

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра міжнародної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКИХ АГРОКОМПАНІЙ НА
РИНКАХ ЄС**

Студентки II курсу денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-наукової програми
«Міжнародна економіка»
Кривошапки Анастасії Костянтинівни

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Шевченко Володимир Юліанович

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки від «25» квітня 2024 р., протокол №10.

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2024 р.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 99 сторінок, 17 рисунків, 9 таблиць, список літератури з 51 найменувань, 11 додатків.

Назва дипломної роботи: «Експортні стратегії українських агрокомпаній на ринках ЄС».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування експортних стратегій українських агрокомпаній на ринку країн ЄС.

Об'єктом дослідження є експортна діяльність українських агрокомпаній на ринках ЄС

Мета дипломної роботи проведення аналізу стану експортної діяльності українських агрокомпаній та розробка практичних рекомендацій щодо формування їх експортної стратегії на ринку Європейського Союзу з метою забезпечення конкурентоспроможності.

Завданнями роботи є:

- Визначення економічної сутності, класифікації та етапів розробки експортної стратегії;
- Узагальнення теоретичних основ дослідження динаміки експорту і експортної стратегії корпорації
- Оцінка стану експортної діяльності обраної компанії;
- Виявлення специфіки експортних стратегій агрокомпаній;
- Розробка практичних рекомендацій щодо експортної діяльності та оцінка економічної ефективності експортних операцій компанії

За результатами дослідження сформульовано авторське визначення категорії «експортна стратегія», було проаналізовано найважливіші українські культури та їх тенденція експорту на зовнішній ринок ЄС, проаналізовано ключові проблеми українських виробників та експортерів на ринках ЄС, надано рекомендації щодо впровадження експортної стратегії Для СФГ "Філімон на ринку ЄС в умовах війни. Одержані результати можуть бути використані міжнародними та українськими агрокомпаніями, органами державної влади.

Рік виконання дипломної роботи: 2023-2024 рр.

Рік захисту роботи: 2024.

ABSTRACT

Export strategy of Ukrainian agricultural companies in the EU markets

The final qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, the references and appendices. Full work consists of 99 pages, 9 tables, 17 drawings, a list of 51 references, 11 appendices.

The title of the research: "Export strategies of Ukrainian agricultural companies on EU markets."

The subject of the research is the theoretical and practical aspects of the formation of export strategies of Ukrainian agricultural companies on the market of EU countries.

The object of the research is the export activity of Ukrainian agricultural companies on EU markets

The aim of the research is to analyze the state of export activity of Ukrainian agricultural companies and develop practical recommendations for the formation of their export strategy on the European Union market in order to ensure competitiveness.

To achieve the aim of the research, the following tasks were set:

- Determination of the economic essence, classification and stages of export strategy development;
- Summarizing the theoretical foundations of the study of export dynamics and the corporation's export strategy
- Assessment of the export activity of the selected company;
- Identifying the specifics of export strategies of agricultural companies;
- Development of practical recommendations for export activities and evaluation of the economic efficiency of the company's export operations

Based on the results of the research, the author's definition of the category "export strategy" was formulated, the most important Ukrainian cultures and their export trends to the EU foreign market were analyzed, the key problems of Ukrainian producers and exporters in the EU markets were analyzed, recommendations were made regarding the implementation of the export strategy For SFG "Filimon" on the EU market in war conditions. The obtained results can be used by international and Ukrainian agricultural companies, state authorities.

The year of completion of the thesis: 2023-2024.

Year of job protection: 2024.

ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	8
1.1. Економічна сутність експортної стратегії.....	8
1.2. Основні експортні ринки для української агропродукції.....	18
1.3. Формування експортної стратегії корпорації.....	25
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНСЬКОЇ АГРОКОМПАНІЇ НА РИНКУ ЄС.....	36
2.1. Експортна стратегія в системі корпоративного управління.....	36
2.2. Регулятивні положення здійснення експорту агропродукції в країни ЄС.....	40
2.3. Дослідження макро- та мікрофакторів бізнес-середовища експортної діяльності українських агрокомпаній на ринку ЄС.....	47
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКОЇ АГРОКОМПАНІЇ СФГ "ФІЛІМОН" НА РИНКУ ЄС.....	57
3.1 Оцінка експортної діяльності агрокомпанії СФГ “Філімон”	57
3.2 Розробка експортної стратегії агрокомпанії СФГ “Філімон”	64
3.3 Оцінка економічної ефективності експортної стратегії агрокомпанії СФГ "Філімон"	73
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Конкуренція на світових товарних ринках і зміни в структурі попиту призводять до того, що компанії повинні обирати більш складну бізнес-стратегію, яка передбачає впровадження стратегічного планування в усі сфери діяльності. Експортна діяльність особливо потребує поглибленого стратегічного планування через її складність та умови світового ринку.

Проблема формування експортної стратегії має важливе значення як для окремих підприємств, так і для економіки в цілому. Українські компанії поки не мають вираженої традиції стратегічного планування експорту через необхідність глибокої трансформації корпоративної культури. Експортна стратегія є важливим елементом експортної діяльності, який включає розвиток торговельних, інвестиційних, науково-технічних та виробничо-сервісних відносин з іноземними партнерами та систему заходів для їх вирішення.

Агропромисловий комплекс України має значний потенціал для експорту, який вимагає розробки обґрунтованих стратегій для функціонування та розвитку на міжнародних ринках, зокрема на ринку Європейського Союзу. Умови війни вимагають від українських агрокомпаній адаптації, трансформації бізнес-моделей та оптимізації логістичних ланцюгів, що актуалізує необхідність дослідження експортних стратегій українських агрокомпаній на ринку ЄС та важливість з'ясування чинників, що впливають на їх успішність у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню змісту експортної стратегії як економічної категорії, а також процесу формування експортної стратегії на підприємствах надано увагу у роботах Галаган О. В., Рокоча В. В., Ситнік І., Рагуліна Н., Карпов О., Кредисов А., Дерев'яненко О., Піддубна Л. І., Іванієнко К. В., Гордополов В., Пічугіна Т. С., Бутенко Г. В., Перевезєва А. В., Мала К. С., Савіцький А. В., Марченко В. М., Лебедева Н.П. Серед іноземних вчених надано увагу у роботах Preet S. Aulakh, M. Kotabe, O. Andersen, E. Anderson та A. Coughlan. Але особливостям формування експортної стратегії українських агрокомпаній на ринку Європейського Союзу в умовах війни та повоєнного відновлення сьогодні не приділено ретельної уваги.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи - проведення аналізу стану експортної діяльності українських агрокомпаній та розробка практичних рекомендацій щодо формування їх експортної стратегії на ринку Європейського Союзу з метою забезпечення конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є: експортна діяльність українських агрокомпаній на ринках ЄС

Предметом дослідження є: теоретичні та практичні аспекти формування експортних стратегій українських агрокомпаній на ринку країн ЄС

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- Визначення економічної сутності, класифікації та етапів розробки експортної стратегії;
- Узагальнення теоретичних основ дослідження динаміки експорту і експортної стратегії корпорації
- Оцінка стану експортної діяльності обраної компанії;
- Виявлення специфіки експортних стратегій агрокомпаній;

- Розробка практичних рекомендацій щодо експортної діяльності та оцінка економічної ефективності експортних операцій компанії

Методи дослідження: Загальнонаукові та специфічні методи теоретичного й емпіричного пізнання, метод аналізу й синтезу, метод індукції та дедукції, метод збору та обробки первинних даних, узагальнення, абстрагування, класифікації, порівняння, аналітичний метод, метод гіпотез, аналіз рядів динаміки, метод експертних оцінок, розробки анкети та аналізу результатів анкетування, економіко-математичні методи. Аналіз літературних джерел та науково-практичних публікацій. Огляд наявних наукових статей, книг, звітів та публікацій, які стосуються експортної діяльності агрокомпаній, експортної стратегії агрокомпаній.

Інформаційною базою дослідження є вітчизняні та іноземні наукові праці з теми дослідження, періодичні видання, матеріали наукових конференцій, чинні законодавчі та нормативно- правові акти розвитку експортної діяльності в Україні, довідково-нормативні матеріали, статистичні дані Держстату України та НБУ, Офісу з розвитку підприємництва та експорту України, міжнародні статистичні та аналітичні звіти, матеріали сайтів державних установ України та країн ЄС та ін. Регуляторні та статистичні матеріали ЄС.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що висновки, отримані з нього, можуть бути використані як рекомендації для розвитку експортних стратегій українських агрокомпаній на ринку Європейського Союзу. Ці рекомендації можуть бути корисні для провідних агрокомпаній як у часи війни, так і у період відновлення після воєнних дій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Економічна сутність експортної стратегії

Експорт є невід'ємною частиною міжнародної торгівлі. Експорт допомагає країнам розширювати свій ринок у всьому світі. Таким чином, клієнти також мають доступ до продуктів компаній із усього світу. Деякі країни можуть зростати у глобальному масштабі швидше, ніж інші країни. Легкість експорту та розширення до інших регіонів світу залежить від різних факторів, таких як політичні та економічні умови країни[4].

За визначенням ЄС, експорт визначається як фактичне відправлення або передача товарів за межі країни. Це включає стандартне фізичне переміщення речей через кордон вантажівкою, автомобілем, літаком, залізницею або ручним транспортом[49].

Процедура експорту передбачає виконання всіх виїзних формальностей, включаючи, якщо це можливо, виплату експортних відшкодувань і пред'явлення експортних ліцензій.

Під експортом товарів розуміється продаж суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України товарів іноземним суб'єктам господарювання незалежно від того, чи вивозяться ці товари через митний кордон України, у тому числі реекспорт товарів. Під реекспортом товарів розуміється продаж іноземному суб'єкту господарювання раніше ввезених на територію України товарів та вивезення їх за межі України. Експорт (остаточний експорт) - це митна система, за якої українські товари можуть вільно переміщатися за межами митної території України без зобов'язання зворотного імпорту[9].

Формування та забезпечення конкурентних переваг є фундаментальною основою забезпечення конкурентоспроможності.

Загалом, конкурентоспроможність експортного товару – це сукупність споживчих і стійких характеристик виробленого продукту, що дозволяє підтримувати конкуренцію на даному міжнародному ринку протягом певного періоду часу.

В умовах жорсткої конкуренції між великими підприємствами та транснаціональними компаніями на світовому ринку, якщо продукт має відповідну конкурентоспроможність на певному регіональному ринку, цілком імовірно, що він не матиме подібних переваг на іншому регіональному ринку. Крім того, продукти, які виходять з ринку та реалізують неефективну політику реалізації та маркетингу, також зазнають поразки на зовнішніх ринках. По-перше, це пов'язано з такими факторами, як вихід основних конкурентів, зростання цін на замінники, реформи і радикальні зміни в корпоративних рекламних кампаніях.

Конкурентну перевагу часто ототожнюють або навіть ототожнюють із конкурентоспроможністю, хоча між ними існують відмінності. Конкурентна перевага товару – це, перш за все, наявність суттєвих переваг над конкурентами в усіх аспектах, це результат отримання переваг у якості та технічному рівні продукції, що випускається. Важливо відзначити, що конкурентна перевага експортного товару - це факт справжніх потреб і переваг споживачів на міжнародному ринку.

Конкурентна перевага та порівняльна перевага є поняттями економіки. Обидві концепції відіграють важливу роль у прийнятті рішень країною (і компанією) при прийнятті рішення про експорт, продукти чи послуги для пропозиції або розробки бізнес-стратегії. Для країни (і компанії) важливо розуміти, у яких продуктах вона має конкурентну, а також порівняльну перевагу. Порівняльна перевага означає ефективність у виробництві одного продукту. Або здатність однієї країни ефективно виробляти продукт із решти продуктів, які вона могла б виробляти. Ця концепція допомагає пояснити, чому монопольна торгівля є можливою,

навіть якщо одна країна може виробляти всі продукти з меншими ресурсами в порівнянні з іншими продуктами. Конкурентна перевага, навпаки, стосується будь-якої вигоди або переваги, яку одна країна (компанія) має над іншими. Це може бути нижча вартість матеріалу, нижча вартість робочої сили, легкий доступ до сировини та багато іншого.

Експортна стратегія компанії є складною економічною категорією, і наразі немає єдиного пояснення її природи. Експортна стратегія є комплексним і тривалим процесом, який охоплює різноманітні аспекти експортної діяльності. Вона не обмежується лише комерційними операціями, а включає також інвестиційну, технологічну, виробничу та сервісну складові у співпраці з іноземними партнерами. Основна мета експортної стратегії полягає у вирішенні низки завдань розвитку, спрямованих на забезпечення ефективного просування товарів та послуг на зовнішні ринки. Це передбачає розробку та реалізацію заходів, які сприятимуть досягненню поставлених цілей у довгостроковій перспективі. [29]. Так при дослідженні сутності експортної стратегії автор застосував системний підхід і розглядав всю сукупність поведінки підприємств на зовнішніх ринках як інтерактивну систему торгівлі. Загалом такий підхід можна визнати доцільним, оскільки активна участь суб'єктів господарювання у зовнішній торгівлі в кінцевому результаті може стати фактором посилення інвестиційної, науково-виробничої складових зовнішньоекономічної діяльності. Однак цей зв'язок часто спостерігається в контексті регулярного експорту на декілька ринків [32], що можна вважати недоліком запропонованого автором визначення.

Експортну стратегію Б. Олінз визначає як основний план дій, що враховує наявні ресурси підприємства та потреби зовнішніх ринків і визначає пріоритетний напрямок діяльності підприємства на зовнішніх ринках. Автор можна вважати прихильником об'єктивного підходу до визначення експортної стратегії, оскільки запропоноване визначення

фокусується на цілях експортної діяльності, а не на інструментах, які сприяють її реалізації [14].

На рисунку 1.1. подано систематизацію підходів до вищначення поняття експортна стратегія.

В праці авторів А. Кредісової та О. Дерев'яненка [17, с. 12] також можна знайти у визначенні експортної стратегії процес управління, спрямованого на встановлення та підтримку цілей компанії по відношенню до її потенціалу в експорті [17, с. 12]. Ці автори є прихильниками процесного підходу, трактуючи експортні стратегії як серію послідовних дій. Водночас дослідники ще не визначили інструменти, за допомогою яких можна досягти балансу між цілями та можливостями, що, на нашу думку, значно знижує практичну цінність запропонованого визначення.

Д. Деніелс і Х. Радеб визначають експортну стратегію як низку дій, спрямованих на оцінку експортного потенціалу компанії шляхом порівняння її можливостей і ресурсів, отримання консультацій експертів, вибору ринків і визначення цілей експорту продукції компанії на зовнішні ринки. Дані дослідники є прихильниками процесного підходу до стратегічного управління, оскільки запропоноване ними визначення ґрунтується на перерахуванні етапів процесу формування та реалізації експортної стратегії [17, с. 541].

Підхід	<ul style="list-style-type: none"> •Сутність експортної стратегії, автори, переваги та недоліки
Системний підхід	<ul style="list-style-type: none"> •Експортна стратегія підприємства формується з урахуванням можливостей усіх підрозділів підприємства з метою розширення діяльності компанії у географічному та функціональному вимірах •Автори: Рокоча В.В., Шевельова Д.В. •Переваги: дозволяє врахувати усі сильні сторони підприємства та розробляється з урахуванням реально існуючого потенціалу підприємства •Недоліки: спостерігається певне розсіювання цілей, оскільки ієрархічність у постановці завдань відсутня
Цільовий підхід	<ul style="list-style-type: none"> •Комплекс заходів у межах стратегії експорту визначається кінцевою метою •Олінс Б., Попов С.В. •Переваги: усі елементи стратегії повною мірою підпорядковуються досягненню кінцевої мети •Недоліки: формування стратегії відбувається без врахування можливостей підприємства
Процесний підхід	<ul style="list-style-type: none"> •Експортна стратегія розглядається як сукупність дій, спрямованих на закріплення на зарубіжних ринках •Бочасва З.Н., Кредісова А., Дерев'яненко О., Деніелс Д., Радеб Х. •Переваги: передбачається етапність розробки та реалізації експортної стратегії, що дає можливість її оперативного корегування •Недоліки: експортна стратегія фактично не пов'язана з реальними показниками підприємства та корегується лише у процесі її реалізації

Рисунок 1.1 – Систематизації підходів до визначення поняття експортної стратегії

Джерело: узагальнено автором

Згідно з поглядами, висвітленими у вітчизняній економічній літературі, розробка експортної стратегії розглядається як ефективний засіб реалізації довгострокових планів підприємства. Основна мета такої стратегії полягає у забезпеченні інтенсивного зростання діяльності компанії на зовнішніх ринках. Для досягнення цієї мети передбачається побудова продуманої системи управління прибутковістю, яка дозволить підприємству максимізувати свої доходи та рентабельність у довгостроковій перспективі. Однак, здебільшого увага вітчизняних науковців зосереджена на дослідженні теоретикометодологічних аспектів

реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Однак, на нашу думку, стратегія ЗЕД є більш комплексним поняттям, ніж експортна стратегія та включає планування розвитку імпоротної діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, експортна стратегія - це набір виробничих, маркетингових, юридичних і сервісних інструментів, відображених у довгострокових планах, спрямованих на вихід на зовнішні ринки та/або зміцнення позицій. Вважаємо, що така комбінація існуючих визначальних елементів дозволяє найбільш точно висвітлити суть експортної стратегії підприємства.

Розробка експортної стратегії компанії є засобом реалізації її довгострокового плану, який орієнтований на досягнення інтенсивного зростання через створення продуманої системи управління прибутком. Результати інноваційного розвитку у процесі виробництва слід розуміти як один із ключових елементів його екстенсивного зростання, а результати управління прибутком – як один із ключових елементів довгострокових цілей та інтенсивного зростання.

Не менш важливий вплив зовнішнього середовища, яке активізує внутрішній потенціал підприємства та визначає його здатність визначати необхідні експортні стратегії для підвищення прибутковості, однак для орієнтації на експорт необхідно враховувати ряд факторів.

Фактори, що впливають на експортну орієнтацію підприємств, наведено на рисунку 1.2.

Таким чином, стратегія експортної діяльності може бути реалізована лише за умови врахування вимог зовнішнього середовища та наявності внутрішнього потенціалу для забезпечення відповідності між внутрішнім потенціалом та вимогами зовнішнього ринку. Стратегія експорту являє собою комплексну програму дій, розроблену з урахуванням наявних у компанії ресурсів та вимог цільових експортних ринків. У рамках цієї стратегії встановлюються пріоритетні завдання та заходи, спрямовані на

ефективне просування товарів чи послуг за кордоном.

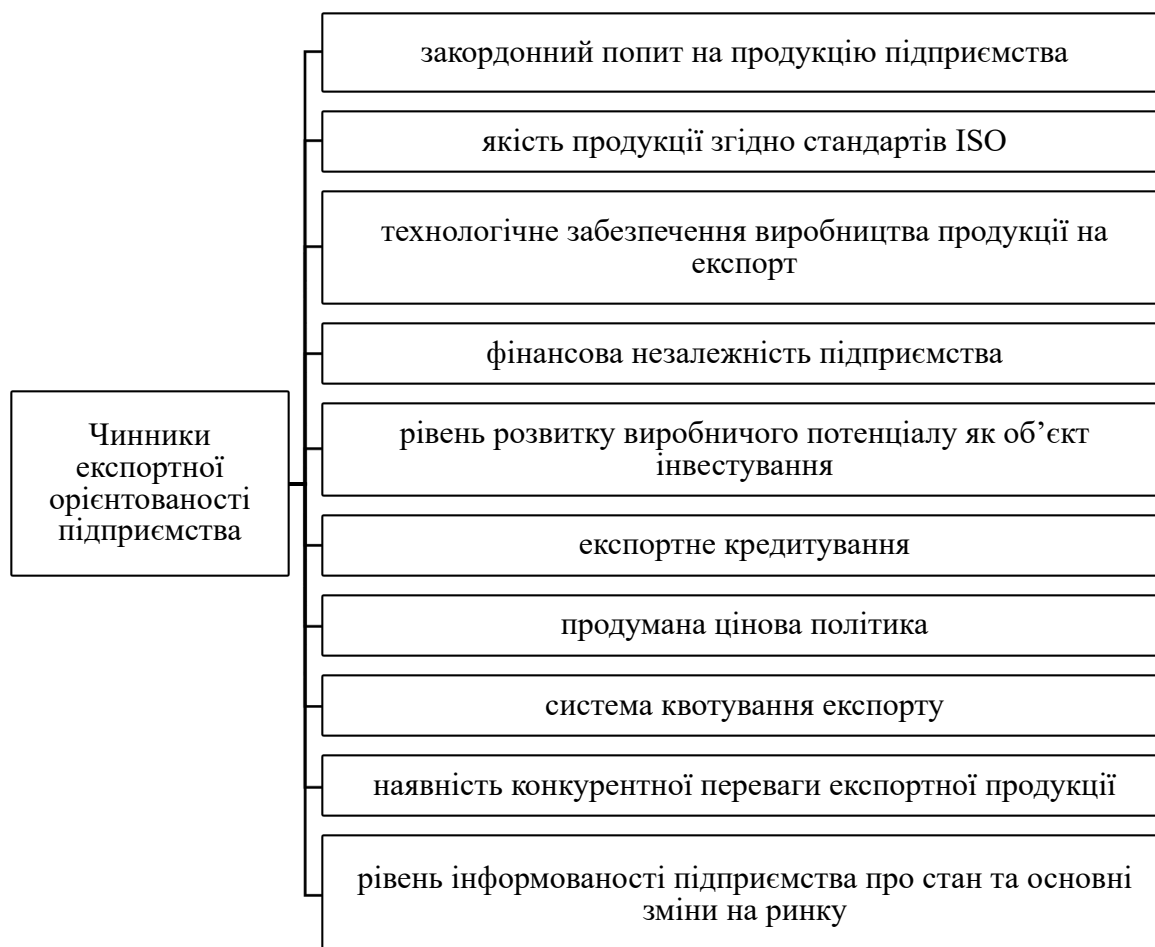


Рисунок 1.2 - Чинники експортної орієнтованості підприємства [12;13]

Основними стратегіями експорту виступають прямий та непрямий експорт.

1. Прямий експорт. Прямий експорт – це вид експорту, у якому компанія безпосередньо продає продукцію зарубіжним покупцям. Усі угоди здійснюються безпосередньо між компаніями без будь-яких посередників. Таким чином, компанії мають більше контролю за процесами. Прямий експорт також збільшує прибуток, оскільки виключається посередник, що знижує витрати. Прямий експорт також створює міцніший зв'язок між постачальником та покупцем, а підтримка ділових відносин має вирішальне значення для успіху в бізнесі.

У разі прямого експорту міжнародна компанія сама дбає про продаж своєї продукції чи послуг в інших країнах. Іншими словами, міжнародна компанія несе повну відповідальність за успіх свого експортного проекту: від пошуку клієнтів до обслуговування клієнтів та маркетингу. Більшість нових експортерів, які працюють із сусідніми країнами, обирають прямий підхід, оскільки мова, культура та відстані, як правило, є керованими.

Перевагами стратегії прямого експорту є[6]:

- вища норма прибутку;
- немає залежності від торгівельних посередників;
- прямий контакт із клієнтами;
- швидке набуття досвіду експорту.

Недоліками стратегії прямого експорту є:

- інвестиції та ресурси;
- більший фінансовий ризик у разі неплатежу;
- обмежене охоплення ринку.

Незважаючи на вищезгадані переваги, прямий експорт також потребує більше ресурсів від компанії-експортера. Цей тип експорту вимагає більше персоналу, ресурсів та часу, ніж якби процес експорту здійснювався через посередника. Прямий експорт – найкраща стратегія для міжнародних компаній, які прагнуть вийти на нові ринки світу у довгостроковій перспективі.

2. Непрямий експорт. Непрямий експорт - це вид експорту, який практикують компанії, які продають продукцію до інших країн за допомогою посередника. Компанія має різні посередники, такі як іноземні агенти, експортні торговці, експертні управляючі компанії тощо. Тут бізнес має менший контроль над процесами. Посередники присутні в країні, що виробляє продукт. Вони несуть відповідальність за відправку продукції до країни клієнта та оформлення всієї документації, транспортування та

маркетинг. Перший посередник може продавати безпосередньо покупцю чи посереднику покупця.

Якщо у компанії немає співробітників, фінансових ресурсів або достатніх знань ринку, найкраще вийти на експортний ринок через одного з наступних посередників:

– Торгові представники: представляють інтереси компанії у конкретному регіоні та працюють на комісійній основі. Компанія в даному випадку збереже повний контроль над продажами та цінами, зберігаючи при цьому контакт із кінцевими клієнтами.

Торгові представники часто добре захищені. Особливу увагу доцільно звернути на умови розірвання договору. Так компанія уникне необхідності сплачувати непомірну компенсацію ділової репутації у разі припинення співробітництва.

– Дистриб'ютори: ці посередники купують продукти або послуги компанії, а потім перепродують їх за різними цінами та на різних умовах у регіоні, за який вони несуть відповідальність. Зазвичай компанія/експортер не знатиме кінцевих споживачів. У компанії – експортера мало інформації та обмежений контроль над своїм ринком.

Компанії доцільно шукати дистриб'юторів, які забезпечують очевидну додану вартість та поділяють бачення компанії – експортера щодо збутової та маркетингової політики. Компанії доцільно заздалегідь створити ідеальний профіль, беручи до уваги такі критерії, як фінансова база, географічне охоплення, досвід та очікування.

– Компанії-партнери: співпраця з іноземним гравцем може здійснюватися по-різному, зокрема у формі спільних підприємств або більш індивідуальних угод. Вони дозволяють розраховувати на допомогу компанії, яка вже має значну клієнтську базу.

Тут доцільним є підтримувати технічну команду та відділ продажу партнера, організувавши навчання, відвідуючи з ними клієнтів або разом

беручи участь у торгових виставках. Компанії доцільно тримати свої канали зв'язку відкритими та встановлювати конкретні цілі з продажу.

Перевагами стратегії непрямого експорту є:

- менший фінансовий ризик;
- більший географічний охоплення;
- доступ до сторонньої мережі;
- не потрібний додатковий персонал.

Недоліками стратегії непрямого експорту є:

- нижчий прибуток;
- немає досвіду здійснення експорту;
- мало чи зовсім немає контактів із клієнтами;
- опір на зобов'язання та цілі партнерів.

Непрямий експорт коштує дешевше, ніж прямий експорт. Непрямий експорт легше скасувати, ніж прямий експорт. Основним недоліком непрямого експорту є передача влади посередникам. В результаті компанії можуть втратити можливість будувати довгострокові відносини та пропонувати клієнтам післяпродажне обслуговування. Непрямий експорт - це стратегія, яка найкраще підходить для компаній, які прагнуть швидко збільшити прибуток.

Отже, експортна стратегія - це набір виробничих, маркетингових, юридичних і сервісних інструментів, відображених у довгострокових планах, спрямованих на вихід на зовнішні ринки та/або зміцнення позицій. Вважаємо, що така комбінація існуючих визначальних елементів дозволяє найбільш точно висвітлити суть експортної стратегії підприємства.

1.2. Основні експортні ринки для української агропродукції

У доповіді Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО) за 2021 рік наголошується на суттєві економічні збитки від стихійних лих для сільськогосподарських та агропродовольчих систем, оцінюючи загальні втрати сільськогосподарського виробництва приблизно в 3,8 трлн. дол. США за останні 30 років. Це відповідає середньорічним втратам у розмірі 123 млрд. дол. США, що еквівалентно 5% світового сільськогосподарського ВВП. У доповіді наголошується, що країни з низьким рівнем доходу та рівнем доходу нижче середнього постраждали найсильніше, оскільки стихійні лиха завдали збитків у розмірі від 10 до 15% їхнього сільськогосподарського ВВП. Наслідки виходять за рамки економічних втрат і мають значні наслідки для продовольчої безпеки та джерел засобів для існування, особливо в уразливих регіонах, таких як малі острівні держави, що розвиваються[40].

Індекс продовольчих цін Світового банку помітно знизився у 2023 році, склавши в середньому за рік на 9% менше, ніж у 2022 році. Незважаючи на це зниження, ціни на продовольство з поправкою на інфляцію у 2024 році залишалися порівнянними зі стрибками цін, що спостерігалися у 2007/08 та 2011/12 роках.

У річному вирахуванні ціни на кукурудзу знизилися на 37%, на пшеницю – на 22%, на рис – на 26%. Ціни на кукурудзу на 2% вищі, ніж у січні 2020 року, ціни на пшеницю на 1% вищі, а ціни на рис на 50% вищі[40]. Очікується, що світові ціни на продовольство продовжать знижуватися у 2024 та 2025 роках на 2 і 3% відповідно через збільшення світової пропозиції, хоча ризики зберігаються, такі як подальший розвиток Ель-Ніньо, макроекономічні умови та торговельні обмеження.

Після вторгнення Росії в Україну виникли глобальні кризи – продовольча, енергетична та фінансова. Глобальна продовольча криза

частково посилилася зростанням кількості обмежень на торгівлю продовольством, запроваджених країнами з метою збільшення внутрішньої пропозиції та зниження цін. Станом на 26 лютого 2024 року 16 країн запровадили 23 заборони на експорт продовольства, а 8 країн запровадили 15 заходів щодо обмеження експорту.

Україна є одним із основних світових експортерів зернових, а також рослинних олій. Основними експортними продуктами сільського господарства є кукурудза та пшениця. За 12 місяців із серпня 2022 року по липень 2023 року загальний імпорт ЄС з України становив еквівалент 4,6% середнього виробництва пшениці в ЄС і 22,2% середнього виробництва кукурудзи в 2018-2022 роках.

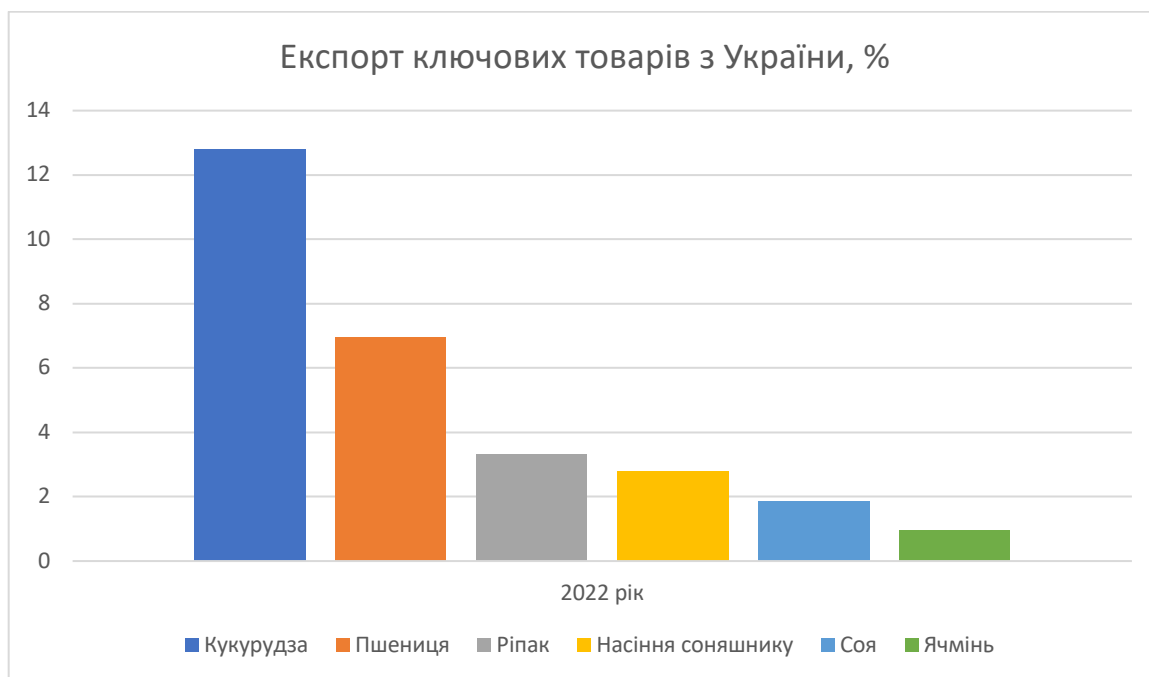


Рис. 1.3 - Ключові товари, що експортуються з України в 2022 році, питома вага % [16]

Чим довше триватиме російсько-українська війна, тим більшу нестабільність щодо постачання продовольства вона може принести не лише Україні та регіону, а й усьому світу.

За даними GTAS від S&P GlobalMarketIntelligence за 2023 рік експорт української кукурудзи становив 29,5 мільйона тонн, а експорт пшениці оцінювався у 25,2 мільйона тон. На ці дві товарні групи припадає 12,8% і 6,95% загального світового експорту відповідно.

Крім кукурудзи та пшениці, які, безумовно, відіграють тут головну роль, у десятці найбільших експортованих товарів можна назвати ще такі харчові товари, «тварини та рослинні олії, за винятком соєвої олії», «насіння соняшнику, ріпаку», а також «інші зернові та крупи, включаючи сою, ячмінь». У вартісному вираженні за останні 3 роки експорт українського зерна до ЄС збільшився на 23,9% у річному обчисленні в 2019 році, досягнувши понад 3 млрд. дол. США, потім експорт знизився на 36,8% у 2020 році, а у 2021 році відновився на 34,1% досягнувши 2,6 млрд. дол. США[10].

Експорт українського зерна у сезоні 2023-2024 станом на липень-серпень знизився до 6,82 млн. метричних тонн із 8,99 млн. тонн за той же період 2022 - 2023 року. Україна екпортувала 5,2 млн тонн зерна та кукурудзи у березні, 5,8 млн тонн у лютому та 5,3 млн тонн у січні. До вторгнення Росії 2022 року країна щомісяця відправляла за кордон близько 6,5 мільйонів тонн.

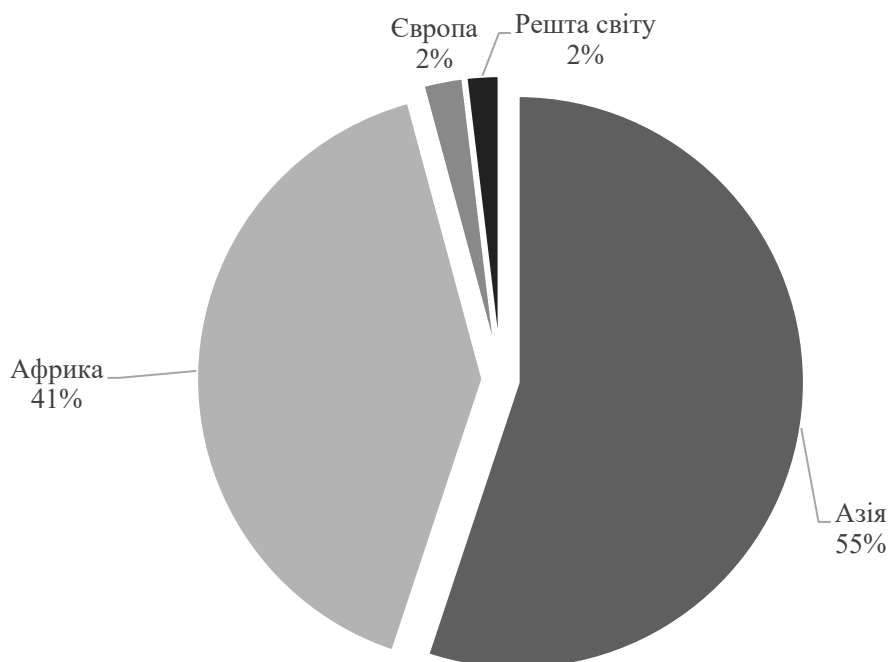


Рис. 1.5 – Напрямки експорту пшениці з України в 2022 році, % [8]

За 12 місяців із серпня 2022 року по липень 2023 року загальний імпорт ЄС з України становив еквівалент 4,6% середнього виробництва пшениці в ЄС і 22,2% середнього виробництва кукурудзи в 2018-2022 роках. Однак виробництво кукурудзи в ЄС за цей період скоротилося більш ніж на 20 мільйонів тонн порівняно з 2021 роком через поганий урожай. Імпорт з України лише частково компенсував цей розрив. Тим часом ЄС збільшив експорт зерна до африканських країн, тож глобальні експортні потоки зерна просто перенаправлялися.

У 2022 році Україна експортувала пшениці на \$3,27 млрд. Основними напрямками українського експорту пшениці були Туреччина (\$479 млн), Єгипет (\$430 млн), Румунія (\$329 млн), Ліван (\$247 млн) та Іспанія (\$230 млн). Якщо розглядати напрямки українського експорту до країн ЄС, то було експортовано: Румунія (\$329 млн), Іспанія (\$230 млн), Польща (\$132 млн), Італія (\$80 млн), Угорщина (\$59,1 млн), Греція (\$37,5 млн), Словаччина (\$22,3 млн)



Рис. 1.6 – Найбільші імпортери пшениці з України на період 2022 - 2023 р., млн. тон [8]

На період 2023 – 2024 років спостерігається збільшення імпорту пшениці країнами ЄС на 9% порівняно з попереднім сезоном — до 4,96 млн тон. Більша частина зернової (66% від загального обсягу) була поставлена Україною — 3,27 млн тон. Серед країн ЄС основним імпортером пшениці наразі є Іспанія (2,91 млн т).

У поточному сезоні основним постачальником кукурудзи до країн Євросоюзу є Україна, яка поставила 7,73 млн тонн цього продукту (що становить 64,7% від загального обсягу) в порівнянні з 10,4 млн тонн у відповідний період 2023/24 МР (52,2% від загального обсягу). Зниження можна пояснити кількома факторами. По-перше, виробництво зернової продукції в ЄС значно зросло у цьому сезоні і оцінюється приблизно в 62,3 мільйони тонн, що на 17% більше, ніж у попередньому сезоні (53,1 мільйони тонн). По-друге, очікується зниження кінцевих залишків кукурудзи в ЄС до кінця 2023/24 року до 19,2 мільйонів тонн, що становить 6% від показника попереднього року.

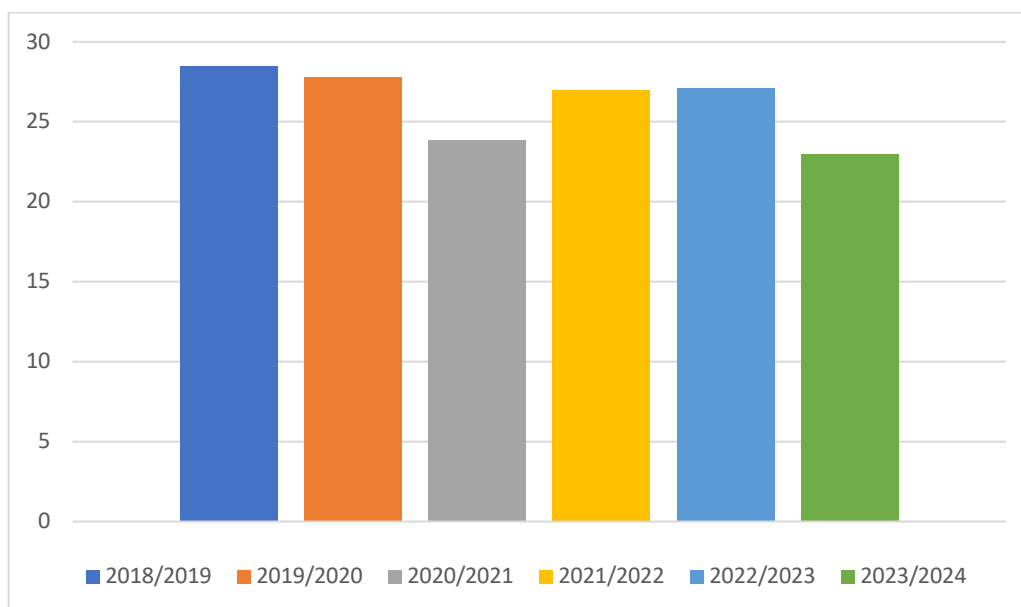


Рис. 1.7 – Україна як експортер кукурудзи, млн. тон [41]

Іспанія закупила найбільші обсяги культури серед країн ЄС — 5,54 млн тонн, Італія — 1,36 млн тонн, а Нідерланди — 1,39 млн тонн. З початку поточного сезону експорт кукурудзи з ЄС збільшився на 71%, до 2,7 млн тонн[33].

Перейдемо до розгляду соняшnikової олії, який є не менш важливим продуктом для розвитку українського експортного потенціалу. Основними напрямками експорту української соняшnikової олії є Румунія (171 784 тонни) і Туреччина (92 650 тонн), за якими йдуть Іспанія (39 409 тонн) і Польща (39 811 тонн) з майже рівними частками.



Рис. 1.8 – Загальний об'єм імпорту соняшникової олії з України за період 2018-2023 рр., млн. тон США [39]

За попередніми даними митної статистики, український експорт соняшникової олії в січні 2024 року склав 611 тис. тонн, що на 9% менше, ніж у грудні, але на 57% більше, ніж у січні 2023 року. Загалом це другий показник експорту в місяць з початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну (найбільший обсяг досягнутий у грудні 2023 року).

За перші п'ять місяців сезону 2023/24 українські компанії експортували майже 2,6 млн тонн соняшникової олії проти 2,3 млн тонн рік тому. За 2023 рік український експорт соняшникової олії склав 5,7 млн тонн на 5 млрд доларів (у 2022 році – 4,3 млн тонн на 5,5 млрд доларів).

Отже, чим довше триватиме російсько-українська війна, тим більшу нестабільність щодо постачання продовольства вона може принести не лише Україні та регіону, а й усьому світу. Україна є важливим постачальником зернових, олійних культур та інших сільськогосподарських товарів для країн ЄС. Порушення експорту може призвести до нестачі цих

товарів на ринку ЄС, що може вплинути на ціни та доступність для споживачів та промислових підприємств. Ціни на пшеницю та кукурудзу вже зросли до війни, але через російську агресію проти України можемо очікувати подальшого зростання цін, що матиме серйозні наслідки для економік країн Європейського союзу.

Україна є важливим постачальником для певних секторів європейської економіки, тому порушення експорту може спричинити економічні труднощі для цих секторів, що може вплинути на загальну економічну стабільність країн ЄС.

Більшість українського експорту здійснюється через порти Чорного та Азовського морів – Одесу, Південні, Чорноморськ, Херсон, Маріуполь та Бердянськ. 24 лютого, коли почалося російське вторгнення, більшість морських портів було закрито, тому роботу портів вже порушено, судам не дозволено вхід і вихід з портів. Глава Морської адміністрації України підтвердив 28 лютого, що українські порти залишаться закритими до закінчення війни, додавши, що порт Маріуполя постраждав від російських обстрілів. Більше того, кілька судноплавних компаній призупинили рейси в порти Чорного моря, що знаходяться під загрозою зникнення.

1.3. Формування експортної стратегії корпорації

Розробка правильної експортної стратегії має важливе значення всім підприємствам, що займаються експортом. Формулювання стратегії залежить від цілей бізнесу. Прямий експорт є кращим, якщо фірма планує довгострокову торгівлю з іноземною державою або компанією. У разі короткострокової торгівлі компанії обирають непрямий експорт.

Для розробки ефективної експортної стратегії необхідно здійснити такі етапи (рис. 1.9):

1. Початок експансії ринку. Компанії, які планують експорт, мають спочатку розробити програму розширення ринку. Керівники мають бути поставлені перед своїми завданнями, а організація має створити експортну команду. Вони також повинні визначити дії, які необхідно вжити для виходу бажаного ринку. Компанія також має визначити довгостроковий фінансовий план зі своїми цілями, а також проаналізувати та оцінити результати, щоб за необхідності ввести відповідні зміни.

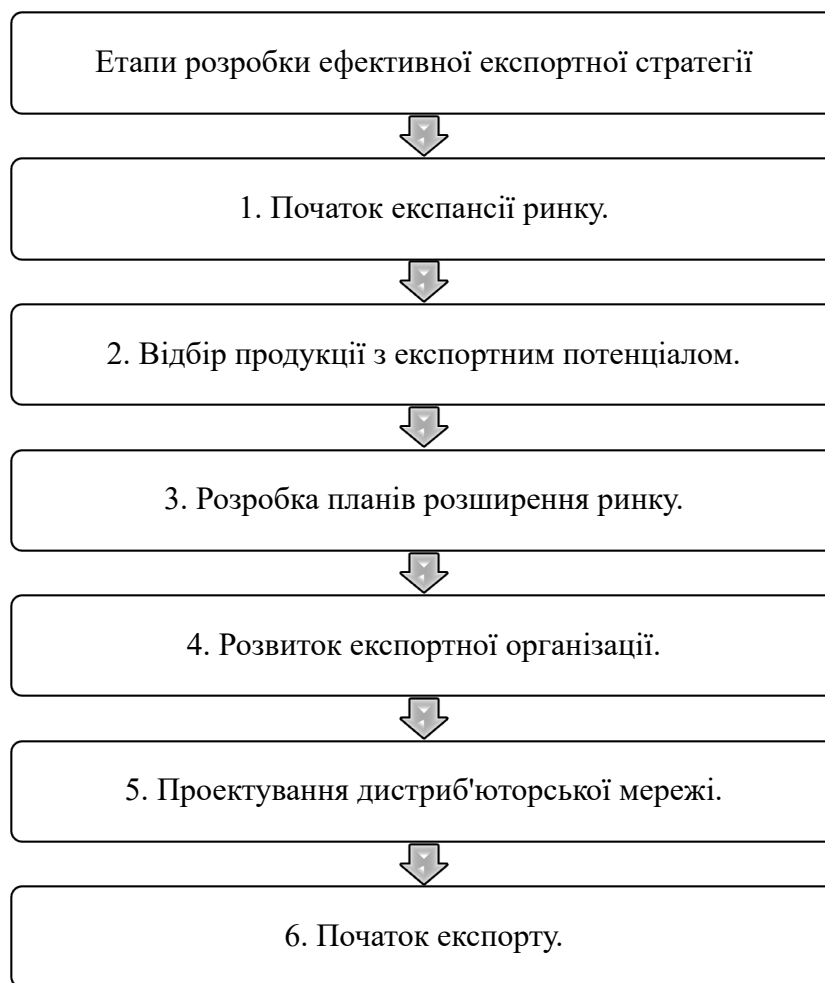


Рис. 1.9 - Етапи розробки ефективної експортної стратегії [27]

2. Відбір продукції з експортним потенціалом. Потім маркетологи компанії повинні вибрати продукти з найбільшим потенціалом процвітання за кордоном зі свого асортименту. Після визначення продукції дуже важливо визначити та сформувати добрі відносини з експортером для підвищення

ефективності взаємодії. Потім маркетологи збирають інформацію та перевіряють ринок, щоб вивчити його потенціал. Потім зібрана інформація аналізується і вибираються найбільш оптимальні ринки. Потім компанія додатково оцінює цю інформацію та змінює свій вибір продукту та ринку, якщо її попередні рішення були невірними.

3. Розробка планів розширення ринку. Цей крок спрямовано розробку планів розширення ринку. Маркетологи розглядають різні режими входу та вибирають найбільш підходящу стратегію.

Після вибору ринків збуту організація визначає найефективніші канали збуту. Потім компанії доведеться шукати партнерів каналами збуту. Наступним важливим кроком є виявлення прямих та непрямих конкурентів на новому ринку та розуміння їх продукції та клієнтів. На основі аналізу конкурентів, їх пропозиції створюється стратегія ціноутворення. Канали збуту також допоможуть компанії дізнатися більше про ринок загалом.

Після того, як усі ринки та їх конкуренти проаналізовані, різні канали збуту, продукти, що підлягають експорту, повинні бути узагальнені. Наступні кроки включають визначення цілей і дій, які необхідно зробити для початку експорту. Потім маркетологи оцінюють усі рішення, щоб за необхідності ввести необхідні зміни.

4. Розвиток експортної організації. Наступний крок – визначення експортної організації. Тут маркетологи повинні здійснити ряд заходів, таких, як:

- розробка та коригування експортної політики для підвищення ефективності, створення експортних команд по всій компанії;
- найняти необхідний персонал та забезпечити необхідне навчання;
- вибрати найбільш оптимальну організацію з надання послуг з експорту (в разі здійснення непрямого експорту);
- визначити необхідні узгодження.

Між різними організаціями має бути розуміння та координація. Тому компанія також має розробити нові правила комунікації. Цей етап також включає планування та організацію рекламних акцій для нових цільових ринків і для нових потенційних клієнтів. Маркетологи компанії повинні визначити та створити базу контактів на новому ринку, а також розробити нові канали комунікації та реагування з дистриб'юторами.

Нарешті, як і попередніх етапах, компанія має оцінити стратегії, сформульовані цьому етапі, і за необхідності ввести зміни.

5. Проектування дистриб'юторської мережі. Наступний крок включає проектування розподільної мережі. Щоб цей етап був успішним, маркетологи повинні:

- знайти та найняти партнерів зі збуту;
- здійснити фільтрування та обробку всіх потенційних партнерів зі збуту;
- підібрати партнерів, які можуть відповідати бюджету та масштабу компанії;
- обговорити умови та домовленості з партнерами та домовитися;
- оцінити умови та підписати договір після розгляду.

6. Початок експорту. На цьому останньому етапі маркетологи повинні:

- здійснити реалізацію експортних стратегій, розроблених на ранніх стадіях;
- відповідати на запити про продаж та завершувати угоди;
- обговорити кількість та ціноутворення стратегії, які працюють для обох компаній;
- проводити переговори, які можуть знадобитися на конкретних умовах, та підписувати договори;
- здійснити підготовку до відвантаження та перевірок;

- оформити всі необхідні документи для експорту та почати відвантаження експортованої продукції;
- стягувати оплату на погоджених умовах;
- оцінити процес і те, як усі роботи були реалізовані для компанії;
- при необхідності вживати заходи, що коригують експортну стратегію для підвищення її ефективності.

В епоху глобалізації та технологічного зростання вихід за межі внутрішніх кордонів відкриває бізнесу безпрецедентні можливості для зростання. Експорт більше не може бути неважливим для компаній, а має стати стратегічним рішенням, що забезпечить компанії ряд переваг (рис. 1.10).



Рис. 1.10 - Переваги впровадження експортної стратегії в компанії[7]

1. Зростання прибутку. Експорт може значно збільшити прибуток підприємства. Згідно зі звітом Управління міжнародної торгівлі США, підприємства, які беруть участь у світовому ринку, в середньому на 17% більш прибуткові, ніж їхні колеги, що не експортують. Ця статистика підкреслює величезний потенціал прибутку, який у доступі до зарубіжних ринків[24].

Підприємства можуть встановлювати значно вищу ціну продукції на зовнішньому ринку. Це пов'язано з ексклюзивністю продукту та можливим арбітражем між країнами. Однак важливо відзначити, що потенційна різниця в ціні залежить від продукту та ринку, на який компанія експортує.

2. Потенціал зростання продажів величезний. Коли компанія експортує, вона відкривається для ширшої бази клієнтів: 95% світових споживачів знаходяться за межами країни базування компанії. Зарубіжні ринки часто надають можливість залучити клієнтів, які вітчизняні стратегії можуть втратити. Більше ринків означає більше потенційних клієнтів, що може призвести до збільшення продажів.

3. Диверсифікація знижує ризик. Міжнародна диверсифікація допомагає підприємствам знизити ризики, пов'язані з коливаннями внутрішнього ринку, забезпечуючи стабільніші потоки доходів. Це особливо корисно під час економічного спаду, оскільки компанія не залежатиме від потоку доходів із одного регіону.

4. Експорт стимулює інновації та зростання ринку. Компанії-експортери часто стикаються з різноманітними споживчими вимогами, що змушує їх запроваджувати інновації та адаптувати свою продукцію для місцевих ринків. У цій Гарвардській статті дослідники виявили чіткий зв'язок між зростанням інновацій завдяки експорту та збільшенням розміру ринку. Більше того, участь у міжнародній конкуренції може стимулювати зростання продуктивності компанії за рахунок поширення технологій,

передачі знань із зарубіжних ринків, а також можливості доступу до регіонів із нижчими витратами для виробництва.

5. Підвищення репутації бренду. Глобальна присутність може підвищити імідж та авторитет бренду. Коли компанії працюють на міжнародному рівні, їх часто сприймають як лідерів галузі, що підвищує їхню репутацію як усередині країни, так і за кордоном. Це також практичний вплив на репутацію компанії, коли вона має можливість підтримувати міжнародних клієнтів у кількох місцях.

6. Зростання частки світового ринку. Найбільш істотною перевагою стратегії експорту є можливість зростати на нових ринках та одержувати клієнтів у всьому світі. Без експорту компанії можуть обмежитися одним ринком, що зменшить їх потенціал зростання. Продажі на різних ринках можуть допомогти компаніям зміцнити репутацію свого бренду та збільшити прибутки.

Експортуючи компанії можуть забезпечити собі значну частку світового ринку. Якщо вони пропонують унікальні продукти або рішення, вони можуть навіть отримати конкурентну перевагу на ринках, які місцеві підприємства знехтували або ще не отримали доступу. Переваги цього є очевидними, але завдання полягає в тому, щоб з'ясувати, які ринки дадуть компаніям найбільші шанси на успіх. А поширення технологій робить світ дедалі тіснішим, особливо бізнесу, заснованого на послугах. Це дозволяє деяким постачальникам послуг здійснювати тактичні вторгнення на потенційні цільові ринки, як робити більші інвестиції.

7. Створення робочих місць та зростання оплати праці. Компанії, які працюють у міжнародній сфері, часто спостерігають швидше зростання продажів, що може призвести до створення робочих місць. А при вищій прибутковості в деяких випадках співробітники фірм, що експортують, як правило, мають вищу структуру заробітної плати в порівнянні з

неекспортуєчими компаніями. Це може призвести до підвищення задоволеності роботою та утримання працівників[30].

8. Державна підтримка. Уряди часто заохочують експорт, оскільки вони стимулюють міжнародну економіку та збільшують приплив іноземної валюти до країни-експортера. Ця торгівля може працювати на користь економіки нашої країни.

9. Збільшений життєвий цикл. Експорт продукції допоможе у розширенні життєвого циклу багатьох товарів. Коли продукт досягає фази зрілості одному ринку, маркетологи можуть вивести його на новий ринок, продовживши його життєвий цикл. Цей процес дозволяє підприємствам довше продавати продукцію та збільшувати доходи.

Незважаючи на безліч переваг, компанії, які займаються експортом, можуть мати справу з такими недоліками (рис. 1.11).



Рис.1.11 - Недоліки впровадження експортної стратегії в компанії

1. Документація та ліцензії. Процес впровадження експортної стратегії може бути дуже напруженим. Для цього потрібна безліч документів та ліцензій. Компанія також повинна дотримуватись усіх законів

та законодавства країни, в яку вона експортує. Усі дії, що здійснюються в країні, мають бути законними та відповідати прийнятим у країні принципам ведення бізнесу.

2. Адаптація продукту. Деякі продукти можуть вимагати адаптації, щоб краще продаватись на цьому ринку. Вся продукція має відповідати державним нормам та правилам якості та безпеки. Компанія повинна виключити будь-який компонент, який вважається образливим для споживачів чи їхньої культури на новому ринку.

3. Коливання валютного курсу. Коливання валютних курсів можуть спричинити прибуток бізнесу – якщо валюта країни, у якому експортує компанія, падає, купівельна спроможність споживачів також знижується. Ці коливання можуть призвести до зниження попиту продукції компанії.

4. Високі початкові витрати. Початкові витрати на створення експортної системи можуть бути дуже високими. Це з тим, що впровадження експортної стратегії вимагає суттєвого дослідження ринку, найму персоналу, навчання, пошуку партнера зі збуту, більшої кількості рекламних акцій тощо.

З погляду споживача, експорт відіграє важливу роль, оскільки дозволяє їм познайомитися з товарами з усього світу. З погляду бізнесу, експорт дозволяє їм розширити свою присутність на ринку та збільшити свій прибуток.

Хоча рішення про експорт пов'язане з труднощами, вигоди часто переважають витрати. Компаніям, які бажають масштабуватись, впроваджувати інновації та підвищувати свою прибутковість, слід серйозно подумати про вихід на глобальні ринки. При правильній стратегії експорту та чіткому розумінні динаміки закордонного ринку компанія може не лише вижити, а й процвітати у довгостроковій перспективі на глобальному ринку.

Висновки до розділу 1

Отже, експортна стратегія описує набір інструментів у виробництві, маркетингу, юриспруденції та обслуговуванні, що відображені в довгострокових планах для виходу на зовнішні ринки та/або зміцнення позицій. Вважається, що такий підхід дозволяє наочно представити суть експортної стратегії підприємства. Розробка ефективної експортної стратегії має важливе значення для всіх підприємств, що займаються експортом. Формулювання стратегії залежить від цілей бізнесу, прямий експорт виявляється оптимальним у випадку планування довгострокових торговельних відносин з іноземними партнерами.

З точки зору споживача, експорт відіграє ключову роль, дозволяючи їм мати доступ до товарів з усього світу. З бізнес-погляду, експорт дозволяє розширити ринок збуту та збільшити прибуток. Незважаючи на труднощі, пов'язані з рішенням про експорт, вигоди часто переважають витрати. Компаніям, що прагнуть масштабуватись, впроваджувати інновації та збільшувати прибутковість, слід ретельно розглядати можливість виходу на міжнародні ринки. При належній стратегії експорту та чіткому розумінні динаміки зовнішнього ринку компанія може не лише вижити, а й успішно розвиватися в довгостроковій перспективі на світовому ринку.

Вплив російської агресії на торгівлю агропродовольчою продукцією між ЄС і Росією та Україною та ЄС став миттєвим. З ростом тривалості російсько-української війни зростає й нестабільність у сфері постачання продовольства, яка може вплинути не лише на Україну та регіон, а й на весь світ. Україна має важливе значення як постачальник зернових, олійних культур та інших сільськогосподарських товарів для країн ЄС. Порушення експорту може призвести до дефіциту цих товарів на ринку ЄС, що може вплинути на ціни та доступність для споживачів та промислових підприємств. Ціни на пшеницю та кукурудзу вже зросли

перед війною, але через російську агресію проти України можемо очікувати подальшого зростання цін, що матиме серйозні наслідки для економік країн ЄС.

Україна є ключовим постачальником для певних секторів європейської економіки, тому порушення експорту може спричинити економічні труднощі для цих секторів, що може вплинути на загальну економічну стабільність країн ЄС. Більшість українського експорту здійснюється через порти Чорного та Азовського морів – Одесу, Південні, Чорноморськ, Херсон, Маріуполь та Бердянськ. З початком російської агресії більшість морських портів було закрито, що призвело до порушення роботи портів та припинення судноплавства.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНСЬКОЇ АГРОКОМПАНІЇ НА РИНКУ ЄС

2.1. Експортна стратегія в системі корпоративного управління

При формуванні експортної стратегії, поняття корпоративного управління відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та успішності діяльності компанії на міжнародних ринках. А. Кедбері визначає корпоративне управління як систему, за допомогою якої здійснюється управління та контроль компанії[22].

Існують ключові аспекти корпоративного управління, які слід враховувати при формуванні експортної стратегії: стратегічне планування, ризик-менеджмент, фінансове управління, керування ланцюгом постачання, керування стосунками з клієнтами та партнерами та корпоративна етика. Експортна стратегія в системі корпоративного управління включає в себе низку ключових етапів та розглядається в контексті мети та стратегічних цілей компанії.

Формування експортної стратегії в системі корпоративного управління передбачає кілька основних етапів:

- Аналіз внутрішніх можливостей: виробничі потужності, якість продукції, фінансові ресурси та людські ресурси. Цей аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії в контексті міжнародної торгівлі.
- Дослідження ринку: проведення комплексного дослідження ринку для агрокомпанії є важливим для визначення потенційних експортних ринків. Важливими факторами є розмір ринку, потенціал зростання, конкуренція, нормативне середовище, вимоги до сертифікації продукції та культурні особливості.
- Встановлення експортних цілей: визначення та вимірювання цілей для експортної стратегії агрокомпанії, такі як проникнення на ринок,

цїлі продажів, частка ринку або географічне розширення є не менш важливим для формування стратегії. Цї цілі мають бути узгоджені із загальними бізнес-цїлями та корпоративною стратегією компанії.

- Формулювання експортної стратегії: розробка детальної експортної стратегії з описом того, як компанія має намір досягти своїх експортних цїлей. Це може включати рішення щодо адаптації продукту, стратегії ціноутворення, каналів розподїлу, маркетингового підходу та міжнародних партнерств або альянсів.
- Розподїл ресурсів: ефективний розподїл ресурсів для підтримки реалізації експортної стратегії. Це включає фінансові ресурси для витрат на вихід на ринок, рекламну діяльність і канали розподїлу, а також людські ресурси для управління експортними операціями та налагодження відносин із закордонними партнерами.
- Управління ризиками: визначення та оцінка потенційних ризики, пов'язані з експортом агрокомпанії, такі як коливання валют, політична нестабільність, торговельні
- Моніторинг і оцінка: встановлення ключових показників ефективності, для відслідковування прогресу і успіху експортної стратегії протягом певного часового періоду. Це є важливим, оскільки існує необхідність перевірки ефективності сформованої експортної стратегії, за необхідності її необхідно скорегувати.

Загалом, формування експортної стратегії в корпоративній системі управління вимагає системного та стратегічного підходу, інтеграції ринкових знань, внутрішніх можливостей та міркувань щодо управління ризиками для досягнення максимального успіху агрокомпанії на міжнародних ринках[38].

Загострення конкуренції на ринках товарів та зміни в структурі попиту призводять до того, що компанії переходять до складнішої бізнес-стратегії, що включає стратегічне планування у всіх аспектах своєї

діяльності. Особливо важливе стратегічне планування для експортної діяльності агрокомпаній, оскільки вона має складність та невизначеність у зовнішньому середовищі. Розвиток конкуренції на світовому аграрному ринку вимагає дослідження проблем ефективного управління бізнесом в умовах мінливості зовнішнього середовища.

Під час аналізу практики розробки експортних стратегій вітчизняними компаніями було виявлено, що у більшості випадків ці стратегії формуються без урахування корпоративної стратегії і не враховують її цілей та можливостей підприємства в цілому. Це призводить до перерозподілу фінансових ресурсів у напрямку зовнішньої торгівлі, що негативно впливає на ефективність операційної діяльності та ускладнює фінансування зовнішньої торгівлі у довгостроковій перспективі. Ця проблема особливо актуальна для підприємств агропромислового сектору, які, намагаючись розширити географію своєї діяльності, часто переходять на використання більш доступних за ціною матеріалів, що призводить до зменшення попиту на вітчизняну продукцію на зовнішніх ринках[25].

Багато проблем у сфері експорту сільськогосподарських підприємств виникають через складнощі з продажем сільськогосподарської продукції. Ці проблеми включають в себе відсутність необхідних ресурсів і знань для організації продажів, а також обмежену доступність цифрових технологій. Це призводить до потреби використання паперової документації та повторної обробки в різних структурах. Ці проблеми призводять до збільшення втрат часу та фінансових ресурсів для формування експортної стратегії агрокомпаній.

За оцінкою агротехнологічної асоціації AgTech Ukraine, сьогодні як мінімум 70 українських стартапів розробляють інноваційні рішення для покращення експортної діяльності агрокомпаній. У переробці сільськогосподарських продуктів штучний інтелект можна використовувати для автоматизації таких завдань, як сортування,

класифікація та пакування продуктів, прогнозування врожайності та виявлення ризиків безпеки харчових продуктів[23].

Інтеграція платформ IoT у сільське господарство, також відома як «точне сільське господарство» або «розумне сільське господарство», надає додаткові джерела даних, що описують сільськогосподарські характеристики, такі як вода, ґрунт або тварини, з більшою кількістю даних. Це розширення генерує нові рамки реалізації, що стосуються різних моделей вимог, нових гетерогенних компонентів і сенсорних мереж з різними моделями моніторингу, шаблонами тимчасової обробки та незбалансованим енергоспоживанням. Впровадження платформ IoT у сільськогосподарську практику представляє собою моніторинг температури, відстеження, вологості, кольору та покращенні ефективності сталого розвитку, що є не менш важливим для формування експортної стратегії компанії. Застосування такого характеру мають важливе значення в ланцюжку постачання овочів/фруктів, особливо на етапі сільськогосподарського виробництва. На цьому етапі необхідний ретельний моніторинг показників для підвищення продуктивності сільськогосподарських культур.

Дослідження підтверджують, що цей підхід може значно оптимізувати систему управління експортом сільськогосподарських підприємств, забезпечуючи цифрову трансформацію їх взаємодії з урядовими органами та комерційними підприємствами, такими як митні брокери, логістичні оператори та фінансові установи.

2.2. Регулятивні положення здійснення експорту агропродукції в країни ЄС

Орієнтиром для української влади вже протягом тривалого часу є європейські цінності, які стають основою зовнішньої політики України, зокрема в економічній сфері. З урахуванням складної політичної та економічної ситуації в країні, національний уряд активно прагне посилити співпрацю з Європейським Союзом, оскільки партнерство з Росією вже вичерпало свій потенціал. Спочатку це виявилось у різних торгових конфліктах, а сьогодні ця ситуація загострилась через відкриту військову агресію[35].

Угода про вільну торгівлю є складовою Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Ця угода також входить у рамки широкої політики Європейського Союзу, спрямованої на створення стабільних і ефективних відносин з сусідніми країнами за допомогою зміцнення економічних зв'язків. Угода про зону вільної торгівлі спрямована на прискорення інтеграції України до ЄС, шляхом відкриття ринків для товарів і послуг та ліквідації бар'єрів у торгівлі, зокрема у забезпеченні взаємовигідного доступу до ринків та сприянні створенню конкурентоспроможних умов для бізнесу.[31]

За даними звіту 2023 року про виконання угоди про Асоціацію між Україною та ЄС, загальний прогрес виконання даної угоди зріс до 77%, це на 7% більше, ніж у 2022 році [34]. Також, Єврокомісія оприлюднила рішення щодо експорту української агропродукції:

- За рішенням Єврокомісії Болгарія, Угорщина і Словаччина зобов'язуються скасувати свої односторонні заходи щодо імпорту агропродукції, що надходить з України.
- В той же час 4 сільськогосподарські культури – пшениця, кукурудза, ріпак та соняшник до Болгарії, Угорщини, Польщі, Румунії та

Словаччини не будуть експортуватися до 5 червня 2023 року. Дані на березень 2024 року не змінилися[12].

Отже, в результаті внесення змін в рамках співробітництва України та ЄС, експорт зерна з України до ЄС зменшиться, але незначно. Таким чином, щорічне падіння експорту до ЄС до 2025 року становитиме не більше двох відсотків із поступовим зниженням темпів падіння. Також, планується, що експорт зерна до країн ЄС продовжить збільшуватися.

Після отримання затвердження експортних потужностей відповідно до встановленого порядку, компанія, яка потенційно може експортувати сільськогосподарську продукцію, має право імпортувати свою продукцію в Європейський союз. Цей процес регулюється наказом Міністерства агрополітики від 10.02.2016 року №38, який також визначає процедуру реєстрації та виключення з Реєстру зареєстрованих експортних потужностей.

Також, кожна поставка сільськогосподарської продукції повинна відповідати європейським стандартам і вимогам, які підтверджуються контролюючими органами країн-членів ЄС. Інспекція компанії, проведена компетентними органами країни імпортера, включає перевірку умов виробництва продукції та її ідентифікації. Якщо необхідні документи, що підтверджують відповідність стандартам, відсутні, може застосовуватися перевірка продукції.

Перейдемо до розгляду класифікації методів регулювання в зовнішній торгівлі в ЄС, для детального аналізу з боку України. Усі методи регулювання поділяються на дві групи: тарифні та нетарифні. Відповідно, тарифні методи включають митний тариф, антидемпінгове мито, компенсаційне мито, спеціальне мито та сезонне мито. Нетарифні методи включають технічні бар'єри, кількісні та валютні обмеження, обмеження пов'язані з механізмом платежів, квоти на імпорт, санітарні та фітосанітарні стандарти. [11]

Митний тариф один із найбільш поширених інструментів торговельної політики, який використовується для регулювання міжнародної торгівлі товарами. Митний тариф являє собою упорядкований перелік ставок мита, що стягується з товарів під час їх ввезення на митну територію країни. Антидемпінгове мито в Україні - це захід торговельної політики, спрямований на боротьбу з демпінгом, тобто несправедною торгівлею, коли іноземний виробник продукту продає свої товари на українському ринку за цінами, які нижчі від їх вартості. В Україні антидемпінгове мито регулюється Законом "Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту" та відповідними нормативно-правовими актами[10].

Компенсаційне мито є додатковим збором за імпорт товарів, які були виготовлені за участю певної субсидії з країни виробника. Використання таких субсидій регулюється Угодою про субсидії та компенсаційні заходи, яка була укладена під час Уругвайського раунду переговорів у 1994 році. Ця угода встановлює правила щодо надання дотацій на виробництво агропромислової продукції та регулює використання таких дотацій для виробництва товарів, які експортуються на міжнародний ринок.

Спеціальне мито в Україні є додатковим збором, який може бути застосований на імпортовані товари з метою регулювання внутрішнього ринку або захисту вітчизняних виробників. Це мито може бути встановлене у вигляді спеціальних митних ставок або податків, які застосовуються до певних категорій товарів або з певних країн.

Сезонне мито в Україні є видом митних зборів, яке може бути застосоване на певні товари протягом конкретного періоду року в залежності від сезонних факторів. Його введення може бути спрямоване на регулювання внутрішнього ринку, захист вітчизняних виробників або збалансування зовнішньоекономічних відносин.

Україна активно адаптує ефективний досвід у сфері митного регулювання та працює над гармонізацією внутрішнього законодавства з законодавством країн Європейського Союзу. Сьогодні, країни ЄС вже скасували імпорتنі мита на 94,7% промислової продукції та 82,2% сільськогосподарської продукції. Україна надала тарифні преференції лише для 49,2% видів продукції у всіх товарних групах.

Згідно з Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, максимальна преференція була досягнута у 2023 році. Однак Україна здобуває вигоду, оскільки передбачається менш різке зниження ставок ввізного мита на імпорتنі товари з ЄС.

Відповідно до вимог Угоди про асоціацію, сторони зобов'язані скасувати більшість видів ввізного мита протягом перехідного періоду. Для Європейського Союзу цей період закінчився до 2016 року, а для України триває до 2026 року[35].

Технічні бар'єри в Україні - це правила, норми та вимоги, що регулюють якість, безпеку та інші характеристики товарів та послуг, які ввозяться на український ринок. Їх метою є захист споживачів, забезпечення якості продукції та відповідність її стандартам. Проте в сучасний час технічні бар'єри відіграють не лише соціальну роль, але й можуть служити інструментом захисту внутрішнього ринку від іноземної продукції. Їх використання може стати засобом захисту від конкуренції з-за кордону та послужити протекціоністській політиці країни.

Відповідно до Угоди про асоціацію з Європейським Союзом (ЄС), укладеної Україною, передбачено застосування безмитних тарифних квот ЄС до 36 видів товарів українського походження. Серед цих товарів є яловичина, свинина, баранина та птиця. Додатково, вводяться додаткові тарифні квоти на яйця, свинину, птицю, гриби. Зокрема, ці квоти передбачають збільшення обсягів протягом п'яти років після введення торговельних положень угоди. Це означає, що обсяги імпорту цих товарів

збільшаться протягом певного періоду після вступу в силу Угоди про асоціацію з ЄС, що сприятиме розвитку торгівлі між Україною та Європейським Союзом.

Україна має свої санітарні та фітосанітарні стандарти, які визначають вимоги до якості, безпеки та гігієни продукції, що виробляється на її території або імпортується. Ці стандарти встановлюються відповідними міністерствами та відомствами, такими як Міністерство охорони здоров'я, Державна служба України з безпеки харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба). Щодо Європейського Союзу, тут також існують суворі санітарні та фітосанітарні стандарти, встановлені Європейською комісією та іншими органами ЄС.

Реалізація санітарних та фітосанітарних заходів у рамках Угоди про асоціацію регулюється Главою 4 "Санітарні та фітосанітарні заходи" Розділу IV "Торгівля і питання, пов'язані з нею". Згідно з документом, в Україні була запроваджена ефективна та збалансована система державного контролю безпечності харчових продуктів згідно з вимогам ЄС та міжнародними стандартами, було необхідне підвищення загальної безпечності харчових продуктів та кормів, забезпечення захисту життя і здоров'я людей, тварин та рослин та посилення захисту інтересів споживачів, у т.ч. шляхом надання споживачам належної інформації про харчові продукти. Також, важливим аспектом було створення прозорих умов ведення господарської діяльності, підвищення конкурентоспроможності українських виробників та розширення доступу на ринок ЄС та вихід на нові міжнародні ринки збуту.

Отже, завдяки Угоді про асоціацію з ЄС за останні роки Україна змогла розвинути тісні торгові зв'язки з країнами Європейського союзу, що робить ЄС найважливішим торговим партнером країни. До повномасштабної війни з Росією за обсягами експорту, Україна входила до п'яти найбільших експортерів зернових у світі. Україна постачала 10 %

світового експорту пшениці, понад 14 % кукурудзи і понад 47 % соняшникової олії. Наразі завдяки допомозі партнерів Україна залишається ключовим постачальником на світових ринках зерна та соняшникової олії, з часткою понад 10 % міжнародної торгівлі. 2023 р. експортовано 16,1 млн т пшениці до 65 країн, 26,2 млн т кукурудзи до 80 країн і 5,7 млн т соняшникової олії до 130 країн світу[13].

Важливим документом для України щодо експорту сільськогосподарської продукції є Регламент Європейського Парламенту та Ради № 2023/1077 від 31 травня 2023 року, який передбачає продовження дії заходів з тимчасової лібералізації торгівлі з Україною, які охоплюють скасування усіх мит, квот і торговельних захисних обмежень щодо українського експорту, відповідно до Регламенту Європейського Парламенту та Ради № 2022/870 від 30.05.2022. Ухвалений Регламент діятиме до 6 червня 2024 року і стосуватиметься:

- Скасування всіх митних зборів відповідно до Розділу IV Угоди про асоціацію між Україною
- Зупинення справляння антидемпінгового мита на імпорту, що походить з України.
- Застосування єдиних правил імпорту (захисних заходів) щодо імпорту походженням з України[28].

Надання Україні таких торговельних преференцій допоможе легше просувати експортну продукцію в країни ЄС, що в результаті сприятиме зростанню економіки України. Також, важливим є регулювання щодо антидемпінгового мита, що тимчасово захистить Україну від конкуренції.

Важливим для аналізу є морська блокада, встановлена Російською Федерацією на початку вторгнення, а згодом обмежене функціонування так званого зернового коридору. Ці події призвели до таких непрямих збитків, як зростання логістичних витрат, що спричинило зниження внутрішніх цін на основну експортно-орієнтовану продукцію аграрного сектору. Блокада

призвела до заборони експорту певних продуктів через порти, що контролюються РФ. Це стало перешкодою для українських експортерів, які зазвичай використовували ці шляхи для поставок своїх товарів до країн ЄС. Для українських компаній виникла проблема з логістикою, що призвело до збільшення витрат на експорт продукції до країн ЄС. На 2023 рік, втрати внаслідок порушень експорту продукції агропромислового комплексу оцінюються у \$14,5 млрд.

Іншою загрозою для українських агрокомпаній є було обмеження від Європейської Комісії щодо продажу пшениці, кукурудзи, ріпаку та соняшнику українського походження у Болгарії, Угорщині, Польщі, Румунії та Словаччині. Обмеження доступу до цих ринків змусило українські компанії активніше шукати нові ринки збуту для своєї агропродукції. Українські компанії зазнали збільшення запасів продукції та зниження цін на аграрні товари, через обмеження доступу до країн-сусідів. Таким чином, українським агрокомпаніям необхідно використовувати зняття обмежен експорту до країн ЄС, адаптувати свої бізнес-стратегії та шукати нові можливості для розвитку в умовах доступу до ринків країн-сусідів.

Важливо зазначити, що існує ряд факторів, які гальмують розвиток експорту сільськогосподарської продукції до ЄС, особливо для агрокомпаній, які тільки виходять на ринки ЄС. Труднощами для агрокомпаній є етапи проходження сертифікації продукції та підготовка документації для експорту товарів. Під час війни це може бути складно, а сама процедура може займати тривалий час.

2.3. Дослідження макро- та мікрофакторів бізнес-середовища експортної діяльності українських агрокомпаній на ринку ЄС

Експортна діяльність є невід'ємною частиною міжнародної торгівлі. Вона істотно впливає на ВВП країни як у абсолютному вираженні, так і в показнику ВВП на душу населення, отже, і рівень життя кожного жителя країни. Нині в Україні відбуваються події, що кардинально впливають на показники експорту та імпорту, структуру міжнародної торгівлі, що суттєво впливає на ВВП країни. Держави-члени ЄС залишаються постійними та основними партнерами України на зовнішньому ринку, і початок повномасштабного вторгнення справив значний вплив на нас та наших партнерів.

Показники експорту до основних галузей економіки України в період після 24 лютого 2022 року знизилися на 39,0%. Основними причинами зниження експорту є:

- Порушення логістики;
- Руйнування підприємств – повністю або частково зруйновано 422 підприємства;
- Порушення відносин між виробниками продукції.

Українська економіка зіткнулася з безліччю проблем після початку повномасштабного вторгнення, що призвело до скорочення реального ВВП, стрімкого зростання інфляції, розриву економічних зв'язків та зростання дефіциту бюджету до безпрецедентних рівнів [42]. Податково-бюджетна політика була спрямована на приділення пріоритетної уваги видаткам на оборону, соціальну допомогу, гуманітарні потреби і, де це можливо, на деяке відновлення критично важливої інфраструктури.

Фокус на експорті спрямований на конкретний асортимент товарів, а загальна продуктивність виробництва не дозволяє говорити про значні структурні зміни. Проблеми експортерів можуть не лише сповільнити

темпи збільшення експорту, але й призвести до зменшення валютних надходжень, що створює загрозу для зовнішньоторговельного балансу. Основним джерелом інформації про проблеми та перешкоди у всіх галузях економіки є компанії, тобто безпосередньо підприємства, що діють на ринку. Під час проведення дослідження було виконано анкетне опитування. Вибірка включала малі та середні підприємства та агроторговців, що активно займаються експортною діяльністю на ринках Європейського Союзу. Експертами виступали фінансові директори, їх заступники, керівники відділів зовнішньої торгівлі та аналітики, менеджери відділів. Понад половина респондентів та експерти представляли компанію "Філімон", інші респонденти - представники середніх торгових підприємств.

Анкетне опитування передбачало дослідження питань внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають експортоорієнтовану діяльність українських агропідприємств. Також, питання стосувались чинників, що перешкоджають конкурентоспроможності підприємства, види підтримки для агрокомпаній, які надає держава та ризики, які пов'язані із державним регулюванням.

Опрацьовуючи результати анкетного опитування, було важливо виділити наскільки агрокомпанії вірять в свої експортні можливості, а також чи вважають вони, що експорт на зовнішні ринки є важливим для розвитку діяльності агропідприємства. 80% респондентів вважають, що стабілізація та зростання в агросекторі можливі за рахунок розвинутого експортоорієнтованого виробництва.

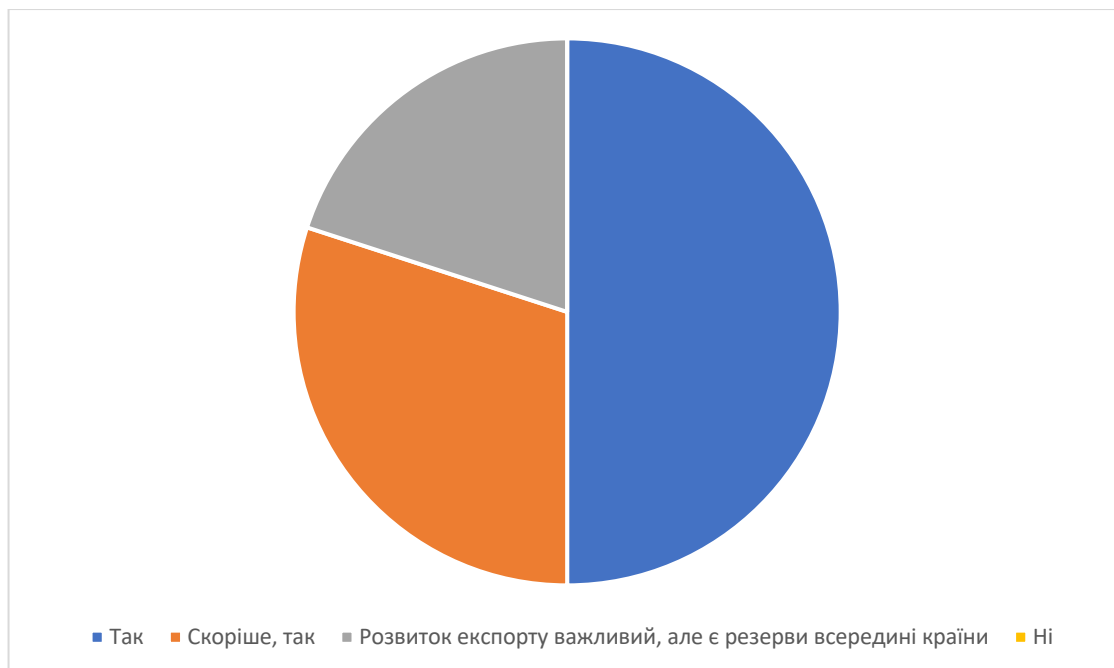


Рис. 2.2 Перспективи щодо розвитку експортоорієнтованого виробництва агропродукції в Україні для ринків ЄС, %

20% експертів вважають, що експорт та поставка продукції на внутрішній ринок однаково важливі. Ніхто з експертів не обрав варіант “ні”, тобто більшість представників підприємства впевнені, що агрокомпанія повинна активно займатися експортноорієнтовною діяльністю.

Найперспективніші галузі для експорту на ринки ЄС, експерти вважають виробництво зернових та олійних культур, що є провідними галузями в експортній діяльності України щодо агропродукції (рис. 2.3). 30% респондентів обрали виробництво фруктів, овочів та горіхів. Категорію “Молочно-м’ясне виробництво” не обрав ні один з респондентів, що є очевидним. Існує велика конкуренція на світовому ринку в цьому секторі, особливо від країн з розвиненими сільськогосподарськими технологіями. Також, інфраструктура та технологічні стандарти українського молочно-м’ясного сектора можуть бути менш розвиненими, ніж у деяких інших країнах, що зменшує конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Крім

того, низька якість продукції та проблеми з безпекою харчових продуктів можуть ускладнювати експорт українських молочних та м'ясних товарів.

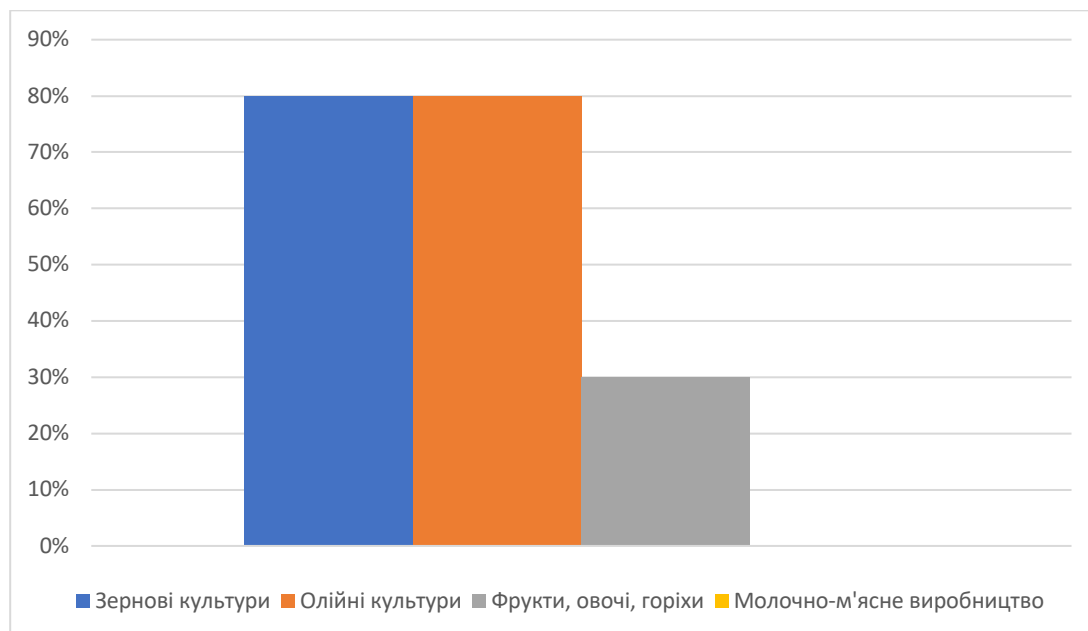


Рис. 2.3 Галузі, які є важливими для експортоорієнтованого виробництва агропродукції в Україні для ринків ЄС, %

Конкурентоспроможність продуктів українських агрокомпаній на ринку ЄС, на думку переважної частини експертів, визначає їх експортна ціна та якість, відповідно 90% та 70% респондентів (рис. 2.4). 50% респондентів вважають не менш важливими чинниками конкурентоспроможності української продукції – високий рівень стандартизації та державна підтримка експорту вітчизняної продукції. На останньому місці за рейтингом було визначено ефективний маркетинг щодо агропродукції як найменш вагомий фактор серед всіх. Такий результат можна пояснити тим, що даний сектор є достатньо специфічним для впровадження маркетингових стратегій та реклами.

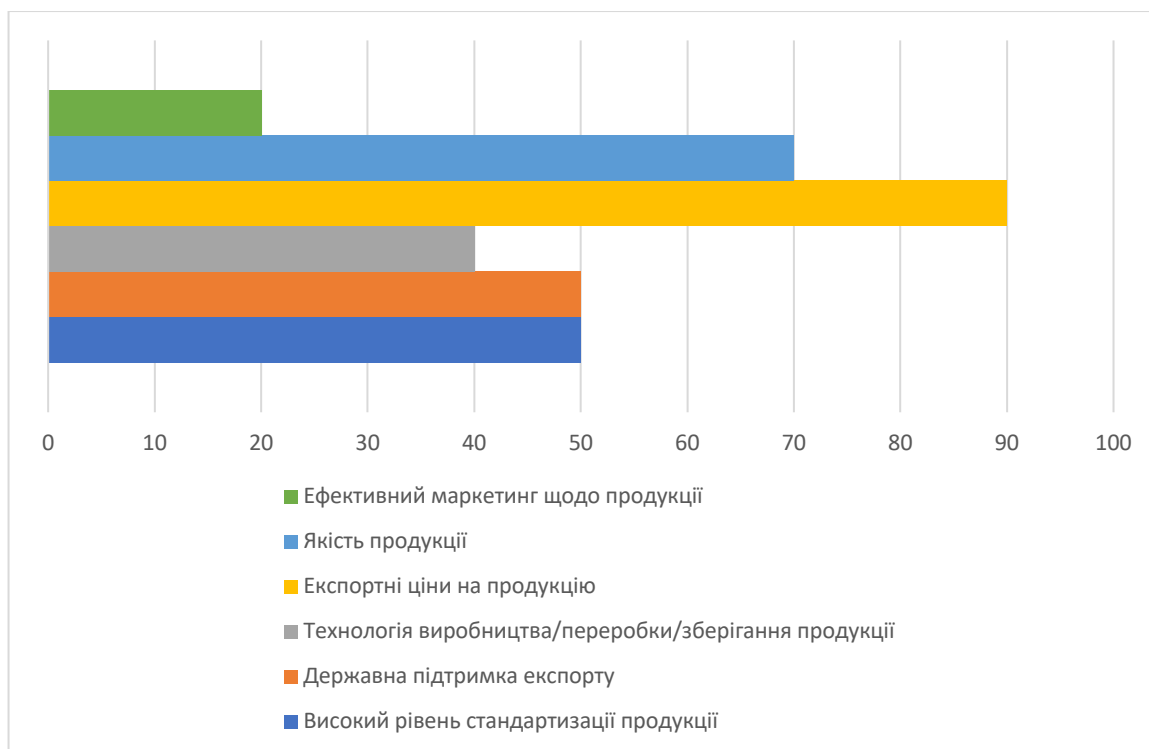


Рис. 2.4 Фактори, які визначають конкурентоспроможність агропродукції України на зовнішніх ринках ЄС, %

На думку 80% експертів, інфраструктурні обмеження, тобто обробка, зберігання та транспортування продукції є найвагомим стримуючим фактором для розвитку експорту продукції аграрного сектору України. 50% експертів обрали проблему бюрократичних процедур щодо експорту української агропродукції, а також 40% обрали загрозами – жорсткі стандарти якості та безпеки, технічні бар'єри щодо експорту та валютні коливання в країнах-імпортерах. Найменш ваговим фактором (30% респондентів) було обрано політику протекціонізму. Це можна пояснити тим, що представники агропідприємств не хвилюються щодо встановлених обмежень з боку країн-сусідів, які входять до ЄС. Це відбувається, оскільки більшість агропродукції Україна експортує не тільки до країн-членів ЄС (рис. 2.9).

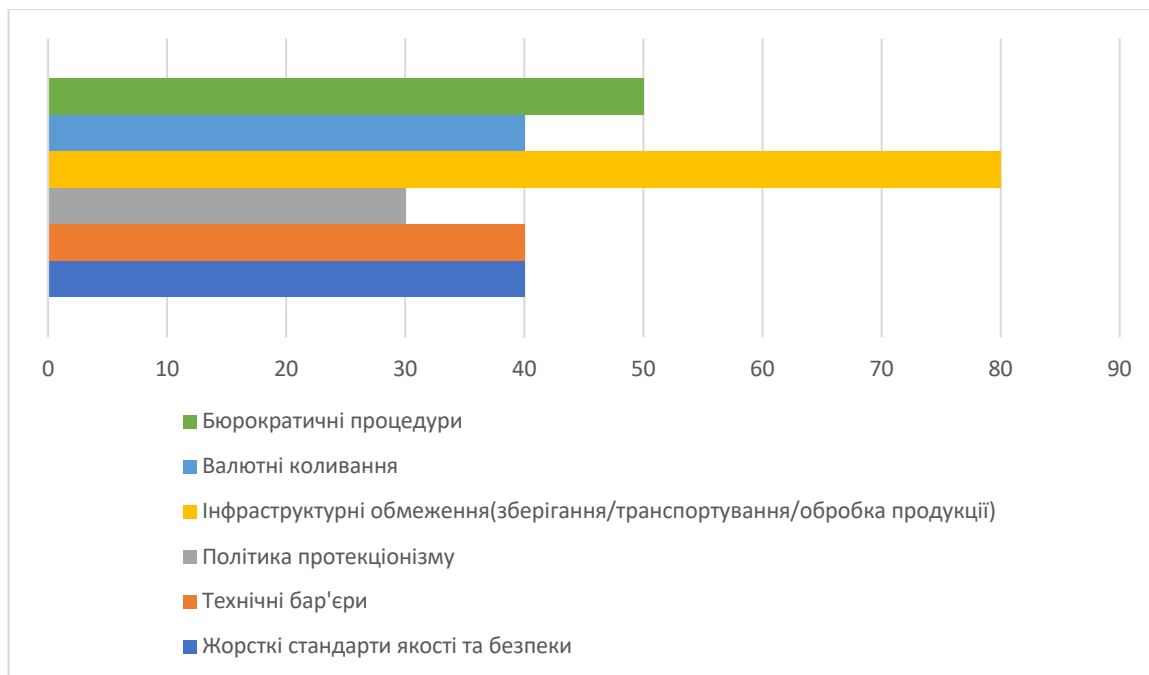


Рис. 2.5 Фактори, які перешкоджають конкурентоспроможності агропродукції України на зовнішніх ринках ЄС, %

Опрацьовуючи результати анкетного опитування, ми виділили найбільш вагомі зовнішні фактори, що перешкоджають розвитку експортоорієнтованого виробництва сільськогосподарської продукції в Україні. Щодо зовнішніх ринків ЄС, основним завданням для експортерів-виробників є вирішення питання валютного ризику і впорядкування труднощів, пов'язаних зі зростанням конкуренції на ринках ЄС. Висока волатильність цін на агропродовольчі товари та невідповідність якості продукції мають нижчі значимі бали – від 2 до 4 балів з 7.

Перейдемо до розгляду ризиків, пов'язаних з державним регулюванням агропідприємств в Україні. Найвагомим ризиком для представників агробізнесу виявився корупційний ризик (50%), це можна пояснити тим, що більшість українських компаній вимушена співпрацювати з державними органами для отримання ліцензій, земельних дозволів. Корупційний ризик може бути присутній при укладанні угоди з

постачальниками, покупцями або з транспортними компаніями. 30% експертів вважають, що зміна механізмів, правових норм та правил оподаткування є вагомим ризиком для українських агрокомпаній. Раптові зміни в законодавстві можуть призвести до недорозумінь та невідповідностей у роботі агрокомпаній, а також до збитків через неспроможність адаптуватися до нових вимог. Збільшення податкового навантаження на агрокомпанії може призвести до зменшення прибутковості бізнесу та зростання витрат, що може стати перешкодою для їхнього розвитку та конкурентоспроможності. Якщо зміни в законодавстві чи оподаткуванні створюють нерівні умови для українських агрокомпаній порівняно з конкурентами, це може призвести до втрати конкурентоспроможності на міжнародних ринках. 20% експертів вважають вагомим ризиком велике податкове навантаження на агропідприємства.

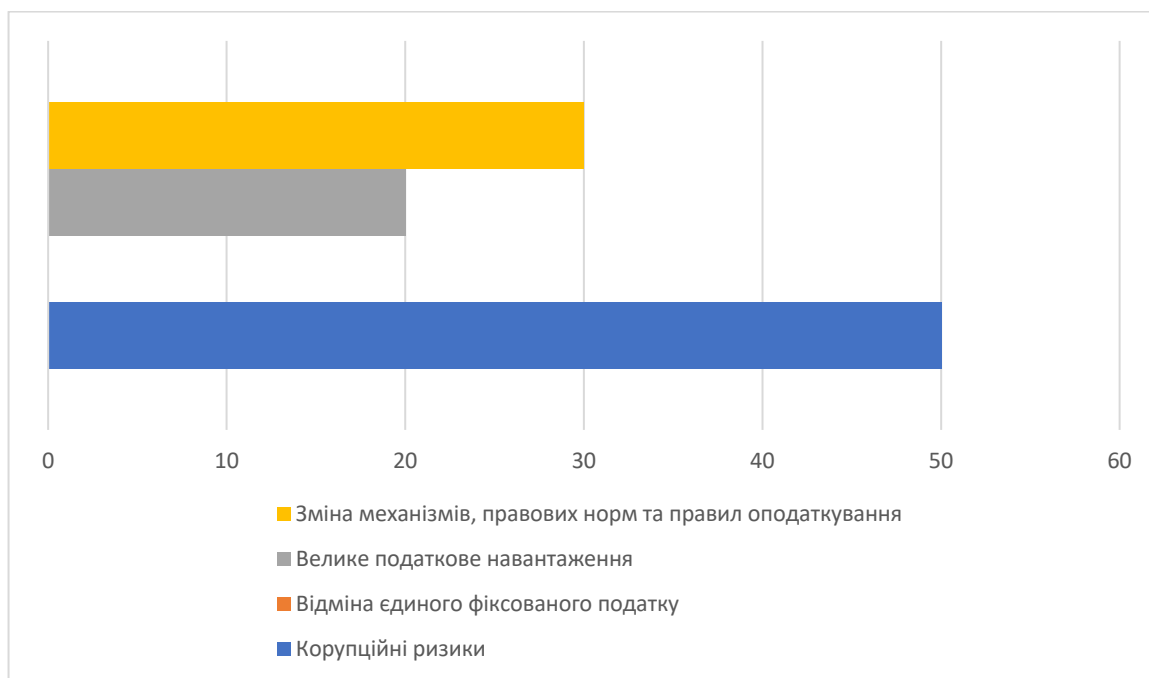


Рис. 2.6 Ризики, які пов'язані з державним регулюванням експортоорієнтованого виробництва української агропродукції, %

Основним джерелом фінансування експортоорієнтованого виробництва 80% експертів вважають банківські кредити та 70% - власні резерви компанії. 60% експертів розглядають залучення іноземних інвестицій як додаткове джерело фінансування. 50% експертів вважають, що програми державної підтримки можуть бути як джерело фінансування агросектору. Такі результати можна пояснити тим, що більшість українських агрокомпаній розраховують на свої власні резерви або на отримання банківських кредитів. На сьогоднішній день є актуальним залучення іноземних інвестицій, особливо після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Станом на 2023 рік, понад 20 інвестиційних проектів перебували в обробці для інвестування, за умови страхування воєнних ризиків країною(рис. 2.7). Що стосується програм державної підтримки, то цей показник був обраний найменшою кількістю респондентів, оскільки Україна тільки починає займатися фінансовою підтримкою агробізнесу в умовах війни. Це може бути виконано в формах: кредитування під спеціальні програми, державні субсидії, підтримка експорту, програми підвищення кваліфікації працівників[36].

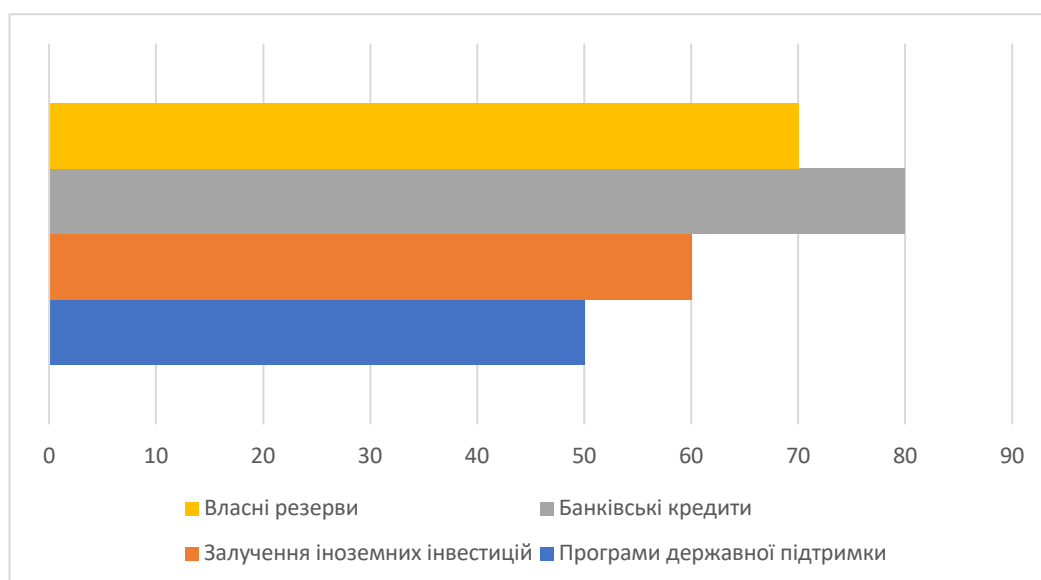


Рис. 2.7 Джерела фінансування розвитку експортоорієнтованого виробництва української агропродукції, %

Опрацьовуючи результати опитування, щодо внутрішніх та зовнішніх факторів, що перешкоджають розвитку експортоорієнтованого виробництва агрокомпаній, можна зробити такі висновки. Найбільш вагомими внутрішніми факторами респонденти визначили регулювання цін державою на певні види товарів, негативні наслідки дії кліматичних та погодних умов та значна собівартість добрив, пального та засобів виробництва. Найменш вагомими факторами для представників агробізнесу виявились недоліки в законодавстві, дефіцит оборотного капіталу, високий рівень податків, дорогі кредитні ресурси та знецінення національної валюти. Щодо зовнішніх факторів, найвагомішими були обрані невідповідність якості продукції, зростання конкуренції на ринках ЄС. Менш ваговими факторами виявились висока волатильність цін на агропродовольчі товари та валютні ризики.

Результати аналізу бізнес-середовища виробників сільськогосподарської продукції, які орієнтовані на експорт, за допомогою експертного методу та оцінки макроекономічної ситуації дозволили виявити ключові проблеми українських виробників та експортерів на ринках ЄС. Серед них варто зазначити недосконалість нормативно-правового середовища, високий рівень оподаткування, валютні ризики. Основними факторами, які гальмують зростання експорту, є бюрократичні процедури, інфраструктурні обмеження в країні, технічні бар'єри та жорсткі стандарти якості та безпеки в країнах ЄС. Ці проблеми та обмеження негативно впливають через неефективне державне регулювання та підтримку сільськогосподарських виробників, які працюють на експорт.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного стратегічного аналізу бізнес-середовища експортної діяльності агрокомпаній України на ринку ЄС в умовах війни можна зробити наступні висновки:

1. Лібералізація торгівлі з ЄС має продовжитись до певного періоду. Якщо така ситуація зміниться, українська продукція зазнає зростання вартості на суму тарифів, що зробить її менш конкурентоспроможною на світовому ринку. Це може мати негативний вплив на українських експортерів загалом. Якщо лібералізація дійсно продовжиться, надання Україні таких торговельних преференцій, допоможе легше просувати експортну продукцію в країни ЄС, що в результаті сприятиме зростанню економіки країни.

2. Досліджуючи внесені зміни щодо митних тарифів та інших преференцій в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС, вона дійсно надає агрокомпаніям змогу ефективно розвивати свій бізнес та підвищити прибуток. Важливо зазначити, що етапи проходження сертифікації продукції та підготовка документації для експорту товарів можуть бути труднощами для компаній, які хочуть почати просувати агропродукцію на ринки ЄС.

РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКОЇ АГРОКОМПАНІЇ СФГ "ФІЛІМОН" НА РИНКУ ЄС

3.1 Оцінка експортної діяльності агрокомпанії СФГ "Філімон"

СФГ “ФІЛІМОН” – мале підприємство, яке є виробником сільськогосподарської продукції та займається зернотрейдингом. Компанія є досвідченим та надійним партнером сільгоспвиробника у забезпеченні стабільних врожаїв, яка була заснована у 2016 році. За цей період, завдяки висококваліфікованим спеціалістам, використовуючи новітні технології, постійно удосконалюючи якість продукції, така невелика компанія змогла наростити свої прибутки на певний період часу. Агropідприємство реалізує якісні продукти на насінневному ринку, маючи в своєму розпорядженні потужну матеріально-технічну базу, сучасні машинні технології, ґрунтооброблювальну, посівну, зернозбиральну техніку. Компанія виробляє традиційні для півдня України культури — зернові (пшеницю, ячмінь, кукурудзу) та олійні (соняшник, сою, ріпак).

Компанія володіє 800 гектарами землі у Київській області, на яких вирощує пшеницю, ячмінь, кукурудзу та інші зернові культури. Компанія намагалась проводити товарну диверсифікацію і активно пропонувала на ринок готовий до використання – комбикорм для тварин.

Важливою складовою підприємства є професійна управлінська команда, орієнтована на динамічний розвиток свого бізнесу. Управлінці підприємства забезпечують централізоване стратегічне планування, координування діяльності різних структурних відділів, ефективну логістику та збутову політику. В компанії діють програми із забезпечення екологічних стандартів і з 2018 року діє єдина форма річної внутрішньої звітності з екологічних питань. Впровадження програм з забезпечення

екологічних стандартів і внутрішньої звітності є ключовими елементами сталого розвитку. Вони дозволяють компаніям не тільки відповідати екологічним вимогам, але й зменшувати вплив на навколишнє середовище та оптимізувати витрати. Єдина форма річної внутрішньої звітності з екологічних питань може сприяти створенню стійкого механізму моніторингу та оцінки впливу діяльності компанії на довкілля.

Підприємство продовжило працювати в повний обсяг з першого дня початку повномасштабної війни Росії з Україною. Керівництво компанії впевнено, що успішне функціонування і залученість кожного працівника є ключовими для вирішення головної мети - забезпечення харчування кожного українця. Внаслідок повномасштабної війни деякі виробничі потужності компанії призупинили свою роботу, проте відповідно до принципів компанії всім працівникам продовжили виплачувати заробітну плату.

Для детального аналізу виробничо-господарської діяльності компанії, потрібно провести аналіз динаміки формування доходів та витрат СФГ “Філімон” що представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Динаміка формування доходів та витрат виробничо-господарської діяльності СФГ “Філімон”

Показники	Роки					2023/2019	
	2019	2020	2021	2022	2023	Різниця	%
Доходи господарської діяльності							
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	16681,5	6266	4365,6	2855,1	2576,3	-14105,2	- 84,55
Витрати господарської діяльності							
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	13579,6	4664,5	2043,7	1285,5	1161,4	-12418,2	-91,45
Інші операційні витрати, тис.грн.	2652	2068,7	780,9	74,2	616,7	-2035,3	-76,75
Інші витрати, тис.грн.	166,3	1619,4	890,3	-	305,3	139	83,58
Разом витрати	13397,9	8352,6	3714,9	1359,7	2083,4	-11314,5	-84,45

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Результати проведеного аналізу засвідчили, що сукупні доходи господарської діяльності СФГ “Філімон” у 2023 р. зменшились на 14105,2 тис.грн., або на 84,55%. Сукупні витрати господарської діяльності у 2023 році знизились на 2083,4 тис.грн., або на 84,45%. Аналіз показав, що найбільшу частку в структурі сукупних витрат займає собівартість реалізованої продукції в сумі 1161,4 тис.грн. станом на 2023, що на 12418,2 тис.грн., або на 91,45% менше, ніж у 2018 році. Такі негативні результати по доходах та витратах господарської діяльності підприємства спричинені воєнним станом в Україні. Основними причинами є порушення виробничих процесів через руйнування інфраструктури, евакуацію працівників або обмеження доступу до полів і технологій. Воєнний стан також сприяв пошкодженню та знищенню сільськогосподарських культур внаслідок бойових дій, а також відсутності доступу до полів або недостатньої кількості робочої сили для виконання сільськогосподарських робіт. Не

менш важливим фактором є зниження попиту на продукцію агропідприємств через зміни в економічній ситуації країни.

Динаміка формування прибутку від виробничо-господарської діяльності ПрАТ «МХП» представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Динаміка формування прибутку від виробничо-господарської діяльності ПрАТ «МХП»

Показники	Роки					2023/2019	
	2019	2020	2021	2022	2023	Різниця	%
Валовий прибуток, тис. грн.	9720	4050,1	3182,8	2627	1288	-8432	-86,75
Операційний прибуток, тис.грн.	8912	3638	3008	2432	1087	-7825	-87,8
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	8450	3345	2982	2143	983	-7467	-88,3
Чистий прибуток	6389	2987	2344	1980	730	-5659	-88,57

Джерело: складено автором за даними підприємства

Відповідно до даних вище валовий прибуток компанії знизився, що є достатньо негативним показником у зниженні прибутковості основної діяльності. У 2023 р. значення валового прибутку становило 1288 тис. грн. , що на 8432 тис. грн. , або на 86,75 % нижче, ніж у 2019 р. У той самий час, рівень прибутковості операційної діяльності є таким же нестабільним, як і валовий прибуток. У 2023 р. відбулося скорочення операційного прибутку на 7825 тис. грн. , або на 87,8 %. Чистий прибуток підприємства становить 739 тис. грн. на 2023 рік, що на 5659 тис. грн. , або на 88,57 % нижче, ніж у 2019 р.

Динаміка чистих доходів за видовою структурою реалізації експортного потенціалу СФГ “Філімон” у 2018–2023 рр. наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Показники	Роки					2023 до 2019
	2019	2020	2021	2022	2023	
Країни Європи	76,8	77,5	74,23	76,45	77,1	0,3
Країни СНД	10,42	11,67	12,39	12,1	8,3	-2,12
Країни Близького Сходу	12,42	10,83	25,77	11,45	14,6	2,18
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	x

Джерело: складено автором за даними підприємства

Відповідно до аналізу, найбільший обсяг експортної діяльності СФГ “Філімон” відбувався з країнами Європи та Близького Сходу станом на 2023 рік. В динаміці, найбільше зростання обсягів експортної діяльності відбулося з резидентами Близького Сходу на 2,18, якщо порівнювати 2019 та 2023 роки. Відсоток щодо країн Європи підвищився на 0,3%. Водночас, відбулося скорочення обсягів експортної діяльності з резидентами країн СНД на 2,12 %. Україна значно скоротила експорт українських сільськогосподарських товарів, особливо зернових та олійних культур в ці країни. Таке скорочення відбулося в зв'язку з блокуванням українських портів на Чорному та Азовському морях внаслідок російського вторгнення. Це також призвело до зростання світових цін на зернові та олійні культури, що особливо негативно вплинуло на країни Африки та Близького Сходу, які сильно залежать від українського експорту.

Динаміка показників ефективності управління експортним потенціалом
підприємства СФГ «Філімон» за 2019-2023 рр.

Таблиця 3.4

Показники	Роки					2023 до 2019	
	2019	2020	2021	2022	2023	+, -	%
Чистий дохід від здійснення експортної діяльності	8240	9356	8456	7892	6241	-1999	-24,26
Чистий прибуток від здійснення експортної діяльності	7795	8723	8234	7123	5982	-1813	-23,25
Витратомісткість здійснення експорту, %	75,5	87,39	83,86	80,49	73,34	-2,16	x

Джерело: складено автором за даними підприємства

Чистий дохід від експортної діяльності підприємства має тенденцію до зменшення, відповідно на 1999 тис.грн., або на 24,26 % порівняно з 2019 роком. Чистий прибуток від здійснення експортної діяльності знизився на 1813 тис.грн., або на 23,25 % порівняно з 2019 роком. Витратомісткість здійснення експорту дозволяє оцінити ефективність експортної діяльності підприємства. Чим вищий показник витратомісткості, тим ефективнішою є експортна операція. Витратомісткість здійснення експорту підприємства у 2023 р. становила 73,34 %, що на 2,16 пунктів менше, ніж у 2019 р. Позитивним вважається показник витратомісткості експорту, який наближений або перевищує 100% . Це означає, що виручка від експорту перевищує витрати на виробництво та реалізацію експортної продукції. Таким чином, здійснення експортної діяльності компанії СФГ “Філімон” не є достатньо ефективною з 2020 року, оскільки спостерігається різке зниження фінансових показників компанії.

Перейдемо до розгляду системи управління розвитком та використанням експортного потенціалу підприємства. На даний момент

компанія ще не створила департамент зовнішньоекономічних зв'язків, що є великим недоліком для розвитку експортної діяльності “Філімон”. Основним завданням департаменту ЗЕД є контроль зовнішньоекономічної діяльності як елемента єдиної цілісної системи внутрішнього управління, тому це могло б значно підвищити прибуток компанії та правильно використовувати експортний потенціал підприємства.

У нашому випадку компанія має таку організаційну структуру, яка наведена на рис. 3.1.

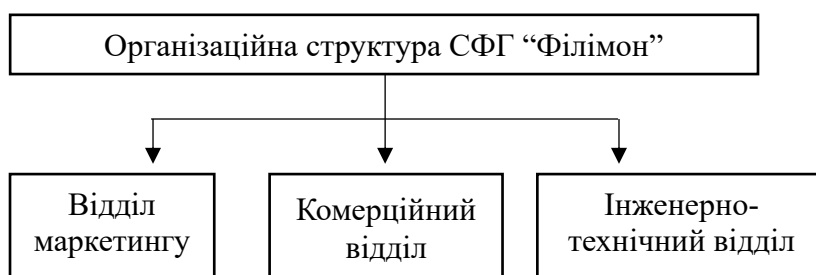


Рис. 3.1. Організаційна структура підприємства СФГ “Філімон”

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як вже було зазначено, компанія не має свого департаменту ЗЕД, але все одно всі відділи представлені на рисунку 3.1 мають конкретні завдання та виконують відповідні функції щодо організації експортної діяльності підприємства. Комерційний відділ відповідає за виконання зобов'язань за міжнародними договорами та угодами, також регулює участь у підготовці та проведенні торгових переговорів, відповідає за організацію договірних поставок та контроль їх виконання. Відділ маркетингу вивчає ситуацію на світових ринках та бере участь у формуванні ціни на експортну продукцію. Також, спеціалісти з даного відділу аналізують конкурентів та можливості руху товару по ринку. На жаль, компанія не розробляє та не проводить рекламні заходи, що є значним недоліком для розвитку експортної діяльності компанії.

3.2 Розробка експортної стратегії агрокомпанії СФГ "Філімон"

Внаслідок повномасштабної війни в Україні влітку 2022 року, Європейський Союз скасував усі митні тарифи та безмитні квоти з метою підтримки українського експорту. Крім того, ЄС дозволив вільний в'їзд на свою територію вантажоперевізникам з України. Європейські партнери заявили, що планують продовжувати дію цих преференцій доки триватиме війна.

Таким чином, українським виробникам було надано тимчасовий доступ до вільного ринку Європи, який для інших країн, що не є членами ЄС, зазвичай є закритим. Проте варто зазначити, що на європейському ринку спостерігається висока конкуренція, незважаючи на його відкритість. Наприклад, українські виробники свинини та молока досі не є достатньо ефективними на ринку ЄС і не представлені там, натомість високі ціни на ці продукти в Україні спонукають європейських виробників виходити на український ринок.

У 2022 - 2023 ЄС став основним пунктом призначення для 55% усього українського експорту зерна, включаючи пшеницю. У цьому ж році український експорт кукурудзи становив 26,9 млн тонн, як і в попередньому році. Український експорт пшениці становив 16,9 млн тонн, що на 10% менше, ніж у 2022 році[39].

Незважаючи на те, що деякі європейські виробники просять обмежити імпорт сільськогосподарської продукції з України, наразі ЄС не планує поновлювати митні тарифи на українську агропродукцію[40].

30 січня 2023 року в Брюсселі відбулася спеціальна нарада профільних міністрів, на якій сусідні з Україною країни, такі як Польща, Словаччина, Угорщина та Румунія, повідомили про наслідки зростання імпорту українських сільгосптоварів для виробників цих держав. Водночас Міністерство економіки України та Генеральний директорат

Єврокомісії з торгівлі затвердили оновлений Пріоритетний план заходів з посилення імплементації Угоди про вільну торгівлю. Цей план передбачає 29 кроків щодо інтеграції в таких сферах, як рух товарів, телекомунікації, енергетика, митниця та безпечність харчових продуктів. Європейський Союз не лише відмовляється від тарифних інструментів, а й визнає всі сертифікати та перевірки, проведені українськими органами. Натомість Україна зобов'язана запровадити європейське регулювання та норми безпечності[41].

За даними S&P Global Market Intelligence, українським агрокомпаніям необхідно диверсифікувати свою продукцію та поставляти в ЄС не тільки сировину для виробництва, але вже готову продукцію. Диверсифікація продукції пов'язана з різноманітністю застосувань продукції, що випускається компанією, і робить загальне функціонування компанії більш ефективним і менш залежним від єдиного ринку[42]. Українські агрокомпанії можуть впроваджувати як горизонтальну диверсифікацію, яка передбачає виробництво підприємством нових товарів, так і супутню — виробництво товарів, пов'язаних з основною діяльністю. Яскравим прикладом, як раз і є обрана компанія “Філімон”, яка вже намагалась впроваджувати товарну диверсифікацію та експортувала комбікорми в ЄС.

Отже, при розробці експортної стратегії СФГ "Філімон на ринку ЄС в умовах війни та повоєнної відбудови, компанії необхідно використовувати можливість скасування всіх мит та пом'якшення умов щодо сертифікації продукції. Тому доцільним для компанії є впровадити виробництво готової продукції, це можуть бути соняшникова або кукурудзяна олія, яка є дуже актуальною для ринку ЄС. Також, це можуть бути насіння соняшника, або інші продукти переробки пшениці або кукурудзи.

Враховуючи сучасний стан міжнародного ринку агропродукції, можна сказати, що СФГ “Філімон” має обрати одну з альтернативних стратегій (експортних стратегій) виходу на цей перспективний ринок з продукцією виробництва.

При прийнятті рішення про реалізацію стратегії міжнародної експортної експансії, керівництво компанії має в першу чергу визначитися, який спосіб виходу на зовнішній ринок (диверсифікацію експорту) обрати. Вибір цієї стратегії залежить від обсягу та масштабу підготовчої роботи, необхідної для забезпечення успішного виходу на цільовий зовнішній ринок.

- Вихід на зовнішній ринок є важливим стратегічним рішенням для компанії.
- Компанія має обрати найбільш оптимальний спосіб диверсифікації експорту, який відповідає її можливостям та ресурсам.
- Вибір стратегії диверсифікації експорту залежить від обсягу та складності підготовчої роботи, необхідної для виходу на цільовий зовнішній ринок.
- Ретельна підготовка та планування є ключовими факторами успішної реалізації стратегії

Таким чином, перед компанією стоїть завдання ретельно проаналізувати свої можливості та обрати найбільш оптимальну стратегію диверсифікації експорту на зовнішні ринки.

Ключовими вимогами для застосування стратегії диверсифікації для СФГ “Філімон” є:

- ретельний аналіз потенційних нових галузей з точки зору їх рентабельності та перспектив розвитку.
- забезпечення пристосування бізнесу до змін зовнішнього середовища;
- зниження ризику та максимізація прибутку

- вибір оптимального методу диверсифікації:
- забезпечення сталого розвитку

Для ефективної реалізації експортної стратегії компанії необхідно обрати правильний стратегічний напрям диверсифікації експортної діяльності. Диверсифікація може стосуватися зовнішніх ринків. Вона передбачає розширення присутності компанії на ринках інших країн. При цьому важливо одночасно виходити на декілька нових ринків із наявною продукцією, яка здатна задовольнити споживчий попит у цих країнах. Також, диверсифікація може стосуватися способу виходу на ринки. Це передбачає поєднання різних шляхів виходу на ринки інших країн, що виходять за межі ринку країни базування компанії. Такі способи можуть включати прямий та непрямий експорт, управління за контрактом, підрядне виробництво. Також, диверсифікація може стосуватися продуктового асортименту. Це передбачає модифікацію наявних товарів з метою утримання конкурентних позицій компанії на відповідних сегментах зовнішніх ринків.

В умовах високого рівня невизначеності та нестабільності сучасного середовища, видозмінення експортної стратегії є важливим кроком для СФГ “Філімон” на шляху підтримки стабільності своєї роботи та зменшення негативного впливу на його економічний розвиток.

Реалізація певного виду експортної диверсифікації дозволяє підприємствам максимально ефективно використовувати наявні ресурси. Це допомагає забезпечити стабільне економічне та соціальне середовище, раціонально використовувати виробничі потужності, а також знижувати комерційні ризики в різних сферах діяльності. Диверсифікація експорту дає змогу уникнути надмірної залежності від ринкових умов та мінімізувати негативні наслідки нестабільного зовнішнього середовища в майбутньому[43].

Для того, щоб мати можливість порівняти переваги та недоліки альтернативних моделей виходу на міжнародний ринок, необхідно навести характеристики цих моделей.

- Партнерство є одним з найважливіших методів прямого експорту для СФГ “Філімон”. Для ефективної реалізації цієї моделі, компанії необхідно знайти надійного іноземного партнера, на ринок якого вона прагне експортувати свою продукцію. Компанія відповідатиме за виробництво, а іноземний партнер - за збут та дистрибуцію. Ефективність управління каналами збуту в рамках цієї стратегії значною мірою залежить від міцності відносин з іноземним партнером. Часто таке партнерство може трансформуватися у створення спільного підприємства, що дозволяє поглибити співпрацю та інтеграцію між компаніями[44].
- Непрямий експорт є альтернативним способом виведення товарів (зокрема пшениці, кукурудзи або рослинні олії) на зовнішні ринки. Цей метод є відносно швидким та недорогим. В рамках непрямого експорту, продукція СФГ “Філімон” буде виготовлятися компанією, але реалізовуватися під брендом іноземної компанії, яка розташована в цільовій країні[45].
- Інвестиції в готові виробничі потужності за кордоном. За наявності необхідних коштів СФГ “Філімон” може придбати існуючі виробничі потужності за кордоном і розпочати випуск продукції під власними брендами безпосередньо в цільовому сегменті ринку. Ця модель вважається найдорожчою і ризикованою[46].

У більшості випадків, компанії не мають достатніх ресурсів (фінансові ресурси, людські ресурси) для ефективної реалізації потенційно всіх альтернативних моделей розвитку на зовнішньому ринку. СФГ “Філімон” важливо обрати найкращий спосіб експансії продукції на міжнародні ринки.

На нашу думку, для СФГ “Філімон” найоптимальнішою моделлю буде партнерство з іншими іноземними компаніями для експорту своєї продукції. Інші дві моделі не є ефективними для реалізації, оскільки компанія не має достатню кількість фінансових ресурсів, особливо в останні роки діяльності компанії. Дані моделі потребують значну кількість людського ресурсу та фінансових ресурсів, також за такий довгий час діяльності, компанія все ще не має сталого сформованого бренду та сформованої лояльності споживачів. Через воєнний стан, підприємству дуже складно відновити свої фінансові ресурси та відновити експортну діяльність на рівень 2019 – 2020 року, тому партнерство з іноземною компанією підвищить експортний потенціал підприємства. СФГ “Філімон” важливо покращити маркетинговий відділ, який може покращити комунікацію з іноземними партнерами, а також залучити нових партнерів за допомогою реклами.

Для визначення конкретної стратегії розвитку міжнародної кооперації СФГ “Філімон” та вибору міжнародного ринку може бути використана методологія аналізу наявності міжнародних ринків. У таблиці наведено сітку порівняльних параметрів обраних країн Європейського Союзу щодо можливості партнерських відносин на міжнародному ринку соняшникової олії (табл. 3.5).

Табл. 3.5

Порівняння показників країн за ознакою доцільності встановлення партнерських відносин СФГ “Філімон”

Критерій оцінки	Ваго- мість	Країни		
		Румунія	Нідерланди	Німеччина
Дохід від інвестицій				
- темпи зростання ринку	4	2	3	2
- податкове навантаження	4	3	2	2
- витрати на просування послуг	3	2	1	1
Рівень ризику для компанії				
- політична ситуація	2	2	2	2
- монополізованість ринку	3	2	2	3

Продовження таблиці 3.5

- жорсткість щодо сертифікації продукції	4	3	2	2
- законодавство щодо утилізації доходів	3	2	2	3
- тенденція розвитку ринку на найближчі роки	4	3	3	3
- волатильність валюти	3	2	2	2
Разом		21	19	20

Джерело: складено автором за результатами досліджень

Порівняння показників країн за ознакою доцільності встановлення партнерських відносин відбулося з допомогою спеціалістів(експертів) комерційного та маркетингового відділу. Оцінки виставлялись відповідно до вагомості показників, які в результаті сумувались для вибору найкращої країни-партнера з ЄС.

Відповідно до табл. 3.5 найперспективнішим виявився ринок Румунії, де СФГ “Філімон” зможе налагодити виробництво соняшникової олії безпосередньо в цій країні, що забезпечить задоволення попиту на цю продукцію в Румунії та в сусідніх країнах ЄС, таких як Польща, Словаччина, Чехія, Болгарія.

Отже, ринок виробництва соняшникової олії Румунії є найбільш перспективним напрямком реалізації експортної стратегії СФГ “Філімон”. Варто враховувати, що вихід на румунський ринок ускладнений його темпами зростання ринку, недостатньо врегульованою правовою базою та витратами на просування послуг. За таких умов, для СФГ “Філімон” важливим є підписання угоди щодо партнерства на використання виробничих потужностей компанії-партнера для виробництва соняшникової олії, за умови надання компанією-експортером сировини. Це дозволить компанії локалізувати виробництво та уникнути бар'єрів при експорті готової продукції.

Для складення угоди про партнерство, ми обрали дві компанії на ринку Румунії, які можуть бути потенційними партнерами для СФГ “Філімон”. На ринку виробництва соняшникової олії у Румунії працюють дві потужні компанії, які здійснюють виробничу та комерційну діяльність за договором про співпрацю. Тому СФГ “Філімон” має прийняти рішення в напрямку вибору однієї з найкращих стратегічних альтернатив.

Розрахунок відбору потенційних партнерів СФГ “Філімон” наведено в табл. 3.6

Табл. 3.6

Аналіз потенційних партнерів СФГ “Філімон” щодо розвитку міжнародної виробничої кооперації на ринку Румунії

Критерій оцінки	Вага	Компанія “Prutul”		Компанія “LAUDEN KLEER COMMUNICATIONS”	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Виробничі потужності	5	4	20	3	15
Репутація та імідж	5	4	20	3	15
Охоплення ринку	4	3	12	2	12
Кваліфікація персоналу	3	3	9	3	9
Інтерес до співпраці з іноземними компаніями	4	2	8	4	8
Інформаційно-технічне забезпечення	3	3	9	3	9
Всього:	x	x	78	x	68

Джерело: складено автором за результатами досліджень

Результати аналізу підтвердили, що соняшникова олія буде вироблятися СФГ "Філімон" на виробничих потужностях румунської аграрної компанії "Prutul". Компанія "Prutul" є однією з основних компаній в Румунії, яка займається дробленням, рафінуванням і розливом рослинних

олій. Він також є важливим виробником і експортером високоолеїнової рафінованої соняшникової олії в Румунії та Південно-Східній Європі.

Перед підписанням угоди про виробничу та комерційну співпрацю між СФГ “Філімон” та “Prutul”, необхідно узгодити всі необхідні умови угоди щодо розробки плану випуску продукції на ринку Румунії, щодо експорту сировини, використання виробничих потужностей компанії-партнера та оцінки експортної стратегії:

- План випуску продукції для експорту на ринок Румунії варто скласти відповідно до потреб цільового сегменту та місцевих законодавчих вимог
- Згідно укладених договорів на експорт продукції здійснюється її транспортування та відвантаження замовнику
- Після запуску продукції на ринок Румунії необхідно відслідковувати результати, оцінювати ефективність експортної стратегії та змінювати підходи при необхідності.
- Для успішного входу на ринок необхідно провести детальний аналіз ринку та конкуренції, розробити ефективну маркетингову стратегію та забезпечити випуск продукції відповідно до місцевих законодавчих вимог.

Перед оцінкою економічної ефективності експортної стратегії, необхідно сформулювати місію та орієнтири запропонованої стратегії для СФГ “Філімон”.

- Місія СФГ “Філімон”: розширення своєї діяльності на зовнішніх ринках, зміцненні конкурентних позицій, зокрема на ринку Румунії, та нарощуванні виробництва соняшникової олії

- Цілі компанії: підвищення прибутку компанії в умовах воєнних дій та створення співпраці з компанією-партнером в цілях користування технологіями та обміну досвідом
- Опис продукції: виробничі послуги у сфері виробництва рослинних олій
- Особливості ринку: надання якісної сертифікованої продукції шляхом видозміни товарів задля врахування потреб різних споживачів щодо якості, ціни, обслуговування та іншого.
- Виробничі технології: використання виробничих потужностей компанії “Prutul”, застосування сучасних розробок та іноземних досягнень у сфері техніки і технології.

Отже, українське СФГ “Філімон” підписує угоду про співпрацю з компанією “Prutul” в цілях комерційного виробництва. Угода представляє собою експорт сировини (соняшника) українською компанією до румунської компанії для виробництва соняшникової олії. Оплата за сировину рахуватиметься у відсотках від загального доходу, одержаного від реалізації готової продукції.

3.3 Оцінка економічної ефективності експортної стратегії агрокомпанії СФГ "Філімон"

Проведемо розрахунок очікуваного доходу СФГ “Філімон” від впровадження запропонованої експортної стратегії. Для аналізу необхідно описати прогноз обсягів продажу, за якими буде ділитися частка доходів для української компанії. Головною умовою здійснення експортної діяльності є економічна ефективність таких дій підприємства. Важливість оцінки даного показника обумовлюється тим фактом, що правильне обґрунтування контрактної ціни, умов поставки, інвестицій та врахування усіх витрат на здійснення ЗЕД визначає прибутки компанії від експортної діяльності.

На основі розробленої експортної стратегії, можна сформувати типовий контракт поставки соняшника румунській компанії. Головні умови, які беруться до уваги у розрахунку економічної ефективності експортної операції, наведені в табл. 3.7. Ціни, які пропонуються іноземному контрагенту, були сформовані із урахуванням витрат експортера на виробництво та збут продукції таким чином, щоб ціна вже готової продукції залишалась конкурентоспроможною на ринку Румунії.

Таблиця 3.7

Умови міжнародного контракту купівлі-продажу

Стаття контракту	Умови
Країна-імпортер	Румунія
Найменування товару	Насіння соняшника, подрібнене
Код УКТ ЗЕД	1206 00
Кількість товару	Насіння соняшнику, подрібнене – 500 тон
Контрактна ціна товару(за одиницю)	390 євро
Базисні умови поставки	Бухарест
Термін поставки	20 днів
Валюта ціни	євро
Валюта платежу	євро
Курс НБУ на дату платежу	42,3
Форма міжнародних розрахунків	Банківський переказ
Умови розрахунків	50% аванс
Штрафні санкції	-

Джерело: складено автором

Беручи до уваги середні витрати на здійснення такого замовлення іноземного покупця (табл. 3.8), можна визначити точні фінансові результати від експортної операції (табл. 3.9), які можуть бути використані

для визначення рентабельності експорту, а також обґрунтування доцільності даної експортної стратегії для СФГ “Філімон”.

Таблиця 3.8

Постійні та змінні витрати на здійснення експортної операції

Стаття витрат	Сума	
	євро	грн
Пакування (на од. товару)		390
Витрати навантаження на першого перевізника		3600
Доставка до основного перевізника	700	
Витрати на отримання ліцензії (на 1 поставку)		780
Витрати на отримання інших дозвільних документів (щорічно)		6526,8
Витрати на оформлення ЗЕД документації	500	
Юридичні витрати	150	

Джерело: складено автором

Таблиця 3.9

Розрахунок ефективності здійснення експортної операції

Показник	євро	грн
Валютна виручка	195 000	8 239 557
Фактурна вартість товару	110 541	4 565 360
Витрати на виготовлення партії товару		
Витрати на здійснення ЗЕО	1 165	48 110
Пакування	378	15 600
Витрати навантаження	87	3 600
Доставка до основного перевізника	700	28 910
Інші витрати для виконання ЗЕО	827	34 126
Витрати на отримання ліцензії	19	780
Витрати на отримання інших дозвільних документів	158	6 527
Витрати на оформлення ЗЕД документації	500	20 630
Юридичні витрати	150	6 189
Загальні витрати по ЗЕО	112 534	4 647 596
Прибуток до оподаткування по ЗЕО	50 266	2 069 532
Податок на прибуток	9 048	372 516
Чистий прибуток	41 218	1 697 016

Продовження таблиці 3.9

Показники економічної ефективності ЗЕО		
Рентабельність ЗЕО за прибутком до оподаткування	30,9%	
Рентабельність ЗЕО за чистим прибутком	25,3%	
Базовий коефіцієнт ефективності ЗЕО	1,45	
Альтернативний коефіцієнт ефективності ЗЕО	1,79	

Джерело: складено автором

Основні витрати, які несе експортер на здійснення розглянутої зовнішньоекономічної операції пов'язані із підготовкою товару до відправки, а також його доставка до основного перевізника, відповідно до умов поставок FCA. Витрати на отримання дозвільних документів та ліцензії на експорт товарів є незначними, проте мають місце за кожної поставки товару. Всього витрат підприємства на здійснення поставки товару складають 112,5 тис. євро. Чистий прибуток від здійснення експортної операції в свою чергу складе 41,2 тис. євро. Таким чином, рентабельність такої операції складе 25,3%, тобто на кожну одиницю продажів продукції може заробити 0,25 євро прибутку.

Базовий коефіцієнт ефективності експортної операції склав 1,45, що свідчить про прибутковість такої діяльності, адже на кожну одиницю витрат на виробництво продукції та організацію її експорту генерується додаткові 0,45 грошових одиниць доходу. Альтернативний коефіцієнт ефективності склав 1,79, що підтверджує доцільність експортної діяльності компанії. По-перше, це пов'язано із різним рівнем цін на соняшник в Україні та в Румунії. По-друге, здійснення експорту на іноземний ринок через торгового посередника дозволяє зменшити витрати виробника на збут продукції. Оскільки зобов'язання щодо просування товару на іноземному ринку лежать переважно на дилері, витрати на збут на внутрішньому ринку перевищують витрати на здійснення експортної операції.

Для оцінки економічної ефективності здійснення експортної діяльності компанії СФГ “Філімон” необхідно врахувати витрати на

підготовку до виходу на зовнішній ринок, а також на збільшення обсягів виробництва для обслуговування замовлень іноземних партнерів. Перед виходом на іноземний ринок також доцільно отримати знаку якості, що підвищить конкурентоспроможність товару на ринку Європи і зробить його привабливішим для торгових посередників.

Зі збільшенням обсягів продажу та з'явленням нових покупців зростатимуть витрати компанії на забезпечення зовнішньоекономічних операцій. Маркетингові витрати в свою чергу найвищими будуть у перші роки експортної діяльності, оскільки для пошуку покупців на ринку Румунії необхідна активна участь у галузевих виставках.

Значення індексу прибутковості (IP) для даної експортної стратегії по збільшенню обсягів становить 1,9, що також свідчить про високу рентабельність та доцільність реалізації проекту. Отже, окреслена експортна стратегія для виходу компанії "Філімон" на ринок Румунії та визначені дії в межах даної стратегії є економічно ефективними і доцільними для реалізації.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження формування експортних стратегій агрокомпаній України на ринку ЄС в умовах війни та повоєнної відбудови можна зробити наступні висновки:

- Результати аналізу показали, що загальні доходи господарської діяльності СФГ "Філімон" в 2023 році скоротилися на 14105,2 тис. грн, що становить 84,55. Дослідження виявило, що найбільша частина витрат припадає на вартість виробництва продукції, яка у 2023 році склала 1161,4 тис. грн, що менше на 91,45% порівняно з 2018 роком. Ці негативні тенденції у доходах та витратах пов'язані із воєнним станом в Україні, що призвело до порушення виробничих процесів через руйнування інфраструктури, евакуацію працівників та

обмеження доступу до полів і технологій. Військовий конфлікт також призвів до пошкодження та знищення сільськогосподарських культур в результаті бойових дій, а також обмеження доступу до полів і нестачі робочої сили для виконання сільськогосподарських робіт.

- При розробці експортної стратегії СФГ "Філімон на ринку ЄС в умовах війни та повоєнної відбудови, компанії необхідно використовувати можливість скасування всіх мит та пом'якшення умов щодо сертифікації продукції. Тому доцільним для компанії є впровадити виробництво готової продукції
- Результати аналізу підтвердили, що соняшникова олія буде вироблятися СФГ "Філімон" на виробничих потужностях румунської аграрної компанії "Prutul"
- Запропонована експортна стратегія для виходу компанії "Філімон" на ринок Румунії та визначені дії в межах даної стратегії є економічно ефективними і доцільними для реалізації.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження експортних стратегій українських агрокомпаній на ринку ЄС в умовах війни та повоєнної відбудови можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що експортна стратегія - це набір виробничих, маркетингових, юридичних і сервісних інструментів, відображених у довгострокових планах, спрямованих на вихід на зовнішні ринки та/або зміцнення позицій. Експортна стратегія має доповнювати загальну стратегію підприємства та спрямовувати окремі заходи для досягнення максимально повної реалізації.
2. При дослідженні експортних ринків українських агровиробників, було проаналізовано найважливіші культури та їх тенденція експорту на зовнішній ринок ЄС. Під цим питанням також розглядалося формування причин та наслідків порушення експорту українських агропідприємств. Україна є ключовим постачальником для певних секторів європейської економіки, тому порушення експорту може спричинити економічні труднощі для цих секторів, що може вплинути на загальну економічну стабільність країн ЄС.
3. Результати аналізу бізнес-середовища виробників сільськогосподарської продукції, які орієнтовані на експорт, за допомогою експертного методу та оцінки макроекономічної ситуації дозволили виявити ключові проблеми українських виробників та експортерів на ринках ЄС. Серед них варто зазначити недосконалість нормативно-правового середовища, високий рівень оподаткування, валютні ризики. Основними факторами, які гальмують зростання експорту, є бюрократичні процедури, інфраструктурні обмеження в країні, технічні бар'єри та жорсткі стандарти якості та безпеки в країнах ЄС.

4. Досліджуючи внесені зміни щодо митних тарифів та інших преференцій в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС, вона дійсно надає агрокомпаніям змогу ефективно розвивати свій бізнес та підвищити прибуток.
5. При розробці експортної стратегії СФГ "Філімон на ринку ЄС в умовах війни та повоєнної відбудови, компанії необхідно використовувати можливість скасування всіх мит та пом'якшення умов щодо сертифікації продукції. Тому доцільним для компанії є впровадити виробництво готової продукції
6. Результати аналізу підтвердили, що соняшникова олія буде вироблятися СФГ "Філімон" на виробничих потужностях румунської аграрної компанії "Prutul". Запропонована експортна стратегія для виходу компанії "Філімон" на ринок Румунії та визначені дії в межах даної стратегії є економічно ефективними і доцільними для реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аріков В.П. Формування нових підходів щодо планування зовнішньоекономічних операцій підприємства. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 2. С. 19–25.
2. Березін О.В. Стратегія підприємства : навч. посіб. К. : Ліра-К, 2015. 224 с.
3. Власюк Т. О. Експортні чинники підвищення конкурентоспроможності економіки України. Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 3. С. 107-119.
4. Галаган О. В. Сутність та особливості формування експортної стратегії підприємств АПК. Ефективна економіка № 9, 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=708>.
5. Галас Л. І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та її основні функції. Інноваційна економіка. 2021. № 1–2. С. 68–73. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/720/793>
6. Гордополов В. Сутність, принципи та критерії вибору стратегій зовнішньоекономічної діяльності. Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. [Тернопіль, 28 трав. 2021 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. С. 43–45. URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42580/1/%d0%93%d0%be%d1%80%d0%b4%d0%be%d0%bf%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b2.pdf>
7. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/express/expr2022/08/12.pdf>

8. Жабинець О. Й. Цифровізація міжнародної торгівлі в контексті співпраці України з ЄС. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (07 грудня 2021р.). Київ: ДУІТ, ХНУРЕ. 2021. С. 658–660. URL: <https://philarchive.org/archive/МАК-14>.
9. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
10. Закон України Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту № 9-10, ст.65 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/330-14#Text>
11. Залізнюк В. Експортні можливості українського бізнесу в контексті процесів європейської інтеграції. Економіка сталого розвитку: методологічні підходи та практичні рішення: колективна монографія / за заг. ред. О. Кендюхова. Київ : Центр освіт. літ-ри, 2016. С. 78–84.
12. Звіт про виконання угоди про асоціацію між Україною та Європейським союзом 2023. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-pro-vykonannya-UA-za-2023-r._UA-.pdf
13. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. КСЕ. Липень 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_-Report.pdf
14. Іващенко Г. А. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8911>
15. Карпов О. Стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі : матеріали IX Регіональної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та студентів, 9 листопада 2018 р. Тернопіль : ТНТУ, 2018. С. 174–175.

16. Корж М.В. Стратегія міжнародного маркетингу. Теорія і практика: монографія / М.В. Корж; Донбас. держ. машинобуд. акад. Краматорськ: ДДМА, 2017. 360 с.
17. Кредисов А., Дерев'яненко О. Конкуентоспроможність країни та стратегія її експорту на світовому ринку. Економіка України. 2010. №5.
18. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємств борошномельної галузі: концептуальна модель. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. Одеса. 2019. Вип. № 69 (1). С. 168–17. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10021>
19. Марченко В. М., Лебедева Н.П. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Економіка і суспільство. 2017. Вип. № 13. С. 592–596. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/99.pdf
20. Маталка С.М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія. Луганськ : Ноулідж. 2018. 210 с.
21. Михайленко О. Г., Краснікова Н. А. Конкуентоспроможність України на світовому ринку мінеральної продукції. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 71-82.
22. Мороз О. В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія. О. В. Мороз, Н. П. Карачина, Т. М. Халімон. Вінниця: УНІВЕРСУМ Вінниця, 2020. 180 с
23. Офіційний сайт асоціації Agtech Farm URL: <https://agtechfarm.online/en>
24. Перевезєва А. В., Мала К. С. Експортна стратегія підприємства як основа діяльності на міжнародному ринку. Вісник Запорізького

- національного університету. 2017. № 3(35). С. 102–108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2017_3_17
25. Переверзева А.В., Мала К.С. Експортна стратегія підприємства як основа діяльності на міжнародному ринку. Вісник Запорізького національного університету. 2017. №3(35). С. 103-108
26. Піддубна Л. І., Іванієнко К. В. Фактори формування експортного потенціалу промислових підприємств. Управління розвитком. 2015. № 1. С. 37–43.
27. Пічугіна Т. С., Бутенко Г. В. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 20 (1296). С. 45–49. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/37826>
28. Регламент Європейського Парламенту та Ради № 2023/1077 від 31 травня 2023 року. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=41ff3eb4-de34-485c-9474-d20fe710c963&title=DoUvagiEksporteriv-vropeiskiiSoiuzProdovzhivTerminDiiBezmitnoiTorgivliZUkrainoiu>
29. Рокоча В. В. Міжнародна торгівля: теорія та політика: навч. посібник. К.: Таксон, 2013.
30. Савіцький А. В. Специфіка формування експортної стратегії розвитку в управлінні прибутковістю промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 1. С. 37–40.
31. Свириденко Ю. Відкритість торгівлі та інтеграція до внутрішнього ринку ЄС – це ключ до збереження української економіки в умовах війни та швидкого економічного відновлення. <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=75eb54cb-4f06-4981-bd34-f58e897dd411&title=VidkrististTorgivli>

32. Ситнік І., Рагуліна Н. Теоретико-методичні основи управління процесом інтернаціоналізації бізнесу. Менеджер ДонДУУ. 2014. № 1. С. 38–42.
33. Стаття офіційного сайту AgroPortal, 03/2024 URL: <https://agroportal.ua/news/mir/ponad-60-importovanoji-yevrosoyuzom-kukurudzi-ukrajinska>
34. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
35. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова. 2022. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf
36. European Commission // URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/customs-procedures-import-and-export-0/what-exportation_en
37. European Union grain imports from Ukraine // Bruegel URL: <https://www.bruegel.org/first-glance/european-union-grain-imports-ukraine-right-decision-and-cynical-rebellion>
38. Export strategy and planning URL: <https://bolstglobal.com/strategy-and-planning>
39. Exports of vegetable oils // Ministry of Foreign Affairs URL: <https://www.cbi.eu/market-information/grains-pulses-oilseeds/what-impact-war-ukraine-exports-vegetable-oils>
40. FAO. 2023. The Impact of Disasters on Agriculture and Food Security 2023 – Avoiding and reducing losses through investment in resilience. Rome. <https://doi.org/10.4060/cc7900en>
<https://www.fao.org/3/cc7900en/cc7900en.pdf>

- 49.UkrInform // Agroinvest URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3692007-inozemci-investuvatimut-v-agrosektor-ukraini-za-umovi-strahuvanna-voennih-rizikiv-baslik.html>
- 50.World Trade Organization. Trade in commercial services 2021. URL: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2021_e/its13_trade_category_e.pdf
- 51.World Trade Organization. World Trade 2021. URL: http://www.wto.org/english/news_e/pres12_e/pr658_e.htm#chart2

ДОДАТКИ

Додаток 1.1

Таблиця

PESTLE-аналіз середовища експортоорієнтованої діяльності
аграрного сектора України на ринках ЄС

Фактори	Можливості	Загрози
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> • доступ до міжнародних ринків та просування експорту; • створення поглиблених і всеохопних зон вільної торгівлі(ПВЗВТ) з Європейським Союзом 	<ul style="list-style-type: none"> • повномасштабна війна в Україні; • політична нестабільність в цілому • протекціонізм з боку країн- імпортерів з ЄС; • економічне підривання політики Росії у регіонах, де вона має політичний вплив.
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> • збільшення обсягів залучення іноземних інвестицій; • зростання попиту на сільськогосподарські продукти в ЄС; • наявність дешевої робочої сили; • збільшення популярності органічної продукції в ЄС 	<ul style="list-style-type: none"> • недорозвиненість інфраструктури ринку та застарілість транспортної системи; • великі витрати на трансакції; • девальвація національної валюти • інфляція та зростання цін на енергоресурси; • залежність від кліматичних умов • низький рівень державної підтримки;
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> • наявність достатнього числа потенційних працездатних людей у сільських районах. 	<ul style="list-style-type: none"> • низька кваліфікованість населення в агросфері • зменшення чисельності та перехід населення з сільських територій до міських.
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> • повернення державних компенсаційних програм і можливість імпорту інноваційної техніки та технологій; • збільшення рівня інформатизації та 	<ul style="list-style-type: none"> • застарілість технологій • невідповідність технологій стандартам організацій виробництва країн-імпортерів • складність впровадження нових технологій

	<p>підвищення ефективності консультаційних механізмів;</p> <ul style="list-style-type: none"> • можливість використання агролізингу 	<ul style="list-style-type: none"> • зростання вартості імпортованих засобів виробництва та відсутність національних аналогів.
Правові	<ul style="list-style-type: none"> • угоди України з країнами ЄС щодо сільськогосподарської співпраці • впровадження стратегій розвитку аграрного сектору та сільських областей в Україні 	<ul style="list-style-type: none"> • нестабільність щодо впровадження земельної реформи • недосконалість нормативно-правової бази; • недостатність розвиненості національних систем сертифікації та контролю якості експортних товарів; • недостатня співпраця з іншими країнами в рамках міжнародної наукової організації
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> • високий рівень родючості ґрунту • багатий земельний ресурс; 	<ul style="list-style-type: none"> • скорочення посівних площ через воєнні конфлікти • порушення сівозмін; • виснаження посівних площ

Джерело: складено автором

Додаток 1.2

Фінансова звітність малого підприємства			Коди		
Підприємство	СЕЛЯНСЬКЕ / ФЕРМЕРСЬКЕ/ ГОСПОДАРСТВО " ФЛІМОН"	Дата(рік,місяць,число)	2020	01	01
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	20580235		
Організаційно-правова форма господарювання	ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО	за КОАТУУ	3220286101		
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КОПФГ	110		
Середня кількість працівників, осіб	6	за КВЕД	01.11		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця СТАРОКИЇВСЬКА, с. ПЕРЕМОГА, БАРИШІВСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 07510		0951178942		

1.Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
				1	2	3
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	-	-			
первісна вартість	1001	-	-			
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-			
Основні засоби :	1010	24,3	1 170,8			
первісна вартість	1011	25,0	1 216,7			
знос	1012	(0,7)	(45,9)			
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-			
Інші необоротні активи	1090	-	-			
Усього за розділом I	1095	24,3	1 170,8			
II. Оборотні активи						
Запаси :	1100	3 986,2	6 047,9			
у тому числі готова продукція	1103	1 080,4	5 523,2			
Поточні біологічні активи	1110	-	-			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 058,5	2 793,0			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	106,8	413,9			
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 755,6	5 972,7			
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-			
Гроші та їх еквіваленти	1165	656,4	-			
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-			
Інші оборотні активи	1190	407,5	410,3			
Усього за розділом II	1195	8 971,0	15 637,8			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-			
Баланс	1300	8 995,3	16 808,6			

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40,0	40,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 449,1	1 732,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 489,1	1 772,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	1 386,3
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 491,6	11 039,4
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	2,3	21,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 012,3	2 589,1
Усього за розділом III	1695	7 506,2	15 035,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	8 995,3	16 808,6

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2019 _____ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 681,5	9 393,9
Інші операційні доходи	2120	-	427,3
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 681,5	9 821,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13 579,6)	(7 146,6)
Інші операційні витрати	2180	(2 652,0)	(1 208,4)
Інші витрати	2270	(166,3)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(16 397,9)	(8 355,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	283,6	1 466,2
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	283,6	1 466,2



I. Баланс на 31 грудня 2020 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
первісна вартість	1001	-	-	
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	1 170,8	1 682,8	
первісна вартість	1011	1 216,7	1 798,4	
знос	1012	(45,9)	(115,6)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	1 170,8	1 682,8	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	6 047,9	3 862,6	
у тому числі готова продукція	1103	5 523,2	1 052,1	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 793,0	1 759,9	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	413,9	168,7	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 972,7	3 420,5	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	15,7	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	410,3	338,2	
Усього за розділом II	1195	15 637,8	9 565,6	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	16 808,6	11 248,4	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40,0	40,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 732,7	(1 353,9)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 772,7	(1 313,9)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	1 386,3	5 392,3
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	11 039,4	5 459,7
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	21,1	5,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 589,1	1 704,8
Усього за розділом III	1695	15 035,9	12 562,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	16 808,6	11 248,4

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 266,0	16 681,5
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6 266,0	16 681,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 664,5)	(13 579,6)
Інші операційні витрати	2180	(2 068,7)	(2 652,0)
Інші витрати	2270	(1 619,4)	(166,3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(8 352,6)	(16 397,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(2 086,6)	283,6
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(2 086,6)	283,6

1. Баланс на

2021 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	1682.8	1430.4
первісна вартість	1011	1798.4	1740.5
знос	1012	(115.6)	(310.1)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1682.8	1430.4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3862.6	3.2
у тому числі готова продукція	1103	1052.1	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	1759.9	712.1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	168.7	6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3420.5	2539.4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	15.7	293.5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	338.2	362.4
Усього за розділом II	1195	9565.6	3916.6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	11248.4	5347
Пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40	40
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1353.9	-4243.2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(40)
Усього за розділом I	1495	-1313.9	-4243.2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	5392.3	342.6
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5459.7	36.8
розрахунками з бюджетом	1620	-	325.6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	5.5	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1704.8	8885.2
Усього за розділом III	1695	12562.3	9590.2

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	11248.4	5347

2. Звіт про фінансові результати

за 2021 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4365.6	6266
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4365.6	6266
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2043.7)	(4664.5)
Інші операційні витрати	2180	(780.9)	2068.7)
Інші витрати	2270	(890.3)	(1619.4)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(3714.9)	(8352.6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	650.7	-2086.6
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	650.7	-2086.6

1. Баланс на 31.12.2022 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи				
первісна вартість	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002	()	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	1330.4	1035.9	
первісна вартість	1011	1740.5	1740.5	
знос	1012	(410.1)	(704.6)	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	1330.4	1035.9	
II. Оборотні активи				
Запаси:				
у тому числі готова продукція	1100	3.2		
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	369.5	462.9	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6		
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2539.4	2539.4	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	293.5		
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	362.4		
Усього за розділом II	1195	3574	3002.3	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1200			
Баланс	1300	4904.4	4038.2	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40	40
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1546.8	3042.2
Неоплачений капітал	1425	(40)	()
Усього за розділом I	1495	1546.8	3082.2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	36.8	
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3320.8	956
Усього за розділом III	1695	3357.6	956
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	4904.4	4038.2

2. Звіт про фінансові результати

за _____ 2022 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2855.1	4365.6
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2855.1	4365.6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1285.5)	(2043.7)
Інші операційні витрати	2180	(74.2)	(230.9)
Інші витрати	2270	()	(190.3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1359.7)	(2464.9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1495.4	1900.7
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1495.4	1900.7

1. Баланс на 31.12.2023 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002	()	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	1035.9	1035.9	
первісна вартість	1011	1740.5	1740.5	
знос	1012	(704.6)	(704.6)	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	1035.9	1035.9	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100			
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	462.9	305.1	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2539.4	2539.4	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	0		
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	3002.3	2844.5	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	4038.2	3880.4	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40	40
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3042.2	3840.4
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	3082.2	3880.4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	956	0
Усього за розділом III	1695	956	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	4038.2	3880.4

2. Звіт про фінансові результати

за 2023 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2576.3	2855.1
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2576.3	2855.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1161.4)	(1285.5)
Інші операційні витрати	2180	(616.7)	(74.2)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1778.1)	(1359.7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	798.2	1495.4
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	798.2	1495.4