нібулон» варто покращити маркетингову діяльність що може значно покращити результати діяльності компанії, та збільшити використання сучасних технологій, Для вирішення наведених проблеми нами запропоновано наступні стратегії.

Розробити програму навчання та підвищення кваліфікації працівників з питань зеленої та сталої практики, щоб забезпечити виконання цілей зеленої

політики. Встановити конкретні цілі щодо зменшення впливу на навколишнє середовище, включаючи скорочення викидів CO₂, використання екологічно чистих матеріалів та збільшення ефективності використання водних ресурсів. Інвестувати в дослідження та розвиток, спрямовані на впровадження сучасних сільськогосподарських технологій, таких як автоматизація виробництва, інтелектуальне землеробство та використання даних для покращення урожайності та ефективності виробництва.

2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ СП «Нібулон»

Після аналізу зовнішніх та внутрішніх конкурентних умов підприємства необхідно зробити фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ СП «Нібулон». Такий аналіз допоможе зрозуміти сильні та слабкі сторони в фінансовій політиці компанії та розробити стратегію для покращення показників.

У таблиці 2.10 наведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ СП «Нібулон» за 2022 та 2023 рр. У таблиці проведено детальний аналіз ряду показників, таких як фондоддача основних фондів, рентабельність продажів, рентабельність виробництва та інші, що дозволяє на початковому етапі зробити певні висновки щодо фінансового стану підприємства та поточного положення справ.

Таблиця 2.10 – Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. виміру	Роки		Відхилення	
				2022	2023	Абсолютне (2023-2022)	Темп приросту, %
Виручка від реалізації продукції	Ф.2.2000	Vp	млн. грн.	15181,31	22901,41	7720,1	50,85
Собівартість реалізованої продукції	Ф.2.2050	Sp	млн. грн.	14047,32	19683,74	5636,42	40,12
Вартість основних виробничих фондів	1 розділ активу	Foc	млн. грн	21425,98	21118,1	-307,93	-1,44
Оборотні кошти	2 розділ активу	Fob	млн. грн	6863,7	7140,86	277,16	4,04
Середня чисельність працівників	сайт	q	чол.	4000	4000	0	0,00
Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	Виручка/чисельність	W	млн. грн. / чол.	3,8	5,73	1,93	50,85
Фондовіддача основних фондів	Виручка/Вартість основних виробничих фондів	f	грн. / грн.	0,71	1,08	0,38	53,05
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Виручка/Вартість оборотних коштів	Коб	обертів	2,21	3,21	1,00	45,00
Чистий прибуток	Звітність	П	млн. грн.	-9200	309,29	9509,7	103,36
Рентабельність виробництва	Чистий прибуток/Основні виробничі фонди+оборотні кошти*100	Rв	%	-32,52	1,09	33,62	-
Рентабельність продукції	Чистий/Собівартість реал*100	Rп	%	-65,5	1,57	67,07	-

За результатами аналізу таблиці 2.10 можемо зробити такі висновки: виручка від реалізації продукції у 2023 р. порівняно з 2022 р. зросла і темп приросту складає 50,85% від попереднього року, що у грошовому виразі складає 7720,1 млн. грн.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 5636,4 млн грн та складає 40,12% від попереднього року. Вартість основних виробничих фондів скоротилася на 1,44% та складає 98,56% від попереднього року або в абсолютному значенні мінус 307,9 млн грн. Що до кількості оборотних грошей то вони збільшилися на 277,2 млн грн, тобто на 4,04% більше стосовно попереднього 2022 р., це пов'язано зі зменшенням площ оброблюваних земель що в свою чергу призвело до зменшення запасів необхідних для засадження цих полів, оскільки більша частина оборотних коштів витрачається саме на закупівлю сировини для засадження площ на наступний рік. Середня чисельність працівників за рік не змінилася та складає 4000 працівники. У 2023 р. зменшилася фондвіддача основних фондів з 1,08 до 0,38 або на 53,05%. Коефіцієнт оборотності коштів зменшився на 1 у абсолютному значенні та збільшився на 45% від попереднього року. Чистий прибуток зріс з -9200 млн. грн до 309,29 млн. грн. Рентабельність виробництва зросла з -32,52% до 1,09% та рентабельність продукції зросла з -65,5% до 1,57% відповідно, що свідчить про високу ефективність управління підприємством у кризовий період та спроможності менеджменту швидко реагувати на виклики. Підсумувавши ми можемо зробити висновок що 2023 р. за результатами є значно кращим порівняно з 2022 р., причиною цьому є те що компанія змогла перелаштуватися у стресовій ситуації та подолати кризу яка була викликана повномасштабною військовою агресією рф, що спричинило втрати близько половини сільськогосподарських земель, які знаходяться на тимчасово окупованій території також втрата логістичних центрів та елеваторів і знищення техніки.

У таблицях 2.11 та 2.12 наведено горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ СП «Нібулон».

Таблиця 2.11 – Експрес-аналіз структури балансу підприємства, млн. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Темп зростання, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абс. відх. структури
	2022	2023		2022	2023	
Актив						
Необоротні активи	21425,98	21118,1	99	76	75	-307,93
Оборотні активи:	6863,7	7140,86	104	24	25	277,16
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	241,73	1427,8	591	1	5	1186,1
дебіторська заборгованість	1028,83	678,76	66	4	2	-350,1
матеріальні обігові кошти (запаси)	5485,92	4990,23	91	19	18	-495,69
інші обігові кошти	107,22	44,07	41	0	0	-63,15
Витрати майбутніх періодів	0,42	1,82		0	0	1,39
БАЛАНС	28289,68	28258,9	100	100	100	-30,77
Пасив						
Власний капітал:	3375,73	3668,61	109	12	13	292,88
статутний капітал	0,02	0,7	3684	0,0	0,0	0,68
нерозподілений прибуток	5010,39	4293,61	86	18	15	-716,79
Довгострокові зобов'язання	2222,64	2394,21	108	8	8	171,56
Поточні зобов'язання:	22691,31	22196,09	98	80	79	-495,21
кредиторська заборгованість	5923,42	3634,43	61	21	13	-2288,99
короткострокові кредити	16429,73	17845,54	109	58	63	1415,81
інші короткострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	28289,68	28258,91	3,14	1	1	-30,77

Таблиця 2.12 – Горизонтальний аналіз структури балансу підприємства, млн. грн

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5
Актив				
Необоротні активи	21425,98	21118,1	-307,93	98,56
Оборотні активи:	6863,7	7140,86	277,16	104,04

Кінець таблиці 2.12

1	2	3	4	5
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	241,73	1427,8	1186,1	590,66
дебіторська заборгованість	1028,83	678,76	-350,07	65,97
матеріальні обігові кошти	5485,92	4990,23	-495,69	90,96
інші обігові кошти	107,22	44,07	-63,15	41,10
Витрати майбутніх періодів	0,42	1,82	1,4	0,00
БАЛАНС	28289,68	28258,9	-30,77	99,89
Пасив				
Власний капітал:	3375,73	3668,61	292,88	108,68
уставний капітал	0,02	0,7	0,68	3684,21
нерозподілений прибуток	5010,39	4293,61	-716,79	85,69
Довгострокові зобов'язання	2222,64	2394,21	171,56	107,72
Поточні зобов'язання:	22691,31	22196,09	-495,21	97,82
кредиторська заборгованість	5923,42	3634,43	-2288,99	61,36
короткострокові кредити	16429,73	17845,54	1415,81	108,62
інші короткострокові зобов'язання	-	-	-	-
БАЛАНС	28289,68	28258,91	-30,77	99,89

З аналізу таблиці 2.11 та таблиці 2.12 можна зробити наступні висновки: загальний обсяг активів підприємства значно зменшився протягом року. У таблиці 2.11 зазначено, що необоротні активи зменшилися з 76% до 75%, що може свідчити про можливе зниження вартості основних виробничих фондів. Оборотні активи зросли на 4% порівняно з 2022 р., або на 277,2 млн грн. Власний капітал збільшився на 292,9 млн грн, що є показником покращення фінансової діяльності. Довгострокові зобов'язання зросли на 7,7%, або на 171,6 млн грн в абсолютному значенні, що може свідчити про певне збільшення інвестицій у довгострокові активи. Також присутнє зменшення показника нерозподіленого прибутку з 5010,4 млн грн до 4293,6 млн грн або на 14,3%, що може свідчити про зміни у політиці розподілу прибутку.

Зменшення поточних зобов'язань на 2,2% вказує на незначне зменшення короткострокових зобов'язань, що може бути пов'язано зі зменшенням кредитів, оскільки кредиторська заборгованість скоротилася на 2289 млн грн до 3634,4 млн грн у 2023 р. Загальна структура балансу покращилася порівняно з

2022 р., що вказує на стабільність підприємства. Але варто звернути увагу на довгострокові зобов'язання, ріст яких в подальшому може вплинути на стабільність підприємства.

Наступним кроком є аналіз платоспроможності підприємства. Цей аналіз є важливим, оскільки він показує здатність підприємства вчасно та повністю виконувати свої фінансові зобов'язання.. Він дозволяє оцінити рівень ризику неплатоспроможності та визначити можливості для покращення фінансової стійкості підприємства. В таблиці 2.13 наведено результати проведеного аналізу.

Таблиця 2.13 – Аналіз платоспроможності підприємства

Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2022	2023	
Ка	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>1	0,01	0,06	0,05
Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,6-0,8	0,06	0,09	0,04
Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+1110+1102+1103+1104)+ (1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,2-0,35	0,3	0,32	0,02

З аналізу таблиці 2.13 бачимо, що коефіцієнт абсолютної ліквідності (Ка) в 2022 р. становив 0,01, що значно менше оптимального значення (>1), і в 2023 р. зріс до 0,06. Це свідчить про те, що у підприємства були серйозні проблеми з грошовою ліквідністю у 2022 р. , але ситуація трохи покращилася у 2023 р.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Ksh) в 2022 р. становив 0,06, що суттєво менше оптимального діапазону (0,6–0,8), і в 2023 р. підвищився до 0,08. Це

говорить про те, що підприємство має проблеми зі спроможністю швидко конвертувати активи в гроші для виплати поточних зобов'язань, і ситуація значним чином не змінилася в 2023 р.

Коефіцієнт покриття загальної ліквідності (Кр) в 2022 р. становив 0,3, що знаходиться в межах оптимального діапазону (0,2–0,35), і в 2023 р. збільшився до 0,32. Це свідчить про те, що підприємство має велику кількість оборотних активів, що можуть бути використані для погашення поточних зобов'язань.

Загальною тенденцією є покращення абсолютної та швидкої ліквідності підприємства, але погіршення загальної ліквідності в 2023 році. Підприємство може зіткнутися з труднощами у виплаті поточних зобов'язань в майбутньому. Для покращення фінансового стану, підприємство може грошових коштів та їх еквівалентів для забезпечення платоспроможності.

У таблиці 2.14 наведено розрахунок показників ліквідності балансу та визначено їх платіжний надлишок або нестачу. Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4).

Розглянути стратегії для зменшення оборотних активів або збільшення Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 < P4$$

За результатами аналізу ми маємо інший вигляд рівняння що свідчить про невиконання співвідношення:

$$A1 > P1, A2 < P2, A3 > P3, A4 > P4$$

Таблиця 2.14 – Абсолютні показники ліквідності балансу, млн. грн.

Актив	31.12.2022	31.12.2023	Пасив	31.12.2022	31.12.2023	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12.2022	31.12.2023
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	1065,02	2049,68	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	5923,42	3634,43	4858,41	1584,75
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	1028,83	678,76	2. Пасиви короткострокові (П2)	16429,73	17845,53	15400,9	17166,78
3. Низьколіквідні активи (A3)	5485,92	4990,23	3. Пасиви довгострокові (П3)	2222,64	2394,21	-3263,28	-2596,03
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	21425,98	21118,05	4. Пасиви постійні (П4)	0,02	0,7	-21425,96	-21117,35
Баланс	28289,68	28258,91	Баланс	28289,68	28258,91	0	0

З таблиці 2.14 видно, що найбільш ліквідні активи (A1) зросли з 1065млн грн в 2022 р. до 2049,7 млн грн в 2023 р. Це свідчить про збільшення грошових активів підприємства. Активи, що швидко реалізуються (A2), впали з 1028,8 млн грн в 2022 р. до 678,8 млн грн в 2023 р. Це може вказувати на скорочення оборотних активів, що може вплинути на платоспроможність підприємства. Низьколіквідні активи (A3) значно зменшилися з 5485,9 млн грн в 2022 р. до 4990,2 млн грн в 2023 р. Це може вказувати на зменшення довгострокових активів. Активи, що важко реалізуються (A4) залишаються високими і змінилися з 21425,98 млн грн в 2022 р. до 21118,05 млн грн у 2023 р. У пасиві також відбулися зміни, пасиви найбільш термінові (П1) зменшилися з 5923,4 млн грн у 2022 р до 3634,4 млн грн у 2023 р., а пасиви короткострокові (П2)

зросли до 17845,5 млн грн в 2023 р. , водночас пасиви довгострокові (ПЗ) зросли до 2394,2 млн грн у 2023 р. з 2222,6 млн грн у 2022 р. Пасиви постійні (П4) значно зросли з 0,002 млн грн у 2022 р. до 0,7 млн грн у 2023 р.

Загальний баланс підприємства зменшився на 30,7 млн грн у 2023 р., зміни в розподілі активів і пасивів свідчать про зміни в структурі фінансового стану. Пасиви короткострокові вирости, що може вказувати на збільшену потребу у грошових ресурсах для забезпечення поточних зобов'язань. Також, значне зменшення низьколіквідних активів та пасивів довгострокового забезпечення може вплинути на фінансовий стан підприємства. Ці зміни вимагають уважного аналізу і стратегічного планування для забезпечення стабільності та платоспроможності підприємства.

У таблиці 2.15 наведено аналіз фінансової стійкості підприємства у 2022 р. та 2023 р.

Таблиця 2.15 – Аналіз фінансової стійкості підприємства

Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
			2022	2023	
Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,12	0,13	0,01
X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500+ 1510+1515-1695-1095) / \Phi.1.1300$	-1,36	-1,32	0,04
Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	1,63	1,36	-0,26

Аналіз фінансової стійкості підприємства на основі таблиці 6 вказує на такі основні висновки:

Коефіцієнт фінансової незалежності (Kf) в 2022 р. становив 0,12, а в 2023 р. трохи підвищився до 0,13. Це свідчить про те, що власний капітал значно не

змінився у відношенні до загальної валюти балансу. Збільшення цього показника може вказувати на збільшену фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (X1) збільшився з -1,36 в 2022 р. до -1,32 в 2023 р. Це говорить про те, що підприємство має від'ємний власний оборотний капітал, що може вказувати на проблеми з фінансовою стійкістюале стан дещо покращився у 2023 р.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом (Kv) зменшився з 1,63 в 2022 р. до 1,36 в 2023 р. Це може вказувати на зменшення залежності від запасів та на більшу фінансову стійкість щодо забезпечення запасів.

Загальною тенденцією є покращення фінансової стійкості підприємства протягом року, що можна бачити в покращенні деяких показників. Однак такі показники як коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами на які варто звернути увагу та необхідно значно покращувати. Підприємство може розглянути стратегії для підвищення фінансової стійкості, такі як залучення додаткового капіталу чи оптимізація управління оборотними активами.

Таблиця 2.16 – Показники ділової активності підприємства, млн. грн.

Показник	Індекс	2022	2023	Відхилення	
				абсолютне	Темп зростання, %
Прибуток від операційної діяльності (чистий прибуток)	Тп	15181,31	22901,41	7720,1	151
Виручка від виконаних робіт	Тв	1133,99	3217,67	2083,68	284
Величина активів	Та	28289,68	28258,91	-30,77	100

Ділова активність оцінюється за допомогою «золотого правила господарювання»: додержання випереджальних темпів зростання прибутку (Тп), виручки від реалізації (Тв) та активів (Та) за таким порядком:

$$Тп > Тв > Та > 100\%$$

За результатами аналізу ми маємо інший вигляд рівняння що свідчить про невиконання «золотого правила господарювання»:

$$Тв > Та > Тп > 100\%$$

$$284 > 151 > 99,89 < 100\%$$

З таблиці 2,16 видно, що показники ділової активності підприємства змінилися протягом року. Давайте розглянемо основні висновки:

Прибуток від операційної діяльності (чистий прибуток) збільшився з 15181,3 млн грн в 2022 р. до 22901,4 млн грн в 2023 р. Це абсолютне відхилення становить 7720,1 млн грн, що представляє собою темп зростання в розмірі 51%. Збільшення чистого прибутку може вказувати на покращення фінансових результатів підприємства.

Виручка від реалізації отримала збільшення з 1134 млн грн в 2022 р. до 3217,7 млн грн в 2023 р. Це абсолютне відхилення становить 2083,7 млн грн, або 284% темп зростання. Це може свідчити про те що збут та попит на продукцію або послуги підприємства значно підвищилися.

Величина активів майже не змінилася та дещо зменшилася з 28289,7 млн грн в 2022 р. до 28258,9 млн грн в 2023 р. Це абсолютне відхилення становить 30,8 млн грн, тобто значної зміни не відбулося. Сталість активів може бути пов'язане з замороженням інвестицій в розвиток підприємства.

Загальною тенденцією є суттєве покращення фінансових результатів підприємства в 2023 р. Збільшення чистого прибутку та виручки від реалізації свідчать про позитивну діяльність підприємства. У той же час, збільшення активів в майбутньому, може бути спрямоване на розвиток бізнесу. Підприємство повинно ретельно проаналізувати зміни і прийняти стратегічні рішення для продовження зростання компанії.

У таблиці 2.17 наведено результати аналізу рентабельності підприємства за останні три роки. На рисунку 2.7 проілюстровано результати таблиці 2.17 для сприйняття тенденції та оцінки фінансового становища ТОВ СП «Нібулон» у звітному періоді в порівнянні з минулими роками.

Таблиця 2.17 – Показники рентабельності підприємства у 2021–2023 р.р., %

Показник	Формула розрахунку	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2023-2022)
Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2.050 * 100$	3,8	8,1	16,3	8,3
Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	4,4	17,3	11,5	-5,7
Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi.2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	3,4	-38,2	1,3	39,5
Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	3,4	32,5	1,1	-31,4
Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	10,3	-281,7	8,4	290,2
Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	5,7	-38,2	1,3	39,4
Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	5,7	-44,4	1,5	45,9
Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	10,2	-138,6	4,3	142,9
Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	3,7	7,5	14,1	6,6
Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	3,2	60,6	1,4	-59,3
Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	4,2	20,9	10,4	-10,5

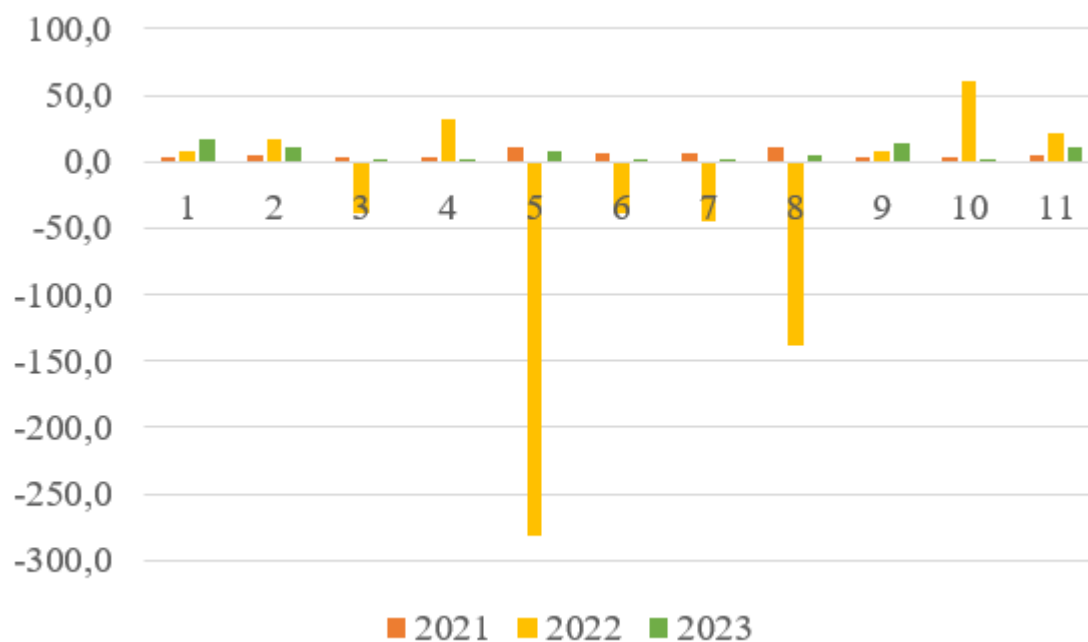


Рисунок 2.7 – Рентабельність підприємства за останні 3 роки

Примітка: 1- Рентабельність продукції, 2- Рентабельність операційної діяльності, 3- Рентабельність звичайної діяльності, 4- Рентабельність активів, 5- Рентабельність власного капіталу, 6- Рентабельність залученого капіталу, 7- Рентабельність необоротних активів, 8- Рентабельність оборотних активів, 9- Валова рентабельність продажу, 10- Чиста рентабельність продажу, 11- Рентабельність доходу від операційної діяльності

За результатами аналізу таблиці 2.17 можемо зробити висновки, що більшість показників покращились а отже це підтверджує успішність задіяних методів та менеджерської діяльності. З аналізу можна бачити, що рентабельність продукції збільшилась на 8,3%, рентабельність звичайної діяльності значно покращилась у 2023 р. та збільшилась на 39,5%, значно збільшилась рентабельність власного капіталу та підвищилася на 290,2%. Що до рентабельності операційної діяльності та рентабельності активів то тут відбулося погіршення порівняно з попереднім роком та склало -5,7% та -31,4% відповідно. Окрім того можемо спостерігати погіршення чистої рентабельності продажів та рентабельність доходу від операційної діяльності що склало -59,3% та -10,5%.

Підбиваючи підсумки до другого розділу, можна зазначити що ТОВ СП «Нібулон» позиціонує себе як одне з лідерів ринку, яке використовує сучасні технології та підтримує громадян та вітчизняні підприємства, що демонструє

метод експертної оцінки, за яким підприємство набрало 13,34 бали, що вище результату конкурентів. Зокрема це підтверджує низка аналізів внутрішніх та зовнішніх конкурентних умов, TOWS-матриця, модель п'яти конкурентних переваг Портера, матриця БКГ, метод експертної оцінки та інші. Окрім того підприємство витримало важку кризу 2022 р. через вторгнення рф, що спричинило втрату великої кількості землі, транспорту а також втратило працівників. Але менеджмент зміг перебудувати економічну та логістичну системи, що дало свої результати, та покращило фінансово-економічний стан підприємства вже у 2023 р. PEST-аналіз показав, що на діяльність підприємства позитивно впливають три фактори: соціальні (+4,6), технологічні (+4,5) та економічні (+3). Оцінка конкурентоспроможності за методом ефективності показало, що конкурентоспроможність (КСО) складає 13,56. Показник більший за 10 але ще не досяг максимальної відмітки у 15 балів а отже ТОВ СП «Нібулон» варто продовжити покращувати свою маркетингову діяльність.

Економічний аналіз демонструє, що у 2023 р. підприємство покращило показники своєї ділової активності, та більшість показників почали зростати порівняно з 2022 р. Але головні висновки з аналізу таблиць полягають у наступному: виручка від реалізації продукції у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилася на 50,85% (7720,1 млн. грн.), собівартість реалізованої продукції збільшилася на 40,12% (5636,4 млн грн). Вартість основних виробничих фондів скоротилася на 1,44% (307,9 млн грн). Що до кількості грошей та фінансових інвестицій, то вони збільшилися на 4,04% (277,2 млн грн), це пов'язано зі зменшенням площ оброблюваних земель що в свою чергу призвело до зменшення запасів необхідних для засадження цих полів, оскільки більша частина оборотних коштів витрачається саме на закупівлю сировини для засадження площ на наступний рік.

Фінансовий аналіз продемонстрував, що коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,05, що може вказувати про певний ріст спроможності підприємства забезпечити своєчасну сплату короткострокових зобов'язань за рахунок наявних ліквідних активів. Окрім того коефіцієнт

швидкої ліквідності збільшився на 0.04, що може вказувати на певне підвищення спроможності підприємства виконати свої фінансові зобов'язання в короткі терміни за рахунок швидколіквідних активів. Також коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) збільшився на 0,02, що свідчить про незначне підвищення здатності підприємства виконувати всі фінансові зобов'язання за рахунок як швидколіквідних, так і поточних активів. У звітному періоді найбільш ліквідні активи менші за найбільш термінові пасиви на 1584,75 млн. грн, активи, що швидко реалізуються менші за короткострокові пасиви на 17166,77 млн. грн, низьколіквідні активи більші за довгострокові пасиви на 2596,02 млн. грн, активи, що важко реалізуються більші за постійні пасиви на 21117,35 млн. грн. У 2023 році спостерігається покращення у найбільш ліквідних активів щодо найбільш термінових пасивів, що є позитивною зміною. Проте, у всіх інших категоріях спостерігається погіршення. Особливо значне погіршення у категорії активів, що швидко реалізуються, та короткострокових пасивів, після покращення цих показників можна буде стверджувати, що підприємство має абсолютну ліквідність.

Загалом підприємство проявляє неабияку стійкість та має значний потенціал для росту.

3 ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ТОВ СП «НІБУЛОН»

3.1 Обґрунтування заходів підвищення ефективності управління зовнішньоторговельною діяльністю шляхом розробки та реалізації добрив на зовнішні ринки

Для підвищення ефективності торгівельної діяльності ТОВ СП «Нібулон» варто розпочати проєкт виробництва власних добрив, які в майбутньому будуть експортуватися на іноземні ринки. Оскільки ТОВ СП «Нібулон» є значним гравцем на аграрному ринку України, та має стійкий фінансовий стан, та гарну кредитну репутацію, підприємство зможе легко залучити кредитні кошти для реалізації цього проєкту. Підприємству варто зосередитись на розробці добрив, такий продукт з підвищеною доданою вартістю зможе покращити позиціонування підприємства а також вийти на новий ринок, що допоможе отримати додатковий чистий прибуток, а також створить нові робочі місця для вітчизняних фахівців у галузях хімії, біології та агропромисловості. Розвиток виробництва власних добрив на підґрунті наукової галузі, допоможе пришвидшити ріст рослин, зосередившись на ґрунтах, які є у власному підприємстві, а також допоможе в майбутньому зменшити собівартість продукції та досягти впевненості щодо екологічності добрив, які будуть приносити максимальний врожай на площину в умовах кліматичних особливостей України, та будуть максимально захищені від місцевих шкідників та природних катаклізмів.

На рисунку 3.1 зображено зовнішній вигляд готової продукції. Окрім того виробництво унікальних добрив дасть можливість зекономити грошові кошти на їх закупівлі, а коли це добриво продемонструє позитивні якості та зарекомендує себе на ринку, можливо буде збільшити різновиди

добрив. Власне виробництво потребуватиме також додаткових інвестицій, але за аналізу ринку та наявності попиту варто займатися цим. Інвестиції в науку зазвичай є дуже прибутковими, особливо в такій сфері як аграрна.



Рисунок 3.1 – Добрива для покращення росту рослин

Першим етапом впровадження проєкту підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності ТОВ СП «Нібулон» є формування календарного плану проєкту. У таблиці 3.1 наведено етапи календарного плану впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту виробництва власних добрив ТОВ СП «Нібулон». Цей план здійснюється паралельно-послідовним способом, та включає в себе етапи аналізу ринку, підготовки лабораторії, розробки добрив, їх тестування, виведення на ринок та інших. Час який відведений на реалізацію цього проєкту запланований з 1 кварталу 2025 р. та до 4 кварталу 2030 р.

3.2 Впровадження проєкту виробництва власних добрив для підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства

Другим етапом є розрахунок інвестицій, необхідних ТОВ СП «Нібулон» для впровадження проєкту виробництва власних добрив. Розрахунок інвестицій, що необхідні підприємству для вдалої реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту наведений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту виробництва добрив для підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства, млн. грн.

Види робіт	Сума, млн грн
Аналіз ринку та наявних конкурентів	25
Аналіз ґрунту та сумісності хімічних складових	12
Виконання підготовчих робіт для організації виробництва	5
Переобладнання лабораторії	50
Будівництво складського приміщення для реактивів та проб	500
Закупівля обладнання: Лабораторний луцильник рису і проса ПР-1 Вимірювач деформації клейковини ИДК-3МУ Лабораторний млин ЛМТ-2 Сушильна шафа СЕШ-3МУ та інше	50
Підготовка необхідних кадрів, навчання персоналу	1
Атестація лабораторії у Держпродспоживслужбі України	0,2
Акредитація лабораторії у Національному агентстві з акредитації України	0,2
Отримання дозволів та ліцензії на виробництво добрив	0,1
Початок роботи лабораторії та виробництва добрив	26
Аналіз наявних сортів добрив на підприємстві	1
Проведення дослідницьких робіт з власним сортом добрив	6
Розробка рекламної кампанії та формування ринку збуту	100
Аналіз результатів використання добрив	7
Маркетинг для утримання споживача та виведення добрива на нові ринки	65,5
Всього	849

Третій етап – це розрахунок зміни виручки від реалізації за роками. Цей етап включає в себе розрахунки наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Запланований потік виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що буде отриманий через виробництво власних добрив, млн. грн.

№	Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
1	Виручка від реалізації, млн. грн	898	1035	1064	1076	1092
2	Собівартість реалізованої продукції, млн. грн)	647	698	715	727	754
3	Прибуток від операційної діяльності, млн. грн	251	337	349	349	338
4	Рентабельність продукції, %	39	48	49	48	45
5	Рентабельність продаж %	28	33	33	32	31

Четвертий етап - розрахунок витрат, що мають місце при роботі лабораторії, наведений в таблиці 3.4.

Середньооблікова чисельність працівників – 4000 осіб. Відповідно до форми №2 рядок 2505 витрати на оплату праці за звітний період склали 1031,5 млн. грн [27]. Маючи ці дані, можна розрахувати середню місячну заробітну плату одного працівника. Місячна заробітна плата – 21,49 тис. грн (1031495 тис. грн / (4000 осіб*12місяців)). У даному проєкті буде залучено 10 осіб із середньої заробітною платою 21490 грн. на місяць.

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на виробництво власних добрив, тис. грн

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
Заробітна плата (витрати на заробітну плату із операційних витрат)	2580	2967	3050	3084	3130
Нарахування на заробітну плату (відрахування на соціальні заходи із операційних витрат)	568	653	671	678	689
Повна собівартість (табл. 3, ряд. 5)	647000	698000	715000	727000	754000
З повної собівартості	0	0	0	0	0
Постійні витрати 55%	355850	355850	355850	355850	355850
Змінні витрати 45%	291150	342150	359150	371150	398150

П'ятий етап – розрахунок джерел фінансування проєкту виробництва власних добрив. У табл. 3.5 наведено інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами формування. Підприємство планує фінансувати проєкт частково за рахунок власних коштів – чистого прибутку який дорівнює 309 млн грн, що є власним капіталом [27]. Для реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту замало коштів власного капіталу. Бракує суми у розмірі 540 млн грн. Ця сума буде отримана за рахунок банківського кредиту. Банківський кредит отримуємо в АТ КБ «Приватбанк» під 22% річних [26]. Вартість залученого капіталу – це сума банківського відсотку для довгостроково залученого капіталу, вартість власного капіталу прийняти вищою на 2% за вартість залученого капіталу.

Таблиця 3.5 – Інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами формування

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, млн. грн.	Вартість капіталу, %
Власний капітал (2350)	36	309,29	24
Залучений капітал	64	540	22
Всього (таблиця 3.2)	100	849	25

Шостий етап - наведено дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту виробництва власних добрив ТОВ СП «Нібулон». У таблиці 3.6 відображено вихідні данні

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту виробництва власних добрив

№	Показник	Розрахунок	Значення
1	2	3	4
1	тривалість проєкту, років	Таблиця 3.1	6
2	загальний обсяг інвестицій, млн. грн.	Таблиця 3.2	849
3	кінцева вартість основних коштів, %		8
4	питома вага власного капіталу у структурі фінансування, %	Таблиця 3.5	36
5	вартість власного капіталу, %	Таблиця 3.5	24
6	вартість залученого капіталу, %	Таблиця 3.5	22
7	виручка від реалізації у перший рік, млн. грн.	Таблиця 3.3	898

Кінець таблиці 3.6

1	2	3	4
8	постійні витрати у перший рік, млн. грн.	Таблиця 3.4	355,85
9	змінні витрати у перший рік, млн. грн.	Таблиця 3.4	291,15
10	оборотність дебіторської заборгованості, дні	365*ДЗ/ВР	9
11	оборотність кредиторської заборгованості, дні	365*КЗ/ВР	14
12	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні	365*ТМЗ/Sp	75
13	термін служби обладнання, років	Виробник	8
14	вартість обладнання, млн. грн.	Таблиця 3.2	50
15	вартість оборотних коштів, млн. грн.	Таблиця 3.2	191

Сьомий етап включає в себе розрахунок графіку обслуговування боргу. Оскільки для реалізації проекту ми беремо кредит у розмірі 540 млн. грн. то для погашення боргу впродовж шести років річна виплата складатиме 171 млн. грн. Графік обслуговування боргу наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Графік обслуговування боргу проекту виробництва власних добрив, млн. грн.

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Початковий баланс	540	488	425	348,23	254	140
2. Річна виплата	171	171	171	171	171	171
3. Процентні платежі	119	107	94	77	56	31
4. Основна частина	52	63	77	94	115	140
5. Кінцевий баланс	488	425	348	254	140	0

Другий рядок знаходиться з (3.1):

$$S = \frac{PMT}{(1+i)^1} + \frac{PMT}{(1+i)^2} + \dots + \frac{PMT}{(1+i)^n}, \quad (3.1)$$

де S – розмір залучених коштів, тис. грн; PMT – невідомий розмір річної виплати, тис. грн; i – річна відсоткова ставка кредиту, тис. грн; n – кількість періодичних платежів, років проекту.

Відтак, PMT знаходимо, використовуючи електронні таблиці EXCEL за (3.2):

$$PMT = \frac{S}{\frac{1}{(1+i)^1} + \frac{1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{1}{(1+i)^n}} \quad (3.2)$$

$$PMT = \frac{540}{\frac{1}{(1+0.22)^1} + \frac{1}{(1+0.22)^2} + \frac{1}{(1+0.22)^3} + \frac{1}{(1+0.22)^4} + \frac{1}{(1+0.22)^5} + \frac{1}{(1+0.22)^6}} = 171 \text{ млн.грн.}$$

Восьмий етап – прогноз прибутку після реалізації проєкту. У даному випадку ми використовували метод власного капіталу, що передбачає оцінку ефективності лише власних коштів підприємства. Облік кредитної компоненти інвестицій здійснюється прямим засобом. Прогноз прибутку наведено у таблиці 3.8.

У даному випадку ми використовували метод власного капіталу, що передбачає оцінку ефективності лише власних коштів підприємства. Облік кредитної компоненти інвестицій здійснюється прямим засобом, тобто процентні платежі враховуються у складі валових витрат при прогнозуванні прибутку, а погашення основної частини боргу враховується при прогнозуванні грошових потоків.

Амортизація знаходиться, використовуючи метод прямопропорційного або лінійного розподілу, використовуючи (3.2):

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_k)}{a}, \quad (3.2)$$

де A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн; $F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, тис. грн; f_k – кінцева вартість основних коштів, частка од.; a – термін служби обладнання, років.

Податок на прибуток приймається на рівні 18%.

Таблиця 3.8 – Прогноз чистого прибутку проєкту виробництва власних добрив, млн. грн.

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	2	3	4	5	6	7
1. Виручка	0	898	1035	1064	1076	1092
2. Змінні витрати	0	291	342	359	371	398

Кінець таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6	7
3. Постійні витрати без амортизації	0	356	356	356	356	356
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків (рядок 1 – рядок 2 – рядок 3)	0	251	337	349	349	338
5. Амортизація	0	6	6	6	6	6
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків (рядок 4 – рядок 5)	0	245	3331	343	343	332
7. Процентні платежі (таблиця 3.7, рядок 3)	119	107	94	77	56	31
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток (рядок 6 – рядок 7)	0	138	238	267	287	302
9. Податок на прибуток (рядок 8 *0,18)	0	25	43	48	52	54
10. Чистий прибуток (рядок 8 – ряд. 9)	0	113	195	219	236	247

Дев'ятий етап - баланс проєкту виробництва добрив для ТОВ СП «Нібулон» Починається з заповнення пасиву, проводиться розрахунок коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості та визначається її обсяг на кінець кожного звітного періоду. Після цього заповнюються статті активу, проводиться додатковий розрахунок оборотності дебіторської заборгованості. У таблиці 3.9. наведено прогноз балансу проєкту.

Таблиця 3.9 – Прогноз балансу інвестиційного проєкту підвищення ефективності управління зовнішньоторговельною діяльністю ТОВ СП «Нібулон», млн. грн.

Стаття балансу	2026	2027	2028	2029	2030
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
1. Необоротні активи, початкова вартість	50	44	39	33	27
2. Накопичена амортизація	6	12	17	23	17
3. Необоротні активи, залишкова вартість	44	39	33	27	21
4. Запаси	133	144	147	150	155
5. Дебіторська заборгованість	28	32	33	34	34

Кінець таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів	206	215	213	210	211
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень	676	677	609	515	387
8. Грошові кошти	106	107	99	87	72
9. Фінансові вкладення	570	570	510	428	315
10. Оборотні активи, всього	837	853	790	698	576
11. Активи, всього	881	891	822	725	598
ПАСИВ					
12. Власний капітал	309	309	309	309	309
13. Нерозподілений прибуток	113	195	219	236	247
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків)	425	348	254	140	0
15. Кредиторська заборгованість	34	39	40	40	41
16. Пасиви, всього	881	891	822	725	598

У таблиця 3.10 наведено розрахунки додаткових показників, для аналізу впровадження проєкту, таких як коефіцієнт оборотності кредиторської, дебіторської заборгованості, товарно-матеріальних запасів та розмір кредиторської заборгованості на кінець 2026 р.

Таблиця 3.10 – Розрахунок додаткових показників

Коефіцієнт	Позначення	Формула	Розрахунок
Оборотності кредиторської заборгованості, рази	Ккз	$365/T_{кз}$	$365/14=26,6$
Розмір кредиторської заборгованості на кінець 2026 р, млн. грн	КЗ	$ВР/Ккз$	$7985/26,6=33,8$
Оборотності дебіторської заборгованості, рази	Кдз	$365/T_{дз}$	$365/9=40,2$
Оборотності товарно-матеріальних запасів, рази	Ктмз	$365/T_{тмз}$	$365/75=4,9$

Кінцевий, десятий етап – розрахунок прогнозу грошових потоків проєкту виробництва власних добрив. У таблиці 3.11 наведено прогноз грошових потоків, який розрахований на п'ять років, протягом яких буде реалізовуватися проєкт. В цьому етапі наведені чистий прибуток, амортизація, сплата за боргом, зміна дебіторської та кредиторської заборгованостей, зміна товарно-матеріальних запасів та чистий грошовий потік.

Таблиця 3.11 – Прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проєкту виробництва власних добрив, млн. грн.

Рік	2026	2027	2028	2029	2030
1. Чистий прибуток (таблиця 3.9, рядок 13)	113	195	219	236	247
2. Амортизація (таблиця 3.8, рядок 5)	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75
3. Вивільнення обігових коштів (таблиця 3.6, рядок 15)	0	0	0	0	191
4. Залишкова вартість необоротних активів	0	0	0	0	27
5. Сума надходжень (рядок 1 + рядок 2 + рядок 3 + рядок 4)	119	201	224	241	471
6. Сплата основної частини боргу (табл. 7, рядок 4)	63	77	94	115	140
7. Зміна дебіторської заборгованості (таблиця 3.9, рядок 5)	0	4	1	0	1
8. Зміна товарно-матеріальних запасів (таблиця 3.9, рядок 4)	0	10	3	2	6
9. Зміна кредиторської заборгованості (таблиця 3.9, рядок 15)	0	5	1	0	1
10. Чистий грошовий потік (рядок 5 – рядок 6 – рядок 7 – рядок 8 + рядок 9)	56	114	127	124	326

Залишкова вартість основних засобів розраховується за (3.3):

$$F_{\text{зал}} = F_{\text{перв}} - A_p * a, \quad (3.3)$$

де $F_{\text{перв}}$ – первісна вартість основних засобів, млн. грн; A_p – необоротні активи, млн. грн; a – термін обслуговування обладнання, роки.

$$F_{\text{зал}} = 50 - 6 * 4 = 27 \text{ млн. грн}$$

3.3 Оцінка ефективності проєкту підвищення ефективності управління зовнішньоторговельною діяльністю ТОВ СП «Нібулон» на ринку сільськогосподарської продукції

Ефективність інвестиційно-інноваційного проєкту оцінюється за трьома показниками. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) здійснюється за (3.4):

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} \quad (3.4)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн; CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн; r – вартість власного капіталу, частки од. Відтак,

$$NPV = -309,29 + (56/(1+0,24)^1) + (114/(1+0,24)^2) + (127/(1+0,24)^3) + (124/(1+0,24)^4) + (326/(1+0,24)^5) = 40,31 \text{ млн. грн}$$

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 24%, розміру власних коштів 12286 млн грн. і чистих грошових потоках, що наведені у таблиці 3.10, розмір NPV складає 47,07 млн грн., що свідчить на користь високої ефективності проєкту.

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) розраховується за (3.5):

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E \quad (3.5)$$

За визначенням IRR – це таке значення дисконту, за яким сучасна вартість інвестицій дорівнює сучасному значенню потоку грошових коштів, що отриманні через вкладання інвестицій; або значення показника дисконту, за яким забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень.

Економічний ценз IRR полягає у тому, що це така норма доходності інвестицій, за якою підприємству однаково ефективно інвестувати свій капітал під IRR процентів у будь-які фінансові інструменти чи здійснити реальні

інвестиції. У той же час генерує мий реальними інвестиціями грошовий потік остатній для того, щоб покрити початкові інвестиції та забезпечити віддачу цих інвестицій за ставкою IRR.

Тобто IRR є «бар'єрним показником»: якщо вартість капіталу вища за IRR, то «міцності» проєкту недостатньо для забезпечення повернення інвестицій, в цьому разі проєкт необхідно відхилити.

$$\frac{(56+114+127+124+326)}{5} \times \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 309,29 \text{ млн. грн}$$

Вартість чистого грошового потоку за п'ять років було усереднено, оскільки він нерівномірний.

$$747,5 * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 309,29;$$

$$149,4 * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 309,29;$$

$$149,4 * k = 309,29;$$

$$k = 2,069612.$$

Для розрахунку можуть бути використані фінансові таблиці «Сучасне значення анuitету протягом n періодів» [28].

Для розглянутого випадку (n дорівнює 5 років):

$$x = 30 \% \rightarrow k = 2,43557;$$

$$x = 40 \% \rightarrow k = 2,03516.$$

Тобто IRR знаходиться між 30 та 40 %, використовуючи лінійну інтерполяцію знаходимо:

$$IRR \cong 30\% + \frac{2,43557 - 2,069612}{2,43557 - 2,03516} \times 2,069612 = 31,89\%$$

Дане рівняння також може вирішуватися за допомогою електронних таблиць EXCEL. У нашому випадку IRR дорівнює 31,89% і перевищує вартість

власного капіталу на 7,89 %. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження.

Третій показник – дисконтований термін окупності який зазначений в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Визначення дисконтованого періоду окупності інвестиційно-інноваційного проєкту виробництва власних добрив, млн. грн.

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Чистий грошовий потік	-309,29	56	114	130	124	326
Дисконтований грошовий потік	-309,29	45	74	67	53	111
Акумуляований грошовий потік	-309,29	-264	-190	-123	-71	40

Дисконтований термін окупності складає повні п'ять років плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2030 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2029 р. до: $5 + (71/111) = 5,6$ роки, тобто трохи більше 5 років з початку інвестиційного процесу. Це менше тривалості проєкту, тому цей інвестиційно-інноваційного проєкт може бути прийнятий до реалізації.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи зазначимо, що нами було представлено проєкт підвищення ефективності управління зовнішньоторговельною діяльністю ТОВ СП «Нібулон», шляхом розробки та реалізації добрив на зовнішні ринки. Проєкт буде здійснюватися паралельно-послідовним способом. Для реалізації проєкту необхідно 849 млн. грн, з них власний капітал у розмірі 309 млн. грн складатиме 36% від необхідної суми, решта суми, що складає 64%, буде отримана через залучення інвестицій у розмірі 540 млн. грн. – кредит, що ми будемо брати в АТ КБ «Приватбанк» під 22% річних за умови що буде надано депозит для застави. Для реалізації проєкту підприємству необхідно додатково найняти десять спеціалістів, а саме хіміків та біологів, заробітна плата яких становитиме 21,5 тис. грн в місяць.

Ефективність проєкту виробництва власних добрив оцінювалась за допомогою трьох показників. Перший показник NPV складає 40,31 млн. грн, що свідчить про високу ефективність проєкту. Другий показник IRR дорівнює 31,89% і перевищує вартість власного капіталу на 7,89 %, що також свідчить на користь проєкту виробництва власних добрив. Дисконтований термін окупності менше тривалості реалізації проєкту, та складає 5,6 роки, зважаючи на це, даний проєкт варто прийняти до реалізації, що в свою чергу підвищить ефективність управління зовнішньоторговельною діяльністю ТОВ СП «Нібулон». Цей проєкт може бути корисним для сільськогосподарських підприємств, що займаються експортом продукції та бажають збільшити ефективність зовнішньоторговельної діяльності або бажають вийти на зовнішні ринки.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – обґрунтування управлінських рішень у сфері зовнішньоторговельної діяльності підприємства за матеріалами ТОВ СП «Нібулон», що дозволяє зробити наступні висновки.

Інноваційні процеси в зовнішньоторговельній діяльності підвищують конкурентоспроможність підприємств, сприяючи їхньому розвитку та підвищенню ефективності через впровадження сучасних технологій та модернізацію виробництва. При розробці стратегій необхідно враховувати фінансові показники, ризики, маркетингову стратегію та логістичні можливості. Динамічне формування стратегій включає аналіз ринків, розробку та впровадження інновацій для ефективного управління. Окрім того впровадження автоматизації та аналітичних інструментів підвищує ефективність діяльності підприємства. Варто зазначити що оптимізація логістики, цифровий маркетинг, управління ризиками та кібербезпека важливі для міжнародної діяльності оскільки це збільшує конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

ТОВ СП «Нібулон» позиціонує себе як лідер ринку, що використовує сучасні технології та підтримує громадян і вітчизняні підприємства. Аналізи конкурентних умов та різні методи оцінки підтверджують його сильні позиції. У 2022 році підприємство пережило важку кризу через вторгнення РФ, втрату землі, транспорту та працівників, але менеджмент зміг перебудувати економічну та логістичну системи, що покращило фінансовий стан у 2023 році. PEST-аналіз показав позитивний вплив соціальних (+4,6), технологічних (+4,5) та економічних (+3) факторів. Оцінка конкурентоспроможності (КСО) склала 12,6 балів, але варто покращити маркетингову діяльність аби в майбутньому досягти максимальної оцінки у 15 балів. Виручка від реалізації продукції у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилася на 50,85% (7720,1 млн. грн.), собівартість

реалізованої продукції збільшилася на 40,12% (5636,4 млн грн). Вартість основних виробничих фондів скоротилася на 1,44% (307,9 млн грн). Що до кількості оборотних грошей то вони збільшилися на 4,04% (277,2 млн грн), це пов'язано зі зменшенням площ оброблюваних земель що в свою чергу призвело до зменшення запасів необхідних для засадження цих полів, оскільки більша частина оборотних коштів витрачається саме на закупівлю сировини для засадження площ на наступний рік.

Ми представили проєкт підвищення ефективності управління зовнішньоторговельною діяльністю ТОВ СП «Нібулон» через виробництво добрив для зовнішніх ринків. Проєкт реалізовуватиметься паралельно-послідовним способом. Його загальна вартість становить 849 млн грн, з яких 309 млн грн (36%) – власні кошти, а 540 млн грн (64%) – кредит від АТ КБ «Приватбанк» під 22% річних із заставним депозитом. Для реалізації проєкту потрібно найняти десять хіміків і біологів із зарплатою 2580 тис. грн на рік. Ефективність проєкту оцінювалась за трьома показниками: NPV дорівнює 47,07 млн грн, що свідчить про високу ефективність, IRR складає 32%, що перевищує вартість власного капіталу на 6%, дисконтований термін окупності знаходиться на рівні 5,6 роки. Зважаючи на це, даний проєкт варто прийняти до реалізації, що в свою чергу підвищить ефективність управління зовнішньоторговельною діяльністю ТОВ СП «Нібулон».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Химинець В.В., Кушнір Н.О. Словник термінів з дисциплін «міжнародні економічні відносини» та «зовнішньоекономічна діяльність України». Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла». 2019. С. 76. URL: <http://surl.li/qvzlj>
2. Митний кодекс України від 13.01.2024, № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
3. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 31.12.2023, № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
4. Назарова Л.В. Щодо необхідності формування інвестиційної привабливості підприємств аграрного сектору. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №16. С. 404-411. URL: http://global-national.in.ua/archive/16-2017/16_2017.pdf#page=404
5. Рахман М.С., Сіладі К.Б. Характеристика та аналіз сучасного стану зовнішньоекономічної діяльності України. *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/32.pdf.
6. Войтюк А.С., Петухова О.М. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності борошномельних підприємств України. *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/154.pdf
7. Петряєва З.Ф. Маркетингові підходи до розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/55.pdf
8. Бугас В.В., Самійленко М.А. Реалії зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних і іноземних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/52.pdf
9. Чернишев В.Г., Окара Д.В., Ковальова І.Л. Зовнішньоекономічна діяльність регіонів України. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/55.pdf

10. Богацька Н.М. Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. 2019. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/44.pdf
11. Шупрудько Н.В. Зовнішньоекономічна діяльність України у контексті зміцнення її економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2018. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/156.pdf
12. Тарасюк Г.М, Горошкова Л.О. Підходи до вирішення проблем зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. С. 412–415. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/80.pdf>
13. Ягодка Ю.О., Назарова Л.В. Транспортне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств. 2017. С. 223-225. URL: <http://surl.li/spsgr>
14. Іващенко Г.А. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/103.pdf
15. Юр'єва П.Б., Микитенко Т.В. Зовнішньоекономічна діяльність та особливості її оподаткування: теоретичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/1288-Текст%20статті-1240-1-10-20220602.pdf>
16. Пітель Н.Я., Дяченко М.І. Вплив інвестиційного клімату на зовнішньоекономічну діяльність в аграрному секторі. *Ефективна економіка*. 2021. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/91.pdf
17. Oleh Kuzmin, Vadym Ovcharuk, Volodymyr Zhezhukha. Administration systems in enterprises management: assessment and development. *Developments in Information & Knowledge Management for Business*. 2021. С. 201-229. URL: <http://surl.li/spshj>
18. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. №10. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf

19. Мельник О.Г., Мукан О.В., Злотнік М.Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. №2. С. 43–52. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jan/20648/melnyk.pdf>
20. Лакіза В.В., Бала Р.Д. Особливості застосування електронної торгівлі суб'єктами господарювання в умовах міжнародної економічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL: <http://surl.li/uombg>
21. Довідкова інформація про ТОВ СП «НІБУЛОН». URL: <http://surl.li/sejoi>
22. Офіційна сторінка ТОВ СП «НІБУЛОН». URL: <https://www.nibulon.com/>
23. Презентація «We grow the future. Плекаємо майбутнє». URL: <http://surl.li/sejob>
24. Latifundist: веб-сайт. URL: <http://surl.li/sejnjq>
25. Що таке PEST-аналіз, Дія Бізнес, 2020. URL: <http://surl.li/uikia>
26. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк». URL: <http://surl.li/uikhx>
27. Фінансова звітність за 2023 р. ТОВ СП «НІБУЛОН», Clarity project, URL: https://clarity-project.info/edr/14291113/finances#google_vignette
28. Сучасне значення ануїтету протягом n періодів. FMC. URL: http://fmc.uz/main.php?id=disc_pva&l=no&t=2
29. Якименко Д.С., Іванова М.І. «Організація зовнішньоторговельної діяльності підприємств». Матеріали сімдесят дев'ятої студентської науково-технічної конференції. Дніпро, 2024. С. 408-409. URL: <http://surl.li/uikhq>