

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
бакалавра

**ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ВИХОДУ  
НА ЗОВНІШНІ РИНКИ**

Завідувачка кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,  
канд. екон. наук, доц.

Олексій КІМ

Здобувач, гр. ЕВ-41

Герман КІПКА

Харків – 2025

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 – Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Болотна О.В.  
підпис                      прізвище, ініціали

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кіпка Германа Олександровича  
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Особливості міжнародного бізнес-планування для виходу на зовнішні ринки

Керівник роботи Кім Олексій Олексійович, к.е.н., доцент,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «28» квітня 2025 року №2101-5/993

2. Строк подання студентом роботи «2» червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність міжнародного бізнес-планування; розглянути структуру міжнародного бізнес-планування та інструментарій для розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки; провести аналіз діяльності компанії; здійснити бізнес-планування практичних кроків та розробити експортну стратегію для компанії з перспективою масштабування; запропонувати шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії на основі проведеного аналізу.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Календарний план виконання
1	Затвердження теми та плану роботи з науковим керівником	15.03.2025 – 31.03.2025
2	Пошук наукового матеріалу за визначеною темою	01.04.2025 – 15.04.2025
3	Написання 1 розділу та затвердження його з науковим керівником	16.04.2025 – 30.04.2025
4	Написання 2 розділу та затвердження його з науковим керівником	01.05.2025 – 15.05.2025
5	Написання висновків та затвердження роботи з науковим керівником	16.05.2025 – 30.05.2025

#### 5. Дата видачі завдання 31 березня 2025 р.

Студент

\_\_\_\_\_

підпис

Кіпка Г.О.  
ініціали, прізвище

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

підпис

Кім О.О.  
ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

*Кваліфікаційна робота:* 87 сторінки, 13 таблиць, 4 рисунків, список літератури з 53 найменувань, 1 додаток.

*Ключові слова (5-7):* міжнародне бізнес-планування, бізнес-план, експортна стратегія, зовнішні ринки, зовнішньоекономічна діяльність, конкурентоспроможність.

*Об'єкт дослідження* – процес бізнес-планування у міжнародному бізнесі.

*Мета роботи* – розгляд особливостей міжнародного бізнес-планування та розробка детального плану дій та стратегії виходу ТОВ «Бурзан Карго» на зовнішній ринок.

*Метод дослідження* – метод аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, метод спостереження, статистичний аналіз, SPACE-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

У кваліфікаційній роботі визначено сутність міжнародного бізнес-планування, розглянута структура міжнародного бізнес-планування, включаючи інструментарій для розробки стратегій виходу компаній на зовнішні ринки. На основі аналізу діяльності компанії здійснено бізнес-планування практичних кроків та розроблено експортну стратегію з урахуванням перспективи масштабування. Були запропоновані шляхи удосконалення ЗЕД компанії. Для удосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії були запропоновані такі шляхи, як покращення фінансового стану, диверсифікація ринків збуту, обхід конкуренції, укладання довгострокових контрактів розглядаючи варіант форвардних контрактів, ретельна перевірка компаній-покупців на легітимність, вибір найбезпечнішого методу оплати, вибір найоптимальніших шляхів поставок та види транспорту для організації логістики.

*Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження* – процес міжнародного бізнес-планування стане більш технологічним у майбутньому. Компанії почнуть все більше використовувати штучний інтелект для аналізу даних, оцінки ризиків, а також розробок стратегій.

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні та методичні аспекти міжнародного бізнес-планування для виходу на зовнішні ринки .....	9
1.1. Сутність міжнародного бізнес-планування.....	9
1.2. Структура міжнародного бізнес-планування та інструментарій для розробки трагетії виходу підприємства на зовнішні ринки. ....	20
Висновки до розділу 1. ....	29
Розділ 2. Розробка плану дій та стратегії виходу ТОВ «Бурзан Карго» на зовнішні ринки.....	31
2.1. Аналіз діяльності ТОВ «Бурзан Карго».....	31
2.2. Бізнес-планування практичних кроків та розробка експортної стратегії ТОВ «Бурзан Карго» з перспективою масштабування. ....	45
2.3 Пропозиції щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Бурзан Карго». ....	63
Висновки до розділу 2. ....	67
Висновки .....	72
Перелік використаних джерел .....	77
Додатки.....	85
Додаток А. Фінансова звітність ТОВ «Бурзан Карго» за 2024 рік. ....	85

## ВСТУП

У сучасному бізнес середовищі, планування бізнес діяльності підприємствами набуває все більш важливого значення, особливо якщо враховувати швидкі темпи зростання міжнародної торгівлі, посилення конкуренції та інтеграції ринків. Міжнародне бізнес планування – це покроковий процес створення плану дій, який визначає основні цілі, ресурси та стратегії, які необхідні підприємствам для успішного виходу на зовнішні ринки. Актуальність даної теми зумовлена тим, що підприємства знаходяться в постійному пошуку можливостей та шляхів виходу на зовнішні ринки через нестабільну економічну та політичну ситуацію на внутрішніх ринках, появу нових ризиків, конкурентів та перешкод. Але через те, що у багатьох підприємств відсутній досвід у розробці чіткого та деталізованого плану дій, постійно виникають різні труднощі при реалізації стратегії виходу на зовнішні ринки, що зазвичай призводять до втрати фінансових та часових ресурсів. Маючи такий план, підприємства змогли б не тільки скоротити витрати і мінімізувати ризики, але ще й спростити сам процес виходу на зовнішні ринки.

Питанням дослідження міжнародного бізнес-планування для виходу на зовнішні ринки активно займалися та продовжують займатися українські науковці, серед яких варто відзначити Хринюк О. С., Ганіч С. С., Олійник Т. І., Соколова К. О., Закрижевська І. В., Полозова В. М., Євтушенко В. А., Ковальова В. І., Ігнатов М. Р., Шуба Т. П., Подлипян І. В., Малиновська Ю. Б., Добровольський С. В., Галько Л. Р. У своїх роботах дослідники наголошували на тому, що для успішного виходу на зовнішні ринки, підприємства повинні ретельно аналізувати свої ресурси, конкурентів, умови на ринках, щоб бізнес-план був зрозумілим та ретельно підготовленим. Проведення такого роду дослідження є своєчасним, оскільки дозволяє якісно розробити стратегію для підприємств, які прагнуть розширити свою діяльність та збільшити прибуток.

*Метою кваліфікаційної роботи є розгляд особливостей міжнародного бізнес-планування та розробка детального плану дій та стратегії виходу ТОВ «Бурзан Карго» на зовнішній ринок.*

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі завдання:

- Визначити сутність міжнародного бізнес-планування;
- Розглянути структуру міжнародного бізнес-планування та інструментарій для розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки;
- Провести аналіз діяльності компанії;
- Здійснити бізнес-планування практичних кроків та розробити експортну стратегію для компанії з перспективою масштабування;
- Запропонувати шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії на основі проведеного аналізу.

*Об'єктом дослідження є процес бізнес-планування у міжнародному бізнесі.*

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів, що характеризують особливості розробки та реалізації міжнародних бізнес-планів для успішного виходу на зовнішні ринки.*

*Підприємство, на базі якого виконувалась кваліфікаційна робота – Товариство з обмеженою відповідальністю «Бурзан Карго». Галузева приналежність – міжнародна оптова торгівля агропродукцією та надання транспортних послуг в Україні. Основна сфера діяльності компанії включає міжнародну оптову торгівлю зерновими, бобовими та олійними культурами, логістичне обслуговування, складські послуги та оренду транспорту. Юридична адреса: 65082, Україна, Одеська обл., місто Одеса, вулиця Приморська (приморський Р-н), будинок, 15/17.*

*Джерела інформації.* Для проведення дослідження було використано наукові статті, навчальні посібники, матеріали конференцій, аналітичні звіти та статистичні дані, а також інтернет-ресурси. Окремо використано дані про ТОВ «Бурзан Карго», фінансовий звіт, а також нормативні документи, зокрема ДСТУ 4525:2006.

У процесі дослідження використано такі *методи*: метод аналізу та синтезу, порівняльний аналіз (розділ 1); метод спостереження, статистичний аналіз, SPACE-аналіз, PEST-аналіз, а також SWOT-аналіз (розділ 2).

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у вдосконаленні методичного підходу до розробки експортної стратегії для компаній, зокрема в аграрному секторі, що, на відміну від існуючих, базується на комплексному застосуванні PEST і SWOT-аналізу з урахуванням специфіки міжнародної торгівлі. Також були запропоновані шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності, які можуть використовувати компанії на практиці.

*Практичне значення отриманих результатів.* Розроблена експортна стратегія, а також шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності є ефективними і практичними, та можуть бути використані ТОВ «Бурзан Карго» при виході на зовнішні ринки.

*Публікації, апробації результатів кваліфікаційної роботи.* Результати кваліфікаційної роботи опубліковано через публікацію наукової статті на тему: «Розробка стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки у контексті міжнародного бізнес-планування» у журналі «Молодий Вчений» (2025, №2 (133), с. 198-204). Вихідні дані публікації наведено у переліку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ**

### **1.1. Сутність міжнародного бізнес-планування.**

Сьогодні, в часи розвитку глобалізації, бізнес-планування на міжнародному рівні стає важливою частиною стратегії розвитку будь якого підприємства. Через зростання міжнародної торгівлі, світ стає більш пов'язаним: підприємства масово продають товари за кордоном, будують відносини з партнерами з інших країн та конкурують із компаніями з усього світу. Для підприємств вихід на зовнішній ринок – це можливість вирішити різні задачі і досягнути певних цілей. Звичайно, що серед них це залучення нових потенційних клієнтів, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності та диверсифікація ризиків, через ведення діяльності в різних країнах. Коли підприємство приймає рішення про вихід на міжнародну арену, то, як правило, виникають декілька запитань: чому їй це потрібно і як обрати правильну стратегію [24]. Ефективно-розроблений бізнес-план може стати ключем для пошуку відповідей на ці запитання. В цілому, бізнес план відіграє важливу роль у довгостроковому розвитку підприємства. По-перше, він допомагає зрозуміти, в якому напрямку потрібно рухатися підприємству для того, щоб досягти поставлених цілей. По-друге, бізнес-план допомагає чітко визначити, яких результатів може досягти підприємство і яким чином це можна зробити. По-третє, бізнес-план забезпечує стабільність у виконанні роботи, так як він допомагає уникнути плутанини та визначити що, коли, і як потрібно робити. Також бізнес-план покращує оптимізацію ресурсів та допомагає зменшити ризики, враховуючи нестабільність економіки на ринках, політичні зміни, а також культурні відмінності. Найголовніше, правильно розроблений бізнес-план надає підприємствам нові можливості для зростання та розширення бізнес діяльності [8].

Якщо розглянути бізнес-планування з наукової точки зору, то можна дати таке визначення:

Бізнес-планування – це вид планової діяльності, яка є ключовим етапом підприємництва. Результатом бізнес-планування є створення бізнес-плану, який допомагає організувати та керувати бізнесом. Використання правильних методів під час планування дозволяє розробити якісний бізнес-план, який допоможе зробити бізнес більш конкурентоспроможним.

Бізнес-план – це план розвитку підприємства, необхідний для освоєння нових сфер діяльності, створення нових видів бізнесу, який містить в собі основні цілі підприємства, шляхи їх досягнення, ресурси, які для цього потрібні, а також фінансові прогнози. Бізнес-план – це як карта, яка показує, куди йде бізнес і як він може дістатися до кінцевої точки. Бізнес-план може використовуватися для внутрішнього планування або для залучення інвесторів, партнерів, фінансування [18].

Міжнародне бізнес-планування, у свою чергу, є більш вузько спрямованим. Воно також є формою бізнес-плану, але стосується виключно зовнішньоекономічної діяльності.

Міжнародне бізнес-планування – це процес розробки чіткого плану дій і стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. Воно включає в себе аналіз цільових ринків, визначення конкурентних переваг підприємства, оцінку ризиків, допомагає адаптуватися до різних культур, а також уникнути фінансових втрат через непередбачені перешкоди. Головною метою міжнародного бізнес-планування є допомога підприємству уникнути помилок при виході на зовнішні ринки, застосовуючи різні методи, які мінімізують ризики та допомагають досягти стабільного зростання на зовнішніх ринках.

Якщо порівняти звичайне бізнес-планування із міжнародним бізнес-плануванням, то схожість полягає у тому, що обидва ці процеси допомагають підприємству планувати свою діяльність і досягати успіху. Але також є і значна різниця між ними. Звичайне бізнес-планування частіше зосереджене на роботі всередині однієї країни – воно враховує місцевий ринок, закони й конкурентів.

Міжнародне бізнес-планування, у свою чергу, має більш ширший фокус: воно враховує різні країни, їхні економіки, культури, валютні ризики, транспортні витрати й навіть політичні ситуації. Також міжнародне бізнес-планування орієнтовано на сталий розвиток на зовнішніх ринках, що може дати більше переваг підприємствам. [18].

Міжнародне бізнес-планування зараз проходить через великі зміни та нові виклики в економіці. Цифровізація та розвиток нових технологій все більше впливають на те, як підприємства розробляють свої стратегії виходу на зовнішні ринки. Тепер для того, щоб процес планування був ефективним, потрібно бути гнучким та за необхідності застосовувати нові технології.

Якщо наприклад розглянути цифровізацію, то можна зараз помітити розвиток електронної комерції та онлайн-маркетингу, що дозволяє підприємствам швидко виходити на зовнішні ринки без значних витрат. Однак без чіткого плану можна легко заблукати в новій країні, де присутні інші правила, культура та конкуренція. У цьому випадку, бізнес-планування знижує невизначеність і допомагає адаптуватися до змін у бізнес-середовищі [7].

Технології, особливо автоматизація та штучний інтелект, серйозно змінюють підхід до ведення бізнесу. Автоматизація допомагає зробити процеси більш ефективними, наприклад, автоматизація управління логістичними процесами, дозволяє підприємству оптимізувати маршрути та знижувати витрати на транспортування. Крім того, автоматизація може знизити відсоток людських помилок при розробці складних стратегій. Штучний інтелект, у свою чергу, дає змогу аналізувати великі обсяги даних з більшою точністю. Наприклад прогнозування ринкових трендів, виявлення попиту, оцінка поведінки споживачів тощо.

Але також варто відзначити, що при впровадженні автоматизації та штучного інтелекту в міжнародне бізнес-планування, можуть також виникнути і проблеми через нестачу кваліфікованих кадрів, відсутність певних технологій або обмежені фінансові ресурси [25].

Бізнес-план по суті є важливим стратегічним інструментом, яким користуються підприємства для досягнення успіху у своїй діяльності. Не дивлячись на те, що у багатьох підприємств він є, але у значної кількості він залишається некоректно розробленим. Тобто, обсяг у бізнес-плані може бути завеликим, текст написаний у загальній формі і не мати ніякого сенсу, або ж навпаки бути дуже складним для розуміння. Через це такий бізнес-план дуже непросто реалізувати на практиці. При складанні бізнес-плану, варто зробити акцент на тому, щоб він мав чітку та логічну структуру, детально описані всі аспекти роботи, а також мав чітко сформульовані цілі, які прагне досягти підприємство [2, с. 480].

Цілі зазвичай можуть бути короткострокові, тобто ті, які укладаються на один або декілька років, а також мають на увазі виконання завдань стосовно налагодження бізнес-процесів, залучення клієнтів, оптимізації грошових потоків, збільшення прибутку, тощо. Такі цілі допомагають триматися підприємствам на плаву, а також побудувати фундамент для майбутнього розвитку. Також можуть бути довгострокові цілі, тобто ті, які укладаються на 5-10 років та сфокусовані на зростанні і розвитку. Тобто це може бути розробка стратегії виходу на зовнішні ринки, збільшення частки ринку, розширення лінійки товарів, тощо. Щоб цього досягти, підприємствам потрібно бути ретельно підготовленими та мати необхідні ресурси, як фінансові, так і людські.

Також ще виділяють внутрішні та зовнішні цілі. До внутрішніх цілей відносять ті, які стосуються внутрішніх ресурсів підприємства, а також допомагають оптимізувати всі бізнес-процеси. Наприклад, сюди можна віднести зниження витрат, впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення фінансової стабільності, визначення напрямів розвитку підприємства та створення чіткої моделі управління підприємством, надійна та ефективна комунікація, розробка стратегій, тощо. Зовнішні цілі пов'язані з позиціонуванням компанії на ринку та взаємодією із зовнішнім середовищем. До них можна віднести розширення діяльності, збільшення обсягів продажів, залучення нових клієнтів, укладення стратегічних партнерств. Однією з

головних зовнішніх цілей можна також назвати залучення інвестицій або ж кредитів від приватних інвесторів та банківських установ. Кожен інвестор, перед тим, як почати інвестувати у будь який бізнес, хоче переконатися у тому, що запропонований бізнес-план є перспективним, безпечним та доцільним для інвестування. Тому що, зазвичай, якщо не провести детальний аналіз, можуть виникнути ризики та форс мажорні обставини, які приведуть до краху. Відповідно, для досягнення цієї мети бізнес-план має відповідати чітко визначеним цілям, які забезпечують структурований підхід до втілення бізнес ідеї в життя [2, с. 480].

Через те, що економічна ситуація на ринку України зараз перебуває у тяжкому стані, все частіше у підприємств з'являються мотиви для виходу на зовнішні ринки. До них може входити збільшення обсягів продажів через розширення географії ведення діяльності, мінімізація ризиків, а також збільшення рентабельності бізнесу [3, с. 591].

У контексті міжнародного бізнес-планування, можна розглянути типові цілі, які ставлять перед собою підприємства при виході на міжнародні ринки.

Одною із таких цілей є збільшення доходів. Через розширення географії присутності на декількох ринках, підприємства мають можливість залучити нових потенційних споживачів, що у результаті призводить до збільшення обсягів продажів. Якщо розглядати ринки країн, які розвиваються, то там може бути великий потенціал для зростання, тому що є дефіцит продукції, який створює високий попит.

Наступною цілю є диверсифікація ризиків через розширення діяльності на інші ринки. Підприємства, які працюють тільки в одній країні, можуть потрапити в складні ситуації через залежність від одного ринку. Ведення бізнесу в декількох країнах мінімізує економічні, політичні та валютні ризики, а також дає можливість конкурувати більш ефективно.

Також у перелік цілей може входити підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективного використання ресурсів. Коли підприємство стає більш конкурентоспроможним, воно краще займає свої позиції на світових

ринках, швидше реагує на зміни та вміє адаптуватися. У цьому випадку з'являється можливість пропонувати свою продукцію з більшою цінністю. Що стосується використання ресурсів, то це отримання доступу до нових технологій, зниження витрат, покращення логістичних процесів, а також підвищення якості управлінських рішень, що дуже важливо в умовах жорсткої конкуренції.

Для того, щоб досягти поставлених цілей, підприємствам потрібно виконати ряд завдань, які можуть включати:

- Проведення маркетингових досліджень на зовнішніх ринках, на які прагнуть вийти підприємства. Це означає, що потрібно визначити цільову аудиторію та їх потреби, оцінити попит в цілому, визначити частку ринку, яку потенційно може зайняти підприємство, проаналізувати конкурентів та виявити їх сильні та слабкі сторони, зрозуміти культурні особливості та вивчити регуляторні вимоги, тощо. Крім того, потрібно також зробити оцінку всіх можливих ризиків і розробити сценарій їх запобігання та мінімізації.

- Визначення оптимальної стратегії виходу на зовнішні ринки. Це завдання є доволі важливим тому, що від обраної стратегії буде залежати успіх підприємства. Зазвичай виділяють такі стратегії, як експорт, ліцензування, франчайзинг, спільні підприємства або прямі іноземні інвестиції. Кожна з цих стратегій має свої переваги та недоліки, тому слід обирати саме ту, яка буде відповідати можливостям підприємства та фінансовим ресурсам [34].

- Розробка фінансових прогнозів і оцінка інвестиційних потреб. Підприємствам потрібно провести аналіз майбутніх фінансових потоків, оцінити доходи від реалізації продукції, визначити скільки потрібно грошей для певних проектів, розрахувати всі можливі витрати на маркетинг, логістику, виробництво або закупівлю продукції, а також знайти за необхідністю додаткові інвестиції. Вирішення цього завдання допомагає підприємствам зрозуміти свої фінансові можливості. Якщо немає чітких фінансових прогнозів і чіткого розуміння, скільки грошей потрібно, бізнес-план стає менш корисним для управління та залучення фінансування [9].

Також варто звернути увагу на типові помилки в табл. 1.1, які роблять підприємства на практиці при розробці бізнес-плану.

Таблиця 1.1

## Помилки, які роблять підприємства при розробці бізнес-плану

Назва помилки	Сутність та характеристика
Стилістика викладу	Правильне написання, пунктуація і стиль важливі для бізнес-плану. Якщо бізнес-план не буде мати структури та чіткого змісту, то наприклад ті ж інвестори можуть засумніватися в здатності підприємства організувати свій бізнес
Нечітко сформульовані цілі та стратегія розвитку	Без конкретних, вимірюваних і досяжних цілей підприємству буде складно визначити пріоритети та контролювати хід реалізації бізнес-плану
Нереалістичні очікування та прогнози	Замість об'єктивного аналізу та прогнозів у бізнес-плані часто покладаються на особисті припущення, що може призвести до нереалістичних очікувань від бізнесу. Підприємства іноді завищують очікувані прибутки, недооцінюють витрати або передбачають надто швидке зростання. Це може призвести до фінансових труднощів
Недостатність у деталях	Якщо у бізнес-плані бракує детальної інформації, то буде важко зрозуміти, скільки саме ресурсів, часу та зусиль потрібно використати для реалізації проекту
Брак інформації	Іноді в бізнес-плані не вистачає важливих даних, наприклад, про ринок, конкурентів чи цільову аудиторію, що робить його неповним і ненадійним
Надлишкова інформація	Бізнес-план має бути змістовним, лаконічним і чітким, без зайвих деталей, зокрема надмірного опису наявних товарів чи послуг. Не варто перевантажувати його технічними термінами – це може відштовхнути інвестора, який не знайомий з темою. Якщо технічні аспекти є важливими, їх слід винести в окремий додаток із схемами та поясненнями
Ігнорування ризиків	Часто підприємства не враховують можливі ризики (економічні, політичні, правові, тощо) та не розробляють стратегії їх мінімізації

Джерело: складено автором на основі [14]

Варто також розглянути, які існують типи бізнес-планів, для чого їх використовують підприємства, які особливості вони мають, а також відмінності. Вибір кожного з них залежить від кола завдань, які потрібно вирішити підприємствам.

1. Виробничо-комерційний бізнес-план. Він призначений для планування діяльності підприємства, яке займається виробництвом і продажем товарів чи

послуг. У таких бізнес-планах важливо показати, як досягнути поставлених цілей без зайвих витрат. Також необхідно визначити обсяги виробництва, канали збуту та стратегії маркетингу. Особливістю цього типу є детальний аналіз виробничих витрат, собівартості продукції та прогнозування обсягів продажів, а також вказуються фінансові показники.

2. Інвестиційний бізнес-план – це документ, який розробляється з метою залучення інвесторів, які готові вкласти необхідну суму грошей у бізнес проект. Головною метою цього бізнес-плану є переконання потенційних інвесторів у прибутковості та перспективності бізнес проекту. В такому бізнес-плані потрібно зробити акцент на фінансових прогнозах, оцінці ризиків, а також розрахунки окупності проекту. У такому бізнес-плані особливо важливо показати, як потенційний інвестор може повернути вкладені кошти.

3. Бізнес-план фінансового оздоровлення. Він створюється підприємством, яке опинилося у фінансових труднощах та потребують відновлення платоспроможності. Він включає процедуру узгодження боргів з кредиторами та засновниками підприємства, що може опинитися на межі банкрутства. Його мета – розробити стратегію виходу з фінансових труднощів, оптимізувати витрати та знайти нові джерела доходів.

4. Бізнес-план для отримання кредиту. Його зазвичай створюють, щоб отримати позику в банку для купівлі основних і оборотних засобів. Це може бути особливо важливо в сезонні періоди, наприклад, в аграрному секторі, або коли компанія хоче розширити свою діяльність на зовнішніх ринках. Особливістю цього бізнес-плану є детальний опис фінансового стану компанії, план використання кредитних коштів і прогнозування грошових потоків. Банки звертають увагу на стабільність доходів і наявність застави, тому ці аспекти мають бути чітко прописані у бізнес-плані. В Україні наприклад розробкою таких бізнес-планів займаються нові підприємства. Це бізнес-план також близько схожий до класичного бізнес-плану, який показує, як буде розвиватися один напрямок бізнесу. Якщо наприклад компанія має складну організаційну

структуру з кількома напрямками чи підрозділами, потрібно мати кілька бізнес-планів одночасно.

5. Бізнес-план для структурного підрозділу – це документ, який розробляється та надається вищому керівництву підприємства, в якому зазначено етапи розвитку цього підприємства. Метою цього бізнес-плану є координація роботи підрозділу з загальною стратегією підприємства, визначивши його цілі, завдання та ресурси. Такий план зазвичай менш об'ємний, ніж загальний бізнес-план підприємства.

6. Бізнес-план для заявки на грант, створюється, щоб отримати фінансування, які не потрібно повертати, від різних фондів, державних організацій або міжнародних програм. Його основна мета – показати грантодавцю, що проект відповідає їхнім вимогам і може принести користь суспільству. Необхідно пояснити, як саме будуть витрачені гроші і який результат очікується.

Головною відмінністю між всіма цими бізнес-планами можна назвати те, на кого вони спрямовані і на що вони акцентуються. Виробничо-комерційний план більше для внутрішнього користування, інвестиційний і кредитний – для зовнішніх людей, таких як інвестори і кредитори. План фінансового оздоровлення створений, щоб допомогти в кризових ситуаціях. Бізнес-план для структурного підрозділу має місцевий фокус, а заявка на грант виділяється своїм акцентом на соціальну спрямованість, що робить її особливою в порівнянні з іншими [27, с. 22;28, с. 90].

Існують також міжнародні стандарти бізнес-планування, які використовують підприємства для свого розвитку та залучення інвестицій. Найвідоміші з них – це UNIDO, KPMG, ЄБРР і TACIS. Кожен стандарт має свої нюанси, які підходять для різних цілей і груп людей.

UNIDO – це стандарт, який був розроблений Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку для країн, що розвиваються, і вважається одним із найдеталізованіших і комплексних підходів до бізнес-планування. Вперше був опублікован в 1978 році як рекомендація для оцінки проектів у країнах, що

розвиваються. Стандарт UNIDO став найбільш популярним у країнах СНД і його часто використовують для складання бізнес-планів. Основна мета полягає в тому, щоб провести детальний аналіз проєкту для залучення міжнародних інвесторів. Він підходить як для стартапів, так і для малого та середнього бізнесу.

KPMG – це міжнародна аудиторська компанія, яка знаходиться в Амстердамі і є однією з «Великої четвірки» у світі. Вони займаються фінансуванням різних інвестиційних проєктів і планами розвитку бізнесу, а також допомагають знайти прибуткові способи фінансування. KPMG – це назва, яка складається з перших літер прізвищ основоположників компаній, які у результаті злиття утворили одну з найбільших міжнародних мереж з аудиту, податкового консалтингу та бізнес-консалтингу. К – Klynveld (Піт Клайнвельд) – засновник нідерландської компанії Klynveld Kraayenhof & Co.; Р – Peat (Вільям Піт) – засновник британської компанії William Barclay Peat & Co.; М – Marwick (Джеймс Марвік) – співзасновник американської компанії Marwick, Mitchell & Co.; G – Goerdeler (Рейнхард Гёрделер) – німецький аудитор, один із ініціаторів створення міжнародної мережі фірм, перший голова KPMG.

Стандарт ЄБРР був створений європейським банком реконструкції та розвитку. Це інвестиційна організація, яка займається підтримкою ринкової економіки в Центральній Європі та Азії. Стандарт був розроблен для спрощення бізнес-планування і поліпшення інвестиційного клімату, особливо в країнах із перехідною економікою. ЄБРР звертає увагу на екологію проєкту, фінансову доцільність і повернення інвестицій. Цей стандарт часто використовують для проєктів, яким потрібно фінансування від міжнародних банків.

TACIS – це програма Європейського Союзу, яка допомагає країнам СНД розвивати економічні та політичні зв'язки. Стандарт бізнес-планування TACIS враховує особливості регіону, зокрема пострадянських країн, і зосереджується на контролі якості, плануванні виробництва та важливості проєктів для суспільства. Основна мета програми TACIS — це шукати шляхи для економічного розвитку і політичних свобод для країн-партнерів. Програма також містить додаткову допомогу, щоб досягти цих цілей [21].

Також варто звернути увагу на структуру бізнес-планів за міжнародними стандартами в табл. 1.2, яку використовують підприємства при розробці бізнес-плану.

Таблиця 1.2

## Структура бізнес-планів за міжнародними стандартами

№	Методичний підхід	Структура бізнес-плану
1	UNIDO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Резюме.</li> <li>2. Опис суб'єкта господарювання та сфери діяльності.</li> <li>3. Продукція або послуги.</li> <li>4. Маркетинговий план та продажі.</li> <li>5. Виробничий план.</li> <li>6. Організаційний план.</li> <li>7. Трудові ресурси.</li> <li>8. Фінансовий план.</li> <li>9. Оцінка ризиків.</li> <li>10. Оцінка ефективності та планування реалізації проєкту.</li> <li>11. Додатки.</li> </ol>
2	KPMG	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Титульний аркуш.</li> <li>2. Меморандум про конфіденційність.</li> <li>3. Резюме.</li> <li>4. Продукція та послуги.</li> <li>5. Аналіз ринку.</li> <li>6. Цільові ринки.</li> <li>7. Маркетингова стратегія.</li> <li>8. Стратегія просування.</li> <li>9. Управління.</li> <li>10. Фінансовий план.</li> <li>11. SWOT-аналіз.</li> <li>12. Оцінка ризиків.</li> <li>13. Додатки.</li> </ol>
3	ЄБРР	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Титульний аркуш.</li> <li>2. Меморандум про конфіденційність.</li> <li>3. Резюме.</li> <li>4. Підприємство. <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Історія розвитку підприємства та його стан.</li> <li>4.2. Власники, працівники підприємства.</li> <li>4.3. Фінансовий стан.</li> </ol> </li> <li>5. Проєкт. <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1. Загальна інформація про проєкт.</li> <li>5.2. Інвестиційний план проєкту.</li> <li>5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність.</li> <li>5.4. Опис виробничого процесу.</li> <li>5.5. Фінансовий план.</li> </ol> </li> <li>6. Фінансування. <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1. Графіки отримання та погашення кредитних коштів.</li> <li>6.2. SWOT – аналіз.</li> <li>6.3. Ризики і заходи щодо їх зниження.</li> </ol> </li> <li>7. Додатки.</li> </ol>

## Закінчення табл. 1.2

4	TACIS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Титульний аркуш.</li> <li>2. Меморандум про конфіденційність.</li> <li>3. Короткий опис підприємства.</li> <li>4. Бізнес та його загальна стратегія.</li> <li>5. Маркетинговий аналіз та стратегія.</li> <li>6. Виробництво та експлуатація.</li> <li>7. План виробництва та експлуатації.</li> <li>8. Управління та процес прийняття рішень.</li> <li>9. Фінанси.</li> <li>10. Аналіз ризиків.</li> <li>11. Додатки.</li> </ol>
---	-------	--

Джерело: складено автором на основі [21;13;17, с. 268;23;20;30;16]

Основні вимоги до бізнес-плану згідно зазначених вище міжнародних стандартів включають зрозумілий опис проекту, чітке визначення цілей і завдань, актуальну інформацію про ринок і ресурси, а також очікувані результати і показники економічної ефективності. Особливу увагу в цих стандартах приділяють ризикам та способам їх подолання [29].

## **1.2. Структура міжнародного бізнес-планування та інструментарій для розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.**

Як уже відмічалось раніше, міжнародний бізнес-план – це комплексний документ, який потрібен підприємствам, які хочуть здійснити вихід на зовнішні ринки. Він є більш детальним, ніж звичайний бізнес-план, але структура у обох практично співпадає. Далі буде наведена універсальна структура міжнародного бізнес-плану з розділами та їх описом.

1. Титульний аркуш. Це перше, що бачить читач, коли відкриває бізнес-план. На ньому є назва проекту, повна назва підприємства, її логотип (за наявності), контактні дані (адреса, телефон, електронна пошта, сайт), дата створення документа і імена тих, хто його підготував. Якщо мова йде про міжнародний бізнес-план, важливо вказати країни, на які націлений проект, а також подати інформацію декількома мовами, залежно від того, для кого бізнес-план призначено.

2. Меморандум про конфіденційність. У цьому розділі йде мова про захист комерційної інформації. Тобто, вся інформація і дані, які містить бізнес-план є строго конфіденційними і не можуть бути використані чи передані іншим особам, якщо підприємство не дало згоди.

3. Резюме. Розділ «Резюме» містить інформацію про загальний огляд бізнес-плану, який допомагає зрозуміти суть проєкту. Сюди входять основні цілі підприємства, опис продукту або послуги, конкурентні переваги, цільові ринки, потрібні інвестиції, прогнози фінансових результатів тощо. У міжнародному бізнес-плані резюме повинно також мати інформацію про країни, де планують вести свою діяльність підприємства, а також стратегію адаптацію до ринкових умов. Зазвичай, цей розділ пишеться останнім, але ставлять його на початку.

4. Опис компанії та галузі. У цьому розділі розповідається про історії підприємства з моменту заснування, структуру, місію, цінності, а також позицію на ринку. Також розглядається досвід ведення бізнесу в інших країнах, робиться опис галузі, в якій оперує підприємство, тобто тенденції, основні гравці, споживачі, можливості для розвитку.

5. Опис продукції або послуг. Цей розділ містить інформацію про товари чи послуги, які пропонує підприємство на ринку. Тут важливо продемонструвати особливість продукту, яку користь він має і яким чином він може задовольнити потреби споживачів. Також потрібно зазначити, як продукт відрізняється від продукції конкурентів за якістю, ціною тощо. Потрібно також вказати стратегію ціноутворення, враховуючи купівельну спроможність та ризики [10].

6. Аналіз міжнародного ринку. Розділ включає в себе інформацію про дослідження цільових ринків в різних країнах, їх розмір, темпи зростання, попит на продукцію, культурні особливості, митні тарифи, бар'єри виходу, а також регуляторно-правові моменти. Також тут розглядаються конкуренти: їхні сильні і слабкі сторони, частка на ринку, яку займають.

7. Маркетинговий план. Цей план показує, як підприємство буде продавати свою продукцію на міжнародних ринках та яку стратегію буде використовувати. Сюди входить аналіз цільової аудиторії, стратегії ціноутворення, запланований

обсяг продажів, а також шляхи його досягнення, адаптація продукції до вимог ринку, канали просування та бюджет [52].

8. Виробничий план. Розділ «Виробничий план» визначає, як підприємство може організувати виробництво своєї продукції, враховуючи наприклад виробничу потужність, необхідні обсяги, якісні характеристики та терміни. Тут описується, як буде відбуватися виробництво, які технології, обладнання та ресурси необхідно використати, а також розраховуються витрати [5].

9. Організаційний план. Цей розділ описує, як підприємство управляє своєю діяльністю. Тут є інформація про команду керівників, хто за що відповідає, а також, як організовані представництва в інших країнах, якщо вони звичайно є. У цьому розділі також пояснюється, як підприємство буде проводити свою роботу в різних регіонах, як управлятиме працівниками з різним культурним досвідом і які інструменти використовуватиме для комунікації [19].

10. Фінансовий план. Цей розділ є одним із найважливіших у будь-якому бізнес-плані, оскільки він допомагає зрозуміти, чи варто взагалі займатися реалізацією проекту. У цьому розділі потрібно підсумувати інформацію з інших розділів, визначити, скільки грошей потрібно (на постійні та змінні витрати, виробництво і продаж), вказати джерела фінансування і їх пропорції, скласти план руху грошових коштів, доходів і витрат, прогнозний баланс, а також розрахувати ключові показники, як-от рентабельність та термін окупності [4].

11. Оцінка ризиків. У цьому розділі мова йде про ризики, враховуючи те, що розглядається міжнародний бізнес-план, то ризики можуть бути ще й пов'язанні з виходом на зовнішні ринки. По-перше, наприклад, це може бути щось із економічної сфери, як відсотки валют або інфляція, а також політичні питання, наприклад, зміна законів чи санкції. Також варто не забувати про культурні аспекти – іноді продукти просто не відповідають тому, що очікують споживачі, і логістичні проблеми, наприклад, затримки з поставками. Для кожного з цих ризиків потрібно запропонувати конкретні рішення, які зможуть допомогти мінімізувати їх.

12. Оцінка ефективності проекту. У цьому розділі може бути представлений аналіз, наскільки доцільним та вигідним може бути проект. Тут розглядаються кілька основних показників: термін окупності, що показує, коли конкретно інвестиції будуть повернуті; індекс рентабельності, який порівнює доходи і витрати; внутрішня норма дохідності – тобто ставка, при якій чистий прибуток дорівнює нулю; чиста поточна вартість, що демонструє дисконтований прибуток; та аналіз беззбитковості, який визначає обсяг продажів, потрібний для покриття витрат. Всі ці дані в сукупності дають уявлення про те, наскільки проект зможе приносити прибуток, коли інвестиції повернуться і скільки їх знадобиться. Це допоможе підприємству і інвесторам зрозуміти, чи варто вкладатися в проект [44].

13. Додатки. У цьому розділі відображенні всі ті матеріали, які підтверджують бізнес-план підприємства. Сюди входять фінансові розрахунки, маркетингові дослідження, графіки, таблиці, копії договорів, сертифікати якості та резюме ключових членів команди. У міжнародному бізнес-плані зазвичай є переклади документів на мови тих країн, де планується ведення діяльності, а також звіти про дотримання міжнародних стандартів.

На сьогоднішній день, враховуючи постійні темпи зростання міжнародної торгівлі, зовнішньоекономічна діяльність стає невід'ємною частиною розвитку будь-якого підприємства, яке прагне вийти на зовнішні ринки і підвищити конкурентоспроможність. Головним завданням, яке потрібно вирішити підприємствам, є розробка ефективної стратегії, яка допоможе не тільки успішно вийти на зовнішні ринки, але ще і закріпитися на них. Процес розробки і реалізації стратегії виходу на зовнішні ринки є одним з ключових етапів міжнародного бізнес планування.

Сама стратегія виходу на зовнішні ринки має на увазі під собою покроковий план дій, який буде включати в себе всі необхідні етапи виходу на зовнішні ринки, від аналізу готовності підприємства до укладення перших угод. Простими словами, це те, як підприємство планує розпочати або розширити свою бізнес діяльність за кордоном. Мотивами розробки стратегії можуть бути

зростаючий попит на продукцію підприємства на якомусь із зовнішніх ринків, можливість скоротити витрати на виробництво за рахунок збільшення обсягів продажів, диверсифікація ризиків, отримання доступу до нових можливостей і ресурсів. Коли справа доходить до вибору стратегії, потрібно виходити з аналізу ринку, потреб клієнтів і можливостей підприємства. Також варто бути готовим до різних викликів, таких як культурні відмінності, правові питання та валютні ризики. Слід також робити акцент на комунікаційні стратегії, так як вони також важливі: міжнародні виставки, телемаркетинг, інтернет, прямі продажі, спеціалізовані публікації та PR [18;31].

Зазвичай виділяють декілька основних типів стратегій, які використовують на практиці підприємства при виході на зовнішні ринки. Кожна з цих стратегій має свою особливість, а також плюси і мінуси.

Першою є експортна стратегія. Ця стратегія є однією із найрозповсюдженіших та завжди доводить свою ефективність забезпечуючи збільшення доходів і стабільність зростання підприємства. Принцип її такий, що підприємство продає свою продукцію за кордоном, не відкриваючи фізичних точок в інших країнах. Цей варіант є досить простим і не потребує великих витрат. Експорт може бути активним, коли підприємство самостійно виходить на іноземний ринок, або пасивним, коли покупці самі зацікавлені в імпорті. Також він може бути прямим (коли підприємство само постачає товар) або непрямим (через посередників, таких як торгові компанії чи агенти). Ця стратегія підходить для тих, хто тільки починає працювати за кордоном та не має ресурсів на відкриття своїх філій.

Наступною стратегією є франчайзинг. Він є подібним до ліцензування, але передбачає більш тісну співпрацю між франчайзером і франчайзі. Франчайзі не лише отримує право використовувати бренд, але й працює за стандартами, встановленими франчайзером. Ця стратегія часто застосовується в роздрібній торгівлі, харчовій промисловості або сфері послуг.

Ще один тип стратегії – спільне підприємство. Це коли підприємства з різних країн об'єднуються та починають співпрацювати. Цей тип стратегії може

дати можливість краще зрозуміти місцевий ринок, використовуючи досвід та контакти місцевого партнера.

Остання стратегія – прямі іноземні інвестиції. Цей тип стратегії є одним із найскладніших у реалізації, але у той же час може принести найбільший прибуток. Тут підприємство відкриває своє виробництво, дочірню компанію чи філію в іншій країні, отримуючи повний контроль над ним, але це вимагає значних капіталовкладень та готовності до ризиків [18;32].

Багато підприємств при розробці стратегії виходу на зовнішні ринки використовують різні аналітичні інструменти бізнес-планування, які допомагають не тільки оцінити потенціал та ресурси підприємства, а також можливості на зовнішніх ринках.

В першу чергу варто розглянути інструменти аналізу підприємства. До них можна віднести: SPACE-аналіз, модель PIMS та GAP-аналіз.

SPACE-аналіз оцінює стратегічну позицію підприємства через чотири складові: фінансова стабільність, конкурентна перевага, привабливість галузі та стабільність середовища. Також цей аналіз визначає, яку варто обирати стратегію підприємству: агресивну, консервативну, оборонну чи конкурентну стратегію [22].

Модель PIMS, яка основана на дослідженнях, допомагає оцінити підприємствам різні елементи стратегії, такі як ринкова частка, якість продукції та рівень інвестицій, а також фінансові результати. Цей інструмент використовують для порівняння стратегій та вибору найефективнішої і найприбутковішої із них [43].

GAP-аналіз – це один із способів, як підприємство може оцінити свій реальний поточний стан, а також бажаний, якого воно хоче досягти у майбутньому. Цей аналіз включає в себе визначення KPI, постановку цілей, слабкі місця у процесах. Часто може використовуватися у продажах чи логістиці, якщо є точні дані [6].

Також варто розглянути інструменти аналізу ринку, на який прагне вийти підприємство. До них можна віднести: PEST-аналіз, модель Майкла Портера, модель SHELL/DPM.

PEST-аналіз є інструментом, який доволі часто використовують підприємства. Він дозволяє оцінити зовнішнє середовище країни, в якій планує вести свою діяльність підприємство. Тобто проводиться аналіз політичної та економічної ситуації, соціальні тенденції та технологічний розвиток. Часто підприємства комбінують PEST з SWOT, щоб отримати більш повну картину.

Модель конкурентних переваг Майкла Портера часто використовується підприємствами при аналізі цільового ринку. Портер виокремив п'ять основних сил, які впливають на конкуренцію в галузі: ризик появи нових учасників, сила постачальників, сила покупців, загроза заміників і рівень конкуренції між вже існуючими компаніями. Ця модель допомагає з'ясувати, як працює ринок, які можуть бути труднощі при виході на нього, а також які фактори будуть впливати на прибуток [35].

Модель SHELL/DPM, яка допомагає оцінити конкурентоспроможність підприємства, яку позицію воно займає на ринку, а також наскільки цей ринок є привабливим. Ця модель підказує, на які ринки кращі виходи, а які краще не розглядати [33].

Ще існує матриця BCG, яка допомагає підприємствам зробити правильний розподіл ресурсів та обрати той товар, який краще просувати на цільовому ринку, враховуючи зростання ринку та відносну ринкову частку.

І останнім інструментом є SWOT-аналіз – це один із найкращих інструментів стратегічного планування, який використовують підприємства при оцінці своєї готовності до виходу на зовнішні ринки, а саме сильних та слабких сторін, можливостей і загроз. Зазвичай, цей метод використовується, як один із головних при ринковому аналізі в міжнародному бізнесі.

Тобто, якщо зробити невеличкий висновок, то SPACE-аналіз виявляє конкурентну позицію, аналізуючи фінансову стабільність, привабливість ринку та переваги в конкуренції. Модель PIMS оцінює рентабельність, спираючись на

ринкові дані, і надає поради, як краще використовувати ресурси. GAP-аналіз показує, що слід покращити, порівнюючи те, що є зараз, зі стратегічними цілями. Усі ці результати впроваджуються в бізнес-план через фінансові прогнози і визначення стратегічних пріоритетів. У свою чергу, PEST-аналіз допомагає оцінити зовнішні фактори, такі як політика, економіка, суспільство та технології, що дозволяє зрозуміти, які зміни можуть вплинути на ринок. Модель Портера показує конкурентне середовище і виявляє основні сили, що впливають на привабливість ринку. Модель SHELL/DPM дає змогу оцінити можливі стратегії через аналіз бізнес-портфеля. А матриця BCG допомагає класифікувати продукти чи ринки за їх привабливістю та конкурентоспроможністю, що корисно для вибору, куди інвестувати.

SWOT-аналіз, йде як комплексний інструмент, який об'єднує результати всіх зазначених методів, пов'язуючи сильні та слабкі сторони підприємства з ринковими можливостями й загрозами. Встановлено, що бізнес імплементує результати SWOT-аналізу в бізнес-план через визначення стратегічних цілей, а також вибір оптимальної стратегії виходу (експорт, франчайзинг, спільне підприємство та прямі інвестиції).

Таким чином, підприємствам варто імплементувати кожний з цих інструментів у свою діяльність, так як це допоможе приймати обґрунтовані рішення та обрати саму ту стратегію, яка буде співпадати з цілями та пріоритетами підприємства.

У своїй роботі «Особливості виходу фірми на міжнародні ринки», дослідники Закрижевська І.В. та Полозова В.М., в залежності від глибини обґрунтування управлінського рішення, виділяють три підходи до оцінки та вибору зовнішнього ринку: суб'єктивний, дискретний та комплексний.

Під суб'єктивним методом мають на увазі ситуацію, коли менеджери покладаються на інтуїцію та свій досвід при прийнятті рішень, щодо вибору ринку та стратегії виходу на нього. Такий метод допомагає швидше прийняти рішення, але зазвичай можуть виникнути помилки через можливість браку точних даних. Другий підхід – дискретний, який опирається на кілька простих

критеріїв, наприклад, розмір ринку або конкуренцію. Цей підхід спрощує аналіз, але може упустити важливі фактори. Останнім є комплексний підхід. Він включає детальний аналіз економічних, соціальних, політичних і культурних аспектів, використовуючи наприклад інструменти, як PEST чи матричний аналіз. Цей підхід вже дає більш точні результати, але потребує більше ресурсів. Тому при виборі одного з цих підходів, підприємствам потрібно відштовхуватися від їхніх цілей та особливостей ринку, на який вони планують виходити [15].

Міжнародне бізнес-планування також відіграє ключову роль в стратегічному управлінні будь-якого підприємства. Його використовують як інструмент, який допомагає чітко визначити пріоритети та налагодити роботу підприємства, як всередині, так і зовні. Стратегічне управління, по суті, це процес формування та реалізації довгострокових цілей підприємства. У цьому контексті міжнародне бізнес-планування забезпечує структурний підхід, щоб зробити стратегічне управління більш ефективним. Якщо відсутнє чітке планування, то це може призвести до хаотичних та невпевнених дій з боку підприємства. Тобто, це як фундамент у будівлі. Якщо його немає, то будівля не зможе стояти. При виході на зовнішні ринки потрібно проводити ретельний аналіз усіх аспектів, включаючи цільовий ринок, конкурентне середовище, правові та регуляторні бар'єри, культурні особливості, логістику, тощо. Таким чином, не можна просто взяти та почати продавати якийсь товар в іншій країні. Все одно потрібен якийсь план дій, який спростить процес виходу. Це підтверджує, що бізнес-планування інтегрується в цикл стратегічного управління (планування, реалізація, контроль, коригування), забезпечуючи гнучкість і адаптивність.

Міжнародне бізнес-планування допомагає підприємствам приймати зважені стратегічні рішення, при цьому оцінюючі їх можливості та ресурси. Здатність швидко приймати важливі стратегічні рішення може бути однією з конкурентних переваг підприємств при виході на зовнішні ринки.

Управління ризиками є також важливим для досягнення комерційного успіху. Міжнародні ринки мають багато ризиків – економічні, політичні,

валютні, регуляторні, культурні, операційні тощо. За допомогою міжнародного бізнес-планування, можна виявити ці ризики, оцінити їх вплив і розробити стратегії для їх запобігання або мінімізації. Наприклад, для зменшення валютних ризиків підприємства можуть використовувати хеджування, а для політичних ризиків – диверсифікацію ринків. Тобто, потрібно обирати такі методи та стратегії, які зроблять підприємства більш стійкими до ризиків та зовнішніх змін.

### **Висновки до розділу 1.**

Згідно з аналізом, який був проведений у цьому розділі, можна сказати, що міжнародне бізнес-планування є ключовим інструментом стратегічного управління та розвитку підприємств, які прагнуть успішно вийти на зовнішні ринки. Було встановлено, що процес міжнародного бізнес-планування передбачає комплексний підхід, який охоплює різні особливості і аспекти зовнішніх ринків, а також орієнтований на довгостроковий розвиток та забезпечення конкурентних переваг.

У порівнянні з національним бізнес-плануванням, міжнародне бізнес-планування має більш широкий фокус, враховуючи різні країни, їх економіки, культури, валютні ризики, й навіть політичні ситуації.

Були визначені цілі та завдання міжнародного бізнес-планування, які потрібно виконати підприємствам для досягнення успіху на зовнішніх ринках. Були розглянуті види бізнес-планів та міжнародні стандарти бізнес-планування, такі як UNIDO, KPMG, ЄБРР і TACIS. Також була розроблена універсальна структура міжнародного бізнес-плану, яка може бути використана підприємствами на практиці.

У результаті дослідження встановлено, що головним завданням, яке потрібно вирішити підприємствам, є розробка ефективної стратегії, яка допоможе не тільки успішно вийти на зовнішні ринки, але ще і закріпитися на них. Коли справа доходить до вибору та розробки стратегії, підприємствам слід робити вибір в залежності від їх мотивів і цілей, а також враховуючи аналіз ринку, потреби клієнтів, культурні відмінності, ризики, можливості та ресурси.

Дослідження інструментарію та методів бізнес-планування показало, що вибір та розробка успішної стратегії виходу на зовнішні ринки базується на імплементації та використанні аналітичних інструментів, таких як SPACE-аналіз, модель PIMS, GAP-аналіз, PEST-аналіз, модель Майкла Портера, модель SHELL/DPM, матриця BCG та SWOT-аналіз. Визначено, що ці інструменти дозволяють оцінити ринковий потенціал, конкурентне середовище та внутрішні можливості підприємства, забезпечуючи правильний та доцільний вибір стратегії виходу – експорту, франчайзингу, спільних підприємств чи прямих інвестицій. Також було запропоновано підхід до вибору цільових ринків, який поєднує суб'єктивні, дискретні та комплексні методи оцінки.

Встановлено, що найбільшу цінність створює інтеграція таких інструментів, як SPACE-аналіз, PEST-аналіз та SWOT-аналіз, що дозволяє на основі фінансових прогнозів і ринкових трендів визначити, яка стратегія є найбільш релевантною. Враховуючи те, що зазвичай на практиці при виході на зовнішні ринки підприємства ставлять собі ціль якомога більше мінімізувати ризики та оптимізувати витрати, щоб можна було отримати більше прибутку на цільовому ринку, то можна сказати, що найоптимальнішою стратегією виходу є експортна.

Міжнародне бізнес-планування є також невід'ємною частиною стратегічного управління, оскільки допомагає встановити довгострокові цілі та скоординувати роботу різних відділів підприємства. Процес бізнес-планування створює інформаційну базу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, зокрема щодо вибору оптимальних стратегій виходу на зовнішні ринки. Через бізнес-планування, підприємства можуть отримати конкурентні переваги, які зроблять подальший розвиток більш стійким.

## РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПЛАНУ ДІЙ ТА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «БУРЗАН КАРГО» НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

### 2.1. Аналіз діяльності ТОВ «Бурзан Карго».

Базою практики, а також об'єктом дослідження є ТОВ «Бурзан Карго». Організаційно-правова форма – Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Компанія зареєстрована в Єдиному державному реєстрі в 07.05.2020 (Номер запису: 15561020000074117) по адресу Україна, 65026, Одеська обл., місто Одеса, вулиця Приморська (Приморський р-н), будинок 15/17. Компанія перебуває на обліку в реєстрі платників податків (дата взяття на облік: 08.05.2020; номер взяття на облік: 155320098020), а також в реєстрі платників єдиного внеску (дата взяття на облік: 08.05.2020; номер взяття на облік: 10000001787766). Також компанія є платником ПДВ (дата реєстрації платником ПДВ: 01.12.2020; індивідуальний податковий номер: 436142815531). Керівником компанії є Губанова Анастасія Олександрівна. Розмір статутного капіталу становить 1,5 млн. грн. Засновниками компанії є Губанов Костянтин Сергійович (розмір внеску: 750 000.00 грн, 50%) і Губанов Максим Сергійович (розмір внеску: 750 000.00 грн, 50%) [53].

Компанія спеціалізується на міжнародній оптовій торгівлі агропродукцією та наданні транспортних послуг в Україні. До видів діяльності входить [26]:

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

52.10 Складське господарство

52.24 Транспортне оброблення вантажів

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

ТОВ «Бурзан Карго» знаходиться у фазі розвитку, що передбачає активне розширення діяльності, оптимізацію внутрішніх процесів і зміцнення ринкових позицій для досягнення стійкого зростання і довгострокового успіху.

Місією компанії є стати провідним постачальником високоякісних зернових, бобових і олійних культур на міжнародному ринку, забезпечуючи стабільність і надійність поставок для покупців по всьому світу.

У компанії є також короткострокові та довгострокові цілі. Короткострокові цілі включають збільшення обсягів поставок зернових, бобових і олійних культур на 20% на протязі року, спробувати поліпшити логістичні процеси і скоротити час доставки продукції, збільшити клієнтську базу та укласти як мінімум 5 контрактів з новими потенційними компаніями-покупцями. Довгострокові цілі включають розширення асортименту продукції, тобто почати закуповувати та продавати нові види зернових, бобових і олійних культур, розширити присутність на нових зовнішніх ринках, а також збільшити річний оборот компанії на 40% за рахунок розширення асортименту продукції.

Провідні напрямки оптової торгівлі компанії зосереджені на аграрному секторі і включають продаж таких культур, як зернові та бобові (горох, соя) та олійні (гірчиця, льон олійний). Вибір цих культур зумовлений тим, що вони мають високу ринкову цінність та стабільний попит, як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках, який може дозволити компанії працювати з великими обсягами та значно збільшити загальний дохід. Також на цей вибір могло вплинути те, що Україна займає важливе місце в Європі та світі завдяки своєму розвинутому аграрному сектору, який є однією з ключових складових національної економіки, а також має сприятливі умови для вирощування різних агрокультур.

Окрім торгівельної діяльності, компанія ще надає комплекс транспортних та логістичних послуг в Україні, що є важливим елементом її операційної моделі. Послуги включають оренду вантажних автомобілів, транспортну обробку вантажів, яка охоплює навантаження, розвантаження та пакування, і складське господарство, яке забезпечує належні умови для зберігання

сільськогосподарської продукції, включаючи контроль температурного режиму, вологості та захист від шкідників, що гарантує збереження якості товарів. Всі ці послуги дозволяють оптимізувати логістичні процеси та мінімізувати витрати.

Якщо розглядати торгову діяльність, то зазвичай компанія їй займається в залежності від сезонних змін у виробництві та попиту на ринку. Так як компанія не є виробником продукції, яку вона експортує, то вона зазвичай робить акцент на налагодженні співпраці з провідними українськими виробниками, через що має широку базу різних постачальників. До них входять великі фермерські господарства, агрокомпанії та кооперативи, що вирощують зернові, бобові та олійні культури. Завдяки цьому компанія може закуповувати та пропонувати різноманітну продукцію, не вкладаючи кошти у виробництво. Закупівля продукції відбувається з урахуванням ринкових цін, сезону, належної якості, а також наявності потенційних покупців, які зацікавлені у партнерстві.

Серед усіх постачальників компанії варто виділити двох основних, з якими вона працює на регулярній основі. Це АГРО ФОРВАРД-І ТОВ і ФГ Добробут ЮА. У першого постачальника компанія закуповує зернові та бобові культури (горох і соя), у другого олійні культури (гірчиця і льон олійний). Компанія активно підтримує тісні зв'язки зі своїми постачальниками, орієнтуючись на побудову взаємної довіри та довгострокового партнерства. Такий підхід гарантує безперебійне постачання та забезпечує високу якість продукції і конкурентоспроможні ціни.

В табл. 2.1 можна побачити інформацію про постачальників з якими працювала компанія в 2024 році, товари, які закуповувала, ціни за одну тунну кожного з товарів на умовах EXW Incoterms 2020, обсяги, а також вартість по контрактах.

Таблиця 2.1

## Українські постачальники

Товар	Постачальник	Ціна за 1 тунну (EXW) (\$)	Обсяг (тонн)	Вартість контракту (\$)
Горох	АГРО ФОРВАРД-І ТОВ	260	150	39,000
Соя	АГРО ФОРВАРД-І ТОВ	385	600	231,000

Закінчення табл. 2.1

Гірчиця	ФГ Добробут ЮА	350	100	35,000
Льон	ФГ Добробут ЮА	430	50	21,500

Джерело: складено автором на основі інформації, яку надала компанія

За весь період з моменту реєстрації, компанія має досвід співпраці з компаніями з різних країн, таких як Іспанія, ОАЕ, Бангладеш, країни південної Африки, Індія, Греція, Саудівська Аравія, Таїланд. За 2024 рік компанія уклала зовнішньоекономічні контракти щонайменше з чотирма компаніями на експорт своєї продукції, а саме з компаніями з Іспанії (поставка гірчиці), ОАЕ (поставка гороху), Індія (поставка льону олійного), Таїланд (поставка сої).

В табл. 2.2 можна побачити інформацію про контракти, які уклала компанія в 2024 році, товари, країни експорту, ціни за одну тонну кожного з товарів на умовах CIF Incoterms 2020, обсяги, тривалість дії контрактів, а також вартість по контрактах.

Таблиця 2.2

#### Інформація по зовнішньоекономічним контрактам

Товар	Країна експорту	Ціна за 1 тонну (CIF) (\$)	Обсяг (тонн)	Тривалість дії контракту (місяць)	Вартість контракту (\$)
Гірчиця	Іспанія	458	100	1	45,800
Горох	ОАЕ	470	150	6	70,500
Льон	Індія	683	50	1	34,150
Соя	Таїланд	645	600	12	387,000

Джерело: складено автором на основі інформації, яку надала компанія

В табл. 2.3 і табл. 2.4 можна побачити логістичні витрати, які понесла компанія в 2024 році при транспортуванні товарів по Україні від постачальників до свого складу, а також експортні витрати за контрактами.

Таблиця 2.3

#### Логістичні витрати по Україні

Постачальник	Відстань (км) в обидві сторони	Витрати на паливо (грн.)	Витрати на паливо (\$)
АГРО ФОРВАРД-І ТОВ	288	381,6	10
ФГ Добробут ЮА	847	1,125	28

Джерело: складено автором на основі інформації, яку надала компанія

Таблиця 2.4

## Логістичні витрати на експорт

Товар	Країна експорту	Витрати на логістику (\$) (ППР, фрахт, страхування, доставка по морю)
Гірчиця	Іспанія	50
Горох	ОАЕ	170
Льон	Індія	195
Соя	Таїланд	220

Джерело: складено автором на основі інформації, яку надала компанія

Варто звернути увагу, що при укладанні зовнішньоекономічних контрактів, для забезпечення чіткості та прозорості в розподілі обов'язків, витрат і ризиків, компанія зазвичай використовує такі умови Incoterms 2020, зокрема DAP (Delivered at Place), FOB (Free on Board) та CIF (Cost, Insurance and Freight). Враховуючи логістичні та комерційні фактори, специфіку ринків, види продукції та кінцеві пункти призначення, ці базисні умови постачання дозволили компанії максимально оптимізувати ланцюги постачання забезпечуючи своєчасну доставку товарів.

Основним методом платежу, який застосовувала компанія, був документарний акредитив (Letter of Credit, LC). Цей фінансовий інструмент забезпечує надійність виконання контрактних зобов'язань і знижує ризики неплатежів як для експортера, так і для імпортера. Якщо на практиці компанії використовують акредитив, то це сприяє зміцненню довіри у відносинах з їх контрагентами.

Також слід розглянути внутрішнє середовище компанії. Внутрішнє середовище будь якої компанії є основою успіху її бізнес діяльності. Якщо приділяється мало уваги до покращення внутрішніх процесів та ефективності їх організації, то буде доволі складно кудись рухатися. В цілому, аналіз внутрішнього середовища допомагає зрозуміти ресурси, процеси та організаційні аспекти, які впливають на ефективність компанії та її можливості для росту.

Спершу варто розглянути склад персоналу та організаційну структуру компанії. Загальна кількість працівників компанії становить 16 осіб, розподілених за наступними категоріями:

- Керівний персонал (управлінці): 1 (Директор).
- Менеджери: 2 (Менеджер з логістики, Менеджер ЗЕД).
- Операційний персонал: 3 (Бухгалтер, Завідувач складом, Механік).
- Виконавчий персонал: 10 (Водії, Підсобний робітник).
- За необхідності також наймають митного брокера, тобто передають усю роботу, пов'язану з митними процедурами, на аутсорс.

На рис. 2.1 можна побачити, як виглядає організаційна структура управління компанії:

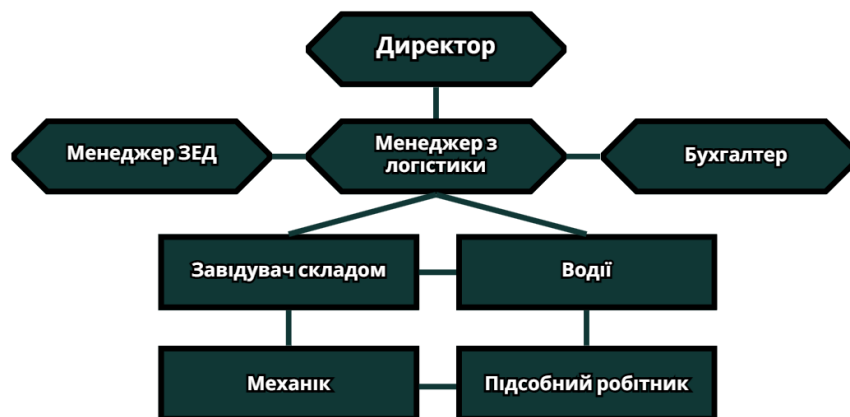


Рисунок 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Бурзан Карго»

Джерело: побудовано автором на основі інформації, яку надала компанія

ТОВ «Бурзан Карго» використовує лінійно-функціональну структуру управління, де кожен співробітник підпорядковується своєму безпосередньому керівнику. Це дозволяє підтримувати чітку ієрархію та ефективний розподіл обов'язків.

Перелік основних обов'язків працівників компанії:

1. Директор відповідає за повний контроль та організацію діяльності компанії; проводить координацію роботи всіх підрозділів; приймає ключові

рішення щодо укладання контрактів із постачальниками та покупцями; самостійно займається підбором нових кадрів та їх мотивацією.

2. Менеджер ЗЕД відповідає за організацію зовнішньоекономічної діяльності компанії; аналіз міжнародних ринків, моніторинг цін і попиту на сільськогосподарську продукцію; займається пошуком і встановленням контактів із постачальниками та потенційними покупцями; веде переговори, вирішує різні суперечки і претензії з боку покупців; підготовує та укладає контракти; займається підготовкою експортних документів; організовує платежі через акредитив (LC) та контроль їх виконання; забезпечує відповідність експортної продукції стандартам країн-імпортерів.

3. Менеджер з логістики відповідає за повну розробку логістичної схеми і маршрутів доставки; обирає оптимальні транспортні засоби; укладає контракти з транспортними та логістичними компаніями (за необхідності); займається підготовкою транспортних документів.

4. Митний брокер відповідає за повну організацію митного експортного очищення товарів компанії.

5. Бухгалтер відповідає за ведення бухгалтерського та податкового обліку відповідно до національних і міжнародних стандартів.

6. Завідувач складом відповідає за контроль і організацію приймання, зберігання та відвантаження сільськогосподарської продукції на складі.

7. Механік відповідає за технічне обслуговування та ремонт вантажних автомобілів компанії.

8. Водії відповідають за перевезення сільськогосподарської продукції до складів, портів або клієнтів відповідно до графіка.

Процес комунікації між працівниками та підрозділами в цілому займає важливе значення для компанії, так як це впливає на ефективність усієї роботи. Взаємодія між працівниками відбувається через формальні канали (електронна пошта, робочі чати, наради) та неформальні канали (усні домовленості, телефонні дзвінки).

Що стосується взаємодії між відділами, то наприклад, відділ зовнішньоекономічної діяльності часто обмінюється інформацією з логістичним відділом щодо умов поставок і координує з бухгалтерією оформлення платежів. Логістичний відділ працює разом зі складом, передаючи графіки відвантажень і вимоги до підготовки вантажів. Завідувач складом, у свою чергу, керує виконавчим персоналом (підсобним робітником), розподіляючи завдання з навантаження чи сортування. Директор займається стратегічними питаннями і організовує наради, щоб обговорити плани, ринкові тенденції та операційні питання. Завдяки цій комунікації відділи добре взаємодіють, що допомагає зменшити затримки і підтримувати високий рівень ефективності роботи.

Крім цього, варто також оцінити наявність ресурсів, якими володіє компанія. Всі вони допомагають спростити та поліпшити процеси управління зовнішньоекономічної діяльності, а також надають компанії конкурентні переваги.

Окрім людських ресурсів, які вже були розглянуті, компанія має програмно-інформаційні ресурси за допомогою яких може управляти своєю діяльністю більш ефективно. До них входить Keerip CRM – це система управління взаємовідносинами з клієнтами, яка дозволяє записувати та зберігати важливу інформацію по всім контактам компанії, автоматизувати процеси продажу, відстежувати історію взаємодії з покупцями, формувати комерційні пропозиції тощо; BAS Бухгалтерія – програмне забезпечення для ведення бухгалтерського, податкового та управлінського обліку. М.Е.Дос – програмне забезпечення для електронного документообігу та подання звітності до державних органів. Зазвичай компанія використовує ці два програмних забезпечення разом. Також використовується MDoffice та WMS-система. MDoffice застосовують для підготовки та подання митних декларацій, супровідних документів, перевірки кодів УКТ ЗЕД, розрахунку митних платежів, тощо, тоді як WMS-систему застосовують для обліку товарів, оптимізації розміщення продукції на складі, автоматизації процесів приймання, зберігання, комплектації та відвантаження товарів.

Наступним видом ресурсів є логістичні. Оскільки компанія, окрім міжнародної оптової торгівлі, також надає транспортні та логістичні послуги, вона має власний склад і автотранспорт. Це може забезпечити конкурентну перевагу для компанії при веденні торгової діяльності. В першу чергу це може дозволити бути незалежним від логістичних і транспортних компаній, зберігаючи повний контроль над організацією логістики і транспортуванням товарів. Це також може допомогти оптимізувати витрати, ефективно вибудовувати маршрути і забезпечувати своєчасну доставку товарів.

Розглянувши ресурси, можна перейти до аналізу і оцінки фінансових показників компанії за 2024 рік [37]. Згідно Додатку А про фінансову звітність ТОВ «Бурзан Карго» за 2024 рік можна сказати, що фінансовий стан компанії трохи погіршився, попри збільшення доходів. Чистий дохід виріс на 34.5% (з 23,964.3 тис. грн у 2023 році до 32,230.6 тис. грн у 2024 році). Це може вказувати на те, що можливо компанія збільшила обсяги торгівлі або підняла ціни на продукцію. Загальні доходи компанії, включаючи інші операційні доходи, склали 33,174.0 тис. грн, що на 32.8% більше ніж у 2023 році. Зростання витрат призвело до чистого збитку компанії в розмірі 5,361.1 тис. грн, тоді як у 2023 році компанія отримала прибуток – 319.3 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції виросла на 50% до 30,626.8 тис. грн, а інші витрати практично на 100% до 6,793.9 тис. грн. Такі витрати могли зрости з-за зовнішніх факторів, як зростання цін на закупівлю сировини чи проблеми з логістикою, зокрема через війну в Україні, або ж якихось непередбачуваних ризиків.

Активи компанії впали на 9% – з 15,218.6 тис. грн до 13,854.7 тис. грн. Причиною цього може бути зменшення неструктурних активів. Незавершені капітальні інвестиції знизилися до 45.5 тис. грн, а основні засоби зменшилися до 5,560.0 тис. грн через зростання зносу з 604.3 тис. грн до 2,089.6 тис. грн. Оборотні активи трохи виросли – на 1.5% до 8,249.2 тис. грн, але в структурі трішки відбулися зміни: запаси скоротились до 1,627.4 тис. грн. Також дебіторська заборгованість виросла до 1,787.4 тис. грн, що вказує на можливі

затримки в платежах від покупців. Грошові кошти в 124.4 тис. грн залишаються дуже низькими, що натякає на проблеми з ліквідністю.

У пасивах компанії спостерігається також не дуже радісна ситуація: власний капітал став від'ємним (-3,521.9 тис. грн проти 1,985.9 тис. грн на початок року) через значний збиток і перерозподіл додаткового капіталу. Зареєстрований капітал зріс на 200% (тобто до 1,500.0 тис. грн), що може відображати спробу власників підтримати компанію. Довгострокові зобов'язання впали до 312.6 тис. грн, але поточні зобов'язання вирости до 17,064.0 тис. грн., зокрема кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги різко підскочила до 11,715.9 тис. грн. Це може свідчити про накопичення боргів, що може загрожувати репутації компанії.

Окрім цього, потрібно також розрахувати ключові фінансові коефіцієнти.

1. Рентабельність продажів (ROS). Цей показник розраховується так: чистий прибуток поділений на чистий дохід від реалізації та результат помножуємо на 100%, тобто  $(-5,361.10 / 32,230.60) \times 100\% = -16,64\%$ . Показник від'ємний, що свідчить про те, що рентабельність продажів негативна – компанія працює зі збитком.

2. Коефіцієнт поточної ліквідності. Цей показник розраховується так: оборотні активи поділені на поточні зобов'язання, тобто  $8,249.20 / 17,044.00 = 0,48$ . Показник  $< 1$ , що може вказувати на недостатній рівень ліквідності, тобто ризик неплатоспроможності за короткостроковими зобов'язаннями.

3. Коефіцієнт автономії. Цей показник розраховується так: власний капітал поділений на усього активів (баланс), тобто  $-3,521.90 / 13,854.70 = -0,25$ . Показник є від'ємним, що може свідчити про те, що компанія має від'ємний власний капітал результатом якого є надмірна залежність від зовнішніх джерел фінансування.

4. Коефіцієнт заборгованості. Цей показник розраховується так: усі зобов'язання поділені на усього активів (баланс), тобто  $17,376.60 / 13,854.70 = 1,25$ . Показник  $> 1$ , що може вказувати на те, що зобов'язання перевищують активи.

Отже, якщо зробити невеличкий висновок стосовно фінансових показників ТОВ «Бурзан Карго», то можна сказати, що компанія має нестабільний фінансовий стан, незважаючи на позитивне зростання доходів. Це також підтверджує зафіксований чистий збиток у розмірі 5,36 млн. грн та результати розрахунків ключових фінансових коефіцієнтів. Ця ситуація вимагає негайного управлінського втручання щодо прийняття рішучих заходів та пошуку шляхів покращення фінансового стану компанії.

До шляхів відновлення фінансової стабільності компанії можна віднести зміну цінової політики, зменшення витрат, підвищення рентабельності, посилення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, відновлення платоспроможності, залучення додаткових інвестицій на вигідних умовах, а також диверсифікація ринків збуту для мінімізації ризиків, тощо. В кризовий період спочатку компанії потрібно відновити платоспроможність, щоб бути на плаву та «вижити», а потім вже працювати над прибутковістю, щоб далі можна було розвиватися.

Для того, щоб зробити правильні стратегічні рішення і зрозуміти, в якому напрямку розвивати бізнес, доцільно розглянути проведення SPACE-аналізу. SPACE-аналіз є ефективним інструментом для оцінки стратегічного позиціонування компанії, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на досягнення цілей.

Зазвичай при проведенні SPACE-аналізу оцінюються чотири групи факторів: стабільність середовища (Environmental Stability, ES), привабливість галузі (Industry Strength, IS), конкурентні переваги (Competitive Advantage, CA) та фінансова сила (Financial Strength, FS). Використовуючи як кількісні, так і якісні показники, можна не тільки зрозуміти, на якому етапі знаходиться компанія, а й намітити, яким шляхом варто йти далі. Оцінка проводиться за бальною шкалою від 1 до 6 (для позитивних та негативних факторів). Внутрішні та зовнішні фактори оцінюються окремо, після чого потрібно побудувати матрицю стратегічного положення.

Спочатку потрібно визначити та оцінити ключові внутрішні фактори, що впливають на здатність компанії вийти на зовнішні ринки.

Таблиця 2.5

Оцінка факторів внутрішнього середовища ТОВ «Бурзан Карго» для проведення SPACE-аналізу

Фактор	Значення (1)	Значення (6)	Оцінка
Стабільність внутрішнього середовища (ES)			
Операційна стабільність логістичних процесів	Позитивне	Негативне	3
Рівень підготовки управлінської команди та персоналу	Позитивне	Негативне	2
Складська інфраструктура та транспортний парк	Позитивне	Негативне	3
Адаптивність до змін у попиті	Позитивне	Негативне	2
Середня оцінка			2,5
Привабливість галузі (IS)			
Якість агропродукції	Негативне	Позитивне	4
Відповідність міжнародним стандартам	Негативне	Позитивне	3
Досвід роботи на міжнародних ринках	Негативне	Позитивне	4
Впровадження цифрових технологій	Негативне	Позитивне	2
Середня оцінка			3,25
Конкурентні переваги компанії (CA)			
Визнання бренду на локальному ринку	Позитивне	Негативне	2
Стабільність партнерських відносин	Позитивне	Негативне	3
Різноманітність каналів збуту	Позитивне	Негативне	2
Швидкість виконання термінів доставки	Позитивне	Негативне	3
Середня оцінка			2,5
Фінансова сила (FS)			
Рентабельність операційної діяльності	Негативне	Позитивне	1
Ліквідність активів	Негативне	Позитивне	1
Оборотність запасів	Негативне	Позитивне	3
Контроль над кредиторською заборгованістю	Негативне	Позитивне	2
Середня оцінка			1,75

Джерело: складено автором

Тепер потрібно визначити та оцінити ключові зовнішні фактори, які адаптовані до специфіки агросектору та що впливають на здатність компанії вийти на зовнішні ринки.

Таблиця 2.6

Оцінка факторів зовнішнього середовища ТОВ «Бурзан Карго» для проведення SPACE-аналізу

Фактор	Значення (1)	Значення (6)	Оцінка
Стабільність зовнішнього середовища (ES)			
Технологічні зміни в логістиці та агросекторі	Позитивне	Негативне	3

## Закінчення табл. 2.6

Рівень інфляції	Позитивне	Негативне	5
Коливання попиту на агропродукцію	Позитивне	Негативне	4
Цінова еластичність попиту	Позитивне	Негативне	4
Середня оцінка			4,0
Привабливість галузі (IS)			
Потенціал зростання експорту	Негативне	Позитивне	5
Потенціал прибутковості	Негативне	Позитивне	3
Фінансова стабільність галузі	Негативне	Позитивне	3
Складність входу в галузь	Негативне	Позитивне	2
Середня оцінка			3,25
Конкурентні переваги компанії (CA)			
Частка ринку	Позитивне	Негативне	2
Якість агропродукції	Позитивне	Негативне	4
Лояльність клієнтів (покупців)	Позитивне	Негативне	3
Життєвий цикл продукту	Позитивне	Негативне	3
Середня оцінка			3,0
Фінансова сила (FS)			
Рентабельність інвестицій	Негативне	Позитивне	1
Грошовий потік	Негативне	Позитивне	1
Коефіцієнт заборгованості	Негативне	Позитивне	2
Оборотність запасів	Негативне	Позитивне	3
Середня оцінка			1,75

Джерело: складено автором Закінчення табл. 2.6

Зараз потрібно систематизувати результати та побудувати матрицю.

## Таблиця 2.7

## Результати оцінок факторів SPACE-аналізу ТОВ «Бурзан Карго»

Фактори	Зважена оцінка
Внутрішні чинники	
Стабільність внутрішнього середовища (ES)	2,5
Привабливість галузі (IS)	3,25
Конкурентні переваги компанії (CA)	2,5
Фінансова сила (FS)	1,75
Зовнішні чинники	
Стабільність зовнішнього середовища (ES)	4,0
Привабливість галузі (IS)	3,25
Конкурентні переваги компанії (CA)	3,0
Фінансова сила (FS)	1,75
Узагальнені показники	
Стабільність середовища (ES)	3,25
Привабливість галузі (IS)	3,25
Конкурентні переваги компанії (CA)	2,75
Фінансова сила (FS)	1,75

Джерело: складено автором

Для побудови матриці та визначення стратегічного положення ТОВ «Бурзан Карго», потрібно обчислити координати точки  $P(X;Y)$ :

$$X = IS - CA = 3,25 - 2,75 = 0,5; Y = FS - ES = 1,75 - 3,25 = -1,5$$

Координати:  $O (0;0)$  та  $P(0,5; -1,5)$ . Точка  $P(0,5; -1,5)$  розташована в нижньому правому квадранті матриці SPACE-аналізу (рис. 2.2), що відповідає конкурентній стратегії.

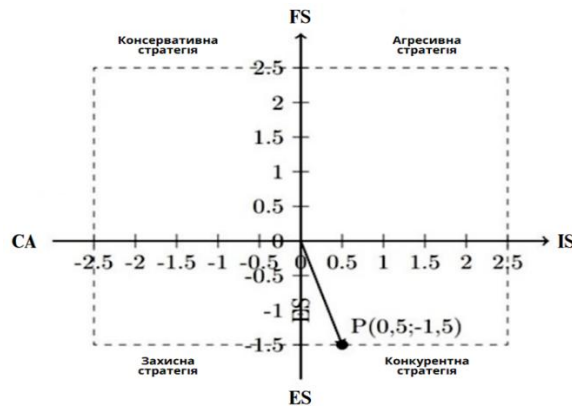


Рисунок 2.2 Матриця стратегічного положення ТОВ «Бурзан Карго»

Джерело: побудовано автором на основі SPACE-аналізу

Конкурентна стратегія ТОВ «Бурзан Карго» передбачає можливість боротьби за частку на зовнішніх ринках, навіть попри нестабільний фінансовий стан. Сектор агропродукції має потенціал для розвитку, тож компанії варто скористатися цим і виходити на ринки з високим попитом, зокрема в країнах ЄС, Африки чи Азії, активно просуваючи свою продукцію.

Провівши SPACE-аналіз, можна зробити висновок, що компанія має фінансові труднощі: збитки, низьку ліквідність і борги, що є її слабким місцем. Водночас наявні конкурентні переваги дають їй шанс вийти на новий рівень. Насамперед необхідно стабілізувати фінансовий стан і відновити платоспроможність, щоб мати змогу вийти на зовнішні ринки. Для цього потрібен чіткий план реалізації експортної стратегії з урахуванням усіх ризиків, витрат і особливостей міжнародної торгівлі.

## **2.2. Бізнес-планування практичних кроків та розробка експортної стратегії ТОВ «Бурзан Карго» з перспективою масштабування.**

Через постійне збільшення темпів зростання міжнародної торгівлі, у багатьох компаній зараз головною метою є вихід на зовнішні ринки, який може відкрити нові можливості для підвищення рентабельності та довгострокового розвитку. ТОВ «Бурзан Карго» не є виключенням, так як компанія завжди прагнула досягти успіху саме через вихід на зовнішні ринки. Основними цілями компанії є збільшення обсягів поставок продукції, яку вже вона експортує, а також почати продавати якийсь новий товар через вихід на нові зовнішні ринки. Це дозволить компанії підвищити конкурентоспроможність та збільшити дохід.

Тому, головним завданням кваліфікаційної роботи є створення покрокового плану дій та розробка експортної стратегії для ТОВ «Бурзан Карго», яка буде містити в собі практичні кроки та етапи – від вибору товару до укладення контракту з потенційним покупцем, – які повинна буде пройти компанія для успішного виходу на зовнішній ринок і закріплення на ньому.

Товаром, який буде розглядатися при розробці експортної стратегії, є кукурудза. Компанія ніколи раніше не займалася експортом цього товару, але він може стати ключовим джерелом доходу та прибутку компанії. Кукурудза є одним із головних товарів українського експорту, так як Україна входить до числа світових лідерів з її виробництва та експорту. Кукурудза є продуктом, який використовується у харчовій промисловості, а саме при виробництві крохмалю, круп, борошна, олії, сиропів, різних кормів для тварин, та навіть біоетанолу, біопластику і клею.

Компанія може отримати конкурентні переваги та вигоди від експорту кукурудзи через стабільний попит на світовому ринку, великі обсяги виробництва, тривалий період зберігання без втрати якості, виробництво не ГМО кукурудзи в Україні, високу маржинальність (\$30-50/т. і навіть \$100/т.), а також гнучкість логістики.

Згідно ДСТУ-4525:2006 «Кукурудза; Технічні умови», кукурудзу розподіляють на 5 груп, які в свою чергу ще діляться на класи. Виділяють 1-й, 2-

й та 3-й класи. Кожний з класів має своє призначення з приводу виробництва продукції. Наприклад, до 1-го класу відносять продукти дитячого харчування. До 2-го класу відносять харчові концентрати і продукти, крупи та борошно. До 3-го класу відносять крохмаль і патока, а також різні корми для тварин. Тобто, можна сказати, що 1-й та 2-й класи (продовольча кукурудза) – для продовольчих цілей, тоді як 3-й клас (фуражна кукурудза) – для кормів і технічних цілей.

Кожен з класів також має свої якісні характеристики, які зазвичай містять вологість, зернова та смітна домішки, пошкоджені зерна, зараженість шкідниками, крупність, тощо. Чим вище клас, тим краще у нього якісні характеристики. Варто також відмітити, що вміст домішок і шкідливих речовин суттєво впливає на якість продукції. Щоб отримати найвищу якість, потрібно щоб був найнижчий вміст домішок і шкідливих речовин, а також щоб була відповідність до зазначених норм допустимого вмісту. До шкідливих речовин відносять токсичні елементи (свинець, кадмій, миш'як, ртуть, мідь, цинк), мікотоксини, радіонукліди та пестициди (залежно від регіональних норм) [11].

В Україні кукурудзу зазвичай сіють у квітні-травні, коли температура ґрунту стабільно тримається на рівні 10-12°C, тобто це є оптимальною температурою, яка забезпечує швидкі сходи. У південних регіонах посів може початися раніше, на початку квітня, тоді як у північних – ближче до середини травня. Збирання врожаю залежить від типу гібрида: ранньостиглі сорти збирають у серпні-вересні, середньостиглі – у вересні-жовтні, а пізньостиглі – у жовтні-листопаді, коли вологість зерна становить 20-22%, щоб мінімізувати витрати на сушіння [51].

Тепер слід проаналізувати ринок кукурудзи в Україні. Спочатку потрібно розглянути структуру посівів, зібрані площі і урожайність за 2021-2024 роки (рис. 2.3).

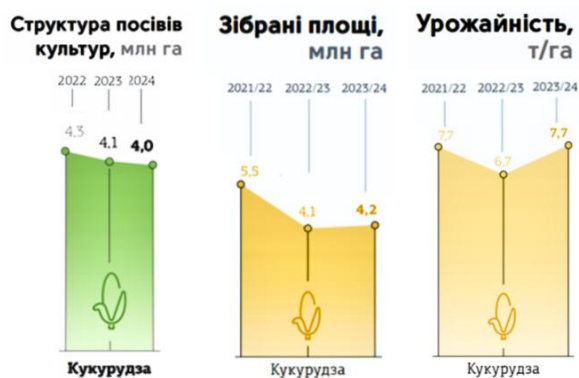


Рисунок 2.3 Структура посівів, зібрані площі і урожайність кукурудзи за 2021–2024 роки.

Джерело: побудовано автором на основі [1].

Відповідно, ми можемо побачити, що динаміка зібраних площ та урожайність кукурудзи є позитивною, тоді як структура посівів трішки зменшилось на -2,1%.

У 2024 році лідерами за посівними площами кукурудзи в Україні були: Полтавська область: ~450–500 тис. га; Чернігівська область: ~400–450 тис. га; Вінницька область: ~350–400 тис. га; Черкаська область: ~300–350 тис. га; Кіровоградська: ~250–300 тис. га [48;45]. Найменшими за посівними площами кукурудзи в Україні в 2024 були: Волинська: 55 тис. га; Закарпатська: 45 тис. га; Донецька область: 17,8 тис. га; Запорізька область: 2,1 тис. га; Херсонська область: 1 тис. га [47].

Україна за 2023/24 рік виробила кукурудзи від 30,5–33 млн. тонн, а експорт склав приблизно 30 млн. тонн (рис. 2.4).

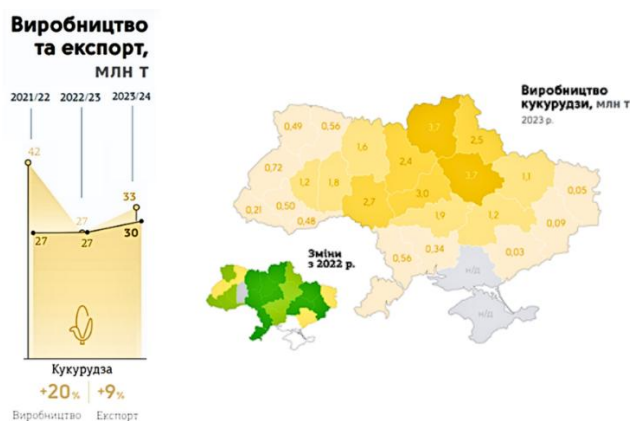


Рисунок 2.4 Обсяг виробництва та експорт кукурудзи за 2021–2024 роки.

Джерело: побудовано автором на основі [1].

Через те, що держава має високі витрати на безпеку й оборону країни, частка агросектору у ВВП трішки зменшилася через поступове відновлення інших галузей, але попри це, агросектор залишається лідером за обсягами експорту, забезпечуючи понад 40% експортної виручки. Війна завдала величезних збитків українському агросектору: було знищено техніки (18 тис. тракторів), зерносховища (втрата 19,5% потужностей), а також продукцію, добрива й пальне. Зараз ситуація в агросекторі покращується і стабілізується. На світовому ринку агропродукції у 2023/24 році, % української кукурудзи від світового експорту, за тоннажем, склав 15 %, що є підтвердженням лідерства України з виробництва та експорту кукурудзи у світі [1].

За 2023/24 ТОП-імпортерами української кукурудзи можна назвати Китай (8,8 млн. тонн.), Іспанію (5,3 млн. тонн.), Румунію (2,3 млн. тонн.), Італію (2,1 млн. тонн.), Єгипет (1,9 млн. тонн.), Нідерланди (1,8 млн. тонн.), Туреччину (1,5 млн. тонн.), Іран (1,2 млн. тонн.), В'єтнам (0,9 млн. тонн.) і Південну Корею (0,7 млн. тонн.), які разом забезпечили ~90% експорту [38;41;42].

У 2025 році Україна вже почала активно експортувати кукурудзу. За словами аналітиків, від початку року з України вивезли 4,7 млн тонн кукурудзи вартістю \$982 млн. Основними імпортерами кукурудзи були Іспанія (933 тис. тонн.), Італія (725 тис. тонн.), Туреччина (639 тис. тонн.), Єгипет (593 тис. тонн.), Нідерланди (514 тис. тонн.) [36].

Як ми можемо побачити, основними напрямками експорту української кукурудзи є країни Європи та Азії. Через постійні перебої з логістикою, Україна постійно шукає шляхи диверсифікації ринків, щоб забезпечити стабільність експорту.

Також хочеться відмітити, що наразі, Африка є одним з ключових імпортерів сільськогосподарської продукції у світі. З 2022 року Україна почала активно співпрацювати з африканськими країнами, зокрема через програму Grain from Ukraine і відкриття нових посольств у регіонах, де раніше не було достатньо представництв. Це дозволило Україні знайти нові ринки збуту.

Програма Grain from Ukraine була створена у співпраці з ООН та спрямована на подолання наслідків російської агресії та блокади українських портів. Її мета є пряма закупівля агропродукції країнами-учасницями в українських виробників та передача її до країн, що опинилися на межі голоду. До країн учасників входить НАТО, ООН, а також понад 30 країн та міжнародних організацій. Основними товарами є пшениця, кукурудза, борошно, олія. З початку створення цієї програми, вже було відправлено понад 200 тис. тонн вантажів, десь 11 суден [1].

Прогнозується, що у 2025 році врожай кукурудзи в Україні буде складати 30,5 млн. тонн., а експорт – 24 млн. тонн, кінцеві запаси – 0,6 млн. тонн (+0,29 млн. тонн) [47].

Через великий потенціал України у виробництві кукурудзи, на ринку постійно з'являються нові виробники і експортери, які прагнуть виходити на зовнішні ринки. Результатом цього є підвищена конкуренція на зовнішніх ринках з боку українських компаній. Наприклад, до таких компаній можна віднести Kernel, Агропросперіс, UkrLandFarming, Astarta-Kyiv, Cargill і Bunge, які мають конкурентні переваги у вигляді власних елеваторів, складів, логістичних потужностей, терміналів у портах, а також можливості виробляти великі обсяги продукції. Якщо розглядати конкретно Одеську область, то конкурентами для ТОВ «Бурзан Карго» можуть бути ТОВ «Моноліт», ПП «Гарант», ФГ «Обухін», тощо.

У 2024/25 маркетинговому році ринок кукурудзи в Україні зазнав зниження цін на тлі посилення конкуренції з боку США, Бразилії та Аргентини, а також сприятливих погодних умов і зростання світової пропозиції. Експортні ціни в портах Чорного моря впали на 300–400 грн/т до 10 900–11 000 грн/т (\$232–234/т) через зниження попиту з Туреччини та спад на світових ринках. На 19 травня 2025 року ціни на українську кукурудзу на умовах EXW Incoterms 2020 (елеватор) становить \$237/т (9,969 грн.), на умовах FOB Incoterms 2020 \$243/т (10,206 грн.) [40].

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну у 2022 році спричинило серйозні логістичні проблеми, що призвело до паралізації експорту. З перших

днів війни РФ блокувала ключові порти Чорного моря (Одеса, Чорноморськ, Миколаїв), через які Україна експортувала до 70% зернових і значну частину інших товарів. Це призвело до накопичення близько 22 млн. тонн зерна в країні. Через те, що почали зростати ціни на пальне, нестача транспорту та довші маршрути, собівартість перевезень зросла.

Через великі зміни компанії почали скорочувати міжнародні ланцюги поставок та зосередились на внутрішніх маршрутах. Відбулась переорієнтація на Польщу, Румунію та Угорщину, які стали основними транзитними пунктами для експорту та імпорту. Залізничні перевезення через західні кордони зросли, хоча різниця в ширині колії (європейська 1435 мм проти української 1520 мм) ускладнювала процес. У липні 2022 року за посередництва ООН і Туреччини було підписано угоду про часткове розблокування морських портів для експорту зерна, що дозволило відновити постачання до країн Африки та Азії. За даними 2023 року, логістична галузь частково відновилася завдяки адаптації бізнесу до нових маршрутів і державним програмам підтримки, однак все одно виникали проблеми, але вже через блокування пунктів пропуску на українсько-польському кордоні, що призвело до затримок та великих фінансових та часових втрат [12].

Після систематичних порушень РФ умов «Зернового коридору» було організовано альтернативний «Український коридор», який дозволяє транспортувати не тільки аграрну продукцію, а й іншу. Єдиним гарантом безпеки якого є тільки ЗСУ. З 15 березня 2024 року Український коридор, що проходить через порти Великої Одеси, розпочав роботу в цілодобовому режимі, що збільшило показники експорту аграрної та іншої продукції на 20%. Зараз 85% транспортування агропродукції у 2024 році здійснювалося морем через працюючі українські порти (Одеса, Чорноморськ, Південний), 10% - залізницею, та 5% - автомобільним транспортом. Попри постійні обстріли портової інфраструктури з боку РФ, загальний вантажообіг агропродукції за 11 місяців 2024 року становив 56,1 млн. тонн порівняно з 39,4 млн. тонн у 2023 році [1].

Зараз варто розглянути світовий ринок кукурудзи за 2024/25 роки. За прогнозами USDA, світове виробництво кукурудзи в 2024/25 році буде

становити приблизно 1,214–1,221 млн. тонн, що може підтвердити невеличке зростання порівняно з попередніми роками. Світовий попит на кукурудзу залишається високим і зумовлений саме зростанням споживання в кормовій, промисловій та продовольчій галузях, особливо в ЄС та Азії. Попит на українську не-ГМО кукурудзу стрімко зростає, що дозволяє країні експортувати великі обсяги.

Перед тим, як перейти до вибору цільового ринку для ТОВ «Бурзан Карго», слід розглянути найбільших світових виробників, експортерів та імпортерів кукурудзи за 2024/25 роки.

Найбільшими світовими виробниками кукурудзи є США, які посідають перше місце з обсягом 377,63 млн. тонн, що становить 30,98% світового виробництва. Далі йде Китай – 294,92 млн. тонн (24,19%), Бразилія – 127,00 млн. тонн (10,42%), ЄС – 58,00 млн. тонн (4,76%), Аргентина – 49,00 млн. тонн (4,02%), Україна – 30,50 млн. тонн (2,5%), Індія – 22,00 млн. тонн (1,80%), Мексика – 21,00 млн. тонн (1,72%) [49;50].

Найбільшими експортерами кукурудзи є США – 66 млн. тонн, Бразилія – 43 млн. тонн, Аргентина – 35,5 млн. тонн, Україна – 24 млн. тонн, Південна Африка – 3,2 млн. тонн, Індія – 2 млн. тонн, Сербія – 1,8 млн. тонн, Парагвай – 1,6 млн. тонн [50].

Найбільшими імпортерами кукурудзи є Мексика – 25 млн. тонн, ЄС – 21 млн. тонн, Китай – 21 млн. тонн, Японія – 16 млн. тонн, Південна Корея – 11,6 млн. тонн, В'єтнам – 11 млн. тонн, Єгипет – 9,5 млн. тонн, Іран – 8,5 млн. тонн [50].

Цільовим ринком для ТОВ «Бурзан Карго» може бути Іспанія, так як ця країна є найбільшим імпортером кукурудзи в ЄС, а також у 2023/24 входила в число топ-імпортерів української кукурудзи (5,3 млн. тонн). Іспанія активно висловлює зацікавленість саме в закупівлі української кукурудзи через її високу якість, привабливі ціни порівняно з іншими країнами, ефективну логістику та добре налагоджені торгівельні відносини з Україною.

За допомогою PEST-аналізу можна зрозуміти, як працює цільовий ринок та проаналізувати фактори, які можуть вплинути на ведення бізнес діяльності на ньому (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## PEST-аналіз ринку Іспанії

<p>Політичні фактори:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Членство в ЄС.</li> <li>2. Європейські квоти на імпорт.</li> <li>3. Політична стабільність в країні.</li> <li>4. Двосторонні угоди, включаючи аграрні проекти.</li> <li>5. Спільна сільськогосподарська політика (CAP).</li> <li>6. Підтримка імпорту зерна.</li> </ol>	<p>Економічні фактори:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий попит на не-ГМО кукурудзу, а також зростаючий попит на фуражну.</li> <li>2. Залежність від імпорту кукурудзи через складність покриття потреби внутрішнім виробництвом.</li> <li>3. Стабільний курс валюти (EUR). Інфляція 2.5–3%.</li> <li>4. Зона вільної торгівлі (DCFTA).</li> </ol>
<p>Соціальні фактори:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Міграція та робоча сила.</li> <li>2. Споживацькі уподобання щодо якісної продукції.</li> <li>3. Аграрні ярмарки та виставки.</li> </ol>	<p>Технологічні фактори:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвинена логістична інфраструктура.</li> <li>2. Сертифікаційні вимоги ЄС (НАССР, ISO).</li> <li>3. Цифровізація торгівлі.</li> </ol>

Джерело: складено автором

Перед тим, як виходити на ринок Іспанії, слід з'ясувати, які можуть бути вхідні бар'єри, тобто мита, квоти, сертифікація. Будь який експортер повинен дотримуватися стандартів ЄС щодо безпеки харчових продуктів (НАССР, ISO 22000 та інші). Для того, щоб не з'явилися проблеми стосовно якості, відповідності та походження товару, потрібно мати такі документи: сертифікат якості (ISO або НАССР) або відповідності, фітосанітарний сертифікат, сертифікат EUR.1 або декларація про походження. Щодо вхідних бар'єрів, як мита та квоти, то зараз більшість українських товарів, включаючи агропродукцію, експортуються до Іспанії та інших країн ЄС без сплати мита або за пільговими ставками, так як є угода про асоціацію Україна-ЄС. Але починаючи з 6 червня 2025 року, ЄС значно підвищить імпорتنі мита на українську сільськогосподарську продукцію та скасує спеціальні торговельні привілеї, які дозволяли постачати більшість українських товарів до ЄС без сплати мита. Не дивлячись на те, що ЄС та Україна мають угоду про вільну торгівлю, запроваджені спеціальні заходи, після початку війни у 2022 році, будуть замінені на «перехідні заходи», які скоротять безмитні квоти, зокрема на

кукурудзу – з 4,7 млн. тонн до 650 тис. тонн на рік. Ситуація доволі складна, так як на її вирішення може піти місяці, як мінімум до жовтня. Якщо Україна та ЄС не зможуть укласти нову угоду, то країна буде втрачати 3,5 млрд. євро на рік [39].

Також це може вплинути на те, що потім, для того, щоб експортувати якусь продукцію до ЄС, потрібно щоб імпортер, з яким працює компанія, зміг отримати імпортерську ліцензію, яка буде підтверджувати якість та походження товару.

Окрім таких ризиків, які можуть виникнути при експорті кукурудзи до Іспанії, як торгові бар'єри, коливання цін на світовому ринку агропродукції, складність організації логістики через війну в Україні, ще є ризик високої конкуренції на ринку Іспанії. Іспанія є найбільшим імпортером кукурудзи в ЄС, що приваблює велику кількість компаній з різних країн. Хоч і Іспанія надає перевагу саме українській не-ГМО кукурудзі, все ж таки можуть відбутися зміни через скасування безмитної угоди між Україною та ЄС, що призведе до зменшення обсягу експорту та підвищення цін на українську кукурудзу. Окрім цього, ще може виникнути інша проблема. ЄС розглядає варіант надання доступу до імпорту кукурудзи з країн, які є найбільшими виробниками ГМО кукурудзи, таких як США, Бразилія та Аргентина. Це може призвести до зниження імпорту саме української не-ГМО кукурудзи через те, що ціни будуть вище, ніж на ГМО кукурудзу з інших країн. Конкурувати у такому випадку буде складніше, але ті компанії, які віддають перевагу саме якості кукурудзи, а не ціні, продовжать працювати з виробниками та трейдерами з України.

Так як Іспанія за 2023/24 роки імпортувала приблизно 7,5-8 млн. тонн кукурудзи, то можна розглянути частку ринку, яку потенційно може зайняти ТОВ «Бурзан Карго», у розмірі 0,5-1% (37,500-75,000 тис. тонн на рік). Для першого етапу виходу на ринок можна розглянути обсяг у 2,400 тис. тонн на рік (місячна поставка – 200 тонн).

Наступний етап є доволі важливим для компанії, так як від нього буде залежати загальний успіх її діяльності. Для деяких компаній цей етап може бути складним через те, що він зазвичай віднімає багато часу та зусиль, але в

кінцевому підсумку всі витрати окупаються в рази. Цим етапом є пошук потенційних покупців на цільовому ринку. Так як компанія працює в B2B-сегменті, то потенційними покупцями є торгівельні компанії, які зацікавлені у купівлі та продажу великих обсягів кукурудзи; дистриб'ютори, торгові агенти та брокери; фермерські кооперативи та виробники кормів для тварин; виробники продуктів харчування (кукурудзяна мука, крупи, сиропи); промислові підприємства, які виробляють біоетанол, крохмаль, спирт, біопластик, клей; державні закупівельні агенції, тощо.

Для здійснення пошуку потенційних покупців компанія може використовувати різні методи, ресурси та канали пошуку, такі як: участь у міжнародних виставках та ярмарках; онлайн-платформи для B2B торгівлі (Alibaba, TradeKey, і Global Sources); соціальні мережі (LinkedIn і Facebook); співпраця з торговими агентами та брокерами; бізнес-форуми та заходи; пошук на різних інтернет сайтах. Окрім пошуку потенційних покупців, компанія може також намагатися самостійно просувати свої товари через власний веб-сайт. Соціальні мережі, зокрема LinkedIn і Facebook, також тут можуть зіграти головну роль, тому що є ефективним засобом для встановлення контактів. Електронні розсилки та email-маркетинг можуть також бути у нагоді [18].

Далі, після того, як компанія встановила перший контакт з потенційним покупцем, необхідно переходити на більш формальне та офіційне обговорення умов співпраці. Мета цього етапу – провести перемовини та досягти вигідних умов для обох сторін. На практиці, перше, що потрібно зробити компанії, це попросити покупця відправити LOI (індикативний замовлення або лист про наміри). Цей документ підтверджує інтерес покупця до закупівлі товару та демонструє серйозність його намірів у співпраці. Цей індикативний документ не зобов'язує покупця до покупки юридично, але задає тон переговорам. Далі компанія відповідає на LOI покупця, надсилаючи SCO (“м’яку” корпоративну пропозицію), яка містить попередні умови поставки на основі запиту покупця. Цей документ дає базове уявлення покупцю про те, що компанія може запропонувати. SCO може включати прохання надати більш формальне

замовлення (ICPO), щоб перейти до наступного етапу переговорів. Після відправлення SCO покупцю, компанія просить покупця відправити ICPO (безвідкличне замовлення) + (BCL/RWA) або інша банківська довідка. Цим покупець підтверджує серйозність своїх намірів, надсилаючи безвідкличне замовлення (ICPO), яке є юридично зобов'язуючим документом про намір купити товар на умовах, зазначених у SCO. До нього додається банківська довідка для доказу платоспроможності покупця. На основі ICPO покупця, компанія надсилає FCO (повна корпоративна пропозиція), яка деталізує всі умови угоди та є основою для складання та підписання контракту [18].

Перед тим, як перейти до складання та підписання зовнішньоекономічного контракту з потенційними покупцем, компанія має підписати контракт з одним або декількома українськими виробниками-постачальниками кукурудзи, закупаючи необхідний обсяг для виконання контракту з покупцем. Одним із таких постачальників може бути ТОВ «НВП» АГРО-РИТМ». Ця компанія є крупним виробником зернових культур, у тому числі і кукурудзи, та має у своєму володінні 5,530 га площі землі. Адрес компанії – Україна, Одеська обл., Любашівський р-н, село Солтанівка(з), вул. Степова, будинок 20. Далі наведена таблиця з інформацією про постачальника, з яким буде підписувати контракт компанія (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Інформація по контрактним умовам з постачальником кукурудзи

Товар	Постачальник	Ціна (\$) за 1 тону (EXW)	Обсяг (тонн) на 1 рік	Вартість контракту (\$)
Кукурудза	ТОВ «НВП» АГРО-РИТМ»	237	2,400	568,800

Джерело: складено автором

Також, перед тим, як перейти до складання та підписання зовнішньоекономічного контракту, є ще такий важливий момент, як перевірка компанії-покупця на легітимність. Метою цього етапу є встановлення прозорості та довіри перед підписанням контракту, а також переконатися в юридичній та фінансовій надійності, щоб виключити ризики шахрайства,

неплатоспроможності або невиконання зобов'язань. Компанії потрібно зробити запит на відправку покупцем установчих документів. До переліку документів може входити: свідоцтво про державну реєстрацію компанії (ЄДРПОУ), статут компанії, свідоцтво платника ПДВ (VAT Number), сертифікат/дозвіл на імпорт, банківські реквізити, банківська довідка, скан-копії паспортних даних [18].

Обмінявшись необхідними документами та обговоривши умови співпраці на першому етапі перемовин, далі сторони можуть перейти до складання та підписання зовнішньоекономічного контракту з можливістю пролонгації. Зазвичай контракт містить 13 пунктів, але тут будуть розглянуті тільки основні умови. Контракт підписан продавцем – ТОВ «Бурзан Карго» і покупцем – «SpanishGrain S.L.». Умови контракту: продавець зобов'язується поставити, а покупець – прийняти та оплатити кукурудзу в обсязі 2,400 тонн протягом 12 місяців; Поставка здійснюється партіями по 200 тонн щомісяця; Товар відповідає наступним якісним характеристикам: вологість:  $\leq 14\%$ , домішки:  $\leq 2\%$ , відсутність ГМО:  $< 0,1\%$ , вміст білка:  $\geq 8\%$ , вміст крохмалю:  $\geq 65\%$ , мікотоксини: афлатоксин В1  $\leq 2$  мкг/кг, деоксиниваленол  $\leq 1750$  мкг/кг, зеральенон  $\leq 100$  мкг/кг. Поставка здійснюється на умовах CIF Incoterms 2020 порт Барселона, Іспанія. Порт відвантаження: порт Одеса, Україна (Контейнерний термінал ДП «КТО», причал №2-к). Порт призначення: порт Барселона, Іспанія; Транспортування здійснюється у 20-футових контейнерах (по 20 тонн у кожному). Кількість контейнерів на одну партію (200 тонн): 10 штук. Графік поставок: перша поставка – 10 червня 2025 року, наступні поставки 10 числа кожного місяця до завершення дії контракту. Ціна за 1 тону на умовах CIF Барселона, Іспанія: \$335; Загальна сума контракту: \$804,000; Сума за місячну партію (200 тонн): \$67,000; Оплата здійснюється через SBLC (Standby Letter of Credit), відкритий покупцем на користь продавця. Умови SBLC: Сума: \$804,000 (за весь контракт); Термін дії: 365 + 1 день (з 10 червня 2025 року по 10 червня 2026 року); Банк Покупця: HSBC Bank PLC, Барселона, Іспанія; Банк Продавця: АТ «ПриватБанк», Одеса, Україна. Умови активації: оплата через SWIFT у порту відвантаження (Одеса) після завантаження вантажу на судно, отримання

продавцем оригіналів ордерного коносаменту та надання всіх документів. Продавець організовує транспортування кукурудзи до порту Барселона через судноплавну лінію Mediterranean Shipping Company (MSC). Судно: фідерний контейнеровоз «MSC Jessenia R». Продавець укладає рамковий договір фрахту з судноплавною лінією (MSC) та сплачує фрахт. Також продавець оформлює страховий поліс з «PZU Україна» на умовах мінімального рівня (С) за інститутом лондонських страховиків та сплачує вартість страховки.

Зараз необхідно покроково розглянути процес організації логістики та митного експортного очищення. Перед початком виконання зовнішньоекономічного контракту, компанія підписала контракт з українським виробником-постачальником на поставку кукурудзи на один рік (12 місяців). Загальний обсяг – 2,400 тис. тонн (місячна поставка – 200 тонн). Ціна – \$237 за 1 тону на умовах EXW Incoterms 2020. Відстань від складу компанії до складу виробника-постачальника – 181 км (362 км в обидві сторони); 35 л. на 100 км; 127 л. на 362 км;  $127 * \$1,30$  (ціна за 1 л. д.т.) = \$165,1;  $\$165,1 * 10$  фур (дві ходки по 5 фур) = \$1,651;  $\$1,651 * 12$  місяців = \$19,812; Вартість логістики за місяць – \$1,651; Вартість логістики за рік – \$19,812. Виробник-постачальник організовує упаковку (бігбеги по 1 т.) + маркування за свій рахунок. Кожний місяць компанія, використовуючи свої фури, самостійно забирає по 200 тонн у виробника-постачальника та зберігає на своєму складі до моменту організації логістики до порту відвантаження – Одеса, Україна. Виробник-постачальник повинен надати компанії такі документи: сертифікат якості, сертифікат походження, фітосанітарний сертифікат, а також акт приймання-передачі вантажу. Так як компанія буде організовувати транспортування самостійно, то накладну (ТНН) вона підготує сама.

Вже після підписання зовнішньоекономічного контракту компанія починає виконувати основну частину роботи по організації логістики, але перед цим компанія просить покупця з Іспанії відкрити SBLC (Standby Letter of Credit) (резервний акредитив) на її користь. Це банківська гарантія, яка забезпечує оплату продавцю в разі, якщо покупець не виконає свої зобов'язання за

контрактом (наприклад, не оплатить товар вчасно). На відміну від документарного акредитива (LC), SBLC використовується як «резервний варіант» і активується лише при дефолті покупця. Покупець звертається до свого банку (HSBC, один із 50 провідних банків) і надає копію зовнішньоекономічного контракту та заяву на відкриття SBLC де вказує умови SBLC: Сума: \$804,000 (на весь контракт); Термін дії: 365 + 1 день (з 10 червня 2025 року по 10 червня 2026 року); Умови активації: оплата через SWIFT у порту відвантаження (Одеса) після завантаження вантажу на судно, отримання продавцем оригіналів ордерного коносаменту та надання всіх документів. Бенефіціар: ТОВ «Бурзан Карго». Після цього покупець сплачує банківську комісію: 1-2% від суми SBLC, тобто  $\$804,000 * 0,015 = \$12,060$  (за весь контракт). Далі банк покупця (HSBC) видає SBLC через SWIFT (MT 760) банку компанії (ПриватБанк) та повідомляє його про умови. Банк компанії (АТ «ПриватБанк») отримує SBLC через SWIFT та повідомляє про відкриття SBLC, надаючи копію документа. Компанія перевіряє та підтверджує банку, що умови прийнятні.

Після того, як був відкритий SBLC, компанія повинна укласти договір фрахту перед початком фізичного транспортування кукурудзи до порту відвантаження Одеса. Договір фрахту укладається заздалегідь, щоб гарантувати місце на судні та контейнери. Краще обрати варіант – рамковий договір фрахту + додатки, тобто можна підписати договір на рік, але до кожної поставки оформлювати додатки (підтвердження рейсу). Таким чином компанія буде гарантійно мати судно з місцями. Судноплавна лінія, з якою укладає договір фрахту компанія – MSC (Mediterranean Shipping Company), яка має регулярні рейси з Одеси до Барселони; Судно: фідерний контейнеровоз «MSC Jessenia R»; Далі компанія звертається до агента MSC в Одесі та подає заявку на бронювання порожніх 20-футових контейнерів за 5 днів до відправлення (наприклад, 5 червня 2025 для першої партії); Місячна партія – 200 тонн – це 10 контейнерів. На рік – 2,400 тонн – це 120 контейнерів. Вартість бронювання 1 контейнера – \$85. Вартість бронювання 120 контейнерів – \$10,200. Далі MSC підтверджує бронювання та надає номери контейнерів. Ці контейнери доставляються на

контейнерний термінал ДП «КТО», причал №2-к до прибуття кукурудзи в порт призначення Одеса. Тепер компанія укладає договір фрахту із MSC через їхнього агента та отримує 2 оригінали (1 для компанії і 1 для MSC) + 1 копія. В договорі вказаний маршрут, обсяг вантажу, ставка фрахту (\$47/тонна) і сума за місячну поставку ( $\$47 * 200 \text{ т.} = \$9,400$ ). Загальна сума фрахту на один рік: \$112,800. Після цього йде оплата фрахту, яка здійснюється після укладання договору, але до завантаження вантажу на судно.

Наступним кроком є оформлення страхового полісу. Це також відбувається до прибуття вантажу в порт відвантаження і завантаження його на судно. Страховий поліс потрібен, щоб вантаж був застрахований до початку морського перевезення від можливих ризиків при транспортуванні, таких як втрата або пошкодження. Оформлення страхового полісу також вимагає і умови поставок CIF Incoterms 2020. Спочатку потрібно, щоб компанія обрала страхову компанію, наприклад «PZU Україна», потім звернулася до її представництва та подала заявку на страхування вантажу. У цьому випадку кожна місячна партія кукурудзи буде застраховуватися окремо. Тип страхування: мінімальне покриття (рівень C) за інститутом лондонських страховиків; Вартість вантажу: \$246/тонна (EXW + логістика до порту); Страхова сума: 110% від вартості:  $\$246 * 1,1 = \$270,6/\text{тонна}$ ; Загальна страхова сума:  $\$270,6 * 200 = \$54,120$ ; Маршрут: Одеса – Барселона; Судно: «MSC Jessenia R». Далі потрібно розрахувати вартість страховки. Ставка: 1%; Вартість страховки:  $\$54,120 * 0,01 = \$541,2$  (місячна партія). Вартість страховки на 1 рік (\$6,494.4). Після цього PZU видає страховий поліс (1 оригінал + 2 копії) та компанія сплачує \$541,2.

Вже після всіх цих етапів, компанія приступає до доставки першої партії кукурудзи від свого складу до складу в порту відвантаження Одеса. Потрібно підготувати наступні документи: зовнішньоекономічний контракт (2 оригінали (компанія + покупець) + 2 копії (для банків)); Комерційний інвойс (3 оригінали (для компанії, покупця, банку) + 3 копії); Упаковочний лист (3 оригінали + 3 копії); Експортна декларація (1 оригінал (для митниці) + 2 копії); ТТН (2 оригінали). Вантажно-розвантажувальні роботи (фури) проводяться за

допомогою навантажувача: 1 тонна - \$1; 200 тонн - \$200 (місячна партія); за 1 рік - \$2,400. Доставка кукурудзи від складу компанії до складу в порту відвантаження Одеса: Відстань: ~5 км (10 км в обидві сторони); 35 л. на 100 км; 3.5 л. на 10 км (в обидві сторони);  $3.5 * \$1,30$  (ціна за 1 л. д.т.) = \$4,55;  $\$4,55 * 10$  фур (дві ходки по 5 фур) = \$45,5;  $\$45,5 * 12$  місяців = \$546; Вартість логістики за місяць – \$45,5; Вартість логістики за рік – \$546.

Фури з кукурудзою прибувають до порту відвантаження Одеса та проходять реєстрацію, подаючи заявку на в'їзд через електронну систему порту та надаючи необхідні документи. Пройшовши реєстрацію, фури проходять через КПП і направляються до контейнерного терміналу ДП «КТО», причал №2-к. Далі відбувається перевірка вантажу на відповідність з документами, маркуванням на бігбегах. Після чого відбувається розвантаження фур. Заздалегідь компанія звернулася до адміністрації Одеського порту та подала заявку на оренду складу на контейнерному терміналі ДП «КТО». Адміністрація підтвердила заявку та уклала договір з компанією на оренду складу на 2-3 дні. Ставка оренди: 1 тонна - \$1; 200 тонн - \$200. Якщо оренда на 2 дні, то  $\$200 * 2 = \$400$ . Річні витрати на склад -  $\$400 * 12 = \$4,800$ . Портовий персонал розвантажує фури на складі терміналу ДП «КТО». Вантажно-розвантажувальні роботами (в порту): 1 тонна - \$1; 200 тонн - \$200; за 1 рік - \$2,400.

Далі необхідно пройти митне експортне очищення. Компанія подає експортну декларацію через «Єдине вікно», а також надає необхідні документи. Митниця робить перевірку документів та може провести фізичний огляд вантажу (вибірково). Цей процес може зайняти деякий час. Якщо все в порядку, то митниця видає дозвіл на експорт (електронний документ). Перед тим, як отримати дозвіл на експорт, компанії потрібно сплатити митні збори за оформлення (ставка: 0,2%). Потрібно вартість місячної партії помножити на 0,2%, відповідно  $\$67,000 * 0,002\% = \$134$ . За 1 рік - \$1,608. Стосовно інших митних зборів та податків, то експортне мито компанії непотрібно платити, так як держава скасувала експортні мита на зернові в рамках торговельної політики. Щодо ПДВ, то при експорті ПДВ не стягується і ставка його – 0%. Але компанія

може відшкодувати ПДВ, який був сплачений при купівлі кукурудзи у виробника-постачальника. Ставка ПДВ – 20%.

Пройшовши митне експорте очищення, наступним етапом є процес завантаження вантажу в контейнери. Подаються 20-футові контейнери, які заздалегідь були доставлені на термінал, а також переміщуються бігбеги зі складу. За допомогою навантажувачів відбувається завантаження бігбегів у контейнери. Вантажно-розвантажувальні роботи (контейнери): 1 тонна - \$1; 200 тонн - \$200; за 1 рік - \$2,400. Після завантаження контейнери пломбуються (пломба з унікальним номером) та компанія отримує документ про пломбування (з номерами пломб).

Наступним кроком є переміщення контейнерів до причалу №2-к за допомогою портових термінальних тягачів і завантаження їх на судно «MSC Jessenia R». Портовий персонал контейнерного терміналу ДП «КТО» (оператори кранів), використовуючи порталні крани із вантажопідйомністю до 40 тонн, завантажують контейнери на судно, розміщаючи їх на палубі судна або в трюмі. Портовий збір за завантаження: \$10/контейнер. Місячна партія (10 контейнерів): \$100. За рік (120 контейнерів): \$1200. Капітан судна перевіряє правильність розміщення контейнерів та надає підтвердження завантаження (входить до коносаменту). Після цього судноплавна лінія (MSC) видає компанії ордерний коносамент («To order of HSBC Bank PLC», через SBLC). Кількість: 3 оригінали + 3 копії (компанія залишає собі 2 копії). Згідно умовам CIF Incoterms 2020, після того, як контейнери були завантажені на судно, ризик переходить під продавця (ТОВ «Бурзан Карго») до покупця («SpanishGrain S.L.»).

Після того, як компанія отримала оригінали ордерного коносаменту і перед тим, як буде здійснене відправлення судна, потрібно, щоб був здійснений платіж покупцем за першу партію кукурудзи у розмірі \$67,000. Ця процедура виглядає наступним чином: компанія готує повний пакет оригіналів документів зазначених в контракті та умовах SBLC разом із заявою на активацію SBLC (ордерний коносамент, зовнішньоекономічний контракт, комерційний інвойс, упаковочний лист, сертифікати якості, походження, фітосанітарний, а також

страховий поліс) та відправляє до свого банку (АТ «ПриватБанк»). Компанія зазначає SBLC, дату контракту, суму платежу і реквізити для зарахування коштів. Банк перевіряє все на відповідність умовам SBLC, робить скан-копії всіх оригіналів документів та відправляє через систему SWIFT до банку покупця (HSBC Bank PLC у Барселоні). Оригінали документів відправляються кур'єром або поштою (DHL) для фізичної доставки до банку покупця. Далі банк покупця перевіряє всі документи і якщо вони відповідають всім умовам, то HSBC повідомляє покупця про готовність до оплати. У цей час відбувається активізація оплати через SBLC і банк покупця здійснює переказ коштів на рахунок компанії в АТ «ПриватБанк». Паралельно з цим, банк покупця надсилає покупцю копії документів і ордерний коносамент для отримання вантажу в порту Барселона. АТ «ПриватБанк» отримує платіж та надсилає компанії підтвердження про зарахування коштів. Важливо відмітити, що зазвичай платіж здійснюється тоді, коли банк покупця отримує, окрім скан-копій документів, ще й оригінали документів від банку продавця, на доставку яких уходить десь 2-3 дні. Через доставку оригіналів документів відбувається затримка судна в порту. Для того, щоб цього уникнути, потрібно щоб продавець та покупець трішки змінили умови в контракті та прописали, що платіж буде здійснений покупцем у день, коли вантаж буде завантажений на судно та продавець отримує оригінали ордерного коносаменту і відправить його скан-копії разом з усіма іншими документами через свій банк до банку покупця. Це допоможе уникнути затримок судна у порту відвантаження Одеса та мінімізувати витрати.

Після того, як компанія отримала платіж від покупця, судно може бути готовим до відправлення. Зазвичай судноплавна лінія надає повідомлення про це. Далі можна відстежувати рух судна через спеціальні системи за номером ордерного коносаменту. Судно буде рухатися по маршруту: порт Одеса – перехід Чорним морем через український коридор – проходження Босфору і Дарданелл – курс через Егейське і Середземне море повз Крит і Сицилію – прибуття до порту Барселона. Відстань – 2600 миль (займе десь 7 днів). У табл. 2.10 відображені усі витрати, а також дохід та чистий прибуток ТОВ «Бурзан Карго».

Таблиця 2.10

## Витрати, дохід та чистий прибуток ТОВ «Бурзан Карго»

Категорія витрат	На місячну партію (\$)	На рік (12 місяців) (\$)
1. На закупівлю кукурудзи у виробника	47,400	568,800
2. Логістика від складу компанії до складу виробника	1,651	19,812
3. Бронювання контейнерів	850	10,200
4. Сплата фрахту	9,400	112,800
5. Сплата страхового полісу	541,2	6,494.4
6. Оренда складу (на 2 дні)	400	4,800
7. Вантажно-розвантажувальні роботи (фури)	200	2,400
8. Логістика від складу компанії до складу в порту Одеса	45,5	546
9. Вантажно-розвантажувальні роботи (в порту)	200	2,400
10. Митні збори за оформлення експортного очищення (0,2%), експортне мито (-), ПДВ (0%).	134	1,608
11. Вантажно-розвантажувальні роботи (контейнери)	200	2,400
12. Портовий збір за завантаження контейнерів на судно	100	1,200
Разом	61,121.7	733,460.4
Дохід	67,000	804,000
Чистий прибуток	5,878.3	70,539.6

Джерело: складено автором

На цьому етапі можна впевнено сказати, що компанія успішно пройшла всі етапи реалізації експортної стратегії уклавши зовнішньоекономічний контракт на поставку кукурудзи до Іспанії. Застосовуючи цю стратегію компанія зможе поступово займатися масштабуванням своєї діяльності, що призведе до збільшення обсягів продажів та доходу.

### **2.3 Пропозиції щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Бурзан Карго».**

Проаналізувавши діяльність ТОВ «Бурзан Карго» та розробивши експортну стратегію з перспективою масштабування можна сказати, що компанія має потенціал і можливість досягти довгострокового успіху з перспективою масштабування на зовнішніх ринках, попри всі труднощі та виклики, з якими вона має справу. На основі проведеного аналізу, варто запропонувати шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії. Але спочатку слід провести SWOT-аналіз для того, щоб можна було визначити,

які сильні та слабкі сторони має компанія, а також які можуть бути можливості та загрози (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

## SWOT-аналіз ТОВ «Бурзан Карго»

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Присутність на міжнародних ринках збуту (4 країн).</li> <li>2. Широка база постачальників в Україні.</li> <li>3. Великий асортимент зернових та олійних культур.</li> <li>4. Високий рівень якості продукції.</li> <li>5. Наявність власних складів і транспортних засобів для доставки продукції.</li> <li>6. Компетентний і досвідчений управлінський склад.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільний фінансовий стан.</li> <li>2. Обмежені фінансові ресурси для розширення бізнесу.</li> <li>3. Відносно невелика база покупців.</li> <li>4. Обмежена присутність на ринках збуту в ЄС та Африці.</li> <li>5. Веде торгівельну діяльність в залежності від сезонних змін у виробництві продукції та попиту на ринку.</li> <li>6. Відносно невеликі експортні обсяги, в порівнянні з великими конкурентами.</li> </ol>
Можливості (O):	Загрози (T):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення географії експорту. Вихід на нові ринки збуту в Європі та Африці.</li> <li>2. Розвиток довгострокових партнерських відносин з існуючими і новими покупцями.</li> <li>3. Залучення інвестицій для розширення бізнесу.</li> <li>4. Розширення асортименту продукції (кукурудза).</li> <li>5. Участь на міжнародних виставках і форумах для просування компанії.</li> <li>6. Співпраця з державними програмами підтримки експорту.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Війна в Україні.</li> <li>2. Висока конкуренція серед експортерів зернових культур, як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.</li> <li>3. Коливання цін на агропродукцію на світовому ринку.</li> <li>4. Складність організації логістики через війну в Україні.</li> <li>5. Вхідні бар'єри (мита, квоти, сертифікація) на ринках ЄС. Скорочення безмитних квот на агропродукцію.</li> </ol>

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз показав, що компанія має ряд сильних сторін, які допомагають їй займатися бізнесом, а також можливості, які можуть покращити конкурентоспроможність компанії. Також були визначені слабкі сторони компанії та загрози, які можуть суттєво вплинути на ведення зовнішньоекономічної діяльності. Шляхами удосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії можуть бути:

Покращення фінансового стану компанії. У ході проведення аналізу фінансових показників компанії за 2024 рік було визначено, що її фінансовий стан погіршився в порівнянні з 2023 роком. Попри зростання доходів, був зафіксований чистий збиток у розмірі 5,36 млн. грн, а також це підтвердили

результати розрахунків ключових фінансових коефіцієнтів (рентабельність продажів (ROS): -16,64%; коефіцієнт поточної ліквідності: 0,48; коефіцієнт автономії: -0,25; коефіцієнт заборгованості: 1,25).

До шляхів відновлення фінансового стану компанії можна віднести зміну цінової політики через постійний моніторинг і аналіз цін конкурентів; зменшення витрат (перегляд контрактів з постачальниками та оптимізація логістики); підвищення рентабельності (почати експорт кукурудзи у великих обсягах); посилення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю (обрати найоптимальніший та найбезпечніший метод оплати – SBLC, своєчасно погашати заборгованість перед постачальниками і партнерами); залучити додаткові інвестиції на вигідних умовах від приватних інвесторів і фінансових установ для розширення діяльності на зовнішніх ринках. Спочатку компанії потрібно відновити платоспроможність, щоб бути на плаву та «вижити», а потім вже працювати над прибутковістю.

Диверсифікація ринків збуту. Через вихід на зовнішні ринки, зокрема ЄС, Африки та Азії, компанія зможе отримати ряд переваг, включаючи зниження залежності від якогось одного ринку, а також мінімізацію ризиків. Через присутність на різних ринках компанія зможе знайти та налагодити відносини з великою кількістю потенційних покупців, що призведе до збільшення експортних обсягів та покращення конкурентоспроможності. Компанія почне вести свою діяльність на протязі всього року, а не в залежності від сезонних змін у виробництві продукції та попиту на ринку.

Як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках агропродукції, постійно зростає конкуренція з боку компаній-експортерів. Обійти конкуренцію можна тільки у випадку, якщо компанія здатна запропонувати більш привабливі ціни, високу якість, а також великі обсяги своєї продукції. Зробивши акцент саме на ці три фактори, конкурувати буде набагато легше.

Компанія повинна укладати зовнішньоекономічні контракти як мінімум на рік з можливістю пролонгації. Може бути розглянутим варіант укладання

форвардних контрактів для фіксації цін на продукцію, щоб уникнути коливань цін на світовому ринку та знизити вплив на дохід компанії.

Перед укладенням контракту необхідно завжди ретельно перевіряти компанії-покупців на легітимність, щоб переконатися в їх юридичній і фінансовій надійності та виключити ризики шахрайства, неплатоспроможності або невиконання зобов'язань.

Також завжди слід обирати найбезпечніший метод оплати, такий як SBLC (резервний акредитив), щоб уникнути дефолту з боку компанії-покупця, як от несвоєчасна оплата за поставку, та мати повну гарантію оплати від банку, в якому був відкритий SBLC, якщо така ситуація трапиться.

Через війну в Україні з'явилися труднощі з організацією логістики, що призвело до паралізації експорту та збільшення додаткових витрат. Вітчизняні виробники та експортери почали шукати шляхи вирішення цієї ситуації. Якщо розглядати транспортування по морю, то попри постійні обстріли та блокування портів з боку РФ, можна використовувати «Український коридор», який був створений як альтернатива «Зернового коридору». Його доцільно буде використовувати, якщо компанія планує експортувати свою продукцію до країн Африки та частину країн ЄС. Якщо розглядати країни Азії, то він також може підійти, але через те, що ситуація у Червоному морі та Баб-ель-Мандебської протоки в літку 2024 року було складна, Суецький канал частково припинив роботу та зменшив кількість проходу суден до 13 тисяч у порівнянні з 26 тисячами у 2023 році. По цій причині багато українських виробників та експортерів використовували порт Гданськ, який знаходиться у Польщі. Але через збільшення логістичних маршрутів також зросли і витрати. На початку січня 2025 року глава управління Суецького каналу заявив, що канал готовий до повноцінної роботи через стабілізацію ситуації, тому, якщо цільовий ринок знаходиться у Азії, цей варіант можна розглянути як альтернативний. Якщо розглядати транспортування автомобільним транспортом, то краще будувати маршрути через Польщу, Румунію та Угорщину. У 2023/24 і навіть 25 році були блокування польсько-українського кордону з боку фермерів, які були

незадоволені конкуренцією з боку українських виробників та експортерів агропродукції. Це призвело до затримок та завдало великих збитків українським компаніям, які застосовували саме автомобільний транспорт. Замість цього можна обрати транспортування по залізниці (ЖД), що може бути більш ефективним і дешевшим варіантом, але тут є також свої нюанси. Розмір європейської колії трішки менший за українську, тобто додатково потрібно нести витрати на вантажно-розвантажувальні роботи. У будь-якому випадку цей варіант краще, ніж транспортування автомобільним транспортом.

Всі ці запропоновані шляхи щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Бурзан Карго» є ефективними та можуть бути використані на практиці.

## **Висновки до розділу 2.**

У цьому розділі був проведений аналіз діяльності ТОВ «Бурзан Карго, яке спеціалізується на міжнародній оптовій торгівлі агропродукцією та наданні транспортних послуг в Україні. В ході аналізу було розглянуто місію та цілі компанії, провідні напрямки оптової торгівлі, комплекс транспортних та логістичних послуг, а також результати зовнішньоекономічної діяльності за 2024 рік. За 2024 рік компанія уклала 4 контракти на експорт гірчиці, гороху, льону та сої. Більш всього компанія змогла заробити на контракті на поставку сої до Таїланду, заробивши на цьому 387 тис. дол. Окрім цього, було проаналізоване внутрішнє середовище компанії, зокрема організаційна структура управління та рівень ефективності взаємодії між відділами. Рівень ефективності взаємодії між відділами оцінено як високий. Також була проведена оцінка наявності ресурсів компанії (людських, програмно-інформаційних та логістичних), які допомагають спростити та поліпшити процеси управління зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, впровадження нової CRM-системи допомогло автоматизувати процеси продажу і сприяло покращенню комунікації з покупцями.

Наступним кроком був аналіз і оцінка фінансових показників компанії за 2024 рік, який показав, що компанія має нестабільний фінансовий стан,

незважаючи на позитивне зростання доходів. Це також підтвердило зафіксований чистий збиток та результати розрахунків ключових фінансових коефіцієнтів. Ця ситуація вимагає негайного управлінського втручання щодо прийняття рішучих заходів та пошуку шляхів покращення фінансового стану компанії. Для того, щоб зробити правильні стратегічні рішення і зрозуміти, в якому напрямку розвивати бізнес далі, було проведено SPACE-аналіз, результатом якого є те, що компанія використовує конкурентну стратегію, яка надає можливість боротьби на зовнішніх ринках, навіть попри нестабільний фінансовий стан. Компанія може досягти успіху саме виходячи на ринки з високим попитом на її товари, зокрема в країнах ЄС, Африки та Азії. Але спочатку варто позбавитись слабкого місця, пов'язаного з фінансовими труднощами.

Для успішного виходу на зовнішні ринки, компанії потрібно мати чіткий та покроковий план реалізації експортної стратегії з урахуванням усіх ризиків, витрат і особливостей міжнародної торгівлі. Так як однією з цілей компанії є почати експорт якогось нового товару, то при розробці експортної стратегії розглядалась кукурудза, яка може стати ключовим джерелом доходу та прибутку компанії.

Для цього спочатку був проаналізований стан ринку кукурудзи в Україні за 2021-2024 роки, враховуючи структуру посівів, зібрані площі, урожайність, результати виробництва та експорту, а також найбільших ключових імпортерів. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну у 2022 році завдало величезних збитків українському агросектору: було знищено техніки (18 тис. тракторів), зерносховища (втрата 19,5% потужностей), а також продукцію, добрива й пальне. Посівні площі кукурудзи в Україні скоротилися з 4,3 млн га у 2022 до 4,1 млн га у 2023 (-4,7%) і до 4,0 млн га у 2024 (-2,4%). Збірні площі зменшилися з 5,5 млн га у 2021/22 до 4,1 млн га у 2022/23 (-25,5%), але зросли до 4,2 млн га у 2023/24 (+2,4%). Урожайність знизилася з 7,7 т/га у 2021/22 до 6,7 т/га у 2022/23 (-13,0%), але відновилася до 7,7 т/га у 2023/24 (+14,9%). Зараз ситуація в агросекторі поступово покращується і стабілізується.

Також війна спричинила серйозні логістичні проблеми, що призвело до паралізації експорту. Через блокування ключових портів компаніям прийшлося скоротити міжнародні ланцюги поставок, зосередившись на внутрішніх маршрутах і транзиті через Польщу, Румунію та Угорщину. У 2022 році завдяки угоді за посередництва ООН і Туреччини частково розблокували морські порти для експорту зерна. У 2023 році логістика частково відновилася, хоча блокування польсько-українського кордону спричинило також затримки та збитки. Після порушень РФ «Зернового коридору» запрацював «Український коридор», який із березня 2024 року працює цілодобово, збільшивши експорт на 20%. Нині 85% агропродукції перевозять морем, а вантажообіг у 2024 році зріс з 39,4 до 56,1 млн. тонн, попри обстріли портів. Прогнозується, що у 2025 році врожай кукурудзи в Україні буде складати 30,5 млн. тонн., а експорт – 24 млн. тонн, кінцеві запаси – 0,6 млн. тонн.

Окрім ринку кукурудзи в Україні, був ще проаналізований стан світового ринку. Були розглянуті найбільші виробники, експортери та імпортери кукурудзи за 2024/25 роки. На світовому ринку агропродукції, відсоток української кукурудзи від світового експорту, за тоннажем, склав 15 %, що є підтвердженням лідерства України з виробництва та експорту кукурудзи у світі. За прогнозами USDA, світове виробництво кукурудзи в 2024/25 році буде становити приблизно 1,214–1,221 млн. тонн, а попит на українську не-ГМО кукурудзу буде стрімко зростати, що дозволить країні експортувати великі обсяги.

Проаналізувавши світовий ринок кукурудзи було визначено, що цільовим ринком для ТОВ «Бурзан Карго» може бути Іспанія, так як ця країна є найбільшим імпортером кукурудзи в ЄС, а також у 2023/24 входила в число топ-імпортерів української кукурудзи (5,3 млн. тонн). За допомогою PEST-аналізу було розглянуто, як працює ринок та що може вплинути на ведення діяльності на ньому. Були ідентифіковані ключові ризики, а також розглянуті вхідні бар'єри (мита, квоти, сертифікація). Конкуренція на ринку Іспанії зростає, як і з боку українських експортерів, так і з інших країн. Частку ринку, яку потенційно може

зайняти ТОВ «Бурзан Карго», становить 0,5-1% (37,500-75,000 тис. тонн на рік). Для першого етапу виходу на ринок був розглянутий обсяг 2,400 тис. тонн на рік. Додатково було розглянуто, хто є потенційними покупцями, методи їх пошуку, канали просування кукурудзи, процес встановлення першого контакту з потенційними покупцями, перевірка їх на легітимність, а також процес ведення перемовин.

ТОВ «Бурзан Карго» підписала зовнішньоекономічний контракт з покупцем з Іспанії на поставку кукурудзи в обсязі 2,400 тонн на один рік (12 місяців). Поставка здійснюється на умовах CIF Incoterms 2020 порт Барселона, Іспанія. Порт відвантаження: порт Одеса, Україна (Контейнерний термінал ДП «КТО», причал №2-к). Порт призначення: порт Барселона, Іспанія; Ціна за 1 тону на умовах CIF Барселона, Іспанія: \$335; Загальна сума контракту: \$804,000; Сума за місячну партію (200 тонн): \$67,000; Оплата здійснюється через SBLC (Standby Letter of Credit) у порту відвантаження (Одеса) після завантаження вантажу на судно, отримання продавцем оригіналів ордерного коносаменту та надання всіх документів. При виконанні контракту був детально розписаний процес організації логістики та проходження митного експортного очищення. Окрім цього були розглянуті всі можливі витрати, які може понести компанія на всіх етапах угоди.

У цьому розділі також були запропоновані шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Бурзан Карго». Для того, щоб точніше було описати шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії, був проведений SWOT-аналіз, який допоміг визначити сильні та слабкі сторони, які має компанія, а також які можуть бути можливості і загрози. Згідно аналізу шляхами удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Бурзан Карго» є покращення фінансового стану через зміну цінової політики, підвищення рентабельності, посилення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю; залучення додаткових інвестицій для розширення діяльності на зовнішніх ринках; диверсифікація ринків збуту, яка допоможе мінімізувати ризики, встановити відносини з потенційними покупцями, збільшити експортні

обсяги та вести діяльність на протязі всього року; обхід конкуренції через запропонування більш привабливих цін, високої якості, а також великі обсяги продукції; укладання довгострокових контрактів розглядаючи варіант саме форвардних контрактів; ретельна перевірка компаній-покупців на легітимність для виключення ризиків шахрайства, неплатоспроможності або невиконання зобов'язань; вибір найбезпечнішого методу оплати, такий як SBLC (резервний акредитив); вибір найоптимальніших шляхів поставок та види транспорту для організації логістики, враховуючи нестабільну ситуацію в Україні через війну. Запропоновані шляхи є ефективними для покращення зовнішньоекономічної діяльності компанії та можуть бути використані на практиці.

## ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі було проведено дослідження на тему: «Особливості міжнародного бізнес-планування для виходу на зовнішні ринки». Метою дослідження було розглянути особливості міжнародного бізнес-планування та розробити детальний план дій та стратегію виходу ТОВ «Бурзан Карго» на зовнішній ринок. У ході дослідження було встановлено, що міжнародне бізнес-планування є ключовим інструментом стратегічного управління та розвитку підприємств, які прагнуть успішно вийти на зовнішні ринки. Процес міжнародного бізнес-планування передбачає комплексний підхід, який охоплює різні особливості і аспекти зовнішніх ринків, а також орієнтований на довгостроковий розвиток та забезпечення конкурентних переваг.

Розглянувши види бізнес-планів та міжнародні стандарти бізнес-планування, такі як UNIDO, KPMG, ЄБРР і TACIS, була розроблена універсальна структура міжнародного бізнес-плану із 13-ти розділів, яка може бути використана підприємствами на практиці. У результаті дослідження встановлено, що головним завданням, яке потрібно вирішити підприємствам, є розробка ефективної стратегії, яка допоможе не тільки успішно вийти на зовнішні ринки, але ще і закріпитися на них. Коли справа доходить до вибору та розробки стратегії, підприємствам слід робити вибір в залежності від їх мотивів і цілей, а також враховуючи аналіз ринку, потреби клієнтів, культурні відмінності, ризики, можливості та ресурси.

Дослідження інструментарію та методів бізнес-планування показало, що вибір та розробка успішної стратегії виходу на зовнішні ринки базується на імплементації та використанні аналітичних інструментів, таких як SPACE-аналіз, модель PIMS, GAP-аналіз, PEST-аналіз, модель Майкла Портера, модель SHELL/DPM, матриця BCG та SWOT-аналіз. Встановлено, що найбільшу цінність створює інтеграція таких інструментів, як SPACE-аналіз, PEST-аналіз та SWOT-аналіз, що дозволяє на основі фінансових прогнозів і ринкових трендів визначити, яка стратегія є найбільш релевантною. Враховуючи те, що зазвичай

на практиці при виході на зовнішні ринки підприємства ставлять собі ціль якомога більше мінімізувати ризики та оптимізувати витрати, щоб можна було отримати більше прибутку на цільовому ринку, то можна сказати, що найоптимальнішою стратегією виходу є експортна.

Був проведений аналіз діяльності ТОВ «Бурзан Карго, яке спеціалізується на міжнародній оптовій торгівлі агропродукцією та наданні транспортних послуг в Україні. В ході аналізу було розглянуто місію та цілі компанії, провідні напрямки оптової торгівлі, комплекс транспортних та логістичних послуг, а також результати зовнішньоекономічної діяльності за 2024 рік. За 2024 рік компанія уклала 4 контракти на експорт гірчиці, гороху, льону та сої. Більш всього компанія змогла заробити на контракті на поставку сої до Таїланду, заробивши на цьому 387 тис. дол. Окрім цього, було проаналізоване внутрішнє середовище компанії, зокрема організаційна структура управління та рівень ефективності взаємодії між відділами. Рівень ефективності взаємодії між відділами оцінено як високий. Також була проведена оцінка наявності ресурсів компанії (людських, програмно-інформаційних та логістичних), які допомагають спростити та поліпшити процеси управління зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, впровадження нової CRM-системи допомогло автоматизувати процеси продажу і сприяло покращенню комунікації з покупцями.

Одним із ключових завдань аналізу було оцінка фінансових показників компанії за 2024 рік, яка показала, що компанія має нестабільний фінансовий стан, незважаючи на позитивне зростання доходів. Це також підтвердило зафіксований чистий збиток та результати розрахунків ключових фінансових коефіцієнтів. Ця ситуація вимагає негайного управлінського втручання щодо прийняття рішучих заходів та пошуку шляхів покращення фінансового стану компанії.

Для того, щоб зробити правильні стратегічні рішення і зрозуміти, в якому напрямку розвивати бізнес далі, було проведено SPACE-аналіз, результатом якого є те, що компанія використовує конкурентну стратегію, яка надає

можливість боротьби на зовнішніх ринках, навіть попри нестабільний фінансовий стан.

Для успішного виходу на зовнішні ринки, компанії потрібно мати чіткий та покроковий план реалізації експортної стратегії з урахуванням усіх ризиків, витрат і особливостей міжнародної торгівлі. Так як однією з цілей компанії є почати експорт якогось нового товару, то при розробці експортної стратегії розглядалась кукурудза, яка може стати ключовим джерелом доходу та прибутку компанії.

Для цього спочатку був проаналізований стан ринку кукурудзи в Україні за 2021-2024 роки, враховуючи структуру посівів, зібрані площі, урожайність, результати виробництва та експорту, а також найбільших ключових імпортерів. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну у 2022 році завдало величезних збитків українському агросектору: було знищено техніки (18 тис. тракторів), зерносховища (втрата 19,5% потужностей), а також продукцію, добрива й пальне. Посівні площі кукурудзи в Україні скоротилися з 4,3 млн га у 2022 до 4,1 млн га у 2023 (-4,7%) і до 4,0 млн га у 2024 (-2,4%). Збірні площі зменшилися з 5,5 млн га у 2021/22 до 4,1 млн га у 2022/23 (-25,5%), але зросли до 4,2 млн га у 2023/24 (+2,4%). Урожайність знизилася з 7,7 т/га у 2021/22 до 6,7 т/га у 2022/23 (-13,0%), але відновилася до 7,7 т/га у 2023/24 (+14,9%). Зараз ситуація в агросекторі поступово покращується і стабілізується. Також були розглянуті труднощі та проблеми, з якими стикаються виробники та експортери кукурудзи, через повномасштабне вторгнення РФ в Україну у 2022 році, яке завдало величезних збитків логістичному сектору.

Окрім ринку кукурудзи в Україні, був ще проаналізований стан світового ринку. Були розглянуті найбільші виробники, експортери та імпортери кукурудзи за 2024/25 роки. На світовому ринку агропродукції, відсоток української кукурудзи від світового експорту, за тоннажем, склав 15 %, що є підтвердженням лідерства України з виробництва та експорту кукурудзи у світі. За прогнозами USDA, світове виробництво кукурудзи в 2024/25 році буде становити приблизно 1,214–1,221 млн. тонн, а попит на українську не-ГМО

кукурудзу буде стрімко зростати, що дозволить країні експортувати великі обсяги.

Проаналізувавши світовий ринок кукурудзи було визначено, що цільовим ринком для ТОВ «Бурзан Карго» може бути Іспанія, так як ця країна є найбільшим імпортером кукурудзи в ЄС, а також у 2023/24 входила в число топ-імпортерів української кукурудзи (5,3 млн. тонн). За допомогою PEST-аналізу було розглянуто, як працює ринок та що може вплинути на ведення діяльності на ньому. Були ідентифіковані ключові ризики, а також розглянуті вхідні бар'єри (мита, квоти, сертифікація). Конкуренція на ринку Іспанії зростає, як і з боку українських експортерів, так і з інших країн. Частку ринку, яку потенційно може зайняти ТОВ «Бурзан Карго», становить 0,5-1% (37,500-75,000 тис. тонн на рік). Для першого етапу виходу на ринок був розглянутий обсяг 2,400 тис. тонн на рік. Додатково було розглянуто, хто є потенційними покупцями, методи їх пошуку, канали просування кукурудзи, процес встановлення першого контакту з потенційними покупцями, перевірка їх на легітимність, а також процес ведення перемовин.

ТОВ «Бурзан Карго» підписала зовнішньоекономічний контракт з покупцем з Іспанії на поставку кукурудзи в обсязі 2,400 тонн на один рік (12 місяців). Поставка здійснюється на умовах CIF Incoterms 2020 порт Барселона, Іспанія. Порт відвантаження: порт Одеса, Україна (Контейнерний термінал ДП «КТО», причал №2-к). Порт призначення: порт Барселона, Іспанія; Ціна за 1 тону на умовах CIF Барселона, Іспанія: \$335; Загальна сума контракту: \$804,000; Сума за місячну партію (200 тонн): \$67,000; Оплата здійснюється через SBLC (Standby Letter of Credit) у порту відвантаження (Одеса) після завантаження вантажу на судно, отримання продавцем оригіналів ордерного коносаменту та надання всіх документів. При виконанні контракту був детально розписаний процес організації логістики та проходження митного експортного очищення. Окрім цього були розглянуті всі можливі витрати, які може понести компанія на всіх етапах угоди.

Після розробки експортної стратегії для ТОВ «Бурзан Карго», був проведений SWOT-аналіз, який допоміг визначити сильні та слабкі сторони, які має компанія, а також які можуть бути можливості і загрози. На основі аналізу були запропоновані шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії, такі як покращення фінансового стану через зміну цінової політики, підвищення рентабельності, посилення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю; залучення додаткових інвестицій для розширення діяльності на зовнішніх ринках; диверсифікація ринків збуту, яка допоможе мінімізувати ризики, встановити відносини з потенційними покупцями, збільшити експортні обсяги та вести діяльність на протязі всього року; обхід конкуренцію через запропонування більш привабливих цін, високу якість, а також великі обсяги продукції; укладання довгострокових контрактів розглядаючи варіант саме форвардних контрактів; ретельна перевірка компаній-покупців на легітимність для виключення ризиків шахрайства, неплатоспроможності або невиконання зобов'язань; вибір найбезпечнішого методу оплати, такий як SBLC (резервний акредитив); вибір найоптимальніших шляхів поставок та види транспорту для організації логістики, враховуючи нестабільну ситуацію в Україні через війну.

Запропоновані шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії, а також отримані результати дослідження, є ефективними можуть бути доцільними у використанні на практиці.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агробізнес України. Інфографічний довідник 2023-2024 роки. URL: [https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024/?utm\\_source=superagronom&utm\\_medium=widget](https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024/?utm_source=superagronom&utm_medium=widget) (дата звернення: 11.05.2025)
2. Болгов В. Є., Панасюк П. І. Основні принципи, цілі та завдання бізнес-планування в управлінні підприємством. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали 8 міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 23–24 вер. 2022). Одеса, 2022. С. 480–483.
3. Бутенко Т. В., Крамар М. О. Бізнес-план та його роль у зовнішньоекономічній стратегії компанії. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 17 трав. 2024). Одеса, 2024. С. 591–594.
4. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці, 2019. 177 с.
5. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування: навч. посіб. Львів, 2013. 89 с.
6. Вікіпедія. Гар-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Gap-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7> (дата звернення: 29.04.2025)
7. Галько Л. Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1836> (дата звернення: 05.04.2025)
8. Глущенко Л. Д., Лесько О. Й., Бальзан Н. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2022. № 31. DOI:

- [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-05). URL:  
<https://modecon.mnau.edu.ua/theoretical-aspects-and-modern-trends/> (дата звернення: 05.04.2025)
9. Дергалюк М. О., Макалюк І. В., Погребняк А. Ю. Роль бізнес-планування у стратегічному розвитку підприємства: аспекти фінансового менеджменту та інвестування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.9.69>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3639> (дата звернення: 10.04.2025)
10. Друкарня. Як скласти бізнес-план. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/yak-sklasti-biznes-plan-YEqTv#heading-3-674> (дата звернення: 19.04.2025)
11. ДСТУ 4525:2006. Кукурудза. Технічні умови. Київ: Держспоживстандарт України, 2009. – 28 с.
12. Економічна правда. Як логістика адаптувалася до війни. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (дата звернення: 21.05.2025)
13. Євтушенко В. А., Ковальова В. І., Ігнатов М. Р. Роль бізнес-планування в діяльності підприємства та міжнародні стандарти щодо його складання. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 11-12 (300-301). DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-11-12-300-301-89-96>. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/300-301/page.php?id=abstract/ukr/89-96> (дата звернення: 10.04.2025)
14. Євтушенко В. А., Шуба Т. П., Подлипян І. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-4>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/865> (дата звернення: 10.04.2025)
15. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №

6, т. 2 (300). DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-34>. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1331> (дата звернення: 30.04.2025)

16. Казак О. О., Михайленко О. Г. Концептуальні засади бізнес-планування в системі управління об'єднаних територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.21>. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/160> (дата звернення: 16.04.2025)

17. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 268–275. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/45.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf) (дата звернення: 10.04.2025)

18. Кіпка Г. О. Розробка стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки у контексті міжнародного бізнес-планування. *Young Scientist*. 2025. № 2 (133). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-29>. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6382> (дата звернення: 01.05.2025)

19. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування: навч. посіб. 2-е вид., допов. та перероб. Вінниця, 2008. 122 с.

20. Конкурс інвестиційних проектів. Стандарти бізнес-планування UNIDO. URL: <https://strategy.kh.ua/about-competition/unido/> (дата звернення: 16.04.2025)

21. Крахмальова Н. А., Хвощенко Є. В. Практика впровадження європейських стандартів щодо розроблення бізнес-плану. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 4 (9). DOI: <http://dx.doi.org/10.30857/2786-5398.2022.4.10>. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/21049> (дата звернення: 10.04.2025)

22. Москалюк Г. О., Збиковська Н. О. SPACE-аналіз як метод оцінювання корпоративної соціальної відповідальності задля поліпшення потенціалу стратегічного розвитку підприємства. *Науковий вісник Одеського*

національного економічного університету. 2023. № 3-4 (304-305). DOI: <http://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-87-97>. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/304-305/page.php?id=abstract/ukr/87-97> (дата звернення: 28.04.2025)

23. Обелець Т. В. Бізнес-планування: стратегічний аспект. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264640>. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/264640> (дата звернення: 16.04.2025)

24. Олійник Т. І., Соколова К. О. Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-2>. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6060> (дата звернення: 05.04.2025)

25. Орлова Н. В., Беспалюк Х. М., Томах В. В. Вплив цифрових технологій на стратегії бізнес-планування для фірм у висококонкурентних галузях. *Стала економіка*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14244543>. URL: <https://zenodo.org/records/14244543> (дата звернення: 05.04.2025)

26. Опендатабот. ТОВ Бурзан Карго. URL: <https://opendatabot.ua/c/43614280> (дата звернення: 04.05.2025)

27. Петров В. М. Бізнес-планування: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної і заочної форм навчання за спеціальністю 073 Менеджмент. Харків, 2024. 22 с.

28. Петров В. М. Види бізнес-планів та цілі їх розробки. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах цифрової економіки: збірник матеріалів 3 всеукр. наук.-практ. конф. (Кам'янець-Подільський, 26 квіт. 2024)*. Кам'янець-Подільський, 2024. С. 90–94.

29. Пилявець В. М., Балазюк О. Ю., Гриник О. І. Сучасна практика використання стандартів бізнес-планування в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Випуск 1 (38). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.38-2>. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=sxeebu\\_2023\\_1\\_4](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=sxeebu_2023_1_4) (дата звернення: 19.04.2025)
30. Про бізнес. Стандарти бізнес-планування ЄБРР. URL: <https://pro-biznes.com.ua/biznes-planu/standarti-biznes-planuvannja-ebrr.html> (дата звернення: 16.04.2025)
31. Рожко В. І., Татарко Д. Ю. Стратегії виходу на зовнішні ринки вітчизняними підприємствами. *Соціальна економіка*. 2023. № 66. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-14>. URL: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/22994> (дата звернення: 24.04.2025)
32. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика підприємства: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447> (дата звернення: 24.04.2025)
33. Шахов В. О., Кобець С. П. Аналіз методів оцінки потенціалу підприємства. *Сучасна економічна наука : теорія і практика*: матеріали 8 всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Полтава, 30 лист. 2023). Полтава, 2023. С. 172–174.
34. Шуміло О. С., Заїка О. В., Гарбузов О. С. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-45-50>. URL: [https://mail.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022\\_12\\_0\\_45\\_50](https://mail.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_12_0_45_50) (дата звернення: 05.04.2025)

35. Bakertilly. 5 сил Портера модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. URL: <https://bakertilly.ua/5-%D1%81%D0%B8%D0%BB-%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C-%D1%8F%D0%BA%D0%B0-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BA%D0%B0%D0%B6%D0%B5-%D0%B2%D1%96%D0%B4-%D1%87%D0%BE/> (дата звернення: 29.04.2025)
36. BusinessUA. Названо основних імпортерів української кукурудзи. URL: <https://businessua.com/finance/104596nazvano-osnovnih-importeriv-ukrainskoi-kukurudzi.html> (дата звернення: 20.05.2025)
37. Clarity Project. ТОВ Бурзан Карго. Фінансова звітність за 2024 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/43614280/yearly-finances> (дата звернення: 04.05.2025)
38. ELEVATORIST.COM. Аграрний експорт-2023: скільки і куди продали зерна та олії. URL: <https://elevatorist.com/spetsproekt/210-agrarniy-eksport-2023-skilki-i-kudi-prodali-zerna-ta-oliyi> (дата звернення: 18.05.2025)
39. Grain Trade. Європейський Союз планує скоротити квоти на українську сільськогосподарську продукцію, що найбільше торкнеться кукурудзи, меду, цукру та птиці. URL: <https://graintrade.com.ua/en/novosti/evrosoyuz-planue-zmenshiti-kvoti-na-ukrainsku-agroproduktciyu-sho-najbilshe-stosuvatimetsy.html> (дата звернення: 23.05.2025)
40. Grain Trade. Ціни на кукурудзу в Україні падають через збільшення поставок з Америки та покращення прогнозів врожаю. URL: <https://graintrade.com.ua/en/novosti/tcini-na-kukurudzu-v-ukraini-padayut-cherez-aktivizatciyu-postavok-z-ameriki-ta-pokrashenn.html> (дата звернення: 20.05.2025)
41. KURKUL. Географія експорту української кукурудзи кардинально змінилися. URL: <https://kurkul.com/news/32945-geografiya-eksportu-ukrayinskoyi-kukurudzi-kardinalno-zminilas> (дата звернення: 18.05.2025)

42. LATIFUNDIST.COM. ТОП-10 країн імпортерів українського зерна у 2023 році. URL: <https://latifundist.com/rating/top-10-krayin-importeriv-ukrayinskogo-zerna-u-2023-rotsi> (дата звернення: 18.05.2025)
43. ManagerHelp. Управління і менеджмент. Метод стратегічного аналізу середовища PIMS. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-1381-1.html> (дата звернення: 28.04.2025)
44. ROCKETMEN. Бізнес-план по полицках: навіщо, про що і як правильно. URL: [https://rocketmen.com.ua/ua/article/business\\_plan](https://rocketmen.com.ua/ua/article/business_plan) (дата звернення: 24.04.2025)
45. SuperAgronom.com. Кукурудзяна статистика. площі, валовий збір та урожайність зернової за 2017-2024 рр. URL: <https://superagronom.com/articles/764-kukurudzyana-statistika-ploschi-valoviy-zbir-ta-uroжайnist-zernovoyi-za-2017-2024-rr> (дата звернення: 12.05.2025)
46. SuperAgronom.com. Новий прогноз USDA: в Україні урожай-2025 пшениці порівняно з 2024 дещо знизиться, урожай кукурудзи - підвищиться. URL: <https://superagronom.com/news/20741-noviy-prognoz-usda-v-ukrayini-uroжай-2025-pshenitsi-porivnyano-z-2024-descho-znizitsya-uroжай-kukurudzi--pidvischitsya#:~:text=%D0%A3%20%D1%82%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D0%B6%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%96%20%D0%B7%D0%B0,0%2C29%20%D0%BC%D0%BB%D0%BD%20%D1%82> (дата звернення: 20.05.2025)
47. SuperAgronom.com. ТОП-5 областей, де найменше посіяли кукурудзи в 2024 році. URL: <https://superagronom.com/news/19026-top-5-oblastey-de-naymenshe-posiyali-kukurudzi-v-2024-rotsi> (дата звернення: 12.05.2025)
48. SuperAgronom.com. Ярими культурами засіяно понад 11 млн га, найбільше кукурудзи посіяли на Полтавщині. URL: <https://superagronom.com/news/18946-yarimi-kulturami-zasiyano-ponad-11-mln-ga-naybilshe-kukurudzi-posiyali-na-poltavschini> (дата звернення: 12.05.2025)

49. USDA. Production – Corn. URL: <https://www.fas.usda.gov/data/production/commodity/0440000> (дата звернення: 22.05.2025)
50. USDA. World Agricultural Supply and Demand Estimates (WASDE). URL: <https://www.fas.usda.gov/data/wasde> (дата звернення: 22.05.2025)
51. WEAGRO. Кукурудза коли садити, урожайність та кращі сорти. URL: <https://weagro.com.ua/blog/kukurudza-koly-sadyty-urozhajnist-ta-krashhi-sorty/> (дата звернення: 11.05.2025)
52. Weblium. Бізнес-план: приклади, структура та як скласти. URL: <https://ua.weblium.com/blog/biznes-plan-sho-ce-yak-sklasti-prikladi> (дата звернення: 19.04.2025)
53. YouControl. ТОВ Бурзан Карго. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/43614280/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43614280/) (дата звернення: 04.05.2025)

## ДОДАТКИ

Додаток А. Фінансова звітність ТОВ «Бурзан Карго» за 2024 рік.

### Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БУРЗАН КАРГО"  
ОДЕСЬКА ОБЛ., М. ОДЕСА, ВУЛ. ПРИМОРСЬКА (ПРИМОРСЬКИЙ Р-Н), БУД.  
15/17

(ТОВ "БУРЗАН КАРГО")

Код за ЄДРПОУ: [43614280](#)

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	<a href="#">Анастасія Губанова</a>
КАТОТТГ	UA51100270010076757
Кількість працівників	12

#### Фінансова звітність малого підприємства

##### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 086.10	45.50
Основні засоби:	1010	6 004.60	5 560.00
первісна вартість	1011	6 608.90	7 649.60
знос	1012	604.30	2 089.60
Усього за розділом I	1095	7 090.70	5 605.50
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2 975.00	1 627.40
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	377.00	1 787.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3 616.20	3 687.60

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 112.80	1 019.70
Гроші та їх еквіваленти	1165	46.60	124.40
Витрати майбутніх періодів	1170	0.30	2.70
Усього за розділом II	1195	8 127.90	8 249.20
Баланс	1300	15 218.60	13 854.70

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500.00	1 500.00
Додатковий капітал	1410	830.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	655.90	-5 021.90
Усього за розділом I	1495	1 985.90	-3 521.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 098.40	312.60
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 081.70	1 369.00
товари, роботи, послуги	1615	1 042.60	11 715.90
розрахунками з бюджетом	1620	186.80	95.90
у тому числі з податку на прибуток	1621	167.20	
розрахунками зі страхування	1625	16.50	25.80

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками з оплати праці	1630	111.20	276.70
Інші поточні зобов'язання	1690	8 695.50	3 580.70
Усього за розділом III	1695	11 134.30	17 064.00
Баланс	1900	15 218.60	13 854.70

### Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	32 230.60	23 964.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30 626.80	20 503.70
Інші операційні доходи	2120	943.40	1 001.70
Інші операційні витрати	2180	6 793.90	3 463.00
Інші доходи	2240		10.30
Інші витрати	2270	1 079.40	522.60
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	33 174.00	24 976.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	38 500.10	24 489.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-5 326.10	487.00
Податок на прибуток	2300	35.00	167.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-5 361.10	319.30