

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ ” 2023

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ “МАГІСТР”

Тема: Удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства на прикладі ПрАТ «Чумак»

Виконала: Харабара Анастасія Олегівна

Керівник: професор Федорчук Олександр Михайлович

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Серьогін С. С.)
_____ (Федорчук О. М.)

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"___" _____ 2023

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студентки

Харабари Анастасії Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: *Удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства на прикладі ПрАТ «Чумак»*

затверджена наказом ректора від «12» вересня 2023, № 1768/ст.

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «2» жовтня 2023 до «31» грудня 2023.

3. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: *Бухгалтерська звітність ПрАТ «Чумак»: баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ПрАТ «Чумак», законодавчі акти та нормативні документи, літературні джерела, електронні джерела.*

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: визначити сутність та основи регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства, проаналізувати функції та методи її управління, визначити методичні підходи до оцінювання її розвитку та заходів щодо її вдосконалення, проаналізувати організацію господарської діяльності ПрАТ «Чумак», його фінансово-економічну діяльність за останні роки, оцінити рівень розвитку його зовнішньоекономічної діяльності, визначити шляхи її удосконалення, розробити пропозиції щодо покращення основних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства та провести аналіз їх результативності.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. –4

Аналітико-дослідницький розділ: табл. –14, рис –7

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –12, рис. –3, формули –10

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір і проведення аналізу бухгалтерської звітності ПрАТ «Чумак»	02.10.2023 - 05.10.2023	виконано
2.	Визначення та аналіз особливостей ведення зовнішньоекономічної діяльності та управління нею	05.10.2023- 15.10.2023	виконано
3.	Визначення основних напрямків ведення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Чумак»	до 25.10.2023	виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу основних напрямків ведення та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	до 29.10.2023	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи	до 01.11.2023	виконано
6.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 05.11.2023	виконано
7.	Визначення шляхів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників	до 25.11.2023	виконано
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи	до 01.12.2023	виконано
9.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 10.12.2023	виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи	до 20.12.2023	виконано
11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі	до 26.12.2023	виконано

Студентка _____ (Харабара А. О.)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (проф. Федорчук О. М.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

ПДВ – податок на додану вартість;

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ЗМІ – засоби масової інформації;

Табл. – таблиця;

Рис. – рисунок.

АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дослідження надані пропозиції щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Чумак» для покращення його економічного становища на українському та зарубіжних ринках.

У вступі визначається актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет, мета та завдання майбутніх досліджень.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти та сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, охарактеризовано її основні особливості, функції та методи управління та визначено методичні підходи до її оцінювання.

У другому розділі досліджено профіль підприємства ПрАТ «Чумак», здійснено оцінку фінансово-господарської та операційної діяльності підприємства, а також рівня розвитку його зовнішньоекономічної діяльності.

У третьому розділі надано економічно обґрунтовані пропозиції щодо покращення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Чумак» шляхом відновлення експортної діяльності, а також запропоновано використати конкретні рекомендації для відновлення присутності ПрАТ «Чумак» на зовнішніх ринках.

У висновку зазначені основні результати виконаного дослідження і надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань кваліфікаційної роботи.

ABSTRACT

As a result of the research, proposals were made for improving the foreign economic activity of PJSC "Chumak" in order to improve its economic position on the Ukrainian and foreign markets.

The introduction defines the relevance of the chosen topic of the qualification work, the object, subject, purpose and tasks of future research.

In the first chapter, the theoretical aspects and essence of the enterprise's foreign economic activity are considered, its main features, functions and management methods are characterized, and methodical approaches to its evaluation are defined.

In the second chapter, the company profile of PJSC "Chumak" was investigated, the financial, economic and operational activity of the company was evaluated, as well as the level of development of its foreign economic activity.

In the third chapter, economically justified proposals are provided for improving the foreign economic activity of PJSC "Chumak" by resuming export activities, and it is also proposed to use specific recommendations to restore the presence of PJSC "Chumak" in foreign markets.

In the conclusion, the main results of the performed research are indicated and specific proposals are given regarding the implementation of the tasks of the qualification work.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність та регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства	11
1.2. Функції та методи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	22
1.3. Особливості ведення зовнішньоекономічної діяльності	27
1.4. Методичні підходи до оцінювання розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та заходи щодо її вдосконалення	33
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ЧУМАК»	38
2.1. Організаційна характеристика господарської діяльності підприємства	38
2.2. Аналіз стану фінансово-економічних показників підприємства	46
2.3. Оцінка рівня розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	54
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ЧУМАК»	69
3.1. Основні шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Чумак»	69
3.2. Аналіз результативності запропонованих заходів	76
Висновки до розділу 3	96
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Через динамічний розвиток світового ринку та процесу глобалізації, підприємства постійно потребують знаходження новітніх, цілеспрямованих і конкретних шляхів підвищення своєї зовнішньоекономічної діяльності, конкурентоспроможності та потенціалу з урахуванням споживчих побажань і вимог до продукції для отримання стійкої конкурентної переваги на ринку.

Без розуміння основних ринкових законів та власних технологічних можливостей неможливий стабільний розвиток підприємства. Саме тому удосконалення зовнішньоекономічної діяльності є важливою складовою всього управління діяльністю підприємства, особливо у часи військового стану в Україні. Тому дана тема як ніколи є актуальною.

Метою дослідження, результати якого викладені у даній роботі, є визначення сутності та особливостей зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах, методичних підходів до її оцінювання та напрямів удосконалення.

У роботі досліджуються підходи до визначення сутності понять «зовнішньоекономічна діяльність», «суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності», «експорт», «імпорт» та інших на основі узагальнення літературних джерел, а також проводиться спроба практичного застосування методичних підходів до оцінювання та напрямів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності на базі ПрАТ «Чумак».

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- пошук та проведення комплексного аналізу зібраного матеріалу;
- визначення сутності та основ регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- аналіз функцій та методів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- визначення методичних підходів до оцінювання розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та заходів щодо її вдосконалення;

- характеристика організації господарської діяльності ПрАТ «Чумак»;
- аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Чумак» за останні роки;
- аналіз та оцінка рівня розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Чумак»;
- визначення шляхів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Чумак»;
- розробка пропозицій щодо покращення основних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства та аналіз їх результативності.

Методологічну базу дослідження становили наукові праці вітчизняних учених та провідних фахівців. Проблеми удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства досліджувалися у працях Н. Тюріної, А. Овсієнко, Р. Садридїнова, О. Федорчука, Л. Кожевнікової, А. Вівчевича, А. Ключника, О. Кириченко, О. Лазаревої, М. Карпенко та інших.

Інформаційну базу дослідження складала законодавчі акти України, офіційна статистика, нормативні документи та фінансова звітність підприємства, а також особисті спостереження автора, що забезпечило повноту та достовірність отриманих результатів.

Отримані результати дослідження можуть бути використані керівниками підприємств будь-якої галузі та спеціалізованих організацій із метою удосконалення їхньої зовнішньоекономічної діяльності.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Чумак».

Предметом дослідження є фінансова звітність та міжнародні контракти ПрАТ «Чумак», а також методи удосконалення його зовнішньоекономічної діяльності.

Методи дослідження. У ході дослідження були використані різні наукові методи, завдяки яким було досягнуто об'єктивності та детальності аналізу. Зокрема, були використані наступні методи:

- метод спостереження;
- методи порівняльного аналізу та синтезу;
- методи логічного узагальнення та проведення аналогій;
- метод системного підходу;

- розрахунковий метод;
- методи фінансового аналізу;
- економіко-математичні методи;
- метод факторного аналізу;
- графічний та табличний методи;
- описовий метод.

У теоретичному розділі розглянуто теоретичні аспекти та сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, охарактеризовано її основні особливості, функції та методи управління та визначено методичні підходи до її оцінювання.

В аналітичному розділі досліджено профіль підприємства ПрАТ «Чумак», здійснено оцінку фінансово-господарської та операційної діяльності підприємства, а також рівня розвитку його зовнішньоекономічної діяльності.

У рекомендаційному розділі надано економічно обґрунтовані пропозиції щодо покращення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Чумак» шляхом відновлення експортної діяльності, а також запропоновано використати конкретні рекомендації для відновлення присутності ПрАТ «Чумак» на зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства

У сучасному світі, де процес глобалізації стає все більш безповоротним і масштабним, входить майже у всі сфери діяльності та особливо впливає на політику, економіку і культуру, однією з основних форм економічних взаємовідносин країн стає зовнішньоекономічна діяльність. Вона має безпосередній вплив на рівень економічного становища держави, добробуту населення, а також відображає рівень конкурентоспроможності держави на світовому рівні.

Саме тому так необхідно розуміти сутність поняття зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), а також основи її функціонування та методи управління.

Поняття “зовнішньоекономічна діяльність” набуло розвитку в Україні у період впровадження економічної реформи 1987 року, в основі якої була мінімізація впливу держави як монополіста на здійснення економічних операцій, як внутрішніх, так і міжнародних, а також стимулювання підприємств до виходу на зовнішні ринки і розвитку міжнародної торгівлі [4].

Після проголошення України незалежною державою, було прийнято низку важливих нормативно-правових актів, таких як Закони України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (1991), «Про митну справу в Україні» (1991), «Про єдиний митний тариф» (1992), «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті» (1994), «Про операції з давальницькою сировиною» (1995), «Про режим іноземного інвестування» (1996) , а також Господарський кодекс України (2003) [7].

Так, за визначенням Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність»: «зовнішньоекономічна діяльність — це діяльність суб’єктів господарської діяльності України та іноземних суб’єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках,

визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами» [1].

За статтею 377 Господарського кодексу України: «Зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання є господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном [...] та/або робочою силою» [2]. У статті 139 цього ж кодексу надано визначення поняття майна — це «сукупність речей та інших цінностей (включаючи нематеріальні активи), які мають вартісне визначення, виробляються чи використовуються у діяльності суб'єктів господарювання та відображаються в їх балансі або враховуються в інших передбачених законом формах обліку майна цих суб'єктів» [2].

За визначенням Е. Ковтуна: «сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства полягає в сукупності зовнішньоекономічних операцій, що відбуваються в сфері господарської діяльності, які здійснює підприємство з метою одержання прибутку через створення та реалізацію конкурентних переваг внаслідок виходу на зовнішній ринок» [8].

За визначенням Н. Тюріної: «це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [9]».

За визначенням Інституту права, технологій та інновацій, зовнішньоекономічна діяльність — це «вид економічної діяльності, тісно пов'язаний з експортом та імпортом товарів і послуг, зовнішньою торгівлею, іноземними інвестиціями та реалізацією спільних проектів» [27].

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність — це вид господарської діяльності, що охоплює сукупність зовнішньоекономічних операцій суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів, що здійснюються через побудову взаємовідносин між ними і створення та реалізацію конкурентних переваг внаслідок виходу на зовнішній ринок або входу на український, а саме

експортом та імпортом товарів і послуг, зовнішньою торгівлею, іноземними інвестиціями та реалізацією спільних проектів [2, 8, 9, 27].

Для більшості країн зовнішньоекономічна діяльність має ряд своїх функцій, зокрема [10]:

- збалансування національного та світового рівнів розвитку економіки;
- порівняння національних та світових витрат на виробництво;
- впровадження та заохочення міжнародного розподілу праці;
- підвищення рівня національної економіки;
- матеріальне та технічне забезпечення;
- встановлення стандартів та контроль якості продукції;
- ціноутворення;
- підвищення рівня конкурентоспроможності;
- стратегічний розвиток ЗЕД;
- маркетингова діяльність;
- інформаційне забезпечення;
- фінансовий облік та управління [10].

Особи, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, є її суб'єктами. Всього класифікують три рівні суб'єктів ЗЕД: мікро-, макро- та міждержавний рівні.

За Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» суб'єктами ЗЕД вважаються фізичні та юридичні особи, їх об'єднання, структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності, спільні підприємства, державні замовники та інші [1]. Вони належать до суб'єктів мікроекономічного рівня діяльності. У табл. 1.1 [1] наведена детальна інформація про суб'єкти мікрорівня ЗЕД:

Таблиця 1.1

Суб'єкти мікроекономічного рівня зовнішньоекономічної діяльності

Суб'єкти	Детальна характеристика
Фізичні особи	Громадяни України, іноземні громадяни, особи без громадянства, з цивільною правоздатністю та дієздатністю, що постійно проживають в Україні
Юридичні особи	підприємства, організації та об'єднання всіх видів, у тому числі акціонерні та інші види господарських товариств, асоціації, спілки, концерни, консорціуми, торговельні доми, посередницькі та консультаційні фірми, кооперативи, кредитно-фінансові установи, міжнародні об'єднання, організації, а також юридичні особи, чие майно та капітал належать іноземним суб'єктам господарської діяльності
Об'єднання	Об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, які не є юридичними особами, але які постійно знаходяться в Україні і яким не заборонено здійснювати господарську діяльність
Структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності	Філії, відділення тощо іноземних суб'єктів господарської діяльності, що постійно знаходяться в Україні
Спільні підприємства	Підприємства за участю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів, зареєстровані як такі і які постійно знаходяться в Україні
Державні замовники	Державні замовники у сфері оборони
Інші	Інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законами України

Усі суб'єкти на мікрорівні націлені підвищувати прибуток, збільшувати обсяги і напрями виробництва та ринків збуту, підвищувати ефективність за рахунок орієнтування на зарубіжного споживача та вирішувати державні, тарифні і нетарифні питання та проблеми, пов'язані з міжнародною ціновою мінливістю [7].

До суб'єктів макроекономічного рівня належить Україна як держава, представлена уповноваженими компетентними органами, такими як [7]:

- Верховна Рада;
- Кабінет Міністрів;
- Національний банк України;
- Державна митна служба;
- Міністерство фінансів;
- Міністерство економіки;
- галузеві міністерства;

- відомства;
- територіально-регіональні та місцеві органи влади

та недержавні органи управління, що включають:

- торгово-промислові палати;
- Раду експертів при Кабінеті Міністрів;
- товарні, валютні, фондові біржі;
- асоціації;
- спілки [7].

Для країни вони є гарантами економічної безпеки та конкурентоспроможності на світовому ринку. Суб'єкти макrorівня також займаються розподілом доходів та зацікавлені в підвищенні рівня зайнятості, зростанні бюджету та збільшенні обсягів випуску та продажу продукції, стимулюючи їх структурними покращеннями, контролем за станом внутрішнього ринку та впливом засобів зовнішньої конкуренції [7].

До суб'єктів міждержавного рівня належать: загальноекономічні міждержавні організації, міжнародні неурядові економічні організації, міжнародні організації з регулювання світової торгівлі та міжнародні валютно-кредитні організації. Більш детально суб'єкти міжнародного рівня характеризуються у табл. 1.2 [7]:

Таблиця 1.2

Суб'єкти міждержавного рівня зовнішньоекономічної діяльності

Суб'єкти	Характеристика
Загальноекономічні міжнародні організації	Налагоджують і координують співпрацю країн та вирішують можливі проблеми, що виникають у сфері економіки, політики, культури, екології тощо (наприклад, Організація Об'єднаних Націй, G7, Організація економічного співробітництва та розвитку тощо).
Міжнародні неурядові економічні організації	Базуються не на міжурядових угодах, а на основі установчих документів, що зареєстровані згідно з законодавством однієї з держав (наприклад, «Міжнародний комітет Червоного Хреста», «Грінпіс», Міжнародний Олімпійський Комітет тощо).
Міжнародні організації з регулювання світової торгівлі	Розробляють правові засади, координують і регулюють торгово-економічні відносини між державами, допомагають країнам розв'язувати проблеми, досягати домовленостей та обмінюватися інформацією і досвідом (наприклад, Світова організація торгівлі, Організація країн-експортерів нафти (ОПЕК), Міжнародна торгова палата тощо).
Міжнародні валютно-кредитні організації	Регулюють валютно-кредитні відносини країн та здійснення розрахункових операцій між ними (наприклад, Міжнародний валютний фонд, Міжнародний банк реконструкції та розвитку тощо).

Суб'єкти ЗЕД мають рівні права щодо здійснення будь-яких видів зовнішньоекономічної діяльності, які прямо не заборонені законами України, незалежно від того, яка їхня форма власності, розмір тощо [1].

Так, суб'єкти ЗЕД, отримуючи у власність в результаті своєї діяльності кошти, майно, майнові і немайнові права тощо, так само отримують права на володіння, користування та розпорядження ними на власний розсуд [1].

Щодо зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів закордоном, то вона регулюється як законами України, так і законами відповідних держав. Так, у всіх суб'єктів ЗЕД України є право мати представництва в інших країнах відповідно до їхніх законів та брати участь в організаціях, які пов'язані з міжнародною економічною діяльністю і не є урядовими [1].

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності базується на певних принципах, які класифікують як загальні, специфічні та національні.

Серед загальних принципів виділяють три основних [7]:

1. Науковості, що має на увазі здійснення розвитку зовнішньоекономічної діяльності виключно за об'єктивними економічними законами.

2. Системності, що відображає стійкі взаємозв'язки між окремими складовими ЗЕД.

3. Взаємовигідності, що передбачає, що кожен партнер-учасник ЗЕД отримує прибуток або іншу вигоду від участі в міжнародних операціях [7].

Специфічні принципи встановлені міжнародними нормативно-правовими актами. Їх мають дотримуватися всі держави, які підписали ті чи інші документи. Так, у Хартії економічних прав і обов'язків держав, прийнятій Генеральною Асамблеєю ООН у 1974 році, зібраний найповніший перелік принципів здійснення ЗЕД, що включає: визнання суверенітету, територіальну цілісність, незалежність, рівноправність, неутручання, взаємовигідність, виключення несправедливості, мирне вирішення суперечок, неухильне виконання зобов'язань, визнання прав та свобод людини, співробітництво для розвитку та вільний доступ до морів [6].

В Україні здійснення ЗЕД базується на таких принципах [1]:

1. Суверенітету, що передбачає, що суб'єкти мають невід'ємне право на самостійне і незалежне здійснення ЗЕД в Україні та відповідно до її законів, а також що Україна зобов'язується виконувати укладені нею міжнародні договори і дані зобов'язання.

2. Свободи зовнішньоекономічного підприємництва, що означає, що суб'єкти ЗЕД мають право добровільно укладати зовнішньоекономічні угоди, здійснювати таку діяльність у будь-яких формах, за умови, що це не заборонено законодавством та володіти всіма одержаними результатами. Вони також зобов'язані дотримуватись порядку, встановленого українськими законами.

3. Юридичної рівності і недискримінації, що передбачає, що всі суб'єкти ЗЕД, у тому числі держава, рівні перед законом незалежно від форми власності. Також забороняються будь-які дії, крім тих, що передбачені законом, які б обмежували права чи дискримінували суб'єкти за формою власності, місцем розташування тощо.

4. Верховенства закону, що передбачає регулювання ЗЕД виключно законами України, а використання підзаконних актів та актів управління місцевих

органів, які можуть створювати менш сприятливі умови для суб'єктів, ніж ті, які встановлені законодавством, заборонено.

5. Захисту інтересів суб'єктів ЗЕД, згідно з яким Україна має забезпечувати однаковий рівень захисту інтересів всіх суб'єктів, що знаходяться на її території відповідно до встановлених законів. Для суб'єктів, що знаходяться за її межами, Україна забезпечує однаковий рівень захисту відповідно до норм міжнародного права. Захист державних інтересів України здійснюється відповідно до норм законодавства, міжнародного права та укладених договорів.

6. Еквівалентності обміну та неприпустимості демпінгу при ввезенні та вивезенні товарів, що означає, що вартість будь-якого товару має бути встановлена справедливо, а ввезення та вивезення товарів повинні регулюватися і контролюватися [1].

Серед видів ЗЕД в Україні виокремлюють [1]:

- діяльність щодо експорту та імпорту товарів, капіталів, робочої сили;
- діяльність пов'язана з наданням виробничих, управлінських, аудиторських, юридичних, маркетингових, страхових, транспортних, посередницьких, агентських, туристичних та інших послуг, які не заборонені в Україні;
- співпраця у науково-технічній та виробничій сферах, а також навчання та практична підготовка спеціалістів;
- діяльність, пов'язана з фінансовими операціями та операціями з цінними паперами;
- діяльність, пов'язана з кредитно-розрахунковими операціями, створенням банківських, страхових та кредитних установ;
- діяльність, пов'язана зі створенням спільного бізнесу, проведенням спільних господарських операцій та володіння спільним майном;
- діяльність, пов'язана з отриманням нематеріальних об'єктів власності, таких як ліцензії, патенти, торговельні марки тощо;
- діяльність, пов'язана з проведенням комерційних заходів, таких як виставки, аукціони, торги, конференції тощо;
- оптова та роздрібна торгівля в Україні за іноземну валюту;

- діяльність, пов'язана з бартерними операціями;
- діяльність у сфері оренди та лізингу;
- купівля, продаж та обмін валюти, зокрема на валютних аукціонах та ринках;
- робота фізичних осіб на контрактній основі тощо [1].

Для стабільних та надійних міжнародних зв'язків, а також балансу на внутрішньому ринку країни, відбувається постійне регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Так, в Україні регулювання ЗЕД здійснюється: державою за допомогою її уповноважених органів, недержавними управлінськими органами та самими суб'єктами ЗЕД.

Окрім законів України та Господарського кодексу, про які згадувалося вище, зовнішньоекономічна діяльність в Україні регулюється актами тарифного і нетарифного регулювання, заходами оперативного валютно-фінансового та кредитного регулювання, рішеннями недержавних органів економічного управління та угодами суб'єктів ЗЕД, що не суперечать законодавству [1].

В цілому державне регулювання захищає економічні інтереси країни та її суб'єктів, сприяє рівним можливостям суб'єктів розвивати підприємницьку діяльність, вільно використовувати доходи та здійснювати інвестиційні вкладення і заохочує конкуренцію. При цьому держава не має права безпідставно втручатися у зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів, окрім випадків, передбачених законодавством [1].

Повний перелік державних органів, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність, представлений у табл. 1.3 [1]:

Таблиця 1.3

Органи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності

Орган	Характеристика
Верховна Рада	Є найвищим органом державного регулювання. Приймає, вносить зміни та скасовує закони, затверджує основні напрями зовнішньоекономічної політики країни, укладає міжнародні договори від імені держави, забороняє експорт та імпорт певних товарів, встановлює заборону на торгівлю у відповідь на дискримінацію та недружні дії.
Кабінет Міністрів України	Впроваджує заходи щодо ведення зовнішньоекономічної політики, координує діяльність міністерств та інших виконавчих органів, торговельних представництв, погоджує та призначає керівників та працівників торговельних представництв і виконавчих органів, укладає нормативно-правові акти, пов'язані з ЗЕД, веде переговори, укладає міжурядові договори від імені держави та забезпечує їх виконання, складає платіжний баланс та зведений валютний план, контролює кошти Державного валютного фонду України, забезпечує дотримання рішень Ради Безпеки Організації Об'єднаних Націй, застосовує заходи у відповідь на дискримінацію та недружні дії.
Національний банк України	Забезпечує платоспроможність держави, контролюючи золотовалютний резерв та інші державні коштовності, укладає угоди з центральними банками інших держав, регулює курс гривні, здійснює операції по кредитах і позиках, наданим державі, а також з ресурсами Державного валютного фонду України, є гарантом кредитів для суб'єктів ЗЕД.
Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері економічного розвитку	Забезпечує єдину зовнішньоекономічну політику суб'єктів ЗЕД, контролює дотримання законодавства та умов міжнародних договорів, розслідує антидемпінгові, антисубсидійні та інші порушення.
Митні органи	Проводять митний контроль на території України
Антимонопольний комітет України	Контролює дотримання законодавства у сфері захисту економічної конкуренції
Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі	Визначає порушення, проводить антидемпінгові, антисубсидійні або спеціальні розслідування та застосовує відповідні заходи, застосовує заходи у відповідь на дискримінацію та недружні дії.

Зовнішньоекономічною діяльністю можуть управляти й місцеві органи, в які входять місцеві Ради народних депутатів України, їх виконавчі органи, а також територіальні підрозділи органів державного регулювання ЗЕД України. Їхні повноваження в більшій мірі регулюються Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», а діяти як суб'єкти ЗЕД вони можуть лише після

створення своєї юридичної особи як комерційної зовнішньоекономічної організації [1].

Результати зовнішньоекономічної діяльності в Україні підлягають оподаткуванню. Верховна Рада за поданням Кабінету Міністрів встановлює та скасовує ставки податків, виходячи з товарних ознак і спираючись на бездифіцитність платіжного балансу та підтримку самофінансування суб'єктів ЗЕД, гарантує стабільність податків на строк не менше 5 років та заохочує експортну діяльність [1].

Верховна Рада України також визначає митну політику, що базується на законах України про зовнішньоекономічну діяльність і митне регулювання, положеннях Митного кодексу України, Єдиного митного тарифу та міжнародних договорів. Так, Україна є єдиною митною територією, на якій усюди діють однакові митні правила. Ставки Єдиного митного тарифу єдині і обов'язкові для всіх суб'єктів ЗЕД [1].

Не дивлячись на те, що зовнішньоекономічна діяльність в Україні гарно розвинена і охоплює величезний перелік товарів, що імпортуються та експортуються, деякі товари все ж підлягають забороні. Так, забороняється експортувати вичерпні природні ресурси та предмети, що є національним, історичним та культурним надбанням, імпортувати та провозити транзитом товари, які можуть завдавати шкоди моралі, здоров'ю чи життю населення, тваринам, рослинам та навколишньому середовищу, якщо до них не було вжито спеціальних заходів безпеки, та продукцію і послуги, що пропагують ідеї війни, расизму, дискримінації та геноциду, а також експортувати та імпортувати товари, що порушують права на інтелектуальну власність [1].

Законодавством України також встановлені вимоги щодо захисту економічної конкуренції. Так, недобросовісною конкуренцією вважається демпінговий та субсидований імпорт, незаконне створення монополій тощо. Також заборонені державні монополії на експорт та імпорт більшості товарів, окрім: озброєння, боєприпасів, військової техніки, комплектуючих, вибухових та ядерних речовин, устаткування, джерел іонізуючого випромінювання та іншої

продукції, що становить державну таємницю, дорогоцінних металів, сплавів, каміння, наркотиків та психотропів і предметів з музейних фондів України. Операції з ними проводять виключно уповноважені державою суб'єкти ЗЕД [1].

Суб'єкти, що порушують антидемпінгову політику, та держави, що проводять дискримінаційні дії у бік України, мають підлягати спеціальним митним заходам, таким як: повне або часткове ембарго на торгівлю, встановлення спеціального мита, ліцензування зовнішньоекономічних операцій, квотування тощо. Також у відповідь країнам можуть бути заборонені чи обмежені зовнішньоекономічні операції та скасовані тарифні преференції [1].

1.2. Функції та методи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Тепер, з'ясувавши сутність та проаналізувавши основи регулювання зовнішньоекономічної діяльності, доцільно розглянути її основні функції та методи управління.

Так, управління, тобто менеджмент зовнішньоекономічної діяльності полягає у проведенні комплексних досліджень та розробці моделей міжнародних середовищ, аналізі підприємств, цін, законодавства та митних ставок країн-партнерів, сприянні взаємодії усіх об'єктів організації задля досягнення визначених цілей ЗЕД тощо [11].

В основі управління зовнішньоекономічною діяльністю лежать загальні функції менеджменту, тобто планування, організація, мотивація, регулювання та контроль. Проте менеджмент ЗЕД має ряд особливостей, що відрізняють його від класичного управління. Це:

- співпраця з іноземними суб'єктами на всіх рівнях, включаючи міжнародний;
- участь в зовнішньоекономічних відносинах більшої кількості суб'єктів, у тому числі держав;
- різноманіття економічних, законодавчих, політичних, культурних та інших норм у кожній з країн;

– ширше територіальне охоплення, що відрізняється кліматичними, часовими та іншими умовами [12, 13].

Виходячи з цього, розглянемо більш детально кожен з функцій [12, 13]:

1. Планування. За його допомогою визначаються чіткі цілі у діяльності підприємства та встановлюються конкретні дії, за допомогою яких їх можна досягти. Базою для цього виступають маркетингові дослідження, що включають аналіз іноземних ринків, їхніх особливостей, запитів клієнтів та можливостей просування продукції. Також на його ефективність прямо впливають:

– ймовірність та рівень передбачуваності форс-мажорних ситуацій та інших подій, які потенційно можуть вплинути на розвиток ЗЕД, а також обсяг втрат від їх настання;

– чіткість і зрозумілість мети, цілей та етапів планування зовнішньоекономічної діяльності для обох сторін;

– обсяг доходів від планування, що має перевищувати обсяг витрат на його здійснення;

– безперервність процесу планування;

– відносини між державами, підприємства яких прагнуть співпрацювати.

Завдяки плануванню підприємство буде захищене від непередбачуваних подій та зможе швидко і адекватно реагувати відповідно до змін на ринку.

2. Організація. За її допомогою створюється зручна структура взаємовідносин підрозділів на підприємстві, визначаються правила, порядки та умови діяльності працівників, розподіляються їхні функції, повноваження та обов'язки, делегуються права на управління, визначаються межі відповідальності тощо. Усе це дає можливість працівникам легше та ефективніше досягати поставлених цілей. Також, процес організації забезпечує стабільність економічної, технічної, психологічної і законодавчої складових діяльності суб'єктів ЗЕД.

3. Мотивація. В цілому це процес спонукання працівників до досягнення поставлених цілей за допомогою різних методів. Завдяки їй працівники розуміють цінність і мету своєї діяльності та отримують від цього матеріальні та моральні винагороди, задовольняють потреби у самореалізації та відчутті корисності.

Серед основних інструментів мотивації виділяють мотиви та стимули. Мотив є спонуканням працівника до внутрішнього бажання задовольнити власні потреби, а стимул — наданням йому можливості отримати матеріальну винагороду за роботу для задоволення цих потреб.

4. Контроль. Це процес визначення стандартів, всеосяжного моніторингу відповідності виконання стратегічного плану, шляхом порівняння фактичних показників з плановими задля оцінки його ефективності, і застосування урегулюючих заходів, таких як коригування планів або зміна обсягів фактичної діяльності і, відповідно, досягнутих результатів. Така діяльність допомагає виявити проблему на початковому етапі та гарантує досягнення поставлених цілей.

5. Регулювання. Завдяки йому відбувається розробка і впровадження певних заходів задля виправлення можливих помилок, збоїв, недоліків та відхилень у зовнішньоекономічній діяльності [12, 13].

Також, Вівчевич А.М. виділяє ряд функцій, пов'язаних з підготовкою даних, тобто на результатах яких базуються основні функції. Це:

- аналіз ринків, цінової політики та маркетингова діяльність;
- облік власних досягнень, а також конкурентів як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках;
- прогноз економічних, політичних та інших тенденцій у світі;
- розробка рекламних кампаній та аналіз результатів їх впливу;
- аналіз звітності про власні обсяги продажу, визначення актуальних цін, обсягів виробництва та асортименту;
- оформлення та підписання міжнародних контрактів;
- зустрічі з іноземними партнерами;
- експортно-імпортна діяльність;
- визначення ризиків;
- пошук джерел фінансування [14].

Щодо методів управління ЗЕД, то вони більше пов'язані з основними принципами управління та є способами їх реалізації. Так, до універсальних

принципів управління відносять: безперервність, комплексність, об'єктивність, ефективність, пріоритетність та інноваційність, а до спеціальних: інформативність, відповідальність, результативність, гнучкість та вмотивованість [15].

Загалом, методи управління — це способи, за якими здійснюються управлінська діяльність та вплив на колектив працівників для досягнення поставлених цілей підприємства. Методи управління ЗЕД — це способи, прийоми та засоби впливу держави та інших органів, а також керівного відділу, на зовнішньоекономічну діяльність підприємства [12, 13].

Так, серед методів управління ЗЕД виділяють правові, адміністративні, економічні, організаційні та соціально-психологічні.

Правові методи управління нерозривно пов'язані з розробкою та впровадженням нормативно-правової бази у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Вони також спонукають неухильно дотримуватися норм міжнародного права, угод та договорів, стимулюють вступ держави у міжнародні організації та укладання угод між країнами. На рівні держави правовими методами управління користуються уповноважені органи та відомства, а на рівні підприємства — керівний відділ, що регулює внутрішньо-системні відносини та видає нормативні акти [16].

Адміністративні методи є інструментами організаційно-розпорядчої дії. За їх допомогою розподіляють обов'язки, координують об'єкти управління та контролюють дотримання правових норм та досягнення поставлених цілей. На рівні держави такими методами є [16]:

- ліцензування;
- квотування;
- заборона імпорту та експорту певних товарів;
- впровадження заходів задля захисту від недобросовісної конкуренції;
- розгляд суперечок у процесі здійснення ЗЕД [16].

Окрім цього, на рівні підприємства використовуються [13]:

- оперативно-розпорядчі методи, що полягають в уточненнях деталей плану і оперативному виправленні відхилень;

- поділ за функціями;
- експертний метод;
- порівняння та проведення аналогій;
- структуризація та деталізація мети;
- делегування цілей та повноважень;
- організаційне моделювання, що полягає у формуванні уявлення про об'єкт і структуру управління [13].

На відміну від правових та адміністративних, економічні методи будуються на принципах ринкової економіки. Вони покликані допомагати суб'єктам реалізовувати свої матеріальні інтереси та об'єднувати інтереси окремих працівників з цілями підприємства. Так, з боку держави такими методами є:

- митний тариф та митний збір;
- акцизний збір;
- відсоткова ставка на надання і отримання кредиту;
- ставка на страхування експортних кредитів та позик;
- заходи з регулювання валютного та фінансового обороту;
- податки;
- встановлені ціни на імпортовану та експортовану продукцію;
- іноземні інвестиції [12, 13].

Організаційні методи пов'язані з такою діяльністю як встановлення стандартів та сертифікація продукції, навчання кадрів, реклама, участь у виставках, стимулювання експорту, маркетингова діяльність тощо. Основними з них є:

- регламентування, що визначає правила для підрозділів та окремих працівників та закріплює їх в статуті, положеннях та внутрішніх правилах;
- нормування, що встановлює основні технічні, економічні, фінансові та інші норми;
- інструктування, що полягає у навчанні працівників та регулярній перевірці їхніх вмінь, знань, навичок та компетенцій [12, 13].

Соціально-психологічні методи як правило використовуються для впливу на стосунки працівників всередині організації. Вони ґрунтуються на моральному стимулюванні та перетворенні простого завдання на обов'язок [13].

Таким чином, між функціями та методами управління зовнішньоекономічною діяльністю прослідковується нерозривний взаємозв'язок. Тому для ефективного управління підприємством необхідно комплексно використовувати усі існуючі інструменти та обирати методи управління в залежності від характеру потенційних проблем.

1.3. Особливості ведення зовнішньоекономічної діяльності

У п. 1.1 та 1.2 було розглянуто особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Тепер розглянемо деякі особливості функцій та організації її управління, а також особливості виходу підприємства на зовнішні ринки та укладання зовнішньоекономічних контрактів.

У компаніях, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, загальні функції менеджменту мають деякі відмінності від національних компаній. Так, порівняємо їхні функції планування, організації, мотивації і контролю та представимо їх у табл. 1.4 [17]:

Таблиця 1.4

Порівняння функцій менеджменту національних та міжнародних компаній

Функції менеджменту	Національні компанії	Міжнародні компанії
Планування		
Аналіз середовища	Внутрішній ринок	Світовий ринок
Урахування потенційних конфліктів власних інтересів з інтересами країни	Однієї країни	Декількох країн
Організація		
Організаційна структура	Орієнтована на внутрішні операції	Глобальна структура
Комунікаційні зв'язки	Короткі	Мережі на великі відстані
Мотивація		
Згуртованість та лідерство	Вплив однієї культури	Різні культури
Орієнтація менеджерів	Етноцентризм	Геоцентризм
Ринок праці	Національний	Світовий
Контроль		
Система обліку	Вимоги однієї країни	Різні вимоги в залежності від країн
Звітність	Вимоги однієї країни	Різні вимоги в залежності від країн

З таблиці видно, що функції менеджменту на підприємстві істотно залежать від кількості ринків, на які воно орієнтується. Цю особливість варто враховувати при прийнятті рішення займатися зовнішньоекономічною діяльністю та у подальшому управлінні підприємством.

Щодо особливості організації управління, то, як правило, підприємства організовують управління зовнішньоекономічною діяльністю двома способами [19]:

– як частку своєї внутрішньо-виробничої структури, тобто формують зовнішньоекономічний відділ, що займається укладанням договорів, аналізом ринків, експортно-імпортною діяльністю, прогнозуванням тощо;

– як майже самостійну організацію, тобто зовнішньоторговельну фірму, що діє від імені підприємства, проте є юридично самостійною, виступає посередником в укладанні договорів, безпосередньо займається експортно-імпортною діяльністю та наданням суміжних послуг, а також надає гарантії та займається митним оформленням [19].

Також варто вирішити, якою буде форма виходу на зовнішні ринки. Тут теж є певна особливість у повноті контролю та рівні відповідальності. Так, існують декілька узагальнених форм [19]:

1. Експорт, тобто реалізація продукції, що виробляється всередині країни, закордоном. Серед переваг: мінімум змін у виробничій та організаційній структурі, мінімум витрат на інвестиції, мінімум ризиків. Virізняють:

– прями́й експорт, коли підприємство самостійно займається реалізацією своєї продукції на зарубіжних ринках через власний експортний відділ, відділення чи філію закордоном або окремих дистриб'юторів та агентів;

– непрями́й експорт, що відбувається через посередників, міжнародні товарні біржі, аукціони, тендери тощо. Він стає доцільним при низькій компетенції працівників і важкодоступності інформації про зовнішні ринки. Таким чином, хоч підприємство і мінімізує ризики, проте втрачає зв'язок зі споживачами, стає залежним від посередника та не може приділити максимум уваги просуванню своєї продукції.

2. Спільна підприємницька діяльність, прикладами якої є:

– Ліцензування, що полягає у передачі покупцеві ліцензії права на використання певного патенту, технології, товарного знака або цілого виробничого процесу. Так ліцензіар може знизити ризик копіювання та неконтрольованого розповсюдження виробництва своєї продукції закордоном і зекономити на робочій силі, сировині, транспортуванні тощо. Однією з нині популярних форм ліцензування є франчайзинг.

– Управління за контрактом, що полягає в укладанні договору з закордонними підприємствами про випуск продукції на їхніх потужностях. Це дозволяє значно зекономити на факторах виробництва і транспортуванні, а також обійти певні законодавчі обмеження на експорт.

– Підприємство спільного володіння, що має на меті об'єднання зарубіжних та місцевих інвесторів задля створення закордонного підприємства та спільного керування ним. Таке підприємство може бути створене як приватними організаціями, так і самою державою та її підприємствами. Завдяки цьому

зменшуються витрати та ризики, а також розширюються виробничі потужності та охоплення нових ринків збуту.

3. Пряме інвестування полягає у вкладенні власного капіталу у створення нових підприємств, виробничих або торгових підрозділів закордоном. Цей спосіб є найбільш затратним, відповідальним та ризикованим, адже вимагає повного контролю та фінансування:

– виробниче підприємство, що охоплює повний цикл виробництва та просування, а фактори виробництва належать країні, в якій воно розташовано;

– збиральне підприємство отримує сировину або за частини від материнської компанії та займається процесом обробки або комплектації продукції і її просуванням;

– збутова філія, що займається процесом просування продукції на іноземні ринки [9].

Таким чином, при організації зовнішньоекономічної діяльності підприємствам варто заздалегідь поцікуватися про те, в якій саме формі буде відбуватися її управління, та як буде збуватися їхня продукція закордоном.

Тепер розглянемо ще один не менш важливий етап у процесі зовнішньоекономічної діяльності — укладання міжнародних контрактів. Він теж має ряд особливостей.

За Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічний контракт — це «домовленість двох або більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їх іноземних контрагентів, спрямована на встановлення, зміну або припинення їх взаємних прав та обов'язків у зовнішньоекономічній діяльності» [1].

До основних функцій таких угод відносять ініціативність, координацію, інформативність, гарантію та правовий захист.

Серед безлічі видів зовнішньоекономічних контрактів найбільш розповсюджені [9]:

– разового постачання. Після того, як зобов'язання будуть виконані, дія контракту припиняється;

- з періодичним постачанням. Регулярне постачання відбувається у встановлений контрактним термін;
- з постачання комплектного устаткування;
- на оплату в грошовій формі. Розрахунок по контракту відбувається у визначених договором валюті, способі та формі;
- на оплату в товарній або змішаній формі. Це бартерні угоди та частково бартерна, частково валютна оплата;
- з управління. Відправлення частини свого персоналу для підтримки управління іноземної компанії за певну оплату;
- «під ключ». Часто притаманні будівельним компаніям та підприємствам, що виробляють устаткування. Вони займаються процесом з нуля і віддають вже повністю готові об'єкти, причому оплата відбувається поетапно, в залежності від умов контракту;
- колективні. Використовуються щодо занадто великих та дорогих проєктів для однієї компанії [4].

Ще однією особливістю міжнародних контрактів є їхня типовість. Для їх розробки встановлені певні правила та умови. Так, найрозповсюдженішою є форма договору, що упорядкований у розділи та статті. У першому розділі визначаються загальні умови контракту. У другу частину виносяться умови, що потребують узгодження сторонами, тобто предмет контракту, його ціна, обсяги, якість, умови оплати, термін та спосіб поставки тощо. У наступних розділах зазначаються інші не менш важливі умови, наприклад, причини розірвання контракту, форс-мажори та інше. В кінці обов'язково зазначається інформація про сторони угоди, місця для підписів їхніх представників та дата укладання [4].

В цілому, Європейською економічною комісією ООН було спеціально розроблено більше 30 варіантів типових договорів та загальних умов купівлі-продажу. Проте вони є обов'язковими при укладанні угоди лише за узгодженням обох сторін, хоч і значно полегшують розуміння сторонами одна одної, допомагають швидко та наочно знайти компроміс та знижують ризик невиконання умов угоди [4].

Також при укладанні зовнішньоекономічних договорів варто приділяти особливу увагу встановленню ціни на продукцію, а саме процесу ціноутворення. В Україні він має ряд нюансів та підвладний регулюванню державою.

Так, ціни, пов'язані з зовнішньоекономічною діяльністю, прийнято розділяти на експортні та імпорнтні. Експортні ціни використовуються для продажу продукції на зарубіжних ринках, у той час як імпорнтні — за якими продукція купується за кордоном.

Експортні ціни базуються на власних витратах підприємства та нормативному прибутку, з додаванням витрат на можливі доставку продукції та митне оформлення. Аби підвищити конкурентоспроможність продукції на світовому рівні, для вітчизняних підприємств як правило не застосовується податок на додану вартість, мито, акцизний та митний збір, хоча на деякі товари, що становлять певний дефіцит, експортне мито все ж може застосовуватися. Іноді підприємствам доводиться відштовхуватись від, так званих, індикативних цін, що встановлюються країнами в розрізі антидемпінгових заходів, квотування тощо та обмежують ввіз і продаж продукції за цінами нижче від національного виробника.

Імпорнтні ціни формуються за схожим принципом: до ціни продавця додаються витрати транспортування, страхування, завантаження і розвантаження, що формує митну вартість. На її основі обчислюється і додається мито, митні й акцизні збори та податок на додану вартість. Якщо підприємство планує перепродати імпортовану продукцію, до цієї ціни додається відсоток нормативного прибутку та витрати обігу. На імпортовану продукцію так само можуть встановлюватися індикативні ціни.

Таким чином, підприємствам, перш ніж займатися купівлею та продажем продукції на міжнародному ринку, необхідно ретельно вивчити нормативні документи щодо митного оформлення власної країни та країни партнера [4].

Також для проведення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємствам варто розуміти особливості системи міжнародних розрахунків, що регулює платежі держав, підприємств, громадян та інших суб'єктів ЗЕД у різних країнах. Міжнародні розрахунки включають також проведення некомерційних

операцій, операцій по кредитах та руху капіталів як між підприємствами, так і державами [4].

У світі використовуються різні валюти, тому національну валюту обов'язково конвертують до валюти, що зазначена у контракті, адже це безперечно впливає на ефективність проведення міжнародного розрахунку. До уваги також варто брати можливі валютні обмеження з боку держави.

Головну роль у міжнародних розрахунках відіграють банки. Вони є не тільки посередниками між контрагентами, а й виконують функції контролю, надання гарантій та кредитування, фінансуючи міжнародні угоди.

Більше того, варто пам'ятати, що регулювання міжнародних розрахунків відбувається не лише згідно нормативних актів і законодавства, але й банківських правил, міжнародних законів та національних звичаїв [4, 11].

1.4. Методичні підходи до оцінювання розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та заходи щодо її вдосконалення

Для того, аби ефективно оцінювати та управляти зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, перш за все потрібно бути в курсі економічного становища своєї держави та країн партнерів. Для цього потрібно постійно слідкувати за основними показниками розвитку ЗЕД країн та аналізувати їхній вплив на діяльність підприємства.

Так, економічні показники ЗЕД країни класифікують за такими групами [9]:

1. Абсолютні:

– обсяг зовнішнього товарообороту, що включає обсяг експорту та імпорту товарів, зовнішньоторговельний оборот (сукупність експорту та імпорту);

– торговельне сальдо — це різниця між обсягами експорту та імпорту;

– генеральна торгівля — це вартість транзитних товарів та зовнішньоторговельного обороту;

– реекспорт та реімпорт.

2. Відносні:

– індекси динаміки експорту та імпорту визначають темпи росту та темпи приросту;

– коефіцієнт покриття імпорту експортом є відношенням доходів експорту до витрат імпорту;

– індекс «умов торгівлі» є відношенням експортних цін до імпортних;

– індекс імпортової залежності країни визначається часткою імпорту у ВВП;

– індекс чистої торгівлі є відображенням перевищення експорту або імпорту.

3. Показники структури:

– товарна, географічна та інституційна структури;

– індекс диверсифікації експорту/імпорту відображає відхилення від світової структури експорту;

– індекс географічної концентрації експорту/імпорту відображає величину різноманіття товарів, що експортуються.

4. Показники інтенсивності та ефективності зовнішньоекономічних зв'язків країни:

– платіжний баланс країни, що включає торговий баланс, баланс послуг, іноземного туризму і некомерційних операцій, закордонних інвестицій та капіталів;

– експорт на душу населення;

– імпорт на душу населення;

– зовнішньоторговельний оборот на душу населення [9].

Що стосується оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, то для цього доцільним є проведення комплексного економічного аналізу, аналізу рівня виконання зобов'язань, експортного потенціалу, абсолютних, відносних, структурних показників, показників ефективності, раціональності використання коштів, а також порівняння стану власного підприємства з контрагентами та оцінка можливих ризиків.

Економічний аналіз охоплює оцінку структури міжнародних зв'язків та її ефективності і якості виконання зобов'язань по контрактам, пошук резервів та розробку заходів з удосконалення ЗЕД підприємства [9].

Аналіз рівня виконання зобов'язань базуються на точності виконання умов контрактів та визначенні причин, що завадили виконанню певних зобов'язань. Також у ньому визначається кількість та вартість укладених, виконаних, невиконаних і прострочених угод та порівнюється питома вага невиконаних і прострочених контрактів у всьому обсягу укладених контрактів з показниками минулих років [9].

Аналіз експортного потенціалу охоплює виробничу, фінансову, інноваційну, маркетингову, інформаційну, організаційно-управлінську та трудову складові.

Аналіз абсолютних та відносних показників здійснюється за таким самим принципом, як і аналіз державних показників, проте на рівні підприємства.

Аналіз структурних показників включає характеристику товарної (розподіл за товарами), географічної (розподіл за країнами та регіонами) структури та структури накладних витрат, тобто витрат на збут експортних товарів [9].

Аналіз показників ефективності полягає у визначенні валютної ефективності експорту та імпорту, їхньої інтегральної та абсолютної ефективності, економічного ефекту, економічної ефективності реалізації експортної продукції, ефективності реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку, ефективності імпортного обладнання та валютної ефективності продажу ліцензій [9].

Аналіз раціональності використання коштів включає вивчення накладних витрат, оборотності коштів, що вкладені в товари, та коштів у розрахунках, з метою визначення факторів зміни обсягів вкладень коштів у експортні операції, можливості вивільнення коштів з обороту і швидкості їх обороту, а також розрахунок коефіцієнтів віддачі коштів, що вкладені в експортні та імпорتنі операції [9].

Для порівняння стану власного підприємства з контрагентами використовуються показники [9]:

– платоспроможності (коефіцієнти маневрування власних коштів, забезпечення власними коштами, незалежності);

– ліквідності активів (коефіцієнти загальної, поточної, абсолютної ліквідності);

– рентабельності (коефіцієнти рентабельності продажу, основної діяльності, власного капіталу, активів);

– ділової активності (коефіцієнти оборотності основних засобів, оборотних коштів, виробничих запасів, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості) [9].

Оцінка можливих ризиків також є невід'ємною складовою в аналізі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Так, є різні підходи до їх класифікації, проте найчастіше використовується методика оцінки STAR (Strategic technology assessment review), що полягає в оцінці ризиків на основі визначеної системи критеріїв. У процесі аналізу ризиків також визначаються методи впливу на них та обирається подальша стратегія їх управління.

Після того, як було визначено стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства, застосовуються заходи щодо її вдосконалення та коригування. Підприємствам рекомендується [18, 20, 21, 22, 23, 24]:

1. Підвищити свій технічний і технологічний рівні, що, відповідно, сприятиме підвищенню якості продукції, що виробляється, та її конкурентоздатність на світовому ринку.

2. Запроваджувати нові, більш екологічні та економічні технології, що надалі значно знизить рівень витрат підприємства.

3. Наймати висококваліфікованих фахівців для управління ЗЕД.

4. Встановити та покращувати систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) у сфері ЗЕД.

5. Визначати необхідні форми, методи та механізми регулювання й управління ЗЕД.

6. Формувати оптимальну та зручну структуру управління.

7. Створити окремий структурний підрозділ, що займався б виключно управлінням ЗЕД.

8. Формувати стійкі зв'язки між управлінням ЗЕД та іншими видами діяльності всередині підприємства.
9. Займатися стратегічним плануванням та розробкою нових напрямків ЗЕД.
10. Проводити регулярні маркетингові дослідження та аналіз контрагентів.
11. Встановити постійний контроль за ефективністю зовнішньоекономічних операцій.
12. Сприяти інформаційному забезпеченню у процесі комунікацій з іноземними партнерами.
13. Періодично проводити SWOT-аналізи, будувати моделі Canvas, матриці BCG тощо для розробки стратегії розвитку підприємства.
14. Регулювати зовнішньоекономічну діяльність підприємства відповідно до змін у законодавстві [18, 20, 21, 22, 23, 24].

Висновки до розділу 1:

Таким чином, було визначено сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, її основні функції та методи управління, а також особливості, методичні підходи до оцінювання та заходи з удосконалення. Так, зовнішньоекономічна діяльність — це така господарська діяльність, яка включає в себе сукупність зовнішньоекономічних операцій суб'єктів ЗЕД, побудову взаємовідносин між ними і створення та реалізацію конкурентних переваг для виходу на зовнішній ринок або входу на внутрішній, а саме шляхом експорту та імпорту продукції, зовнішньою торгівлею, іноземними інвестиціями та реалізацією спільних проектів. Серед основних функцій управління зовнішньоекономічною діяльністю виділяють функції планування, організації, мотивації, регулювання та контролю. Серед методів управління ЗЕД виділяють правові, адміністративні, економічні, організаційні та соціально-психологічні методи. Для оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємства проводиться комплексний економічний аналіз, аналіз експортного потенціалу, економічних показників, показників ефективності, а також порівняння стану власного підприємства з контрагентами та оцінка можливих ризиків.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ЧУМАК»

2.1. Організаційна характеристика господарської діяльності підприємства

Для більш поглибленого розуміння зовнішньоекономічної діяльності підприємства та її вдосконалення, також варто розглядати цю тему в практичному аспекті, наприклад, на основі приватного акціонерного товариства «Чумак».

Перш за все проведемо організаційну характеристику господарської діяльності підприємства.

ПрАТ «Чумак» було зареєстровано в Україні 04 травня 2000 року. Основні відомості про нього наведені у табл. 2.1 [29]:

Таблиця 2.1

Коротка характеристика підприємства

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Чумак»
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	24106105
Юридична адреса	Україна, 01042, місто Київ, б.Дружби народів, будинок 19, поверх 4
Галузь	Харчова промисловість
Розмір статутного фонду підприємства	699 527 750,00 грн
Власник	Crestone Investments Limited (Кіпр)
Офіційний сайт	chumak.com

Підприємство засновано 29 травня 1996 року двома шведськими підприємцями у місті Каховка. Інвесторами виступили компанії «Tetra Pak» і «Orkla Foods» [35].

Підприємство першим стало виробляти в Україні кетчупи та соуси та ввело у вжиток поняття «кетчуп» на українському ринку (раніше використовувалося тільки «томатний соус») [35].

У 2001 році підприємство запустило завод у Скадовську. На той час це був найбільший в Україні завод з переробки томатів, причому повного циклу виробництва. А у 2007 році відкрився новий, на цей раз найбільший в Європі, завод у Каховці, через що Скадовський завод був зупинений [35].

У 2008 році 70% акцій підприємства придбали інвестиційні компанії «Dragon Capital» й «East Capital Bering Ukraine Fund», завдяки чому підприємство почало розширяться і збільшувати свій асортимент. Так, у 2009 році почався випуск макаронних виробів, а у 2015 – соків [35].

У 2019 році «Чумак» знову змінив власників та приєднався до однієї з найбільших агропромислових компаній в Азії, ПрАТ «Delmar PTE. Ltd», ставши власністю його філії «Delta Wilmar Ukraine», а у квітні 2020 року усі 100% акцій підприємства були придбані кіпрською інвестиційною компанією «Crestone Investments Limited» [31].

Вираз «З лану до столу» є корпоративним слоганом підприємства.

Місія «Чумак»: «Робимо здорову їжу доступнішою».

За мету «Чумак» ставить щоденне самовдосконалення у виготовленні продуктів харчування, спираючись на професійний та інноваційний підхід до розуміння вподобань та потреб своїх клієнтів і забезпечення ефективної роботи підприємства [34].

Глобальними цілями «Чумак» є [34]:

- лідерство у своїй галузі на ринку України;
- конкурентоспроможність на світовому ринку;
- повноцінне задоволення споживчих потреб;
- висока якість продукції, що відповідає стандартам;
- надійні контрагенти та взаємовигідні партнерства;
- соціальний захист працівників;
- підтримка іміджу України як родючої та багатой держави [34].

Наразі до них додалися і більш короткострокові цілі. Це:

- повернення обсягів виробництва та рівня економічних показників до лютого 2022 року;
- відновлення роботи на Каховському заводі;
- стабільність попиту та доходів;
- захист бізнесу від потенційних ризиків;
- гнучкість організаційної структури.

До основних видів діяльності за системою КВЕД, якими займається «Чумак», можна віднести [28]:

Таблиця 2.2

Основні види діяльності ПрАТ «Чумак» (КВЕД)

КВЕД	Вид діяльності
10.39	Перероблення та консервування фруктів і овочів
10.73	Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів
10.84	Виробництво прянощів і приправ
46.31	Оптова торгівля фруктами й овочами
46.38	Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками
80.10	Діяльність приватних охоронних служб

Таким чином, продукція «Чумак» призначена для харчування. Асортимент підприємства включає такі категорії продукції [37]:

- соуси: кетчуп, майонез, гірчиця, спагеті-соуси, соуси-приправи, соєві соуси;
- макаронні вироби;
- консервацію: овочева ікра, мариновані овочі, консервовані кукурудза та горошок, томатна паста;
- маргарин;
- фруктові та овочеві соки, смузі;
- продукція власної торгової марки (ВТМ): вищезазначена продукція, а також хлібні палички, шоколадні десерти, в'ялені томати, мариновані огірки, стевія) [37].

Загалом асортимент підприємства налічує майже 100 видів продукції [37].

Виробничі процеси «Чумак» сертифіковані і відповідають стандартам DSTU ISO 9001: 2009, DSTU ISO 22000: 2007 і BRC Global [34].

У ПрАТ «Чумак» налічується 59 торгових марок, з них – власне ТМ «Чумак», ТМ «Байдикі». ТМ «Фрузі», слоган «Найпомідорніша томатна паста» та «З лану до столу».

До 2022 року кількість персоналу, що була залучена у період збору врожаю, досягала 1,4 тисячі осіб, фермерів – до 15 тисяч. В інший час штаб складався приблизно з 795 осіб [32].

Щодо організаційної структури «Чумак», то у ній можна виділити такі рівні:

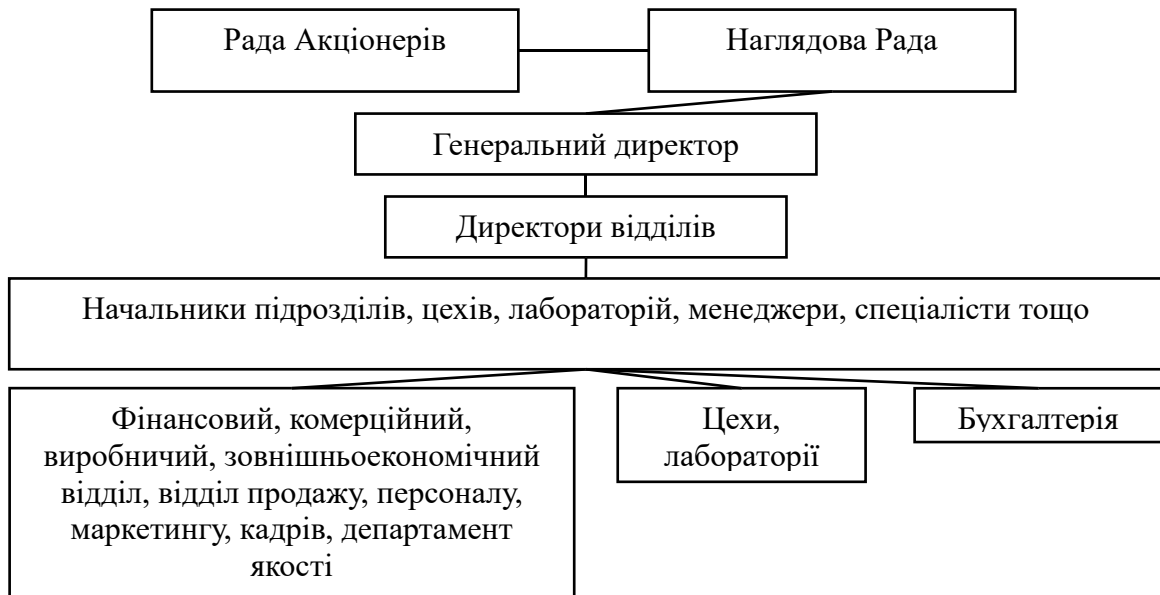


Рис. 2.1. Організаційна структура «Чумак»*

*розроблено автором на основі [33]

Розглянемо більш детально кожен з рівнів. Вищим керуючим органом є Рада Акціонерів та Наглядова Рада, що виконує зобов'язання між засіданнями Ради Акціонерів. Вона вирішує організаційні питання, визначає місію підприємства, регулює його діяльність нормативними документами та має обирає Генерального директора. Йому підпорядковуються директори відділів, що формують ще одну ланку управління, яким в свою чергу підпорядковуються начальники підрозділів, тобто начальники цехів, лабораторій, менеджерів тощо. Вони вже безпосередньо керують підрозділами, у відділах, цехах та лабораторіях. Також варто більш детально розглянути деякі відділи.

Фінансовим відділом керує головний бухгалтер, якому підпорядковуються інші бухгалтери та економісти.

У комерційному відділі головним є комерційний директор. Йому підпорядковуються менеджери, що займаються закупками сировини, підготовкою до відправлення та постачанням продукції, укладанням договорів тощо.

Керівнику департаменту якості та екології підпорядковуються менеджери з екологічного контролю та керівники лабораторій.

Директор виробничого відділу регулює діяльність інженерів з техніки безпеки, начальників основного та допоміжного виробництва і менеджерів з підготовки виробництва.

Відділ персоналу охоплює працівників соціального захисту, людських ресурсів, юристів та департамент інформації та зв'язку.

Також окремо діє відділ кадрів, що знаходяться у постійному зв'язку з іншими.

Зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві займається відділ ЗЕД. Основні напрями продажів, які зараз розвиває відділ, є продажі в пост-радянські країни, ЄС, Азію та Північну Америку. За цими напрямками було призначено окремих керівників.

Також відділ включає підрозділ, що займається операціями з імпорту, забезпечує маркетингову діяльність, поставки, збутову діяльність, вирішує торгові суперечки, організовує фінансове забезпечення операцій, займається митним оформленням та транспортуванням.

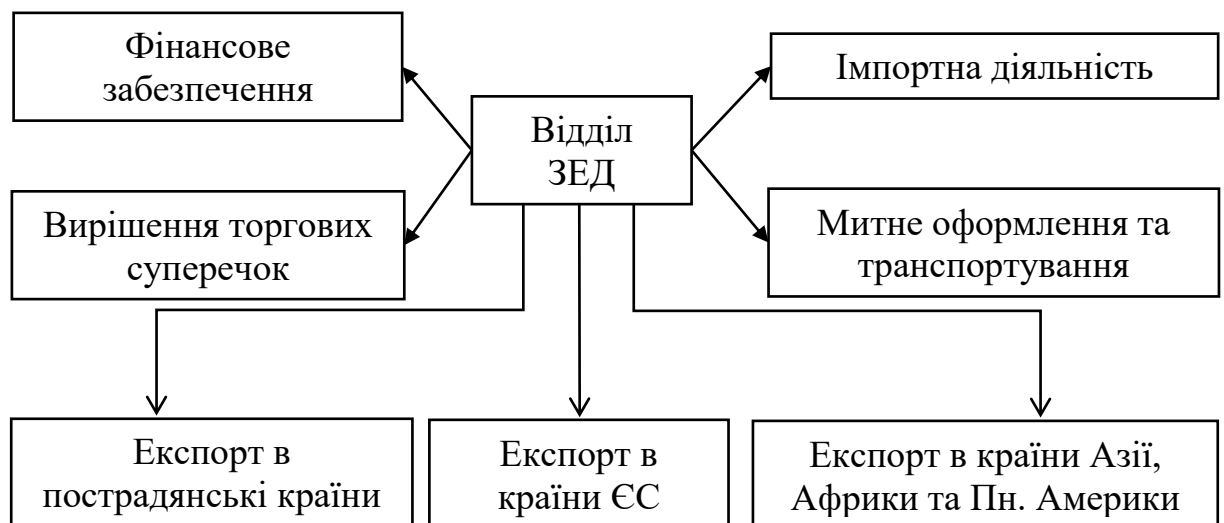


Рис. 2.2. Структура відділу зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ

«Чумак»*

*складено автором на основі [33]

Також проведемо аналіз стейкхолдерів та основних ринків збуту.

Стейкхолдери – це особи, що зацікавлені в діяльності підприємства і чиї дії можуть вплинути на його успіхи або втрати. Розрізняють внутрішніх (знаходяться всередині організації) і зовнішніх (за межами підприємства) стейкхолдерів.

Так, до стейкхолдерів ПрАТ «Чумак» варто віднести:

- постачальників сировини;
- кінцевих споживачів (клієнтів);
- посередників;
- інвесторів;
- працівників;
- топ-менеджерів (керівний склад);
- державні органи управління.

Серед споживачів підприємства представлені окремі особи-покупці, що купують напряму, тобто за моделлю B2C, та промислові клієнти, тобто ринок підприємств-виробників, що працюють за моделлю B2B та закупають продукцію під власною торговою маркою (BTM-продукція), такі як: «McDonald's», «ОККО», «WOG», «Кулиничі», «Аскания-пак» тощо, а також ритейлери: «АТБ», «Метро», «Ашан», «Сільпо» та інші оптові та роздрібні магазини [36].

Маркетинговими посередниками підприємства в ланцюгах постачання продукції часто виступає ринок реселлерів, що налагоджує зв'язок з окремими клієнтами і перепродає придбану продукцію.

Логістична та транспортна мережа при цьому у підприємства, як правило, своя, адже «Чумак» має дочірнє логістичне підприємство «Чумак-авто», але іноді використовуються і послуги реселлерів.

Постачальниками сировини для «Чумак» виступають фермери, так як у підприємства немає власних сільськогосподарських угідь. Підприємство співпрацює з багатьма компаніями, в тому числі з ТОВ АДМ «Таврійський елеватор» та ТОВ «Дніпровська перлина», діяльність яких пов'язана з сільським господарством. Таким чином «Чумак» підтримує фермерську культуру в Україні [33].

Постачальником пакування є компанія «Tetra Pak» [33].

Тож проведемо ідентифікацію стейкхолдерів та оцінку їх важливості і поведінки, заповнивши табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка стейкхолдерів підприємства*

Стейкхолдери	Важливість	Інтерес	Фактичний рівень впливу	Рівень комунікацій
Зовнішні				
Клієнти	0,3	Випуск якісної продукції; Доступні ціни; Післяпродажне обслуговування	9	10
Постачальники	0,25	Можливість постачати ресурси, матеріали, деталі, обладнання; Стабільне виробництво та попит; Вчасна оплата	8	10
Посередники	0,25	Стабільне виробництво та попит; Доступні ціни для можливості встановлення вищої націнки та отримання маржі з продажу	8	10
Державні органи управління	0,2	Отримання податків та зборів; Забезпечення населення робочими місцями; Вклад компанії в економіку країни	6	8
Усього	1			
Внутрішні				
Топ-менеджери	0,35	Розширення виробництва; Підвищення попиту та збільшення обсягів продажу; Зростання прибутку; Оновлення устаткування; Належні умови праці; Висока продуктивність виробництва	10	10
Працівники	0,3	Постійність робочих місць; Гідна оплата праці і зростання заробітної плати; Належні умови праці; Соціальний захист	8	9
Інвестори (акціонери)	0,35	Збільшення ролі в управлінні; Розширення виробництва; Підвищення попиту та збільшення обсягів продажу; Зростання прибутку	10	10
Усього	1			

*складено автором

Таблиця 2.3 (продовження)

Оцінка стейкхолдерів підприємства*

Можливі ефекти	Позитивні	Негативні
Зовнішні		
Клієнти	Підвищення попиту та збільшення обсягів продажу; Зростання прибутку; Покращення якості продукції; Розширення цільової аудиторії; Вихід на нові ринки	Погіршення репутації; Скорочення обсягів продажу; Вихід з неприбуткових ринків; Зниження доходів; Судові позови; Втрата клієнтів
Постачальники	Підвищення якості кінцевого продукту; Знижки та здешевіння сировини та матеріалів; Стабільність та вчасність поставок; Розширення продуктових лінійок за рахунок варіативності сировини; Поява альтернативи вибору постачальників	Поставка неякісного обладнання та сировини; Затримки та збої в поставках; Підвищення цін; Скорочення або відмова від випуску продукції через відсутність сировини; Втрата постачальника
Посередники	Є постійними покупцями; Просування продукції на ринках; Додаткова реклама; Зростання попиту; Зворотній зв'язок з клієнтами; Післяпродажне обслуговування	Погіршення репутації; Відмова від продажу певних продуктів; Завищення цін; Поганий маркетинг; Поступки конкурентам
Державні органи управління	Державний захист бізнесу; Дотації; Співпраця та спонсорство соціальних проєктів	Високі податки; Інфляція; Зростання цін на воду та енергоресурси; Строга система стандартів; Проблеми з відповідністю законодавству; Штрафи, заборона діяльності
Внутрішні		
Топ-менеджери	Розширення лінійок виробництва; Підвищення обсягів продажу та зростання прибутку; Прийняття ефективних рішень; Зростання продуктивності виробництва; Покращення умов праці; Актуальність продукції; Підвищення якості та вчасне оновлення обладнання	Неефективність управління; Погіршення умов праці; Скорочення попиту; Переваження витрат над доходом; Знос обладнання; Збої в системі виробництва; Суперечки з постачальниками посередниками, радою акціонерів, основними працівниками
Працівники	Підвищення продуктивності праці; Нові ідеї з оптимізації процесів виробництва та покращення якості; Неформальне просування продукції	Погіршення якості продукції; Спад продуктивності праці; Скорочення штату; Негативні відгуки колишніх працівників
Інвестори (акціонери)	Залучення інвестицій; Розширення виробничих потужностей, лінійок та обсягу виробництва; Співпраця з компаніями інвесторів; Просування через додаткові канали; Прийняття ефективних управлінських рішень	Неефективність управлінських рішень; Відсутність інвестицій; Старіння обладнання та технологій; Неактуальність продукції; Суперечки всередині ради акціонерів та з іншими стейкхолдерами

*складено автором

Таким чином бачимо, що великий вплив на діяльність ПрАТ «Чумак» мають акціонери та топ-менеджери, які найбільше зацікавлені в орієнтації на клієнтів та підтримці стабільної роботи працівників.

2.2. Аналіз стану фінансово-економічних показників підприємства

До лютого 2022 року ПрАТ «Чумак» було сильним гравцем на міжнародному ринку й експортувало продукцію у безліч країн. Серед них пост-радянські країни, ЄС, США, Канада, Ізраїль, країни Африки та Північної Америки, Південна Корея та інші [29].

Детальніше країни, до яких здійснювався експорт, представлені на рис. 2.3:

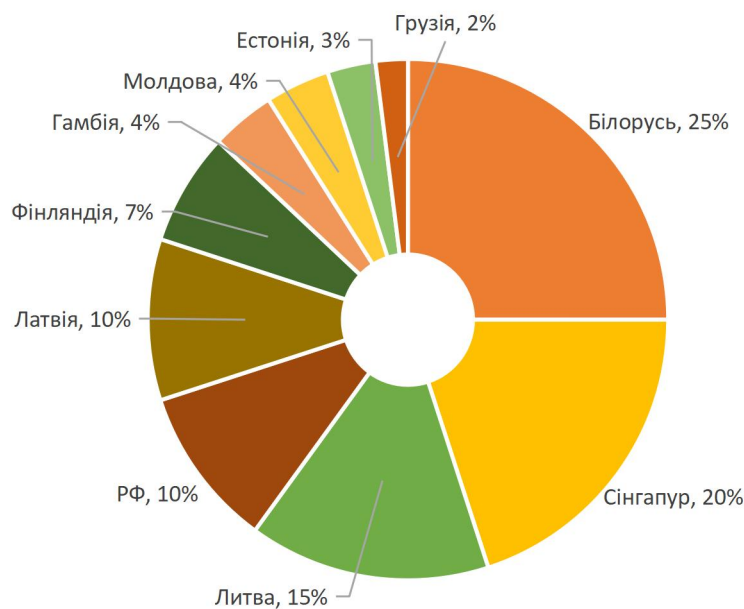


Рис. 2.3. Країни, в які «Чумак» здійснював експорт до 2022 року*

*складено автором на основі [29]

Отже, бачимо, що найбільшими країнами-імпортерами були Білорусь, Сінгапур та Литва, але підприємство не обмежувалося даними ринками, а продовжувало розширювати свою присутність і в інших країнах.

При виході на нові ринки «Чумак» завжди складає бізнес-план та використовує метод прямого експорту, що передбачає продаж продукції через власний торговий персонал. Він застосовується у випадку, коли легко визначити споживачів або вони самі знаходять продавця. Організація прямого експорту здійснюється за допомогою:

- зовнішньоекономічного відділу, що вирішує всі питання з просування товару на зовнішній ринок;
- торгових представників, яких відряджають за кордон і які добре знають товари і просувають його на ринок;
- представництва.

«Чумак» має представництва на деяких ключових ринках, проте в більшості випадків експортна діяльність здійснюється зовнішньоекономічним відділом.

Побудуємо схему просування продукції на іноземному товарному ринку до кінцевого споживача (рис. 2.4):

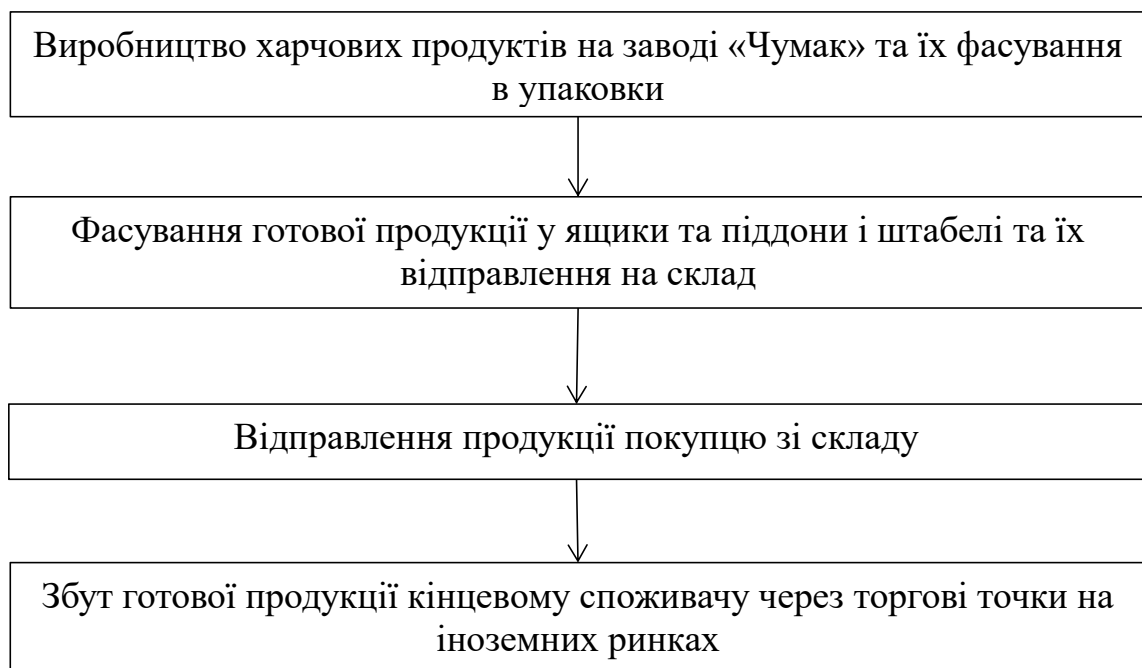


Рис. 2.4. Схема просування товарів на іноземному товарному ринку до кінцевого споживача*

*складено автором на основі [32]

Прикладом успішної роботи зовнішньоекономічного відділу став вихід підприємства на ринок Палестини. Так, 13 лютого 2022 року на своїй сторінці у Facebook «Чумак» заявив: «Відтепер колекція продукції «Чумак» доступна на палестинських ринках. Ми представлені більш ніж у 30 країнах і зараз у Палестині. Оскільки ми інноваційна компанія, ми пропонуємо нашим клієнтам нові корисні продукти. Ще однією перевагою, яку ми пропонуємо нашим клієнтам, є наша висока гнучкість, яка дозволяє нам адаптуватися до

найвибагливіших вимог наших клієнтів: McDonalds, KFC, METRO, Auchan. Нарешті наша система QM відповідає високим світовим стандартам – перевірка BRC та FSMA 21CFR120. З нетерпінням чекаємо, що #ЧУМАК стане найкращим у світі за якістю» [39].

Незважаючи на це, 2022 рік не став плідним для «Чумак». На рис. 2.5 відображено обсяг доходів від реалізації продукції компанією та зокрема дохід від експорту з 2009 по 2022 рік.



Рис. 2.5. Обсяг виручки та дохід від експорту «Чумак» за 2009-2022 роки*

*складено автором на основі [29]

До 2021 року спостерігалася позитивна динаміка щодо загальної прибутковості підприємства, а також відносно стабільна динаміка доходів від експортної діяльності. На експорт «Чумак» сильно вплинула пандемія через Covid-19, а потім і повномасштабне вторгнення РФ на територію України, через що заводи «Чумак» опинилися в окупації.

Тоді підприємство експортувало близько 20% своєї продукції. Наразі багато запитів підприємство отримує з країн Балтії, ЄС, Грузії. Це етнічні ринки, адже там живуть українці і шукають українські продукти. Зараз дистриб'ютори постійно на зв'язку і чекають, коли «Чумак» зможе повернутися на імпорнтні ринки. [40]

Проте підприємство не опустило руки. Генеральний директор «Чумак» Андрій Левчук зазначає: «У березні [2022 року] ми провели стратегічну сесію

щодо того, як далі вести бізнес. Адже у нас залишився тільки комерційний відділ у Києві та бренд, більше нічого. Оскільки ми мали досвід виробництва продуктів для мереж під їх торговою маркою, то вирішили знайти в Україні компанії, які могли б нас підтримати у цей важкий час. Тобто, щоб на своїх потужностях виробляли продукцію під брендом «Чумак» за нашою рецептурою та під нашим контролем. Звернулися до компанії «Луцьк Фудз», яка погодилася нас підтримати» [40].

Завдяки впровадженню такого бізнес-плану, «Чумак» одразу перелокувався на Волинь, де їхні тодішні конкуренти — компанія «Луцьк Фудз» (ТМ «Руна») — надали підприємству можливість випускати продукцію на своєму заводі. Таким чином «Чумак» зміг вийти на 30% довоєнних об'ємів виробництва.

У мирний час запуск проекту з випуску певної продукції займав рік. Зараз виробничі майданчики намагаються запускати в прискореному режимі. Наразі головна задача «Чумак» — повернутися на полиці у всіх категоріях, в яких підприємство було присутнє до 24 лютого 2022 року [40].

Щодо імпоротної діяльності, то вона була зосереджена на відновленні та розширенні виробничих потужностей, таких як посудомийні машини, обладнання для миття або сушіння пляшок та інших ємностей, обладнання для наповнення, закупорювання пляшок, банок, закривання ящиків, мішків та інших ємностей, їх запечаткування, закорковування та наклеювання етикеток, обладнання для герметизації пляшок, банок, тубиків та аналогічних ємностей, обладнання для фасування та загортання товарів, обладнання для газування напоїв. Наразі найбільша доля імпорту припадає на макаронні вироби, овочі, крохмалі, гірчицю, деякі соуси, крупи та пакувальні матеріали.

Так, раніше найбільшими постачальниками імпорту для «Чумак» були Туреччина, Німеччина та Польща. Більш детально країни-імпортери розглянуті на рис. 2.6.

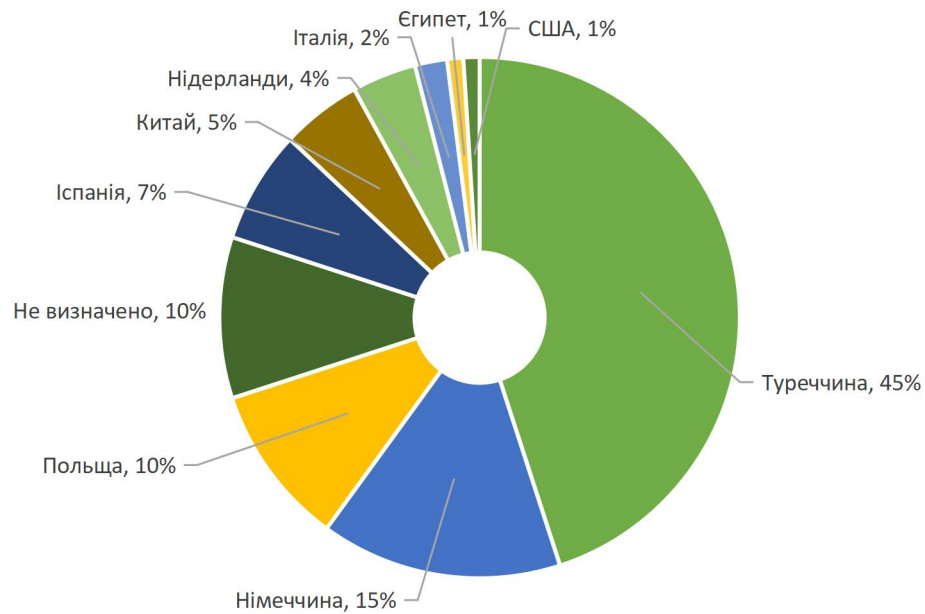


Рис. 2.6. Країни-імпортери «Чумак» до 2022 року*

*складено автором на основі [29]

На 2022 рік певні об'єми сировини для «Чумак» були законтраковані з компанією «Agrofusion», яка має три томатні заводи. Цієї сировини підприємству вистачило до осені. Зараз «Чумак» купує сировину, бо не може виробляти власну, адже на потужностях «Руни» обладнання для переробки томатів немає. «Руна» та інші виробники зараз купують томатну пасту або у «Agrofusion», або завозять з-за кордону [41].

Також «Чумак» продовжив співпрацювати з турецькими заводами щодо виробництва макаронних виробів, які поставляються в Україну машинами через Румунію та Польщу. Це виходить і швидше, і безпечніше, ніж морем.

Обсяги реалізації такої продукції дозволяють підприємству обслуговувати поточні операційні потреби в обігових коштах, підтримувати операційну діяльність та вчасно розраховуватись за своїми зобов'язаннями перед постачальниками, персоналом та зобов'язаннями з податкових та інших обов'язкових платежів. У червні-липні 2022 року обсяг виробництва на потужностях третіх сторін становив 11% від середньомісячного обсягу реалізації за 2021 рік (без врахування експорту) [41].

З «Delta Wilmar» були розмови про перенесення виробництва з України в сусідні країни, проте підприємство досі продовжує працювати в Україні.

Ключовий персонал та вище керівництво «Чумак» продовжують роботу переважно у дистанційному режимі. З 1 червня 2022 року із працівниками, що залишилися на окупованих територіях тимчасово було призупинено трудові відносини [40].

Якщо порівнювати обсяги експорту та імпорту «Чумак», зокрема і за 2022 рік (рис. 2.7), бачимо, що у 2022 році «Чумак» вів виключно імпортну діяльність із закупки сировини та готової продукції. Експорт не відбувався.

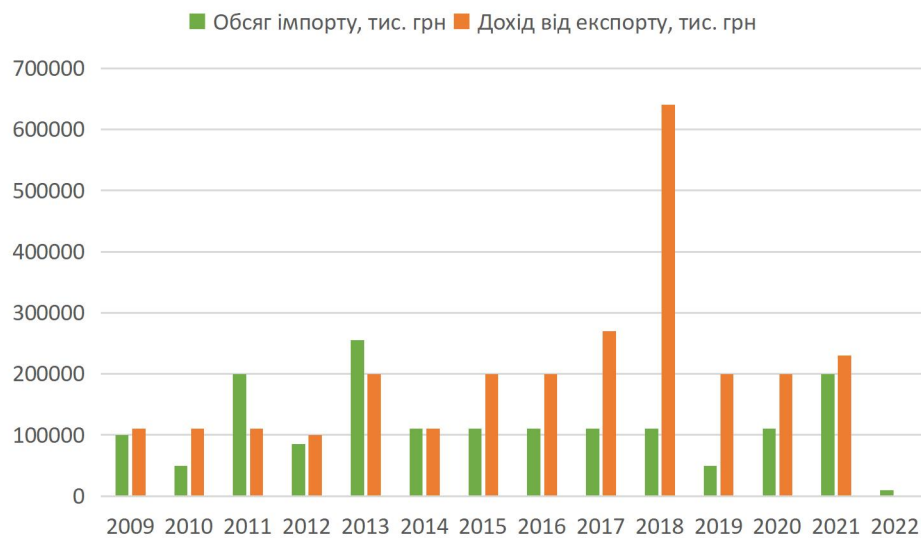


Рис. 2.7. Обсяги експорту та імпорту «Чумак»*

*складено автором на основі [29]

Попри стабільні фінансові результати підприємства у 2021 році, воєнні дії створили суттєву невизначеність для підприємства у майбутньому, включаючи ризик пошкодження активів і втрати основних засобів і запасів у результаті їх фізичної втрати внаслідок воєнних дій, природних явищ або неповернення контролю над ними внаслідок продовження окупації територій, на яких знаходяться основні виробничі потужності. Вплив подальшого ходу воєнних дій на бізнес «Чумак» повною мірою невідомий, але його масштаб може бути значним [41].

Керівництво визнає, що майбутній перебіг бойових дій та їх тривалість є головним фактором суттєвої невизначеності, яка може викликати значні сумніви у спроможності підприємства продовжувати безперервну діяльність, і тому воно може втратити здатність реалізовувати свої активи та виконувати свої

зобов'язання у ході нормального ведення бізнесу. Попри єдину суттєву невизначеність, пов'язану з війною в Україні, керівництво продовжує вживати заходів для мінімізації впливу і, таким чином, вважає за потрібним підтримувати безперервність діяльності [40].

Тепер проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників за останні 3 роки діяльності ПрАТ «Чумак». Для цього використаємо аналітичні методи та розрахуємо основні економічні показники відповідно до балансу, звіту про фінансові результати та інших аналітичних звітів підприємства, що подані у додатку А, представивши їх в табл. 2.4 [30, 38]. Далі виконаємо економічну оцінку показників (фінансові результати та рентабельність підприємства) та проаналізуємо фактори, що вплинули на досягнуті фінансові результати діяльності підприємства.

Із табл. 2.4 видно, що за 2021 рік дохід від реалізації продукції зріс на 22%. Середньорічна вартість основних засобів збільшилася майже на 6%, а середньорічна вартість активів збільшилася на 18% у порівнянні з 2020 роком.

У той ж час, результати показників за 2022 рік є невтішними. Усі вони зазнали значного скорочення, витрати зросли майже на 33%, а збиток становить 371 324 тис. грн.

Таблиця 2.4

Основні фінансово-економічні показники діяльності та рентабельність ПрАТ
«Чумак» (Додаток А)

Показники	Роки			Відхилення			
				2021 до 2020		2022 до 2021	
	2020	2021	2022	Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1340862	1783149	415087	442287	32,99	-1368062	-76,72
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	1874341	2287984	573252	413643	22,07	-1714732	-74,95
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	471123	499363	475793	28240	5,99	-23570	-4,72
Середньорічна вартість активів, тис. грн	1324635	1565557	901656	240922	18,19	-663901	-42,41
Власний капітал, тис. грн	406872	447440	75664	40568	9,97	-371776	-83,09
Операційні витрати, тис. грн	354426	421373	559473	66947	18,89	138100	32,77
Фінансові витрати, тис. грн	13599	31644	34927	18045	132,69	3283	10,37
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн	179053	83462	-401308	-95591	-53,39	-484770	-580,83
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	533479	504835	158165	-28644	-5,37	-346670	-68,67
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн	24226	10696	-81407	-13530	-55,85	-92103	-861,10
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	105136	43987	-371324	-61149	-58,16	-415311	-944,17
Рентабельність виробництва, %	29,66	10,44	-66,37	-19,22	-	-76,81	-
Рентабельність капіталу, %	25,84	9,83	-490,75	-16,01	-	-500,58	-
Рентабельність активів, %	7,94	2,81	-41,18	-5,13	-	-43,99	-

За фінансовим скорингом, який щорічно проводиться аналітичною системою YouControl, у 2022 році «Чумак» отримав оцінку D/1,2, у той час як у попередні роки підприємство мало стабільну B з варіативною оцінкою 2,6-3,0. Розглянемо основні фінансові індикатори, на яких засновані ці оцінки [30]:

Таблиця 2.5

Фінансовий скоринг ПрАТ «Чумак»

Фінансові індикатори	Роки		
	2020	2021	2022
Ліквідність			
Поточна ліквідність	91,8%	95,4%	41,4%
Абсолютна ліквідність	7,2%	4,9%	2,6%
Коефіцієнт «кислотний тест»	51,8%	55,3%	32,5%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	51,8%	55,3%	32,5%
Відношення грошових коштів до активів	4,9%	3,4%	2,3%
Проміжний коефіцієнт покриття	51,8%	55,3%	32,5%
Платоспроможність			
Коефіцієнт автономії	30,7%	28,6%	8,4%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	82,8%	84,9%	13,4%
Прибутковість			
Рентабельність активів	7,9%	2,8%	-41,2%
Рентабельність власного капіталу	35%	10,8%	-83%
Рентабельність оборотних активів	12,6%	4,2%	-110,4%
Чиста маржа	5,5%	1,9%	-64,8%
Рентабельність загальних активів	10,8%	5,5%	-46,3%
Валова рентабельність собівартості	41,8%	28,3%	38,1%
Рентабельність операційних витрат	147%	119,8%	28,3%
Чиста рентабельність витрат	10,4%	3,8%	-41,2%
Ділова активність			
Оборотність загальних активів	1,5	1,6	0,5
Оборотність робочого капіталу	-12,7	-36,7	-2,2
Оборотність дебіторської заборгованості	5,1	4,8	1,4
Загальна оцінка	B/3,0	B/2,6	D/1,2

Таким чином, проаналізовані дані вказують на скрутне становище підприємства, через що воно потребує негайної фінансової допомоги, нових виробничих потужностей та оптимізації внутрішніх процесів.

2.3. Оцінка рівня розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Після того, як було проведено аналіз організаційної структури підприємства та стану його основних фінансово-економічних показників, для повної оцінки

рівня розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Чумак» необхідно провести маркетинговий аналіз, аналіз ринків, конкурентоспроможності та ризиків.

Почнемо з аналізу конкурентоспроможності. Для цього визначимо основних конкурентів «Чумак» на українському ринку та порівняємо їхню діяльність.

У сфері соусів конкурентами «Чумак» є торгові марки «Торчин», «Руна», «Верес», «Gusto», «Olkom», «Щедро», «Королівський смак», «Heinz», «Dewtona», «Peri-peri», «Оліс».

У сфері макаронних виробів: «La Pasta», «Barilla», «Ярослав», «Reggia», «Garofalo», «Polmak», «Тая», «Riscopossa», «Хуторок», «Приправка».

У сфері соків; «Sandora», «Jaffa», «Біола», «Коник», «Galicia», «Rich», «Наш сік», «Harry Day», «Садочок».

Конкурентоспроможність, як правило, розглядається у кожному сегменті окремо, тому для прикладу візьмемо за основу один з найпопулярніших продуктів «Чумак» — кетчуп, і порівняємо його з головними конкурентами на базовому, тобто українському ринку.

Таблиця 2.6

Розрахунок конкурентоспроможності ПрАТ «Чумак»*

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	База «Чумак»		Конкуренти					
				Heinz		Gusto		Торчин	
		A_i	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i
Якість	0,2	0,8	0,16	0,6	0,12	0,6	0,12	0,9	0,18
Унікальність	0,1	0,7	0,07	0,6	0,06	0,8	0,08	0,7	0,07
Асортимент	0,15	1	0,15	0,6	0,09	1	0,15	1	0,15
Сервіс	0,15	0,9	0,135	0,9	0,135	0,9	0,135	0,9	0,135
Надійсність	0,15	1	0,15	1	0,15	0,8	0,12	1	0,15
Реклама	0,15	1	0,15	1	0,15	0,7	0,105	0,9	0,135
Імідж	0,1	0,8	0,08	1	0,1	0,6	0,06	0,9	0,09
$\sum A_i P_i$	1,0		0,895		0,805		0,77		0,91

*складено автором

де A_i – вагомість параметра;

P_i – ранжування значення параметра (до 1);

$A_i P_i$ – показники конкурентоспроможності.

Розрахуємо відносну перевагу над конкурентами:

$$1 / 0,895 * 100\% = 111,7\%.$$

Також проведемо аналіз діяльності конкурентів за основними напрямками:

Таблиця 2.7

Аналіз діяльності конкурентів ПрАТ «Чумак»*

Критерії оцінювання	База	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
	«Чумак»	«Торчин»	«Heinz»	«Gusto»
Продуктова лінійка	Бакалія (соуси)	Бакалія (соуси)	Бакалія (соуси)	Бакалія (соуси)
Продукти, що продаються найбільше	Кетчупи, соуси, консервовані овочі, макарони	Кетчупи, майонези, соуси, заправки, гірчиця	Кетчупи, майонези	Майонези, соуси
Ключові/унікальні властивості продукту	Високі стандарти якості, широкий асортимент	Високі стандарти якості, без додавання крохмалю та консервантів	Американські стандарти якості, унікальний смак	Широкий асортимент соусів, висока якість
Маркетингова стратегія	Глибоке проникнення на ринок	Глибоке проникнення на ринок	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації
Точки дотику з аудиторією	Реклама в інтернеті, на телебаченні, бігбордах; ритейлери привертають увагу знижками та рекламою; реклама компанії як спонсора та участь у соціальних проектах. Про компанії та якість можна дізнатися на офіційних сайтах та етикетках самих продуктів.			
Алгоритм збуту	Виробник - транспортні компанії - оптовий склад - оптові торгові посередники - магазини роздрібної торгівлі; Виробник - транспортні компанії - інші виробники/оптові торгові посередники - магазини роздрібної торгівлі; Виробник - транспортні компанії - оптовий склад - приватні клієнти			
Канали збуту	Прямі та непрямі (оптові торгові посередники, магазини роздрібної торгівлі)			
Ланцюжок роботи з клієнтом	Виробник - роздрібні магазини - споживач; Виробник - споживач.			
Охоплення ринку	Позиціонуються як виробники продукції, яку можуть дозволити собі абсолютно всі класи суспільства			
Наскільки сподобалося на сайті, при контакті з продуктом?	Яскравий дизайн сайту, легкий доступ до необхідної інформації про виробника, є перелік продукції	Гарне оформлення сайту, проте мало інформації про саму компанію і її продукцію	Яскравий дизайн сайту, проте замало інформації про саму компанію і її продукцію	Гарний сайт, зручний, багато інформації

*складено автором

Тобто, за даним аналізом видно, що ПрАТ «Чумак» має сприйнятливі ключові фактори успіху, але ще є над чим працювати. Конкуренти теж не стоять на місці – найбільше переваг у ТМ «Торчин». Проте, навіть перед найсильнішими конкурентами «Чумак» має хоч і низькі, але переваги.

Аналогічно конкурентоспроможність буде визначатися з іншими продуктами і на міжнародних ринках.

Щодо маркетингового аналізу та аналізу ринків збуту, то тут проводиться сегментування ринків за географічними, демографічними, психографічними та поведінковими характеристиками, знаходяться ключові конкурентні переваги підприємства та його продукції, а також визначається цільова аудиторія та позиціонування основних видів продукції.

Так, охарактеризуємо основні сегменти споживачів продукції «Чумак»:

Таблиця 2.8

Сегментація споживачів*

Характеристики:		
Ключові конкурентні переваги компанії та її продукції: висока якість продукції; дотримання ДСТУ ISO і BRCG; смачне доповнення до раціону; різноманіття продуктових лінійок; широкий асортимент смаків; урізноманітнення буденних страв; використання сучасних технологій; тривалий час на ринку; підтримка дитячої аудиторії; зручне пакування; співпраця з «TetraPak», що надає більш екологічне пакування; вигідне співвідношення якості продукту і його ціни; міжнародні контракти з експорту продукції.		
Географічні:	Демографічні:	Психографічні:
Географічна присутність: Україна, Сінгапур, Литва, Латвія, Фінляндія, Молдова, Естонія, Грузія, США, Канада, Німеччина, Ізраїль, Південна Корея, Бангладеш. Потенційні споживачі: населення Європи, пострадянських країн, Північної Америки, західної Африки, Азії.	потенційні споживачі, які мають купівельну спроможність; вік - не важливий (діти, молоді люди, люди середнього віку, сім'ї з дітьми, люди похилого віку); стать, освіта, національність - не мають значення.	для усіх суспільних класів, усіх типів особистості та способів життя; цінності: якість, безпека, здоров'я, смак, сім'я, підтримка власного виробника.
Поведінкові:		
Приводи для здійснення покупки: прагнення поліпшити смак звичних страв, потреба в певних видах продукції; шукані вигоди: їжа стане смачнішою, дешевші товари; статус споживача - не має значення (маркетинг націлений як на утримання постійних споживачів, так і на залучення нових); Бажана інтенсивність споживання - хоча б раз на тиждень; бажаний ступінь прихильності - здебільшого покупка тільки даної продукції; бажаний ступінь готовності покупця до сприйняття товару - цікавиться товаром, бажає купити, обов'язково купить товар; бажане ставлення до товару: з ентузіазмом, позитивне.		

*складено автором

А тепер проведемо таргетинг та визначимо позиціонування основних видів продукції:

Таблиця 2.9

Сегментування, таргетинг та позиціонування основних видів продукції*

Основні види продукції:	Сегментування	Таргетинг	Позиціонування
Томатна паста, кетчуп, майонез, гірчиця, соуси-приправи	Бакалія	Усі категорії споживачів	Якісна та смачна продукція, що доповнює смак основних страв
- Кетчуп для дітей	Бакалія	Діти до 14 років, сім'ї з дітьми, молоді мами	Безпечно для дітей
Консервовані овочі	Бакалія	Усі категорії споживачів	Смачне доповнення до салатів та основних страв
Макаронні вироби	Бакалія	Усі категорії споживачів	Стане основою швидких та легких кулінарних шедеврів
Маргарин	Молочні продукти	Кондитери, пекарі та усі, хто займається випічкою	Якісна продукція для приготування десертів та випічки
Соки, смузі	Безалкогольні напої	Діти до 14 років, сім'ї з дітьми, молоді мами та усі, кому подобається продукція	Якісні та смачні напої, що є безпечними та корисними для дітей і не тільки
Продукція для ВТМ	Продукція для власних торгових марок	Підприємства, офіси, заклади харчування, оптові та роздрібні мережі магазинів	Надійний постачальник якісної та смачної продукції

*складено автором

Далі варто провести ринковий скоринг. Даний аналіз проводить аналітична система YouControl. Він відображає ринкову потужність та частку підприємства на внутрішньому ринку, а також динаміку росту та основне місце у певній галузі [30].

Так, у 2022 році «Чумак» отримав В/2,8, у порівнянні з минулорічними оцінками А, що відображає різке пониження ринкової потужності, втрату позицій на основному ринку та стагнацію частки підприємства на ньому.

Таблиця 2.10

Ринковий скоринг ПрАТ «Чумак»

Індикатори	2020	2021	2022
Частка у секторі	0,1%	0,1%	0,03%
Частка ринку	6,16%	6,49%	1,87%
Частка на субринку	15,46%	16,6%	4,68%
Місце компанії в секторі	121	120	491
Місце компанії на ринку	2	2	13
Місце компанії на субринку	1	1	5
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	200,3	386,9	-1714,7
Відносний приріст виручки за рік, %	11,8%	20,4%	-74,9%
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	232,2	266,5	-346,3
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	16,4%	15,4%	-29,2%
Загальний індекс	A/3,7	A/3,8	B/2,8

Також, для кращого розуміння того, як влаштована діяльність підприємства, використовуються різні бізнес-моделі. Так, розглянемо бізнес-модель Canvas у контексті зовнішньоекономічної діяльності та відобразимо її у табл. 2.11.

Завдяки їй чітко видно:

- хто є ключовими партнерами для підприємства;
- якими ресурсами володіє підприємство;
- які основні канали та етапи у процесі збуту;
- якими є ціннісні пропозиції і які відносини у підприємства з клієнтами;
- як відбувається сегментація споживачів;
- яка структура витрат і доходів підприємства.

Таблиця 2.11

Бізнес-модель Canvas ПрАТ «Чумак»*

<p>Ключові партнери ОрклаФудз, Тетра Пак, McDonald's, АТБ, Метро, WOG, Auchan, Сільпо та інші українські оптові та роздрібні магазини; закордонні ритейлери; постачальники обладнання та сировини.</p>	<p>Ключові ресурси Матеріальні ресурси: сировина, обладнання, будівлі, транспорт; Інтелектуальні ресурси: технології, патенти, інформаційне та програмне забезпечення; Персонал; Фінанси.</p>	<p>Ціннісна пропозиція</p> <ul style="list-style-type: none"> • Доступність у багатьох країнах світу. • Сучасні технології та обладнання. • Досвід і знання. • Управління якістю відповідно до стандартів DSTU і BRC Global. • Бренд. • Вигідна ціна. • Яскравий дизайн і приваблива реклама, що легко запам'ятовується. • Зручність упаковки. 	<p>Канали збуту Прямі (торгові агенти, продажі через Інтернет, фірмові магазини) і непрямі (партнерські магазини, оптовики). Етапи збуту: 1. Інформаційний. Постійна реклама у ЗМІ, спонсорство, акції. 2. Продажний. Реклама в інтернеті, на телебаченні, бігбордах, магазинах, продавці привертають увагу знижками та рекламою, ЗМІ (скандали; реклама компанії як спонсора), опис товарів (оф.сайт, етикетка), соц.проекти (благодійні заходи, спонсорство; виставки, нагороди). 3. Доставка. Через ритейлерів та напряду. 4. Післяпродажний. Можливість залишити відгук на гарячій лінії або ел. поштою.</p>	<p>Споживчі сегменти Як виробних харчових продуктів компанія націлена на <u>масовий ринок</u>, де немає різниці між сегментами звичайних споживачів, проте через багатопрофільність виробництва компанія також є <u>багатопрофільною платформою</u>, що обслуговує споживчі сегменти з різними потребами і запитами (ринок реселлерів, ринок споживачів тепло- та гідромережі, ринок споживачів продуктів харчування).</p>
<p>Структура витрат Важливішими для компанії є змінні витрати, що напряду залежать від обсягу сировини. Проте за структурою витрат компанія більше приділяє увагу цінностям, аніж витратам.</p>	<p>Потоки надходження доходу Регулярний дохід від реалізації продукції, а також надання інших послуг.</p>			

*складено автором

На основі організаційного аналізу, оцінки стейкхолдерів, маркетингового та фінансово-економічного аналізу ПрАТ «Чумак» сформуємо матрицю SWOT-аналізу. Для цього визначимо сильні та слабкі сторони компанії.

Сильні сторони:

1. Ефективна організаційна структура;
2. Висока якість продукції;
3. Система контролю якості;
4. Дотримання міжнародних стандартів;
5. Використання сучасних технологій;
6. Налагоджені зв'язки з постачальниками;
7. Імідж компанії;
8. Тривалий час на ринку;
9. Експорт продукції по всьому світу;
10. Надійні посередники;
11. Гарантійні зобов'язання;
12. Післяпродажне обслуговування;
13. Зворотній зв'язок з клієнтами;
14. Висока кваліфікація персоналу;
15. Соціальне забезпечення персоналу;
16. Навчання топ-менеджменту та підвищення кваліфікації персоналу;
17. Забезпечення енергоефективності виробництва;
18. Прагнення до збереження екології;
19. Скорочення впливу кінцевих продуктів на навколишнє середовище;
20. Співпраця з конкурентами;
21. Участь у соціальних проєктах;
22. Спонсорство соціальних та культурних заходів.

Слабкі сторони:

1. Недостатність реклами;
2. Поступки іншим брендам в економ-сегменті;
3. Зношення устаткування;

4. Часті збої поставок;
5. Відсутність доступу до основних потужностей виробництва;
6. Перевищення збитків над доходами;
7. Значні витрати на реалізацію принципів стратегії сталого розвитку;
8. Вразливість бренду;
9. Залежність іміджу від посередників.

Для подальшого аналізу побудуємо матрицю можливостей підприємства, де відобразимо фактори, які допомагають підприємству ефективно розвиватися.

Таблиця 2.12

Матриця можливостей підприємства*

	Вплив на результати діяльності підприємства	«Сильний вплив» Прибуток підприємства зросте понад 50%	«Середній вплив» Прибуток підприємства зросте на 10-50%	«Слабкий вплив» Прибуток підприємства зросте на 1-10 %
Імовірність прогнозу	ВИСОКА	«ВС» Територіальне розміщення; Ефективність маркетингу	«ВСП» Послаблення позицій конкурентів; Здешевіння сировини і матеріалів; Ефективність управлінських рішень	«ВСЛ» Підвищення кваліфікації та навичок персоналу
	СЕРЕДНЯ	«СС» Розширення ринків збуту; Зниження вимог клієнтів; Збільшення кількості інвесторів	«ССР» Впровадження новітніх технологій та оновлення обладнання; Вибір надійних постачальників	«ССЛ» Позитивні зміни в законодавстві
	НИЗЬКА	«НС» Вихід конкурентів з ринку; Панування на новому ринку	«НСР» Здешевлення робочої сили; Зниження тарифів на воду та енергоресурси	«НСЛ» Зниження інфляції; Зменшення податків та державних зборів

*складено автором

В табл. 2.13 відображений аналіз загроз підприємства і ступінь їх впливу на його діяльність.

Таблиця 2.13

Матриця загроз підприємства*

	Вплив на результати діяльності підприємства	Приводить підприємство до банкрутства	Критичний стан	Важкий стан підприємства	Незначний вплив на діяльність
Імовірність прогнозу	ВИСОКА	«ВБ» Непрофесійність при прийнятті управлінських рішень	«ВК» Суперечки між акціонерами; Відсутність належного рівня знань персоналу	«ВВ» Високий темп інфляції; Суперечки між стейкхолдерами; Зміни в законодавстві	«ВН» Ріст інфляції; Підвищення податків та зборів; Зношення устаткування; Застарілість технологій
	СЕРЕДНЯ	«СБ» Неефективний маркетинг; Втрата постачальників; Скорочення обсягу інвестицій	«СК» Переважання витрат над доходами; Невигідне розташування; Скорочення попиту	«СВ» Зростання мінімальної заробітної плати; Різкі зміни в структурі бюджету; Втрата посередників	«СН» Зниження доходів населення; Різкі коливання цін на ринку; Погіршення репутації; Підвищення вимог клієнтів
	НИЗЬКА	«НБ» Втрата прибуткового ринку; Збройні конфлікти; Природні та техногенні катастрофи	«НК» Масштаби діяльності конкурентів; Нестабільність уряду; Ступінь забезпечення ресурсами	«НВ» Поява нових конкурентів; Збої в поставках	«НН» Збої у виробничому процесі

*складено автором

Тепер сформуємо матрицю SWOT-аналізу, де відобразимо взаємозв'язки між показниками «сили» та «слабкості» з показниками «можливості» та «загрози».

Таблиця 2.14

Матриця SWOT-аналізу. Сильні сторони і можливості*

		Можливості		Бали
Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище		1. Вигідне територіальне розміщення;		3
		2. Ефективний маркетинг;		2
		3. Послаблення позицій конкурентів;		3
		4. Здешевіння сировини і матеріалів;		3
		5. Ефективність управлінських рішень;		3
		6. Підвищення кваліфікації та навичок персоналу;		3
		7. Розширення ринків збуту;		3
		8. Зниження вимог клієнтів;		2
		9. Збільшення кількості інвесторів;		2
		10. Впровадження новітніх технологій та оновлення обладнання;		3
		11. Вибір надійних постачальників;		2
		12. Позитивні зміни в законодавстві;		1
		13. Вихід конкурентів з ринку;		3
		14. Панування на новому ринку;		2
		15. Здешевлення робочої сили;		3
		16. Зниження тарифів на воду та енергоресурси;		3
		17. Зниження інфляції;		2
		18. Зменшення податків та державних зборів.		2
Сильні сторони		Бали	Си\М	
1.	Ефективна організаційна структура;	3	2,3,4,5,7,8,9,10,11,12,13,14,20,21,23,24 \	
2.	Висока якість продукції;	3	1,2,3,7,8,13,14:	
3.	Система контролю якості;	3	Отримання більшої кількості споживачів;	
4.	Дотримання міжнародних стандартів;	3	1,2,5,6,9,10,20 \ 2,3,4,5,7,8,10,12,13,14,15,16,17,18:	
5.	Використання сучасних технологій;	3	Збільшення попиту та доходів;	
6.	Налагоджені зв'язки з постачальниками;	3	1,2,3,4,5,13,16,18 \ 5,6,10: Підвищення якості продукції;	
7.	Імідж компанії;	3	5,13,16,18,20 \ 4,5,6,7,10: Збільшення асортименту;	
8.	Тривалий час на ринку;	2	1,2,7,9,10,13,14 \ 2,3,5,7,13: Розширення сегментів;	
9.	Експорт продукції по всьому світу;	3	1,2,4,5,6,7,10,14 \ 1,2,3,5,7,8,10: Лідерство на ринку;	
10.	Надійні посередники;	3	1,2,7,8,10,11,12,13,14,20,21,22,23,24 \ 2,3,5,7,13,14:	
11.	Гарантійні зобов'язання;	3	Покращення іміджу компанії;	
12.	Післяпродажне обслуговування;	3	2,7,8,9,10,12,21,22 \ 1,2,3,5,7,13,14:	
13.	Зворотній зв'язок з клієнтами;	3	Розширення впізнаваності бренду;	
14.	Висока кваліфікація персоналу;	3	1,3,4,6,16 \ 1,4,5,11: Отримання конкурентних переваг за рахунок якісного вибору постачальників;	
15.	Соціальне забезпечення персоналу;	2	1,4,5,6,16,18 \ 5,10,11,16: Стабільність виробництва;	
16.	Навчання топ-менеджменту та підвищення кваліфікації персоналу;	3	1,4,18,19,20,21,22,23,24 \ 5,10: Здійснення нових напрямів діяльності;	
17.	Забезпечення енергоефективності виробництва;	2	1,3,4,5,19,20,21,22 \ 1,5,10: Покращення екологічності компанії;	
18.	Прагнення до збереження екології;	2	1,2,4,7,8,9,10,11,12,13,14,15,23,24 \ 2,3,5,7,8,14,18:	
19.	Скорочення впливу кінцевих продуктів на навколишнє середовище;	2	Вихід на нові ринки;	
20.	Співпраця з конкурентами;	3	1,3,4,5,13,16,18,19 \ 5,6: Впровадження інновацій;	
21.	Участь у соціальних проєктах;	1	5,6,7,10,13,16,19 \ 1,4,5,10,11,15,16,17,18:Зменшення витрат.	
22.	Спонсорство соціальних та культурних заходів.	1		

*складено автором

Таблиця 2.14 (продовження)

Матриця SWOT-аналізу. Сильні сторони і загрози*

		Зовнішнє середовище	
		Загрози	Бали
Внутрішнє середовище		1. Непрофесійність при прийнятті управлінських рішень;	3
		2. Суперечки між акціонерами;	2
		3. Відсутність належного науково-технічного рівня персоналу;	3
		4. Суперечки між стейкхолдерами;	3
		5. Негативні зміни в законодавстві;	1
		6. Ріст інфляції;	2
		7. Підвищення податків та зборів;	2
		8. Зношення устаткування та застарілість технологій;	3
		9. Неefективний маркетинг;	3
		10. Втрата постачальників;	3
		11. Скорочення обсягу інвестицій;	2
		12. Переважання витрат над доходами;	3
		13. Невигідне розташування;	2
		14. Збої в поставках;	3
		15. Скорочення попиту;	2
		16. Зростання мінімальної заробітної плати;	2
		17. Різкі зміни в структурі бюджету;	2
		18. Втрата посередників;	3
		19. Зниження доходів населення;	2
		20. Різкі коливання цін на ринку;	2
		21. Погіршення репутації;	3
		22. Підвищення вимог клієнтів;	2
		23. Втрата прибуткового ринку;	3
		24. Збройні конфлікти;	3
		25. Природні та техногенні катастрофи;	3
		26. Активність конкурентів;	2
		27. Нестабільність уряду;	2
		28. Низький ступінь забезпечення ресурсами;	1
		29. Поява нових конкурентів;	2
		30. Збої у виробничому процесі.	1
Сильні сторони	Бали	СиЗ	
1. Ефективна організаційна структура;	3	1,3,4,5,6,13,16,18,19,21 \ 1,2,3,4,8,12,28:	
2. Висока якість продукції;	3	Покращення якості продукції;	
3. Система контролю якості;	3	2,3,4,5,7,8,9,10,11,12,13,14,15,20,21,22,23,24 \	
4. Дотримання міжнародних стандартів;	3	1,2,3,9,10,11,12,	
5. Використання сучасних технологій;	3	15,18,21,23: Підвищення іміджу компанії;	
6. Налагоджені зв'язки з постачальниками;	3	2,3,5,7,8,9,11,12,13,14,21,22,23,24 \	
7. Імідж компанії;	3	1,2,6,7,9,11,12,15,19,21,23,27,29:	
8. Тривалий час на ринку;	2	Зростання попиту та доходів;	
9. Експорт продукції по всьому світу;	3	1,3,4,5,6,16,18,19 \ 1,3,8,11,14,26,28: Стабільність	
10. Надійні посередники;	3	виробництва;	
11. Гарантійні зобов'язання;	3	1,3,5,6,10 \ 1,4,10,14,18,26: Надійність	
12. Післяпродажне обслуговування;	3	постачальників та посередників;	
13. Зворотній зв'язок з клієнтами;	3	1,2,4,5,7,8,11,14,23,24 \	
14. Висока кваліфікація персоналу;	3	1,3,8,9,10,11,12,13,14,15,19,21,22,23,24,25,	
15. Соціальне забезпечення персоналу;	2	26,27,28,29,30: Утримання позицій на ринку.	
16. Навчання топ-менеджменту та підвищення кваліфікації персоналу;	3		
17. Забезпечення енергоефективності виробництва;	2		
18. Прагнення до збереження екології;	2		
19. Скорочення впливу кінцевих продуктів на навколишнє середовище;	2		
20. Співпраця з конкурентами;	3		
21. Участь у соціальних проектах;	1		
22. Спонсорство соціальних та культурних заходів.	1		

*складено автором

Таблиця 2.14 (продовження)

Матриця SWOT-аналізу. Слабкі сторони і можливості*

		Можливості	
			Бали
Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище	1. Вигідне територіальне розміщення;	3
		2. Ефективний маркетинг;	2
		3. Послаблення позицій конкурентів;	3
		4. Здешевіння сировини і матеріалів;	3
		5. Ефективність управлінських рішень;	3
		6. Підвищення кваліфікації та навичок персоналу;	3
		7. Розширення ринків збуту;	3
		8. Зниження вимог клієнтів;	2
		9. Збільшення кількості інвесторів;	2
		10. Впровадження новітніх технологій та оновлення обладнання;	3
		11. Вибір надійних постачальників;	2
		12. Позитивні зміни в законодавстві;	1
		13. Вихід конкурентів з ринку;	3
		14. Панування на новому ринку;	2
		15. Здешевлення робочої сили;	3
		16. Зниження тарифів на воду та енергоресурси;	3
		17. Зниження інфляції;	2
		18. Зменшення податків та державних зборів.	2
Слабкі сторони		Бали	СлМ
1. Недостатність реклами;	2	1,2,5,6,7,8,9 \ 2,3,5,7,8,13: Втрата існуючих та потенційних клієнтів;	
2. Поступки іншим брендам в економічному сегменті;	1	1,2,6,7,8,9 \ 2,5,7,9: Зниження іміджу компанії;	
3. Зношення устаткування;	3	1,2,3,4,5,9 \ 2,6,7,10: Збільшення витрат та втрат;	
4. Часті збої поставок;	3	3,5,7 \ 2,7,9: Погіршення стану екології;	
5. Відсутність доступу до основних потужностей виробництва;	3	2,5,6,8 \ 2,5,6,7,9,10: Зменшення кількості інвесторів;	
6. Перевищення збитків над доходами;	2	4,5,9 \ 4,7,11: Втрата постійних постачальників та посередників.	
7. Значні витрати на реалізацію принципів стратегії сталого розвитку;	3		
8. Вразливість бренду;	2		
9. Залежність іміджу від посередників.	3		

*складено автором

Таблиця 2.14 (продовження)

Матриця SWOT-аналізу. Сильні сторони і загрози*

		Загрози	Бали
		Зовнішнє середовище	1. Непрофесійність при прийнятті управлінських рішень; 3 2. Суперечки між акціонерами; 2 3. Відсутність належного науково-технічного рівня персоналу; 3 4. Суперечки між стейкхолдерами; 3 5. Негативні зміни в законодавстві; 1 6. Ріст інфляції; 2 7. Підвищення податків та зборів; 2 8. Зношення устаткування та застарілість технологій; 3 9. Неefективний маркетинг; 3 10. Втрата постачальників; 3 11. Скорочення обсягу інвестицій; 2 12. Переважання витрат над доходами; 3 13. Невигідне розташування; 2 14. Збої в поставках; 3 15. Скорочення попиту; 2 16. Зростання мінімальної заробітної плати; 2 17. Різкі зміни в структурі бюджету; 2 18. Втрата посередників; 3 19. Зниження доходів населення; 2 20. Різкі коливання цін на ринку; 2 21. Погіршення репутації; 3 22. Підвищення вимог клієнтів; 2 23. Втрата прибуткового ринку; 3 24. Збройні конфлікти; 3 25. Природні та техногенні катастрофи; 3 26. Активність конкурентів; 2 27. Нестабільність уряду; 2 28. Низький ступінь забезпечення ресурсами; 1 29. Поява нових конкурентів; 2 30. Збої у виробничому процесі. 1
Внутрішнє середовище			
Слабкі сторони	Бали	Сл\З	
1. Недостатність реклами;	2	1,2,8 \ 1,2,4,5,8,9,11,15,19,21,22,24,26,29:	
2. Поступки іншим брендам в економічному сегменті;	1	Неможливість виходу на нові ринки;	
3. Зношення устаткування;	3	1,2,6,7 \ 1,4,6,7,9,13,15,18,19,20,21,22,24,27,29:	
4. Часті збої поставок;	3	Спад попиту;	
5. Відсутність доступу до основних потужностей виробництва;	3	1,2,3,5,7,8,9 \	
6. Перевищення збитків над доходами;	2	1,2,3,4,5,6,8,9,10,11,12,17,18,21,23,24,25:	
7. Значні витрати на реалізацію принципів стратегії сталого розвитку;	3	Банкрутство;	
8. Вразливість бренду;	2	1,2,8 \ 1,2,4,8,9,10,11,12,13,15,21,22,24,27:	
9. Залежність іміджу від посередників.	3	Витіснення компанії конкурентами;	
		1,2,6,7,8,9 \ 1,9,15,21,29: Втрата іміджу компанії.	

*складено автором

Завдяки SWOT-аналізу бачимо, що у підприємства є чимало слабких сторін, на які йому варто звернути увагу, а також безліч загроз, які варто враховувати у подальшому розвитку.

Так, наприклад, підприємство ризикує втратити клієнтів, що залишилися, збільшити рівень витрат і втрат, втратити потенційних інвесторів, а також постачальників та посередників.

Більше того, підприємство ризикує втратити можливість бути присутнім на зарубіжних ринках, а також бути витісненим з українського ринку конкурентами та навіть стати банкрутом.

Висновки до розділу 2:

Таким чином, було проведено аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Чумак» та оцінку рівня розвитку його зовнішньоекономічної діяльності. Було визначено, що до 2022 року підприємство займало велику частку на українському ринку та було одним із лідерів у своїй галузі. Спостерігався зріст фінансово-економічних показників, а також активно розвивалася зовнішньоекономічна діяльність підприємства. У 2022 році, після окупації виробничих потужностей, підприємству довелося шукати нові місця та способи виробництва як на території України, так і за її межами. Виробничі обсяги та фінансово-економічні показники різко впали, продажі на внутрішньому ринку зменшилися втричі, експорт не відбувався, а підприємство зазнало величезних збитків. Також було визначено схему просування продукції на іноземних ринках, проведено оцінку стейкхолдерів підприємства, проведено фінансовий скоринг, розраховано конкурентоспроможність підприємства та його конкурентів, розглянуто основні споживчі сегменти, таргетинг та позиціонування різних продуктових лінійок підприємства, побудовано бізнес-модель Canvas та матрицю перехресного SWOT-аналізу. Завдяки детальному аналізу було визначено слабкі сторони підприємства та основні загрози для його подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ЧУМАК»

3.1. Основні шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Чумак»

Тепер, провівши аналіз господарської і фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Чумак» та оцінивши рівень розвитку його зовнішньоекономічної діяльності, розглянемо основні напрямки її покращення.

Для цього перш за все визначимо перелік проблем, з якими стикнулося підприємство за останні роки, а також фактори, що мають вплив на його діяльність.

Так, найбільшою проблемою для «Чумак» стало повномасштабне вторгнення Російської Федерації у лютому 2022 року та подальша окупація Херсонської області, що спричинили повну втрату контролю над основними виробничими потужностями підприємства, а також доступу до більшості земельних ресурсів для вирощення та збору нового врожаю.

Рік потому з'явилися новини про незаконну передачу заводу кримській компанії «Олива Групп», яка не змогла відновити виробництво і розпочала розграбування виробничих потужностей. Так, виробничі лінії демонтуються і скоріш за все стануть металобрухтом, транспортні засоби були передані російським військовим, а продукція, що залишилася на складі, була розпродана на окупованих територіях та в Криму [42].

Більше того, до червня 2023 року підприємство все ж мало надію повернутися на свій завод, проте після підриву дамби Каховської ГЕС та затоплення великої кількості територій, вірогідність, що виробничі потужності, як і земельні ресурси, виявляться непридатними для експлуатації, значно зросла.

За словами генерального директора ПрАТ «Чумак» Андрія Левчука: «35% торгових точок не працюють. Це точки, які були в тимчасовій окупації, або до цих пір окуповані. Туди неможливо завезти продукт. Через це ринок впав. Плюс велика частина населення виїхала. Сюди додайте інфляцію. Якщо подивитися у

звіт Nielsen, то за період серпень 2021 - серпень 2022 інфляція на ринку FMCG склала 100%. Зокрема, по наших категоріях — томатна паста трохи більше 100% і кетчуп 80%» [40].

За даними Звіту про управління ПрАТ «Чумак» у 2022 році підприємство змогло реалізувати всього лише 32% продукції у порівнянні з обсягом реалізації за 2021 рік, причому експортної діяльності взагалі не відбувалося [29].

Таким чином, за майже два останніх роки «Чумак» зіштовхнувся не лише з вищезгаданими проблемами. Ті в свою чергу спричинили:

- тимчасове припинення процесу виробництва, поки підприємство не перенесло випуск продукції в інші області та закордон;
- стрімкий спад обсягів виробництва та неможливість виробляти бажану кількість продукції;
- скорочення попиту на продукцію — не тільки через зменшення пропозиції, а й через те, що вона не вживається регулярно і не відноситься до товарів першої необхідності;
- втрату лідерства на українському ринку, адже порівняно з конкурентами «Чумак» постраждав найбільше, через що зазнав чималих збитків;
- втрату більшості постачальників сировини, як через окупацію територій, так і через відносно велику дальність розташування;
- втрату міжнародних ринків через неспроможність виробляти достатній обсяг продукції не тільки для закордонних ринків, але й для внутрішнього;
- зростання боргів, що унеможливають подальший розвиток виробництва;
- необхідність розробляти нові ринкові стратегії та заново вибудовувати позиціонування продукції;
- знищення налагодженої логістичної системи та потреба у створенні нових логістичних ланцюгів.

І хоч 2022 та 2023 роки стали надскладними для «Чумак», проте проблеми, пов'язані з фінансово-економічною діяльністю, були у підприємства і до цього. Так, серед постійних проблем «Чумак» можна виокремити:

- нестабільність доходів та витрат підприємства, що впливає з нестачі уваги до процесів планування та прогнозування діяльності, а також аналізу споживчих ринків та їхнього попиту на продукцію;

- відсутність активного зростання економічних показників, адже вони відображають стабільність та розвиток підприємства;

- втрати доходів від інвестиційної діяльності та можливих вигод.

Також на діяльність «Чумак» впливають фактори непрямой дії, що так чи інакше додають проблеми підприємству.

Серед економічних факторів варто зазначити:

- за даними Державної служби статистики України у 2022 році номінальний ВВП України зменшився майже на 30% у порівнянні з минулим роком [43];

- економіка відновлюється повільно: за прогнозами НБУ приріст ВВП у 2023 році складе майже 5%, а у 2024 — 3,6%;

- у 2022 році відбулася помітна рецесія та стагфляція, приріст інфляції досяг 26,6%, проте за даними НБУ у 2023 році інфляція сповільнилася до 5,8% і буде залишатися помірною і далі [44];

- капітальних інвестицій та нагромаджень капіталів недостатньо для підтримки стабільної діяльності економіки країни [45].

Серед факторів науково-технічного прогресу варто виокремити:

- інноваційна діяльність країни слабо розвинена;

- державна політика не розглядає інноваційну діяльність як рушій сталого розвитку;

- слабкий рівень співпраці між наукою, промисловістю та університетами через неконкурентоспроможність та неефективність державних підприємств;

- недостатність знань в етапах життєвого циклу інновацій, через що виникає недостатність підтримки розробок і унеможливлення їхнього виходу на ринок [26].

Щодо соціальних факторів, то тут варто зазначити:

- через повномасштабне вторгнення Російської Федерації з України виїхало понад 4,3 мільйони осіб, також приблизно пів мільйона були мобілізовані, що значно скоротило кількість працездатного населення;

- за прогнозами ООН до 2050 року кількість населення України може скоротитися до 35 мільйонів осіб, а до кінця століття — до 22 мільйонів [46];

- рівень безробіття повільно, але зменшується: у 2022 році він становив 21,1%, у 2023 прогнозується на рівні 19,1%, у 2024 — 16,5% [44].

Серед політичних факторів виокремлюються:

- наявність динамічної конкуренції між політичними партіями;
- слабка законодавча система у сфері ведення бізнесу та недостатній правовий захист підприємств.

Таким чином «Чумак» може зіштовхнутися ще з декількома потенційними проблемами:

- недостатність кваліфікованих працівників, адже за словами генерального директора ПрАТ «Чумак» Андрія Левчука: «В компанії залишилося 110 ключових співробітників із 1200, які працювали там до початку повномасштабної війни» [47];

- можливість втрати прибутку через високі темпи зростання інфляції;
- неможливість отримання кредитів на розвиток та підтримання діяльності підприємства;

- відсутність надійного правового захисту щодо питань по внутрішнім та міжнародним контрактам.

Тож тепер підприємство змушене підлаштовуватися під нові реалії ведення бізнесу, шукати шляхи покращення свого економічного становища, позицій на ринку та вирішення вищезазначених проблем, а також відновлювати свою зовнішньоекономічну діяльність та присутність на зарубіжних ринках.

У попередньому розділі було проведено SWOT-аналіз ПрАТ «Чумак» (табл. 2.14), завдяки якому можемо визначити перспективні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Так, аналізуючи сильні сторони, можна дійти висновку, що підприємство мало неабиякий потенціал для впровадження будь-яких потенційних можливостей, якби:

- досі виробляло свою продукцію на херсонському заводі;
- не втратило постачальників сировини;
- мало доступ до магазинів на окупованих територіях;
- розробляло ефективні маркетингові стратегії та розширяло ринки збуту;
- мало стабільне макросередовище.

Тому для підприємства, що стабільно розвивалося та мало постійний прибуток, для подальшого удосконалення зовнішньоекономічної діяльності були б доцільними рекомендації, визначені у п. 1.4. Наприклад, ПрАТ «Чумак» могло б [18]:

1. Покращувати якість продукції, що висувається, удосконалюючи свій технічний та технологічний стан, тим самим збільшуючи її конкурентоспроможність;
2. Зменшувати витрати підприємства за рахунок впровадження новітніх економніших та екологічніших технологій;
3. Проводити підбір та навчання працівників для отримання висококваліфікованих фахівців;
4. Регулярно проводити маркетингові дослідження, аналізувати ринки і своїх контрагентів, впроваджувати рекламу не тільки в Україні, а й закордоном;
5. Підвищувати обсяги продукції, що експортується, завдяки чому підприємство змогло б зекономити витрати на транспортування та задовольнити попит на зарубіжних ринках, підвищивши свою конкурентоспроможність;
6. Розширювати асортимент товарів, що експортуються, особливо розробляти нові продукти або оптимізувати існуючі, для задоволення попиту зарубіжних ринків;
7. Укладати договори з новими партнерами на зовнішніх ринках;
8. Приймати участь у міжнародних виставках, форумах та ярмарках для підвищення упізнаваності бренду та залучення нових клієнтів;

9. Залучати нові інвестиції у розвиток виробничих потужностей [18].

Проте зазначені вище проблеми змусили підприємство повернутися майже на початок свого розвитку і шукати не просто шляхи удосконалення, а шляхи пристосування і виживання у нових реаліях.

Таким чином, розробляти рекомендації для подальшої діяльності «Чумак» варто враховуючи визначені обставини та фактори. Наприклад, тепер підприємству варто [18]:

1. Знайти нових постійних постачальників сировини. У першій половині 2022 року «Чумак», як і всі інші виробники продукції з томатів в Україні, закуповував і користувався запасами сировини, що залишилися від врожаю 2021 року. Після цього підприємства почали закуповувати овочеву сировину у європейських країн, тож «Чумак» варто знайти серед них надійних постачальників, наприклад, італійських, з якими підприємство вже встигло попрацювати.

2. Розробити нову логістичну систему. Поки підприємство не має єдиного місця для виробництва різних лінійок своєї продукції, йому доводиться орендувати виробничі лінії у Волинській, Тернопільській та Київській областях, а також у Туреччині та Італії. Через це «Чумак» варто переглянути та оптимізувати свої логістичні процеси, наприклад, створивши логістичні хаби та додаткові склади для транспортування та зберігання готової продукції, адже строк її зберігання доволі високий.

3. Відновити прибутковість на внутрішньому ринку. «Чумак» варто залучати інвестиції та кредити для збільшення обсягів виробленої продукції, тим самим отримавши змогу збільшити прибутки та звільнитися від боргів. Так, до кінця 2023 року «Чумак» планує вийти на 50% від обсягів виробництва, що були до війни, а також повернутися на довоєнний рівень прибутковості [47].

4. Збільшити попит на продукцію та упізнаваність бренду. Підприємству варто ретельно підійти до розробки нової маркетингової стратегії з просування своєї продукції на українському ринку. Бажано також періодично аналізувати попит на продукцію у точках збуту і проводити SWOT-аналізи, будувати моделі

Canvas, матриці BCG тощо, аби точно розуміти, яку цінність несе кожен з продуктів.

5. Поновити свою присутність в усіх неокупованих точках на українському ринку. Через військову небезпеку та знищення існуючої логістичної системи, багато населених пунктів і досі не отримують поставок продукції «Чумак». Після впровадження нової логістичної системи та залучення додаткового транспорту це може бути виправлено.

6. Відновити експортну діяльність шляхом аналізу знайомих ринків та укладання нових договорів про співпрацю. Після ретельного вибору підприємств-клієнтів, можна укласти контракт на одноразову пробну поставку продукції, аби зрозуміти, як будуть вести себе споживачі і чи підтвердиться прогнозований попит. Далі можна укладати довготривалі договори і нарощувати обсяги поставок.

7. Знайти готове підприємство для оренди чи купівлі або територію для будівництва нового заводу. Як би підприємство не намагалося пристосуватися до нових реалій, орендуючи виробничі лінії у різних підприємств, але все ж таки власний завод, на якому в одному місці будуть вироблятися усі або хоча б більшість продуктових ліній, є обов'язковим для стабільної діяльності підприємства та незалежності від інших. Так, нещодавно «Чумак» оголосило про плани побудувати у 2024-2025 роках новий завод в Одеській області, проте поки ще шукає територію, що підійде для вирощування 1200 га томатів і яка б знаходилася максимум у 100 кілометрах від майбутнього заводу [48].

8. Залучити інвестиції до будівництва або відкрити спільне підприємство з подальшим викупом частки. За рік підприємство не зможе відновити прибутковість на стільки, щоб розпочати будівництво за власні кошти. Тому доцільним є пошук інвесторів або партнерів. Наразі багато закордонних підприємств зацікавленні у вкладанні коштів в розвиток українського бізнесу, тим паче, що підприємство належить кіпрській інвестиційній компанії «Crestone Investments Limited», а отже є шанс отримати значні вкладення у будівництво. Також можна розглянути варіант відкриття спільного підприємства з іноземними партнерами, що спростило б доступ до зарубіжних ринків.

9. Відібрати новий робочий персонал та забезпечити їхнє навчання. Як зазначалося раніше, на 2022 рік із 1200 постійних та кваліфікованих працівників у «Чумак» залишилося всього 110. Будівництво ж нового заводу, за прогнозами, може дати країні до 5000 нових робочих місць [49], що кидає підприємству новий виклик — знайти таку величезну кількість людей та зробити з них фахівців своєї справи.

Таким чином, зазначені рекомендації допоможуть ПрАТ «Чумак» у першу чергу вийти зі скрутного становища, а надалі відновити і покращити зовнішньоекономічну діяльність підприємства, яка поки що базується лише на імпорті сировини та готової продукції в Україну.

3.2. Аналіз результативності запропонованих заходів

Тепер, визначивши основний напрямок покращення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Чумак», зупинимося більш детально на аналізі результативності даного заходу.

Відтак, підприємству варто поступово відновлювати експортну діяльність, виходячи на ринки, де воно було присутнє до 2022 року.

Враховуючи обмежені можливості підприємства у випуску продукції, рекомендується починати налагоджувати експорт, націлений на невеликі ринки, де населення не перевищує декількох мільйонів (що може бути співставлено із середньою кількістю населення по українським областям). Наприклад, можна розглянути ринки Молдови, Словенії, Латвії, Литви чи Естонії, населення яких не перевищує 3 мільйонів осіб.

Для подальшого аналізу результативності такого рішення, розглянемо можливий вихід ПрАТ «Чумак» на ринок Литви, де основною збутовою ланкою стане популярна в Європі мережа магазинів «Lidl».

Так як склади «Lidl» знаходяться по всій Європі і мають добре розвинену логістику, прийнято рішення доставляти вантажі до найближчого від України складського центру у Польщі, звідки їх буде перевозити до Литви вже сам «Lidl».

Загалом, після того, як підприємство знайшло клієнта, можна укласти контракт на одноразову пробну поставку продукції, аби зрозуміти, як будуть вести себе споживачі і чи підтвердиться прогнозований попит, або ж одразу укласти довготривалий договір і нарощувати обсяги поставок.

На етапі формування контракту підприємство розраховує його майбутню ціну відповідно до бажаних обсягів та базисних умов поставки. Так, деякі підприємства роблять знижки на придбання більших партій.

Як було зазначено вище, угода між ПрАТ «Чумак» та мережею магазинів «Lidl» полягає у поставці продукції на один зі складів у Польщі, що має на увазі використання підприємством власних транспортних засобів та перетин ними кордону з подальшим митним оформленням.

Тому за базовими умовами поставки Incoterms 2020 такі перевезення будуть класифікуватися як DAP. ПрАТ «Чумак» бере на себе витрати по експортному оформленню, а от витрати на страхування та митне очищення для імпорту переходять покупцю [4].

Зазвичай, при розробці та аналізі масштабних рішень або нових ідей підприємства використовують бізнес-плани. Завдяки їм підприємство може проінформувати стейкхолдерів про свої наміри, відобразити їхню доцільність, розробити поетапний перелік заходів щодо їх впровадження у життя та передати прогноз основних фінансових і техніко-економічних показників, потребу в інвестиціях та період їх окупності [25].

Будь-який бізнес-план вміщує в собі обов'язкові розділи, такі як резюме, характеристику галузі та компанії, маркетинговий, виробничий, фінансовий та організаційний плани, а також оцінку ризиків.

Так, серед найпопулярніших міжнародних стандартів для складання бізнес-планів варто виокремити стандарти Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), організації United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), української інвестиційно-проектної компанії BFM Group та консалтингової компанії KPMG [25]. У роботі саме їхні складові були взяті за основу.

Виходячи з цього, проаналізуємо потенційний вихід ПрАТ «Чумак» на ринок Литви за допомогою основних інструментів бізнес-плану.

Резюме бізнес-плану, хоч і подається в документі на початку, складається лише в кінці, як підсумок усього проєкту. Воно включає ідею проєкту, цілі, суть, стратегію, прогноз основних показників та потребу в інвестиціях.

Наступним етапом є характеристика підприємства, яка була проведена у розділі 2. Відтак ми знаємо основну інформацію про ПрАТ «Чумак», його становище на внутрішньому та зарубіжних ринках, стейкхолдерів, організаційну структуру, фактори прямого і непрямого впливу, сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Далі надається більш детальна інформація про ідею проєкту, а також проводиться характеристика об'єкта бізнесу, у нашому випадку — визначаються та описуються ті види продукції, які будуть запропоновані для експорту на зарубіжний ринок.

В основі нашої бізнес-ідеї лежить виготовлення такої продукції, що слугувала б візитною карткою ПрАТ «Чумак», асоціювалася виключно з даним підприємством і змогла нагадати споживачам про свій бренд, збільшити попит та підвищити прибуток.

Наразі «Чумак» виробляє не так багато продуктових лінійок як раніше, тому зупинимося на тій, що була заснована найпершою, є найвідомішою серед споживачів і наразі має більш-менш налагоджені поставки сировини — томатній пасті.



Рис. 3.1. Зображення варіантів пакування томатної пасты «Чумак»*

*джерело: [50]

Пропонується постачати на ринок Литви так звані “пірамідки” томатної пасти, вагою по 70 грамів. Вони мають зручне та екологічне пакування від Tetra Pak, а також абсолютно натуральний склад — 100% томатів.

Саме таке пакування є візитною карткою «Чумак». Їхні “пірамідки” є найупізнаванішою продукцією не лише на українському ринку, а й за кордоном.

Так, визначаючи конкурентні переваги продукту, можна сказати, що головними є диференціація, тобто здатність виділитися серед конкурентів, відрізняючись як високим рівнем якості, так і нестандартним виглядом упаковки, що чіпляють, та фокусування, тобто орієнтація зусиль підприємства на певну обмежену частину асортименту продукції та специфічний географічний ринок.

Тепер проведемо аналіз особливостей продукту, відобразивши його у табл. 3.1 [50]:

Таблиця 3.1

Властивості продукту

Переваги продукту		Слабкі сторони продукту	
Унікальна перевага під час продажу	Що її забезпечує	Недоліки	Методи їх подолання
1. Відмінна якість	Використання лише перероблених томатів без додавання барвників, консервантів та покращувачів смаку	Може здатися прісним через відсутність солі у складі	Зазначати на упаковці «лише 100% томатів» та «без солі»
2. Унікальне пакування	Співпраця з провідним європейським пакувальником для забезпечення зручної та упізнаваної упаковки	Важко відкрити без ножиць	Впровадити спеціальну стрічку відриву для полегшення відкриття
3. Зручна вага	Невеликий об'єм дає змогу використовувати продукт повністю, без надлишків	Може бути замалою для приготування великих страв	Підприємство випускає продукт і в іншому фасуванні — 350 г

Унікальні переваги продукту забезпечують підприємству перспективу розвитку на нових ринках, і є тим, що не зможуть запропонувати його конкуренти. Тому представлена продукція є унікальною та може з легкістю конкурувати з іншими виробниками.

Далі варто провести аналіз ринку, на який підприємство збирається експортувати продукцію.

Щодо сегментації ринку, то тут варто зазначити, що продукт націлений на всі верстви населення, незалежно від статі, віку, доходів, місця роботи, способу життя тощо. Єдиним орієнтиром є поведінкові ознаки:

- приводи для здійснення покупки: прагнення приготувати певні страви, потреба в даному виді продукції;
- шукані вигоди: їжа стане смачнішою, пошук більш економних товарів, натуральний склад, екологічне пакування;
- статус споживача: колишні споживачі, потенційні споживачі, нові споживачі, регулярні споживачі;
- інтенсивність споживання: нульова, низька, помірна, висока;
- ступінь прихильності: ніколи не купував продукцію; як правило, не купує продукцію; купує продукцію лише за нижчу ціну; здебільшого купує тільки дану продукцію;
- ступінь готовності покупця до сприйняття товару: не готовий купити товар зараз, недостатньо проінформований, цікавиться товаром, бажає купити, обов'язково купить товар;
- ставлення до товару: з ентузіазмом, позитивне, байдуже;
- інтенсивність споживання: кожен день, майже кожен день, 2-3 рази на тиждень, 1 раз на тиждень, 2-3 рази на місяць, 1 раз на місяць, рідше, ніколи раніше.

Тепер, знаючи поведінкові характеристики своїх потенційних споживачів, підприємству варто визначити стратегію маркетингу, яку воно буде використовувати для виходу на цей ринок.

Так, як правило «Чумак» використовує стратегію диференційованого маркетингу, адже має широкий асортимент продукції та орієнтований на різні сегменти ринку, розробляючи для кожного окрему стратегію просування (наприклад, кетчуп «для дітей» був орієнтований на сім'ї з дітьми, а просування товарів власної торгової марки відбувалося за принципами B2B маркетингу).

Проте у даному випадку, так як підприємство не сегментує ринок і виходить на нього з одним продуктом, концентруючи увагу на потребах більшості споживачів, а не на унікальності кожного з них, краще використовувати стратегію недиференційованого маркетингу. Його головною перевагою є масовість — як у процесі просування, так і розподілу. Завдяки йому підприємство зможе значно зекономити, адже не буде потреби розробляти декілька стратегій просування та концепцій реклами для окремих продуктів та споживчих сегментів, а також не буде необхідності у створенні додаткових логістичних ланцюгів для транспортування декількох видів продукції, що потребують різних умов зберігання, тим паче, якщо брати до уваги, що наразі їхнє виробництво відбувається у різних місцях.

Таким чином, завдяки стратегії недиференційованого маркетингу ПрАТ «Чумак», поставляючи один продукт, зможе охопити найбільші ключові сегменти литовського ринку.

Тепер більш детально розглянемо, що являє собою ринок Литви.

Населення країни за даними порталу Дія.Бізнес складає 2,8 мільйонів осіб. Індекс легкості ведення бізнесу становить 11. Індекс легкості ведення торгівлі через кордон — 19 [51].

Серед найбільш розвинутих галузей промисловості у Литві можна виокремити легку, хімічну, харчову, металообробну, суднобудівничу та нафтопереробну [51].

Так, виходячи з кількості населення країни, можемо провести оцінку потенційного обсягу продажів на рік, а також скласти прогноз обсягів майбутніх продажів.

Припустимо, що принаймні кожна 50 людина куплятиме томатну пасту «Чумак» з частотою хоча б раз на тиждень. Тоді потенційний обсяг продукції, яку споживачі на ринку Литви зможуть придбати за рік, становитиме:

$$2\,800\,000 \text{ осіб} / 50 \text{ осіб} * 52 \text{ тижні} = 2\,912\,000 \text{ одиниць.}$$

Округлимо цей показник до 3 мільйонів одиниць, в які закладемо можливий виробничий брак, псування товарів при транспортуванні та зберіганні тощо.

Тепер спрогнозуємо обсяги продажів на наступні декілька років, припускаючи щорічний приріст попиту у 10%:

Таблиця 3.2

Прогноз обсягу продажів*

Рік	Прогнозований обсяг продажів, тис. од.
2024	3 000
2025	3 300
2026	3 630
2027	3 993
2028	4 392

*складено автором

Далі обов'язково потрібно провести аналіз конкурентів на ринку Литви — найсильніших виробників аналогічної продукції як литовського та європейського виробництва, так і українського, що так само, як і «Чумак», буде експортуватися. Для цього використовується експертний метод, а узагальнені оцінки вносяться у таблицю:

Таблиця 3.3

Оцінка факторів конкурентоспроможності*

Параметри порівняння	База «Чумак»	Ринок Литви			Ринок України		
		Suntat	Alce Nero	Kėdainių	Руна	Ніжин	Королівський смак
Якість	10	9	10	7	9	10	9
Унікальність	10	8	9	7	8	8	8
Сервіс	8	9	9	10	8	8	7
Надійність	8	9	10	8	7	8	7
Реклама	6	8	9	10	6	5	3
Імідж	9	10	10	10	9	8	6

*складено автором

Після цього розрахуємо конкурентоспроможність кожного підприємства, де

A_i – вагомість параметра;

P_i – ранжування значення параметра (до 1);

$A_i P_i$ – показники конкурентоспроможності.

Таблиця 3.4

Розрахунок конкурентоспроможності на ринку Литви*

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	База		Конкуренти					
				Suntat		Alce Nero		Kėdainių	
				P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
Якість	0,2	1	0,2	0,9	0,18	1	0,2	0,7	0,14
Унікальність	0,1	1	0,1	0,8	0,08	0,9	0,09	0,7	0,07
Сервіс	0,2	0,8	0,16	0,9	0,18	0,9	0,18	1	0,2
Надійсність	0,2	0,8	0,16	0,9	0,18	1	0,2	0,8	0,16
Реклама	0,15	0,6	0,09	0,8	0,12	0,9	0,135	1	0,15
Імідж	0,15	0,9	0,135	1	0,15	1	0,15	1	0,15
$\sum A_i P_i$	1		0,845		0,89		0,955		0,87

*складено автором

Таблиця 3.5

Розрахунок конкурентоспроможності серед українських підприємств*

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	База		Конкуренти					
				Руна		Ніжин		Королівський смак	
				P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
Якість	0,2	1	0,2	0,9	0,18	1	0,2	0,9	0,18
Унікальність	0,1	1	0,1	0,8	0,08	0,8	0,08	0,8	0,08
Сервіс	0,2	0,8	0,16	0,8	0,16	0,8	0,16	0,7	0,14
Надійсність	0,2	0,8	0,16	0,7	0,14	0,8	0,16	0,7	0,14
Реклама	0,15	0,6	0,09	0,6	0,09	0,5	0,075	0,3	0,045
Імідж	0,15	0,9	0,135	0,9	0,135	0,8	0,12	0,6	0,09
$\sum A_i P_i$	1		0,845		0,785		0,795		0,675

*складено автором

Розрахуємо відносну перевагу над конкурентами з українського ринку:

$$1/0,845 * 100\% = 118,3\%,$$

що означає, що на фоні своїх українських конкурентів «Чумак» є більш привабливим для постачання своєї продукції на зарубіжний ринок.

Щодо основних конкурентів на ринку Литви, то «Чумак» за своїми параметрами майже наздоганяє основного литовського виробника томатної пасти. Таким чином, у підприємства є всі шанси повернутися на ринок і зайняти немалу частку.

Виходячи з того, наскільки підприємство є конкурентоспроможним, розробляється маркетинговий план. Він охоплює визначення основних методів

стимулювання продажів, пошук каналів розподілу товарів, формування цінової стратегії, створення реклами тощо.

Так, для просування свого продукту і стимулювання збуту «Чумак» має використовувати розвиваючий маркетинг, аби заново сформувати попит саме на свій бренд, та підтримуючий маркетинг шляхом регулярних поставок продукції та постійної роботи з реклами.

Основні канали розподілу підприємства були розглянуті у розділі 2. Так, для даного проєкта буде використовуватися ланцюг:

**ПрАТ «Чумак» — склад «Lidl» у Польщі — склад «Lidl» у Литві —
магазини «Lidl» у Литві — споживач.**

Щодо ціноутворення, то його варто коригувати відповідно до етапу життєвого циклу товарів та рівня інфляції. Так, на початковому етапі просування націнка не має бути занадто великою, аби кінцева ціна на товар виглядала більш привабливо на фоні конкурентів.

Для рекламної кампанії «Чумак» варто використовувати засоби прямого маркетингу, такі як розміщення реклами у каталогах магазинів, на вивісках, вуличних банерах, по телебаченню та в Інтернеті, проведення акцій та знижок тощо.

На збутову діяльність планується виділяти 500 000 грн на рік.

Серед основних тригерів варто зазначити «еко-продукт», «без солі», «без барвників», «без консервантів», «безпечне для дітей», «за здоровий спосіб життя», а також використовувати у рекламі характерні зображення українських полів та стиглих томатів.

Тепер варто провести оцінку витрат на виробництво та просування, що у подальшому будуть включені у виробничий план проєкту.

Структура витрат складатиметься з витрат на розробку продукції, використання та обслуговування обладнання, аналіз якості продукції, закупівлю сировини, заробітну плату основним працівникам та фермерам, пакування, збут та просування.

Після складання маркетингового плану варто перейти до організаційного плану, що дасть змогу визначити основних учасників проекту, що будуть безпосередньо задіяні у виробничому та збутовому процесах, а також розрахувати річні витрати на оплату їхньої роботи.

У попередньому розділі було розглянуто організаційну структуру ПрАТ «Чумак», зокрема і відділу, що займається зовнішньоекономічною діяльністю. Тому у табл. 3.6 та 3.7 [5] відобразимо для цього проекту потребу в основних працівниках, їхні обов'язки, форми залучення та розміри оплати праці.

Таблиця 3.6

Учасники проекту

Посада	Виконувана робота	Форма залучення	Рівень кваліфікації	Режим роботи	Заробітня плата
Начальник експортного відділу	Контроль за виконанням контракту	Повна	Високий	8 год/день	32 000 грн/міс.
Менеджер експортного відділу	Укладання договору на експорт	Повна	Високий	8 год/день	28 000 грн/міс.
Фахівець з експорту	Підготовка контракту	Часткова	Високий	8 год/день	26 000 грн/міс.
Фахівець зі збуту	Визначення умов поставки	Часткова	Високий	8 год/день	26 000 грн/міс.
Менеджер фінансового відділу	Контроль за витратами та доходами	Повна	Високий	8 год/день	28 000 грн/міс.
Головний бухгалтер	Ведення звітності	Часткова	Високий	8 год/день	30 000 грн/міс.
Начальник виробничого відділу	Контроль за виконанням роботи	Повна	Високий	8 год/день	32 000 грн/міс.
Менеджер з підготовки виробництва	Організація процесу та перевірка обладнання	Часткова	Високий	8 год/день	28 000 грн/міс.
Менеджер з підготовки сировини	Закупка та перевірка якості сировини	Часткова	Високий	8 год/день	28 000 грн/міс.
Представник департаменту якості	Контроль за якістю готової продукції	Повна	Високий	8 год/день	28 000 грн/міс.
Працівники відділів	Допомога в організації процесу	Часткова	Середній	8 год/день	23 000 грн/міс.

Таблиця 3.7

Розрахунок річних витрат по оплаті роботи учасників проекту

Посада	Ставка (погодинна або місячна)	Кількість	Тривалість участі	Оплата всього, тис. грн.
Начальник експортного відділу	32 000 грн/міс.	1	12 місяців	384
Менеджер експортного відділу	28 000 грн/міс.	1	12 місяців	336
Фахівець з експорту	26 000 грн/міс.	1	12 місяців	312
Фахівець зі збуту	26 000 грн/міс.	1	12 місяців	312
Менеджер фінансового відділу	28 000 грн/міс.	1	12 місяців	336
Головний бухгалтер	30 000 грн/міс.	1	12 місяців	360
Начальник виробничого відділу	32 000 грн/міс.	1	12 місяців	384
Менеджер з підготовки виробництва	28 000 грн/міс.	1	12 місяців	336
Менеджер з підготовки сировини	28 000 грн/міс.	1	12 місяців	336
Представник департаменту якості	28 000 грн/міс.	1	12 місяців	336
Працівники відділів	23 000 грн/міс.	42	12 місяців	11 592
Разом:				15 024

Отже, витрати з оплати роботи учасникам проекту складають 15 024 тис. грн.

Тепер можна переходити до складання виробничого плану, проте перед цим окремо розрахуємо логістичні витрати.

“Пірамідки” «Чумак» випускаються у коробках по 48 одиниць у кожній та палетами по 6048 одиниць [50]. Тобто 1 палета вміщує:

$$6\,048 / 48 = 126 \text{ коробок.}$$

У європейських фурах, об’єм яких становить 90 м³, можна розмістити до 33 палет — 30 у два поперечні ряди та 3 поздовжнім [52] та перевозити до 24 тонн вантажу [53].

Розрахуємо вагу 33 навантажених палет, беручи до уваги, що окремо палета важить приблизно 25 кг, а картонна коробка — 0,77 кг:

$$6\,048 * 0,07 * 33 + 33 * 25 + 126 * 33 * 0,77 = 13\,970,88 + 825 + 3\,201,66 = \\ = 17\,997,54 \text{ кг.}$$

Таким чином, фура може бути повністю завантажена товаром.

Виходячи із прогнозованого збуту в перший рік у приблизно 3 мільйони одиниць та допускаючи, що поставки будуть відбуватися раз на 6 тижнів, розрахуємо кількість фур, необхідних для одноразового перевезення:

$$6048 * 33 = 199\ 584 \text{ одиниць перевозить фура за 1 раз;}$$

$$3\ 000\ 000 * (52 / 6) = 346\ 153 \text{ одиниць буде перевезено за 1 поставку;}$$

$$346\ 153 / 199\ 584 = 1,73 \text{ вантажівки, тобто необхідно 2.}$$

Звичайно, рекомендується довантажувати фури, щоб знизити витрати.

Так як «Чумак» постачало свою продукцію як по Україні, так і за кордон, певна кількість вантажівок вціліла і все ще перебуває у власності підприємства. Тоді розрахуємо обсяг витрат для 2 фур на пальне та обслуговування.

Для цього складемо маршрут прямування фур від заводу ПрАТ «Луцьк Фудз» у Тернопільській області, потужності якого орендує «Чумак», до складу мережі «Lidl» у Польщі.

Адреса заводу: Волинська обл., Луцький р-н., с.Зміїнець, вул. Левадна, 2А.

Адреса складу: Польща, Калушин, Варшавська 1 G, 05-310.

Прокладемо маршрут на карті:

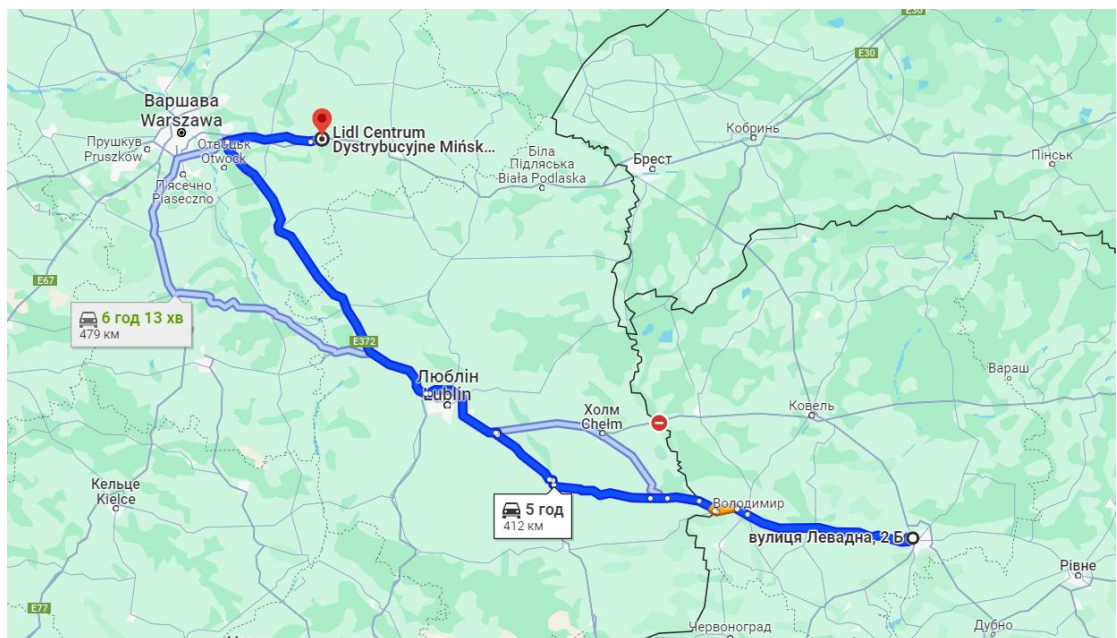


Рис. 3.2. Маршрут для вантажівок «Чумак»*

*джерело: [54]

В середньому у завантажених єврофур приблизна витрата палива становить 30 літрів на 100 кілометрів. Також додамо витрати палива на простой у заторах, на кордоні та на складі. Тому:

$$30 * 412 / 100 = 123,6 \text{ літрів пального необхідно фурі для проїзду у місце призначення.}$$

Назад витрати пального вже розвантажених фур становитимуть значно менше — близько 12 літрів на 100 кілометрів.

$$12 * 412 / 100 = 49,44 \text{ літрів пального необхідно фурі для проїзду назад.}$$

Також додамо витрати палива на простой у заторах, на кордоні та на складі і розрахуємо загальні витрати одного перевезення:

$$2 * (123,6 + 49,44 + 10) = 366,08 \text{ літрів пального буде витрачено.}$$

Якщо врахувати, що такі поставки відбуватимуться 8 раз на рік (кожні 6 тижнів), а ціна 1 літру дизельного пального приблизно 55 грн/л, то витрати за рік складуть:

$$366,08 * 55 * 8 = 161\,075,2 \text{ грн на рік.}$$

Так як технічне обслуговування вантажівки мають проходити кожного року, то на обслуговування двох доведеться витратити ще до 50 тисяч грн/рік, тобто всього 211 075,2 грн на рік.

Після визначення усіх супутніх витрат, можемо переходити до розробки виробничого плану.

Перш за все сформуємо виробничий процес томатної пасти на підприємстві.

Так як томатна паста на 100% складається лише з томатів, то її виробництво полягає у:

1. Отриманні сировини з томатів. Для того, щоб виготовити 1 кг томатної пасти, потрібно 5,81 кг свіжих томатів [50]. Раніше «Чумак» самостійно переробляв зібраний врожай на своїх виробничих потужностях, проте наразі закуповує готову сировину в українських та італійських постачальників.

2. Повторному перетиранні з метою очищення томатної пасти від можливих твердих залишків.

3. Процесі пастеризації для можливості довготривалого зберігання.

4. Фасуванні томатної пасти у “пірамідки” та нанесення маркування про строк придатності та дані фасувальника.

5. Складанні готових упаковок в коробки по 48 штук з подальшим розміщенням їх на палетах.

Взявши за основу прогноз продажів на майбутні роки, розробимо більш детальний план продажів продукції у натуральному вираженні:

Таблиця 3.8

План продажів томатної пасти «Чумак»*

Період	Очікуваний об'єм продажів, тис. шт.	
2024 рік (помісячно)	1	200
	2	205
	3	210
	4	220
	5	230
	6	240
	7	250
	8	265
	9	275
	10	290
	11	305
	12	310
Всього	3000	
2025 рік	3300	
2026 рік	3630	
2027 рік	3 993	
2028 рік	4 392	

*складено автором

Беручи до уваги усі виконані вище розрахунки, у табл. 3.9 [3] визначимо собівартість продукції, витрати на її виробництво і реалізацію та встановимо відпускну ціну:

Таблиця 3.9

Розрахунок собівартості і ціни продукції

Найменування статей витрат і елементів ціни	Витрати у розрахунку на одиницю прод., грн.	Період (рік), тис. грн		
		2024	2025	2026
1. Матеріальні витрати, всього:	18,67	56012	61613,2	67774,52
у тому числі:				
1.1. Сировина	16,67	50000	55000	60500
1.2. Пакування	1,67	5000	5500	6050
1.3. Амортизування	0,10	300	330	363
1.4. Транспортні витрати	0,07	212	233,2	256,52
1.5. Енергетичні та водні ресурси	0,17	500	550	605
2. Заробітна плата працівників	5,01	15024	16526,4	18179,04
3. Разом змінні витрати	23,68	71036	78139,6	85953,56
4. Загальногосподарські витрати	0,07	200	220	242
5. Разом виробнича собівартість	23,75	71236	78359,6	86195,56
6. Комерційні витрати	0,17	500	550	605
7. Разом постійні витрати	0,23	700	770	847
8. Разом повна собівартість	23,91	71736	78909,6	86800,56
9. Прибуток (при плановому рівні накопичення):				
– для мінімального рівня ціни – 20%.	28,69	86083,2	94691,52	104160,67
– для максимального рівня ціни – 35%	32,28	96843,6	106527,96	117180,76
10. ПДВ (20%):				
– при 20%	5,74	17216,64	18938,3	20832,13
– при 35%	6,46	19368,72	21305,59	23436,15
11. Відпускна ціна підприємства:				
– при 20%	34,43	103299,84	113629,82	124992,81
– при 35%	38,74	116212,32	127833,55	140616,91

Таким чином, повна собівартість однієї “пірамідки” томатної пасти становить 23,91 грн. Її відпускною ціною підприємства для мінімального рівня цін є 31,56 грн, для максимального – 35,87 грн.

Частиною виробничого плану також є календарний план, що встановлює конкретні дати та вартість етапів: фінансування, маркетингових розробок, початку виробничої програми, графіку поставок, укладання договору, транспортування, митного оформлення тощо. Проте, так як даний проєкт несе рекомендаційний

характер, точні дати встановити встановити неможливо, адже вони залежать безпосередньо від швидкості виконання тих чи інших процесів на підприємстві.

Після розрахунку організаційного, маркетингового та виробничого планів, обов'язковим є складання фінансового плану. Він необхідний не тільки для оцінки фінансової успішності бізнес-ідеї, а й для залучення потенційних інвесторів та кредиторів.

Так, складемо план доходів і витрат ПрАТ «Чумак» і визначимо його чистий прибуток:

Таблиця 3.10

План доходів і витрат*

Показники, тис. грн.	Виручка від реалізації	ПДВ (20%)	Собівартість	Прибуток від реалізації	Податок на прибуток (18%)	Чистий прибуток	
2024 рік (помісячно)	1	7747,49	1291,25	4782,4	1673,84	301,29	1372,55
	2	7941,18	1323,53	4901,96	1715,69	308,82	1406,86
	3	8134,86	1355,81	5021,52	1757,53	316,36	1441,18
	4	8522,24	1420,37	5260,64	1841,22	331,42	1509,8
	5	8909,61	1484,94	5499,76	1924,92	346,48	1578,43
	6	9296,99	1549,5	5738,88	2008,61	361,55	1647,06
	7	9684,36	1614,06	5978	2092,3	376,61	1715,69
	8	10265,42	1710,9	6336,68	2217,84	399,21	1818,63
	9	10652,8	1775,47	6575,8	2301,53	414,28	1887,25
	10	11233,86	1872,31	6934,48	2427,07	436,87	1990,2
	11	11814,92	1969,15	7293,16	2552,61	459,47	2093,14
	12	12008,61	2001,43	7412,72	2594,45	467	2127,45
Всього	116212,32	19368,72	71736	25107,6	4519,37	20588,23	
2025 рік	127833,55	21305,59	78914,6	27613,36	4970,4	22642,96	
2026 рік	140616,91	23436,15	86805,4	30375,36	5467,56	24907,79	

*складено автором

Тепер розрахуємо рівень безбитковості проекту, що визначається у натуральному і вартісному вираженні. Він відображає такий обсяг виручки, за якого всі витрати на виробництво покриваються, але прибуток не отримується.

Тож визначимо критичний обсяг виробництва в натуральному вираженні ($Q_{кр}$):

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (3.1)$$

де FC – постійні витрати на виробництво продукції, грн.;

P – ціна одиниці продукції, грн.;

AVC – змінні витрати на виробництво одиниці продукції, грн.

Таким чином $Q_{кр} = 700\,000 / (38,74 - 23,68) = 46\,485$ одиниць.

Критичний обсяг виробництва у вартісному вираженні ($Q'_{кр}$) становитиме:

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{1-a}, \quad (3.2)$$

де a – частка змінних витрат у ціні продукції:

$$a = \frac{AVC}{P}, \quad (3.3)$$

Тоді $Q'_{кр} = 700\,000 / (1 - 23,68 / 38,74) = 1\,800\,691,69$ грн.

На рис. 3.3 наведене графічне відображення рівня беззбитковості для ПрАТ «Чумак».

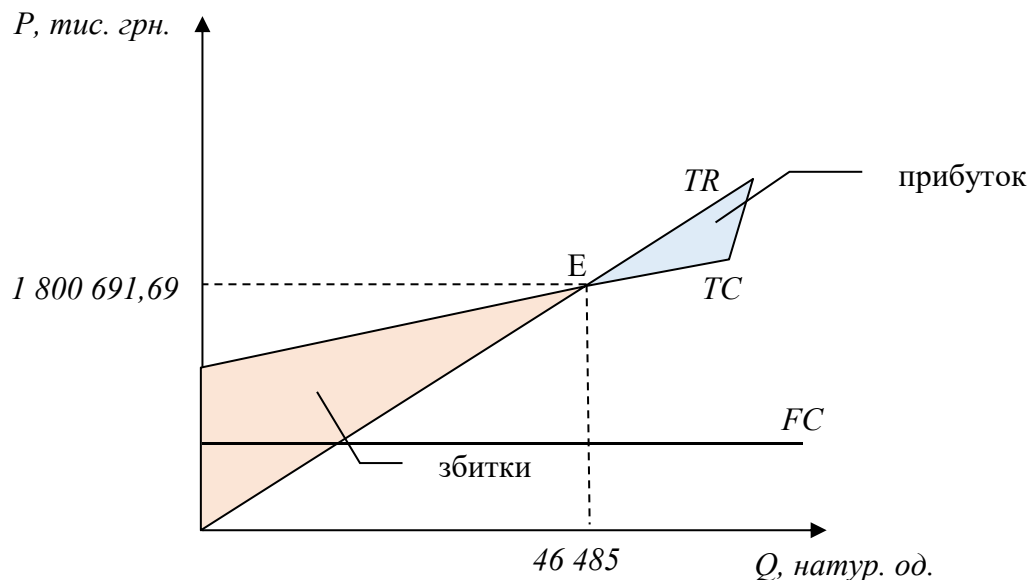


Рис. 3.3. Графічне визначення точки беззбитковості*

*складено автором

Тепер розрахуємо запас фінансової міцності, що відображає, наскільки фактична виручка від продажів перевищує виручку беззбиткову. Він виражається у відсотках за формулою:

$$St = \frac{TR - TR'}{TR} * 100\%, \quad (3.4)$$

де St – запас фінансової міцності, %;

TR – фактична виручка, тис.грн.;

TR' – порогова виручка, тис грн.;

$$TR' = \frac{FC}{K}, \quad (3.5)$$

де K – коефіцієнт покриття;

$$K = \frac{TR - VC}{TR}, \quad (3.6)$$

VC – змінні витрати на виробництво продукції, тис. грн.

$$K = (116\,212,32 - 71\,036) / 116\,212,32 = 0,39;$$

$$TR' = 700 / 0,39 = 1\,800,69 \text{ тис. грн};$$

$$St = (116\,212,32 - 1\,800,69) / 116\,212,32 * 100\% = 98,45\%.$$

Також визначимо рентабельність продажів, тобто який прибуток отримує підприємство з кожної реалізованої гривні. Для цього потрібно:

$$Rs = \frac{\Pi}{B} * 100\%, \quad (3.7)$$

де Π – прибуток;

B – виручка від реалізації продукції.

$$Rs = 20\,588,23 / 116\,212,32 * 100\% = 17,72\%.$$

Після розрахунку показників беззбитковості проєкту, можна зробити висновок, що ця бізнес-ідея буде мати стабільний дохід і повинна швидко окупитися.

Щоб упевнитися в цьому, розрахуємо потребу «Чумак» в інвестиціях та визначимо ефективність запропонованого проєкту за допомогою основних показників ефективності.

Для того, щоб розпочати діяльність, підприємству потрібні кошти для придбання сировини та виготовлення продукції. Цю суму можемо бачити в розрахунку повної собівартості продукції, що буде зменшуватися з кожним роком на обсяг минулого, а власні кошти будуть з'являтися у підприємства з наступного року у вигляді прибутку.

Так, у 2025 році потреба в інвестиціях становитиме $78\,909,6 - 71\,736 = 7\,173,6$ тис. грн, а у 2026 — $86\,800,56 - 78\,909,6 = 7\,890,96$ тис. грн.

Таблиця 3.11

Розрахунок потреби в інвестиціях*

Найменування показників	Величина показника по періодах		
	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Потреба в інвестиціях, тис. грн.	71 736	7 173,6	7 890,96
2. Джерела фінансування, тис. грн.			
– Власні кошти	0	7 173,6	7 890,96
– зовнішні	71 736	0	0

*складено автором

Таким чином, бачимо, що підприємству потрібні кошти лише на початку у сумі 71 736 000 грн.

Щодо показників ефективності, перший з них — чиста теперішня вартість проекту. Вона відображає різницю між дисконтованими грошовими потоками та інвестиціями, що були вкладені у розвиток проекту.

Для цього використаємо формулу

$$NPV = \sum_{t=0}^n CF_t * \frac{1}{(1+r/100)^t} - I_0, \quad (3.8)$$

де NPV — чистий теперішній дохід;

I_0 — одноразова інвестиція в інноваційний проект;

CF_t — чистий грошовий потік періоду t ;

r — ставка дисконтування.

Побудуємо таблицю для кращого відображення грошових потоків та процесу дисконтування. За ставку дисконта візьмемо прогнозований рівень інфляції в Україні на 2024 рік — 9,8% [55].

Таблиця 3.12

Чиста теперішня вартість проекту*

Період	Одноразова інвестиція	Майбутня вартість грошових потоків	Дисконтний множник	Теперішня вартість грошових потоків
	I_0	CF_f	$1/(1+r/100)^t$	CF_t
0	71736000		1	
1		20588232	0,91	18750666,67
2		22642955,2	0,83	18781420,1
3		24907791,92	0,76	18816039,18
4		27402936,79	0,69	18853316,07
Всього		95541915,91		75201442,02

*складено автором

Тоді $NPV = 75\,201\,442,02 - 71\,736\,000 = 3\,465\,442,019$ грн.

Ще одним важливим показником є період окупності проекту, завдяки якому управлінці разом з інвесторами та кредиторами можуть зрозуміти, за який час надходження від реалізації проекту зможуть відшкодувати вкладення у його впровадження. Розраховується за формулою:

$$PBP = \frac{I}{ACI}, \quad (3.9)$$

де PBP – період окупності інвестицій, роки;

I – сума інвестиційних витрат, тис. грн.;

ACI – щорічні надходження (річний чистий прибуток), тис. грн.

Так, період окупності становить:

$$PBP = 71\,736\,000 / 78\,243\,094,8 = 0,95 \text{ роки.}$$

Також варто розрахувати дисконтований період окупності інвестицій:

$$I_0 = \sum_{t=1}^{DPB} \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (3.10)$$

де I – початкові інвестиції;

CF_t – чистий грошовий потік періоду t ;

DPB – період окупності;

r – ставка дисконтування.

Використовуючи Excel можемо вирахувати, що DPB інвестицій становить 3,81 роки.

Так само можна знайти і внутрішню норму прибутковості, підставляючи рині ставки дисконту, поки NPV не досягне 0.

Таким чином $IRR = 11,9\%$.

Після проведення оцінки ефективності проєкту, можна дійти до висновку, що він є довготривалим вкладенням у розвиток підприємства. Враховуючи скрутне становище ПрАТ «Чумак», стабільний дохід зараз є чи не найголовнішою його метою. Звичайно, виходячи паралельно і на інші ринки, підприємство зможе швидше відновитися, сплатити борги та нарешті відновити повноцінний завод, аби і надалі нарощувати виробництво своєї продукції.

Тому рекомендації, що були висунуті у пункті 3.1, можуть бути доцільними для покращення як зовнішньоекономічної діяльності «Чумак», так і його економічного становища в цілому.

Висновки до розділу 3:

У розділі було визначено перелік проблем, з якими стикнулося ПрАТ «Чумак» за останні роки, і які заважають йому відновити повноцінну роботу. Найстрашнішою є втрата виробничих потужностей, через що підприємству доводиться орендувати виробничі лінії в різних областях. Було надано перелік шляхів удосконалення не тільки зовнішньоекономічної діяльності, а й роботи підприємства в цілому. Один із запропонованих заходів було детально проаналізовано, визначено основні аспекти втілення його у життя та проведено оцінку його ефективності. Так, потенційні інвестиції, що будуть вкладені у проєкт, окупляться менше ніж за 4 роки, що є чудовим результатом, і зможуть не тільки відновити зовнішньоекономічну діяльність підприємства, а й будуть приносити йому щорічний прибуток для відновлення та розвитку. Таким чином, дотримуючись рекомендацій, «Чумак» незабаром зможе поновити свою експортну діяльність, наростити прибутковість і відбудувати втрачений завод у новому місці.

ВИСНОВКИ

У роботі було досягнуто поставлених завдань. Було визначено сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, її основні функції та методи управління, а також особливості, методичні підходи до оцінювання та заходи з удосконалення.

Так, зовнішньоекономічна діяльність — це така господарська діяльність, яка включає в себе сукупність зовнішньоекономічних операцій суб'єктів ЗЕД, побудову взаємовідносин між ними і створення та реалізацію конкурентних переваг для виходу на зовнішній ринок або входу на внутрішній, а саме шляхом експорту та імпорту продукції, зовнішньою торгівлею, іноземними інвестиціями та реалізацією спільних проектів.

Серед основних функцій управління зовнішньоекономічною діяльністю виділяють функції планування, організації, мотивації, регулювання та контролю. Серед методів управління ЗЕД виділяють правові, адміністративні, економічні, організаційні та соціально-психологічні методи.

Для визначення заходів з удосконалення ЗЕД, спершу доцільним є проведення комплексного економічного аналізу, аналізу рівня виконання зобов'язань, експортного потенціалу, абсолютних, відносних, структурних показників, показників ефективності, раціональності використання коштів, а також порівняння стану власного підприємства з контрагентами, оцінка можливих ризиків тощо.

У роботі був проведений аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Чумак» та оцінка рівня розвитку його зовнішньоекономічної діяльності. Було визначено схему просування продукції на іноземних ринках, проведено оцінку стейкхолдерів підприємства, проведено фінансовий скоринг, розраховано конкурентоспроможність підприємства та його конкурентів, розглянуто основні споживчі сегменти, таргетинг та позиціонування різних продуктових лінійок підприємства, побудовано бізнес-модель Canvas та матрицю

перехресного SWOT-аналізу. Завдяки детальному аналізу було визначено слабкі сторони підприємства та основні загрози для його подальшого розвитку.

Було визначено, що до 2022 року підприємство займало велику частку на українському ринку та було одним із лідерів у своїй галузі. Спостерігався зріст фінансово-економічних показників, а також активно розвивалася зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

За 2021 рік дохід від реалізації продукції зріс на 22% у порівнянні з 2020 роком. Середньорічна вартість основних засобів збільшилася майже на 6%, а середньорічна вартість активів збільшилася на 18%.

Проте на експорт «Чумак» сильно вплинула пандемія через Covid-19, а потім і повномасштабне вторгнення РФ на територію України, через що заводи «Чумак» опинилися в окупації.

Так, до лютого 2022 року ПрАТ «Чумак» було сильним гравцем на міжнародному ринку й експортувало продукцію у пост-радянські країни, ЄС, США, Канаду, Ізраїль, країни Африки та Північної Америки та Південну Корею.

У той ж час, результати показників за 2022 рік є невтішними. Усі вони зазнали значного скорочення, витрати зросли майже на 33% у порівнянні з 2021 роком, а збиток становив 371 324 тис. грн.

Після окупації виробничих потужностей, а згодом і їх знищення, підприємству довелося шукати нові місця та способи виробництва як на території України, так і за її межами. Виробничі обсяги різко впали, продажі на внутрішньому ринку зменшилися втричі, експорт не відбувався, а підприємство зазнало величезних збитків. Підприємство мало терміново шукати шляхи покращення свого економічного становища та відновлення втрачених позицій як на українському, та і на світовому ринках.

Саме тому у 3 розділі були визначені основні проблеми ПрАТ «Чумак» та ті, що потенційно можуть загрожувати діяльності підприємства, і запропоновані шляхи їх подолання, а також покращення економічного становища та удосконалення зовнішньоекономічної діяльності.

Було запропоновано розпочати відновлення експортної діяльності з невеликого ринку. Для прикладу було взято литовський ринок і розроблено покрокову інструкцію з аналізом ринку, формуванням виробничого, організаційного, логістичного, маркетингового та фінансового планів, а також було проведено аналіз ефективності запропонованого проєкту. Так, потенційні інвестиції окупляться менше ніж за 4 роки, що є чудовим результатом, і зможуть не тільки відновити зовнішньоекономічну діяльність підприємства, а й будуть приносити йому щорічний прибуток для відновлення та розвитку.

Таким чином, у ПрАТ «Чумак» беззаперечно є бажання, потенціал і шанс відновити свої позиції на українському і зарубіжному ринках, а згодом навіть перевершити себе, продовжуючи розвиватися і розширювати свою присутність у найрізноманітніших куточках світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (Дата звернення: 19,09.2023)
2. Господарський Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n1049> (Дата звернення: 19,09.2023)
3. Податковий Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Дата звернення: 19,09.2023)
4. Митний Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (Дата звернення: 19,09.2023)
5. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Дата звернення: 19,09.2023)
6. Charter of Economic Rights and Duties of States. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/190150> (Дата звернення: 19,09.2023)
7. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб./ За ред. О.В. Шкурупій-К.: Центр учбової літератури, 2012.-248 с.
8. Ковтун Е.; Дячук М.; Русавська Ю. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки, 2018, 2: 41-45.
9. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [текст] навчальний посібник / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 408 с.
10. Овсієнко А. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання. Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов, Переяслав, 2015, 27-1, с. 123-128.
11. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів) : навч. посібник / К. В. Ковтуненко, О. М. Коваленко, О. В. Станіславик [та ін.] ; за ред. К. В. Ковтуненко ; Одес. нац. політехн. ун-т. – Київ, 2018. – 505 с.

12. Садрідінов Р. Ш. Теоретичний аспект менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки.–2015.–Вип, 2015, 2.11: с. 231-235.
13. Кожевнікова Л. К. Особливості функцій та методів управління зовнішньоекономічною діяльністю. Економіка та держава, 2014, 8: с. 85-88.
14. Вівчевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник / А.М. Вівчевич, О.В. Максимець. – Львів: Афіша, 2016. – 140 с.
15. Коваленко Н. В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2019, 30 (69), № 4 (1): с. 69-77.
16. Ключник А. В., Галунець Н. І. Менеджмент ЗЕД. Курс лекцій. – Миколаїв, 2014, 95 с.
17. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
18. Федорчук О.М., Харабара А.О. Підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. “Сучасні проблеми менеджменту”. зб. мат. ХІХ Міжнар. науково-практичної конференції. Національний авіаційний університет / Редакційна колегія: Кириленко О. [та інші]. – К.: НАУ, 2023. С. 141-143.
19. Лазарєва О. В. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2009, 188 с.
20. Капанжи, М. В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / М. В. Капанжи; О. П. Радченко; ОНУ ім. І. І. Мечникова, ЕПФ, Ел. наукове фахове видання “Ефективна економіка”. – Одеса, 2018, № 7.
21. Федорчук О. М. Теоретичні аспекти ефективного управління відновленням транспортної інфраструктури аграрного сектору України на засадах сталого розвитку в контексті євроінтеграційних процесів. Концептуальні підходи та механізми стимулювання розвитку соціально-економічних систем та суб’єктів

ринку: монографія / за заг. ред. Н. В. Шандової. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2023. С. 234-249.

22. Карпенко М. О.; Захарченко О. В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури, 2010, с. 26.

23. Протосвіцька О. І. , Федорчук О. М. , Свиридовський В. М. , Дудченко В. В. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 196 с.

24. Mokhnenko A., Babenko V., Naumov O., Perevozova I., Fedorchuk O. Mathematical-Logistic Model of Integrated Production Structure of Food Production. Paper presented at the CEUR Workshop Proceedings, ICTERI-2020: 16th International Conference on ICT in Research, Education and Industrial, 2711, 2020. P 446-454.

25. Борисенко О. С., Шевченко А.В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. 2020, с. 90-97.

26. Писаренко Т.В., Куранда Т.К. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2021 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. – К.: УкрІНТЕІ, 2022. – 93 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/informatsiyno-analitychni/2022/09/09/Nauk-analitychn.dop.Naukova.ta.nauk-tekhn.diyal.v.Ukrayini.2021-09.09.2022.pdf> (Дата звернення: 20.11.2023)

27. Офіційний сайт Інституту права, технологій та інновацій [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ilti.com.ua/en/foreign-economic-activity> (Дата звернення: 20.11.2023)

28. Досьє ПрАТ «Чумак» на YouControl [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8512594&tb=file#express-universal-file> (Дата звернення: 20.11.2023)

29. ЗЕД ПрАТ «Чумак» на YouControl [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8512594&tb=external-economies> (Дата звернення: 20.11.2023)
30. Фінанси ПрАТ «Чумак» на YouControl [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8512594&tb=finance> (Дата звернення: 20.11.2023)
31. Аналіз зв'язків ПрАТ «Чумак» на YouControl [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8512594&tb=relations3> (Дата звернення: 20.11.2023)
32. Офіційний сайт ПрАТ «Чумак» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://chumak.com/> (Дата звернення: 20.11.2023)
33. Про компанію ПрАТ «Чумак» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://chumak.com/about> (Дата звернення: 20.11.2023)
34. Переваги ПрАТ «Чумак» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://chumak.com/advantages> (Дата звернення: 20.11.2023)
35. Історія ПрАТ «Чумак» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://chumak.com/history> (Дата звернення: 20.11.2023)
36. Клієнти ВТМ ПрАТ «Чумак» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://chumak.com/clients> (Дата звернення: 20.11.2023)
37. Продукція ПрАТ «Чумак» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://chumak.com/novetly> (Дата звернення: 20.11.2023)
38. Інформація емітента [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://chumak.com/emitent> (Дата звернення: 20.11.2023)
39. Пост з офіційної сторінки «Чумак» у Палестині [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=pfbid02zLqAderVCTtcSp7tFbhZ7o3zBCR6CNyVVPkRkkDUAaMLASNwmhBCmyjFgXKV8HC2l&id=106661718483679 (Дата звернення: 20.11.2023)

40. Інтерв'ю з генеральним директором ПрАТ «Чумак» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://latifundist.com/interview/652-gendirektor-tm-chumak-vijna-vsih-obyednala-toj-hto-shche-nedavno-buv-konkurentom-stav-partnerom?fbclid=IwAR33Zi062fZIdW6jQZkhfHLY_LSdB2zU6a8Dyez1iLbsr1PWbBcs0a4WvO4 (Дата звернення: 20.11.2023)

41. Інтерв'ю з операційним директором ПрАТ «Чумак» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://latifundist.com/spetsproekt/757-vzglyad-iznutri-boloneze-na-ukrainskij-lad-proizvodstvo-chumak?fbclid=IwAR1GjrDx9hdhQMpN--QXR3IjZY-axRU7FHXsf6_n_S-Dm7u5E-42X_mb050 (Дата звернення: 20.11.2023)

42. Російські окупанти демонтують виробничі лінії підприємства «Чумак» на Херсонщині [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://investigator.org.ua/ua/news-2/251853/> (Дата звернення: 21.11.2023)

43. Валовий внутрішній продукт. Офіційна статистика Укрстату [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2003/vvp/vvp_kv/vvp_kv_u/arh_vvp_kv.html (Дата звернення: 21.11.2023)

44. В НБУ зазначили, що економіка цього року зросте на близько 5% [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://meta.ua/uk/news/economics/98649-nbu-biznes-bude-s-shukati-novih-pratsivnikiv-ta-pidvischuvati-zarplati/> (Дата звернення: 21.11.2023)

45. Новини Міністерства економіки України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.me.gov.ua/News/List?lang=uk-UA&tag=News> (Дата звернення: 21.11.2023)

46. В ООН повідомили, скільки буде українців в 2050 році [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.slovoidilo.ua/2021/11/28/novyna/suspilstvo/naselennya-skorochuyetsya-oon-povidomyly-skilky-bude-ukrayincziv-2050-roczі> (Дата звернення: 21.11.2023)

47. Війна забрала у бренду «Чумак» завод, експорт і майже 1 млрд грн виторгу в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/company/chumatskiy-shlyakh-110-spivrobotnikiv-z-1200-padinnya-na-70-chastki-rinku-ta-vitorgu-yak-vizhivae-virobnik-ketchupiv-ta-konservatsii-chumak-z-kakhovki-09022023-11622> (Дата звернення: 21.11.2023)
48. “Чумак” шукає місце для заводу з переробки томатів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://landlord.ua/news/potribni-1200-hektariv-pomidoriv-chumak-shukaie-mistse-dlia-zavdou-z-pererobky-tomativ/> (Дата звернення: 21.11.2023)
49. "Чумак" планує побудувати завод із виробництва томатної пасти в Одеській області [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://interfax.com.ua/news/economic/922393.html> (Дата звернення: 21.11.2023)
50. Інформація про продукцію [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://chumak.com/product/505#0> (Дата звернення: 21.11.2023)
51. Дія.Бізнес. Експортний напрям. Литва [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://export.gov.ua/country/94-litva> (Дата звернення: 21.11.2023)
52. Скільки піддонів вміщується у фурі [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://np.pl.ua/2021/06/skilky-piddoniv-vlazyt-u-furu/> (Дата звернення: 21.11.2023)
53. Скільки тонн вантажу може перевозити фура [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://trans-atlas.com.ua/ua/article/212> (Дата звернення: 21.11.2023)
54. Маршрут для вантажівок «Чумак» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://surl.li/numkk> (Дата звернення: 21.11.2023)
55. Прогноз по інфляції на 2024 рік від НБУ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/10/26/705908/> (Дата звернення: 21.11.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан та прибуток ПрАТ «Чумак» за 2020 та 2021 роки [38]

	Прим.	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2020 р.
АКТИВИ			
Непоточні активи			
Основні засоби	8	499 363	471 123
Нематеріальні активи		27 635	20 332
Всього непоточних активів		526 998	491 455
Поточні активи			
Товарно-матеріальні запаси	9	437 145	362 814
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю та інша дебіторська заборгованість	10	548 193	404 970
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	53 221	65 396
Всього поточних активів		1 038 559	833 180
ВСЬОГО АКТИВІВ		1 565 557	1 324 635
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	12	713 481	713 481
Емісійний дохід	12	61 854	61 854
Накопичений збиток		(327 895)	(368 463)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		447 440	406 872
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Непоточні зобов'язання			
Зобов'язання з оренди	13	15 413	6 126
Відстрочені податкові зобов'язання		14 290	3 594
Всього непоточних зобов'язань		29 703	9 720
Поточні зобов'язання			
Позикові кошти	13	816 200	641 979
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю та інша кредиторська заборгованість	14	251 850	236 420
Заборгованість із виплат працівникам		20 364	29 644
Всього поточних зобов'язань		1 088 414	908 043
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		1 118 117	917 763
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		1 565 557	1 324 635

Приватне акціонерне товариство «ЧУМАК»
Звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід
Усі суми наведені у тисячах гривень

	Прим.	2021 рік	2020 рік
Дохід від реалізації	15	2 287 984	1 874 341
Собівартість реалізованої продукції	16	(1 783 149)	(1 340 862)
Валовий прибуток		504 835	533 479
Загальні та адміністративні витрати	16	(74 669)	(73 385)
Витрати на реалізацію та маркетинг	16	(312 224)	(233 566)
Інші операційні (витрати)/доходи, чиста сума	17	(34 480)	(47 475)
Прибуток від основної діяльності		83 462	179 053
Курсові різниці, чиста сума		2 818	(36 921)
Фінансові доходи	18	47	829
Фінансові витрати	18	(31 644)	(13 599)
Прибуток до оподаткування		54 683	129 362
Витрати з податку на прибуток	19	(10 696)	(24 226)
Чистий прибуток за рік		43 987	105 136
Всього сукупного доходу за рік		43 987	105 136

Звіт про фінансовий стан та прибуток ПрАТ «Чумак» за 2021 та 2022 роки [30]

Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець
Нематеріальні активи	1000	27 635	22 257
• первісна вартість	1001	60 389	61 461
• накопичена амортизація	1002	32 754	39 204
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	499 363	475 793
• первісна вартість	1011	767 126	753 629
• знос	1012	267 763	277 836
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
• інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	67 117
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	526 998	565 167

Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	437 145	72 203
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	449 830	150 430
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
• за виданими авансами	1130	78 836	79 938
• з бюджетом	1135	0	-
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19 527	13 167
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	53 221	20 751
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього	1195	1 038 559	336 489
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	1 565 557	901 656

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	713 481	713 481
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	61 854	61 854
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-327 895	-699 671
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Усього	1495	447 440	75 664
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	14 290	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	15 413	12 264
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Усього	1595	29 703	12 264

Звіт про фінансовий стан та прибуток ПрАТ «Чумак» за 2021 та 2022 роки (продовження) [30]

Інформація про фінансові результати за 2022 рік*

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	573 252	2 287 984
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	415 087	1 783 149
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
прибуток	2090	158 165	504 835
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	0
Адміністративні витрати	2130	50 635	74 669
Витрати на збут	2150	96 932	312 224
Інші операційні витрати	2180	411 906	34 480
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	83 462
збиток	2195	401 308	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	267	47
Інші доходи	2240	-	2 818
Фінансові витрати	2250	34 927	31 644
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	16 763	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	54 683
збиток	2295	452 731	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	81 407	-10 696
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	43 987
збиток	2355	371 324	-

Сукупний дохід	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід	2465	-371 324	43 987

Звіт про фінансовий стан та прибуток ПрАТ «Чумак» за 2021 та 2022 роки (продовження) [30]

Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
• товари, роботи, послуги	1615	251 850	278 599
• розрахунками з бюджетом	1620	0	-
• у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
• розрахунками зі страхування	1625	0	-
• розрахунками з оплати праці	1630	20 364	5 014
Поточні забезпечення	1660	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	816 200	530 115
Усього	1695	1 088 414	813 728

Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	1 565 557	901 656

Елементи операційних витрат	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	2500	226 058	1 420 693
Витрати на оплату праці	2505	126 194	248 590
Відрахування на соціальні заходи	2510	25 497	50 486
Амортизація	2515	20 196	80 458
Інші операційні витрати	2520	59 974	262 566
Разом	2550	457 919	2 062 793

Розрахунок показників прибутковості акцій	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	54 683
збиток	2295	452 731	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	81 407	-10 696
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	43 987
збиток	2355	371 324	-

Сукупний дохід	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід	2465	-371 324	43 987