

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ім. адмірала Макарова
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОЛОГІЇ МОРЯ
КАФЕДРА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ
ЕКОНОМІКИ



«Допустити до захисту»

Завідувачка кафедри

З.К.
к.е.н., доцент О.П.КОРНІЄНКО

(наукова ступінь, вчене звання, П.І).

« 10 » 06 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти бакалавр

на тему: «Розробка та обґрунтування бізнес-плану розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «Суміхімпром»)»

Виконала: студентка IV курсу, групи 4411з
Спеціальності 051 Економіка

ОП Економіка підприємства

(шифр і назва спеціальності)

Здобувач: Козак Ю.В. *К.В.*

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент Рогов В.Г. *В.Г.*

(прізвище та ініціали)

Миколаїв – 2025 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КОРАБЛЕБУДУВАННЯ ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА**

Факультет економіки та екології моря
Кафедра інтелектуальної цифрової економіки
Освітній рівень – перший (бакалаврський)
Спеціальність 051 Економіка
Освітня програма – Економіка підприємства

«ЗАТВЕРДЖУЮ»



Гарант освітньої програми
Корнієнко О.П.

« 10 » _____ 06 _____ 2025р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»**

Студентці Козак Юліанні Вікторівні

Тема роботи: «Розробка та обґрунтування бізнес-плану розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «Сумхімпром»)»

Керівник роботи к.е.н., доцент Рогов В.Г.

Затверджені наказом ректора № 106 від «11 » 03 2025 року

Термін подання роботи травень 2025 року

Вихідні дані по роботі: монографічні видання, наукові статті, аналітичні матеріали вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, Інтернет-ресурси, наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок економічної діяльності, інформація про історію створення та розширення діяльності підприємства ПАТ «Сумхімпром», аналітичні матеріали внутрішнього аудиту підприємства, фінансова звітність.

Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)

1. Підприємництво як первинна ланка економіки

2. Оцінка результатів господарської діяльності ПАТ «Сумхімпром»

3. Бізнес-план розвитку ПАТ «Сумхімпром»

Перелік презентаційних матеріалів:

1. Схема діяльності підприємства в конкурентному ринковому середовищі
2. Загальноживана класифікація методів планування діяльності та розвитку підприємства.
3. 3 Показники фінансової стійкості ПАТ «Суміхімпром» за 2021-2023рр.
4. 4. Оцінка ділової активності ПАТ «Суміхімпром» за 2021-2023 рр.
5. Показники рентабельності ПАТ «Суміхімпром» за 2021-2023 рр.
6. SWOT-аналіз компанії ПАТ «Суміхімпром».
7. Експорт продукції сільського господарства до провідних регіонів.
8. Реалізація продукції засобів захисту рослин за 2021-2023 роки.
9. Продажів компанії «Corteva Agriscience» на ринку засобів захисту рослин у 2021-2023рр.
10. Розподіл обов'язків продавця і покупця щодо умов поставки та фінансових аспекти контракту.
11. Аналіз європейських ринків збуту ПАТ «Суміхімпром»
12. Показники оцінки ефективності угоди експорту до Туркменістану

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	10.02.2025	
2.	Затвердження наукового керівника та теми кваліфікаційної роботи	20.02.2025	
3.	Збір статистичної інформації	15.03.2025	
4.	Вивчення методичних, наукових джерел та інтернет-ресурсів	20.03.2025	
5.	Розробка теоретичного розділу	10.04.2025	
6.	Розробка аналітичного розділу	20.04.2025	
7.	Розробка проєктного розділу (бізнес-плану)	10.05.2025	
8.	Написання вступу, висновків, додатків	12.05.2025	
9.	Ознайомлення наукового керівника з чернеткою роботи	15.05.2025	
10.	Усунення зауважень наукового керівника та повне завершення кваліфікаційної роботи	25.05.2025	
11.	Розробка презентації кваліфікаційної роботи	27.05.2025	
12.	Подання закінченої роботи на кафедральну комісію та її захист	09.06.2025	
13.	Подання кваліфікаційної роботи рецензенту та отримання рецензії	10.06.2025	
14.	Захист кваліфікаційної роботи перед ДЕК	16.06.2025	

Здобувачка



Козак Ю.В.

Керівник роботи



Рогов В.Г.

АНОТАЦІЯ

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуті теоретичні засади створення та діяльності підприємства, роль планування у підприємницькій діяльності. Виконано аналіз ринку меблевої продукції та обрано організаційно-правову форму підприємства, що створюється. У практичній частині розроблено бізнес-план вдосконалення підприємства в енергохімічній промисловості, який довів високу ефективність проєкту.

Ключові слова: підприємство, планування, бізнес-план, економічна ефективність, ринок, реклама.

ABSTRACT

The final qualification work examines the theoretical foundations of the establishment and operation of an enterprise, as well as the role of planning in entrepreneurial activities. A market analysis of the furniture industry has been conducted, and the organizational and legal form of the newly created enterprise has been selected. In the practical part, a business plan for improving an enterprise in the energy-chemical industry has been developed, demonstrating the high efficiency of the project.

Key words: enterprise, planning, business plan, economic efficiency, market, advertising.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ПЕРВИННА ЛАНКА ЕКОНОМІКИ	7
1.1. Соціально-економічна природа підприємства та його основні функції	7
1.2. Роль планування у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності.....	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «СУМИХІМПРОМ».....	22
2.1. Характеристика підприємства	22
2.2. Оцінка стану та динаміки виробничих ресурсів підприємства	26
2.3. Оцінка результативності роботи підприємства	33
РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАН РОЗВИТКУ ПАТ «СУМИХІМПРОМ».....	41
3.1. Резюме	41
3.2. Опис продукту	43
3.3. Маркетинговий план.....	44
3.4. План реалізації	52
3.5. Організаційний план	54
3.6. Фінансовий план	57
3.7. Оцінка ризиків	62
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	83
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки успішний розвиток підприємства неможливий без чітко сформованої стратегії, яка ґрунтується на ретельному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, оцінці фінансових можливостей і прогнозуванні ризиків. Саме тому бізнес-планування є ключовим інструментом ефективного управління, що дозволяє не лише визначити напрями розвитку компанії, а й оптимізувати використання її ресурсів, підвищити конкурентоспроможність та залучити інвестиції.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах нестабільного економічного середовища підприємства стикаються з високими ризиками та невизначеністю. Розробка бізнес-плану дає змогу чітко визначити стратегічні та тактичні цілі діяльності, спланувати фінансові показники та знайти шляхи мінімізації можливих загроз. Крім того, бізнес-план є важливим інструментом для залучення зовнішнього фінансування, оскільки він демонструє потенційним інвесторам або кредиторам перспективність та рентабельність проєкту.

Мета дослідження – обґрунтувати значення бізнес-планування у розвитку підприємства та розробити ефективну модель бізнес-плану, яка враховує сучасні економічні тенденції, особливості ринку та внутрішні можливості компанії.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- дослідити теоретичні аспекти бізнес-планування та його роль у підприємницькій діяльності;
- визначити методологію розробки бізнес-плану та ключові етапи його формування.
- провести аналіз факторів, що впливають на ефективність бізнес-плану;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності бізнес-планування на підприємстві.

Таким чином, розробка та обґрунтування бізнес-плану є необхідним кроком для будь-якого підприємства, яке прагне стабільного зростання, ефективного використання ресурсів і зміцнення своїх позицій на ринку.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес господарської діяльності базового підприємства, а предметом дослідження – теоретико-методичний інструментарій щодо забезпечення ефективного розвитку підприємства шляхом впровадження бізнес-плану.

Інформаційними джерелами для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-правові акти з питань підприємницької діяльності, організації бухгалтерського обліку і фінансової звітності, національні положення (стандарти) та бухгалтерська і фінансова звітність базового підприємства.

Структурно робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури.

В першому розділі розглянуті теоретичні аспекти економічної природи підприємства, характеристика видів економічної діяльності в Україні, структура та фактори, що визначають її ефективність, логіка розробки та роль бізнес-плану.

В другому розділі виконано оцінку господарської діяльності базового підприємства, розглянуто вихідні передумови його подальшого розвитку.

В третьому розділі розроблено бізнес-план розвитку підприємства, проведено оцінку економічної ефективності запропонованого бізнес-плану та оцінку ризиків господарської діяльності.

Робота викладена на 86 сторінках друкованого тексту, містить 3 рисунки, 24 таблиці. Список літератури складається з 38 джерел.

РОЗДІЛ 1

ПІДПРИЄМСТВО ЯК ПЕРВИННА ЛАНКА ЕКОНОМІКИ

1.1. Соціально-економічна природа підприємства та його основні функції

Визначення поняття підприємства та правові засади його функціонування закріплені у Главі 7 Господарського кодексу України (ГКУ) №436-IV від 16.01.2003 р. Відповідно до статті 62 ГКУ, підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений відповідно до законодавства, який здійснює виробничу, науково-дослідну, торговельну або іншу господарську діяльність з метою отримання прибутку (для комерційних підприємств) або без мети отримання прибутку (для некомерційних підприємств) [13].

Основні положення щодо діяльності підприємств містяться у наступних статтях ГКУ:

Ст. 63 – визначає організаційні форми підприємств (державні, комунальні, приватні, колективні, господарські товариства тощо).

Ст. 64 – регулює майнову основу підприємства, тобто право власності та порядок використання активів.

Ст. 65 – встановлює господарську компетенцію підприємства, включаючи право укладати договори, здійснювати зовнішньоекономічну діяльність тощо.

Ст. 66 – визначає порядок реорганізації та ліквідації підприємств.

Крім Господарського кодексу, правове регулювання діяльності підприємств здійснюється також Цивільним кодексом України, Законом України «Про господарські товариства», Податковим кодексом та іншими нормативними актами.

Отже, підприємство — це основний суб'єкт господарської діяльності, який здійснює виробничу, комерційну або іншу діяльність з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів. Підприємства є ключовими елементами економічної системи, адже вони забезпечують виробництво товарів, надання послуг, створення робочих місць і розвиток ринку. За сучасних умов підприємства є не тільки економічними одиницями, але й соціальними інститутами, оскільки їхня

діяльність безпосередньо впливає на суспільство, рівень зайнятості, рівень життя населення, екологічний стан та розвиток регіонів [3].

У практиці господарювання кожне підприємство представляє собою складну економічну систему, що здійснює багато видів діяльності. Основним завданням діяльності підприємства є забезпечення потреб суспільства товарами (послугами) відповідного асортименту та належної якості. Виконання основного завдання підприємства вимагає вирішення таких окремих завдань[13]:

- постійне підвищення ефективності виробництва;
- своєчасне і термінове впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво;
- постійне зростання культурно-технічного та професійно-кваліфікаційного рівня працівників підприємства і залучення їх до творчої діяльності (винахідництво, раціоналізаторство, новаторство).

Основними ознаками підприємства є:

- виробничо-технічна єдність;
- економічна єдність;
- організаційна єдність.

Виробничо-технічна єдність підприємства визначається спільністю призначення продукції (послуг) або спільністю процесів її виробництва. Вона визначає єдину систему технічної документації, загальну технічну політику окремих ланок підприємства тощо.

Економічна єдність підприємства проявляється в єдності плану, обліку, спільності матеріальних, технічних і фінансових ресурсів, економічних результатів роботи та єдиної системи стимулювання.

Організаційна єдність підприємства передбачає наявність єдиного колективу, єдиної адміністрації і управління виробництвом, загальної системи їх обслуговування, що визначає спільну відповідальність за здійснювану діяльність.

Підприємства можуть працювати як на комерційній основі (з метою отримання прибутку), так і в соціальному секторі (освітні, медичні установи, благодійні організації тощо).

Соціальна відповідальність підприємства полягає у його впливі на працівників, споживачів, партнерів і суспільство загалом. Сучасний бізнес приділяє значну увагу корпоративній соціальній відповідальності, яка включає: забезпечення достойних умов праці та соціальних гарантій для працівників; дотримання етичних норм ведення бізнесу; участь у соціальних програмах, благодійність; дотримання екологічних стандартів.

Таким чином, підприємства відіграють важливу соціальну роль, сприяючи не лише економічному, а й соціальному розвитку країни.

Розглянемо які основні функції виконує підприємство.

1 Виробнича функція. Ця функція є ключовою для підприємств виробничого типу. Вона передбачає виготовлення товарів або надання послуг відповідно до потреб ринку. Основні складові виробничої функції включають:

- закупівлю сировини та матеріалів;
- використання трудових, фінансових і технологічних ресурсів;
- оптимізацію виробничих процесів з метою підвищення ефективності.

2 Комерційна функція. Комерційна діяльність підприємства спрямована на взаємодію з ринком, аналіз попиту та пропозиції, формування цінової політики та організацію збуту продукції. Елементи комерційної діяльності:

- маркетингові дослідження ринку;
- просування продукції (реклама, PR-кампанії);
- робота з клієнтами та партнерами.

3 Фінансова функція. Фінансовий менеджмент на підприємстві охоплює процеси формування капіталу, планування доходів і витрат, оптимізацію податкових зобов'язань та інвестування у розвиток.

До основних завдань фінансової функції належать:

- контроль за використанням фінансових ресурсів.
- управління грошовими потоками.
- залучення інвестицій та кредитних коштів.

4 Інноваційна функція. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від впровадження нових технологій. Інноваційний розвиток включає:

- використання сучасних наукових досягнень;
- розробку нових продуктів і послуг;
- автоматизацію виробництва.

5 Соціальна функція. Соціальна функція підприємства полягає у створенні робочих місць, забезпеченні гідної оплати праці, підвищенні кваліфікації працівників, дотриманні трудового законодавства, а також участі у соціальних проєктах та ініціативах.

6 Екологічна функція. Екологічна відповідальність сучасного підприємства включає:

- використання екологічно чистих технологій;
- оптимізацію енергоспоживання та утилізацію відходів;
- дотримання екологічних стандартів та законодавства.

7 Організаційно-управлінська функція. Ця функція охоплює процеси стратегічного планування, керування ресурсами, контролю за діяльністю підприємства. Вона передбачає:

- розробку бізнес-стратегії;
- побудову організаційної структури підприємства;
- управління персоналом.

Таким чином, підприємство є не лише економічним, а й соціальним інститутом, який відіграє важливу роль у розвитку суспільства. У сучасних умовах глобалізації та технологічного прогресу ефективне функціонування підприємств залежить від здатності адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та дотримуватися принципів соціальної відповідальності.

У практиці господарювання підприємства здійснюють безліч різних операцій, які можна згрупувати за основними напрямками залежно від їхнього характеру та значення у загальному процесі діяльності.

Проаналізуємо основні напрямки діяльності підприємства.

1. Виробнича діяльність. Це ключова сфера для підприємств, які займаються виготовленням продукції або наданням послуг. До основних аспектів виробничої діяльності належать: закупівля та використання сировини, матеріалів та енергоресурсів; організація виробничого процесу та технологічний контроль; оптимізація витрат на виробництво; впровадження нових технологій та автоматизація.

2. Комерційна діяльність. Направлена на реалізацію товарів і послуг та охоплює: аналіз ринку, дослідження попиту та конкурентного середовища; розробку маркетингової стратегії та просування продукції; взаємодію з клієнтами та партнерами; укладання договорів та організацію логістики.

3. Фінансово-економічна діяльність. Забезпечує ефективне управління фінансами підприємства, включає: формування та розподіл прибутку; контроль за витратами та рентабельністю; залучення інвестицій, кредитування та фінансове планування; оптимізацію податкових зобов'язань та ведення бухгалтерського обліку.

4. Інноваційна діяльність. Спрямована на розвиток та підвищення конкурентоспроможності підприємства через: впровадження новітніх технологій; розробку та удосконалення продукції; використання сучасних ІТ-рішень; участь у науково-дослідних проєктах.

5. Соціальна діяльність. Пов'язана з відповідальністю підприємства перед працівниками та суспільством: забезпечення гідних умов праці; реалізація програм соціального захисту персоналу; дотримання трудового законодавства та корпоративної етики; благодійність, підтримка громадських ініціатив.

6. Екологічна діяльність. Передбачає мінімізацію впливу підприємства на довкілля: використання екологічно чистих технологій; утилізація відходів і зменшення шкідливих викидів; виконання екологічних норм та стандартів; реалізація програм енергоефективності.

7. Організаційно-управлінська діяльність. Охоплює процеси стратегічного та операційного управління підприємством: розробку бізнес-стратегії; управління

персоналом, мотивацію та розвиток кадрів, внутрішній контроль та аудит; антикризове управління.

Таким чином, діяльність підприємства є багатогранною та охоплює виробничі, комерційні, фінансові, інноваційні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти. Ефективне функціонування кожного з цих напрямків забезпечує стійкість і конкурентоспроможність підприємства на ринку [5].

Особливості функціонування підприємства в ринковому середовищі згідно з напрямками здійснюваних ним видів діяльності можна зобразити у вигляді схеми, наведеної на рис. 1.1.[2]

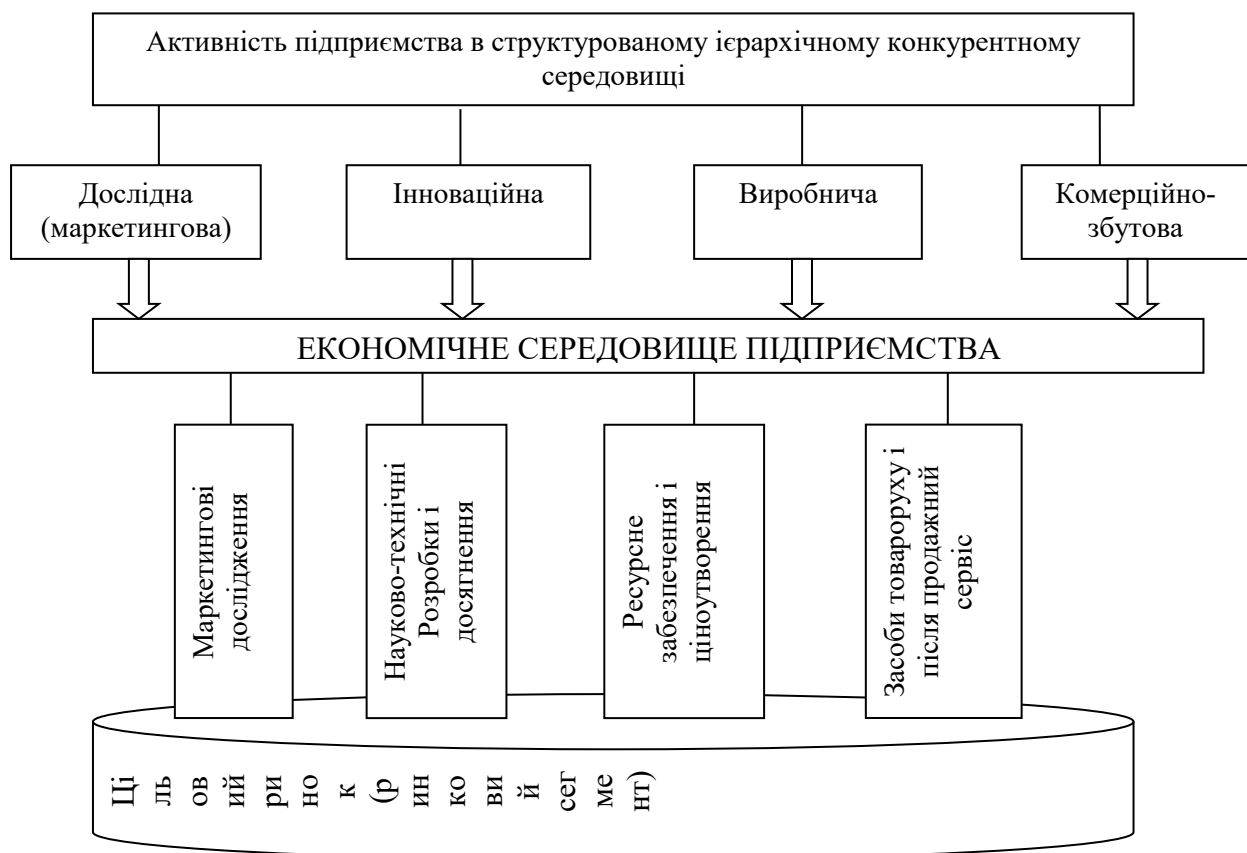


Рис. 1.1. Схема діяльності підприємства в конкурентному ринковому середовищі

Економічна діяльність підприємства нерозривно пов'язана із його соціальною діяльністю, яка передбачає створення безпечних умов праці, забезпечення соціальних гарантій в межах норм чинного законодавства, отримання соціальних виплат відповідними категоріями працівників, створення сприятливого клімату в колективі. До неї також відносяться будівництво житла для всіх категорій

працівників, утримання дитячих садків, ясел, спортивних комплексів, баз і будинків відпочинку, профілакторіїв, поліклінік тощо.

На всіх етапах розвитку економіки основною ланкою є підприємство. Саме на підприємстві відбувається безпосередній зв'язок працівника з засобами виробництва, створюється потрібна суспільству продукція, надаються необхідні послуги.

1.2. Роль планування у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності

Найважливішою функцією управління підприємством є планування його діяльності. Воно є, власне, процесом визначення цілей, що їх підприємство передбачає досягти за певний період, а також способів досягнення таких цілей.

Планування об'єднує структурні підрозділи підприємства спільною метою, надає всім процесам однонаправленості і скоординованості, що дає змогу найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно та своєчасно вирішувати різноманітні завдання управління.

Планування – це одна з основних функцій управління підприємством, яка передбачає визначення цілей діяльності, шляхів їх досягнення та оптимальний розподіл ресурсів. Це стратегічний інструмент, що допомагає підприємству орієнтуватися в умовах мінливого ринкового середовища, забезпечувати стабільність та підвищувати ефективність господарювання.

Питання планування як ключової функції управління детально розглядалося у працях відомих теоретиків менеджменту, таких як Анрі Файоль, Пітер Друкер і Філіп Котлер [4, 13, 28]. Їхні дослідження суттєво вплинули на розвиток сучасних підходів до планування в бізнесі та підприємницькій діяльності.

Файоль, французький інженер і науковець, є одним із засновників класичної школи менеджменту. Він виділив п'ять основних функцій управління:

Планування – визначення цілей підприємства та шляхів їх досягнення.

Організація – розподіл ресурсів та формування структури управління.

Керівництво – мотивування працівників і управління людськими ресурсами.

Координація – узгодження діяльності всіх підрозділів підприємства.

Контроль – оцінка виконання планів і коригування відхилень.

Файоль наголошував, що планування є першочерговою функцією менеджменту, оскільки воно дає змогу передбачити майбутні потреби підприємства, забезпечує порядок і ефективність у господарській діяльності. Він підкреслював важливість довгострокового бачення, яке допомагає мінімізувати ризики та забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Пітер Друкер, відомий як «батько сучасного менеджменту», зробив великий внесок у розвиток теорії стратегічного планування. Він вважав, що управлінці повинні зосереджуватися не лише на оперативному управлінні, а й на довгостроковому розвитку компанії. Основні ідеї Друкера щодо планування:

Планування повинно бути гнучким і адаптивним до змін у зовнішньому середовищі.

Підприємства мають не просто реагувати на виклики, а проактивно передбачати їх та будувати свої стратегії відповідно до нових можливостей.

Менеджери повинні керуватися принципом "ефективність важливіша за продуктивність", тобто важливо не лише правильно виконувати завдання, а й вибирати правильні завдання для виконання.

Його концепція управління за цілями (Management by Objectives, MBO) стала основою для сучасних підходів до стратегічного планування. Вона передбачає, що компанія та її співробітники працюють згідно з чітко визначеними довгостроковими і короткостроковими цілями.

Філіп Котлер зробив значний внесок у розвиток маркетингового менеджменту, підкреслюючи важливість планування маркетингових стратегій для досягнення успіху підприємства [13]. Він довів, що:

Бізнес не може існувати без чіткого аналізу ринку, попиту, споживачів і конкурентів.

Планування маркетингової діяльності дозволяє ефективно формувати бренд, позиціонування продукції та комунікаційні стратегії.

Стратегії компанії мають будуватися на глибокому аналізі даних та сегментації ринку.

Котлер запропонував 5-рівневу модель маркетингового планування, де кожен етап (від аналізу ринку до тактичного управління маркетингом) відіграє важливу роль у загальному розвитку компанії.

Ми повністю погоджуємося з висновками Файоля, Друкера та Котлера щодо ключової ролі планування у діяльності підприємств. В сучасному світі, де конкуренція жорстка, а ринки динамічні, чітке планування стає не просто бажаним, а життєво необхідним для бізнесу. Планування дозволяє підприємцям не лише ставити цілі, а й чітко розуміти шляхи їх досягнення. Завдяки ефективному плануванню компанії можуть: оперативно реагувати на виклики ринку; оптимально розподіляти ресурси; уникати кризових ситуацій і мінімізувати ризики; будувати довгострокові конкурентні переваги.

Вважаємо, що сучасні підприємства мають використовувати поєднання стратегічного, тактичного та операційного планування, а також активно впроваджувати цифрові інструменти управління для підвищення ефективності. Бізнес, який не планує свою діяльність, змушений діяти хаотично, що рано чи пізно призводить до втрати конкурентоспроможності.

Таким чином, планування – це не просто частина менеджменту, а його основа, яка дозволяє підприємствам не лише виживати, а й розвиватися в умовах постійних змін.

Перейдемо до розгляду видів планування на підприємстві. Планування поділяється на кілька основних видів залежно від горизонту планування, рівня деталізації та змісту:

1. За горизонтом планування:

Стратегічне планування (довгострокове, 5-10 років) – визначає місію підприємства, глобальні цілі, напрями розвитку, вихід на нові ринки, інновації.

Тактичне планування (середньострокове, 1-5 років) – деталізація стратегічних планів, формування маркетингової політики, інвестиційних програм.

Оперативне планування (короткострокове, до 1 року) – конкретні заходи з виробництва, закупівель, фінансових потоків, кадрової політики.

2. За змістом:

Виробниче планування – визначення обсягів випуску продукції, використання матеріальних та трудових ресурсів.

Фінансове планування – прогнозування доходів, витрат, фінансових ризиків, управління прибутком і ліквідністю.

Маркетингове планування – стратегія просування продукції, робота з клієнтами, дослідження ринку.

Інноваційне планування – розробка нових технологій, удосконалення продукції, цифровізація процесів.

Кадрове планування – оптимізація чисельності персоналу, підвищення кваліфікації, формування корпоративної культури.

Планування має вирішальний вплив на ефективність підприємства, оскільки:

- забезпечує цілеспрямований розвиток підприємства – визначає місію, цілі, пріоритети та способи їх досягнення.

- підвищує конкурентоспроможність – допомагає адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та реагувати на виклики.

- оптимізує використання ресурсів – дозволяє ефективно розподіляти матеріальні, фінансові та трудові ресурси.

- знижує ризики – дає змогу передбачити потенційні загрози та підготувати альтернативні сценарії розвитку.

- підвищує рентабельність діяльності – сприяє зростанню прибутку за рахунок правильного управління витратами та інвестиціями.

- забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів – допомагає створити єдину систему управління, де кожен відділ працює згідно зі спільною стратегією.

Щоб система планування на підприємстві була ефективною, вона має відповідати таким принципам:

Гнучкість – здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Комплексність – охоплення всіх напрямків діяльності підприємства.

Обґрунтованість – опора на реальні дані, прогнози, аналітику.

Реалістичність – постановка досяжних цілей.

Безперервність – регулярне оновлення та коригування планів відповідно до змін ринку.

Ефективність – забезпечення оптимального співвідношення витрат і результатів.

Зазначимо які сучасні інструменти планування на часі використовуються. Сучасний бізнес активно використовує новітні методи та технології у процесі планування:

1. SWOT-аналіз – оцінка сильних та слабких сторін підприємства, можливостей і загроз.

2. SMART-цілі – постановка конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі завдань.

3. Методи прогнозування (екстраполяція, імітаційне моделювання, сценарне планування) – оцінка майбутніх змін ринку.

4. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – автоматизоване управління бізнес-процесами.

5. Бізнес-інтелект (BI-аналітика) – використання великих даних (Big Data) для покращення планування та прийняття рішень [2, 4].

Впровадження сучасних методів планування дозволяє підприємствам бути динамічними, ефективними та успішними у довгостроковій перспективі.

Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів. Вибираючи методи необхідно виходити з певних вимог до них. Методи планування мають: по-перше, бути адекватними зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення та розвитку ринкових відносин; по-друге, якнайповніше враховувати профіль діяльності об'єкта планування та різноманітні засоби досягнення основної підприємницької мети — збільшення прибутку; по-третє, відповідати видовим ознакам плану, що розробляється. Класифікацію найвідоміших методів планування наведено в табл. 1.1[10].

Загальноновживана класифікація методів планування діяльності
та розвитку підприємства

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	Ресурсний (за можливостями) Цільовий (за потребами)
Принципи визначення планових показників	Естраполяційний Інтерполяційний
Спосіб розрахунку планових показників	Експериментально-статистичний (середніх показників) Факторний Нормативний
Узгодженість ресурсів та потреб	Балансовий Матричний
Варіантність розроблюваних планів	Одноваріантний (інтуїтивний) Поліваріантний Економіко-математичної оптимізації
Спосіб виконання розрахункових операцій	Ручний Механізований Автоматизований
Форма подання планових показників	Табличний Лінійно-графічний Логіко-структурний (сітьовий)

Якщо розглядати бізнес-план у системі планування на підприємстві, то його можна одночасно віднести до поточних, середньострокових, а в деяких випадках і до перспективних планів.

Планування відіграє ключову роль у підприємницькій діяльності, оскільки дозволяє підприємцю не лише оцінити поточний стан фінансових, матеріальних, інформаційних та трудових ресурсів фірми, а й сформулювати чітке бачення її розвитку в майбутньому. Завдяки системному підходу до планування можна визначити основні напрями діяльності, ефективно розподілити ресурси, уникнути необґрунтованих витрат і мінімізувати можливі ризики.

Особливого значення набуває не лише сам факт наявності плану, а й розуміння його сутності та застосування конкретних засобів, які забезпечують успіх бізнесу. Ретельно розроблене планування допомагає підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі, своєчасно реагувати на виклики та використовувати нові

можливості для розвитку. Важливо, щоб план був не лише документом, а й реальною стратегією дій, яка інтегрується у всі процеси компанії та спрямовує колектив на досягнення загальної мети.

Ефективне планування також сприяє підвищенню рівня відповідальності та координації дій усіх підрозділів підприємства. Коли кожен працівник розуміє свою роль у загальній структурі бізнесу та усвідомлює стратегічні цілі компанії, це значно підвищує продуктивність роботи. Плановий підхід дозволяє узгодити дії різних відділів, зменшити невизначеність у процесах прийняття рішень і створити основу для стабільного розвитку підприємства.

Таким чином, планування є не просто формальним етапом у діяльності підприємства, а важливим управлінським інструментом, який визначає напрямок розвитку, мобілізує ресурси та забезпечує ефективну організацію роботи. Саме завдяки плануванню можна досягти високої конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового успіху на ринку.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «СУМИХІМПРОМ»

2.1. Характеристика підприємства

ПАТ «Сумихімпром» - завод хімічної промисловості, що виготовляє мінеральні добрива, коагулянти та добавки до цементу, кислоти, двоокис титану, пігменти, та інші види хімічної продукції [37].

Публічне акціонерне товариство «Сумихімпром» – великий енергохімічний комплекс, промисловий майданчик якого займає 226 га. Підприємство розташоване на північному сході України. До його складу входять 11 основних цехів, 20 допоміжних цехів, 7 підрозділів непромислової групи (комбінат громадського харчування, санаторій – профілакторій та ін.).

ПАТ «Сумихімпром» має статус базового підприємства хімічної галузі промисловості України з виробництва фосфорних мінеральних добрив.

Основні сфери діяльності ПАТ «Сумихімпром»: виробництво комплексних мінеральних добрив, діоксиду титану та іншої продукції великотоннажної неорганічної хімії; гуртова та роздрібна торгівля.

Асортимент основних видів продукції:

титану діоксид пігментний чотирьох марок – «SumTitan»[™];

широкий асортимент вискоєфективних гранульованих N: P: K та N : P – добрив, що містять всі основні живильні елементи, необхідні для росту і розвитку рослин: азот, фосфор, калій, сірку, а також мікроелементи: бор, цинк, марганець, залізо, молібден – «SuperAgro»[™];

сульфат заліза;

пігмент жовтий залізоокисний;

технічна сірчана кислота, олеум, реактивна сірчана кислота;

сульфат алюмінію – коагулянт для очищення питної води та стоків.

ПАТ «Сумихімпром» є найбільшим виробником фосфоровмісних мінеральних добрив на території України а також єдиним виробником двоокису титану.

Асортимент добрив, що можливий до виробництва, налічує понад декілька десятків марок добрив з вмістом різних поживних речовин типу NP та NPK. Крім того, потужності підприємства дозволяють виробляти сірчану кислоту, фосфорну кислоту, сірчаноокислий алюміній, а також здійснювати переробку відходу виробництва двоокису титану – семиводного залізного купоросу у сульфат заліза.

Виробничі потужності підприємства дозволяють випускати до 475 тис. т на рік мінеральних добрив, до 40 тис. т на рік двоокису титану, до 540 тис. т на рік сірчаної кислоти, до 10 тис. т на рік сірчаноокислого алюмінію, до 50 тис. т на рік сульфату заліза.

Компанія активно впроваджує наукові розробки, створюючи інноваційні продукти, що сприяють покращенню якості життя та забезпечують здорове й безпечне середовище для людей у всьому світі.

Щороку ПАТ «Суміхімпром» спрямовує понад 2 мільярди доларів на дослідницьку діяльність. Завдяки цьому компанія визначає високі стандарти у багатьох галузях промисловості [37].

Станом на сьогодні підприємство співпрацює з понад 100 українськими партнерами у сфері будівництва, агропромисловості, харчової, транспортної, поліграфічної та лакофарбової галузей, а також у ключових секторах економіки.

Одним із головних принципів діяльності компанії є всебічна безпека – як у виробничих процесах, так і в продукції. Товари цього напрямку користуються значним попитом серед найбільших промислових підприємств як в Україні, так і за її межами.

Маючи понад двісті років досвіду у сфері наукових досліджень, ПАТ «Суміхімпром» взаємодіє з фермерами, науковцями, бізнесом та державними органами з метою підвищення якості, безпечності та обсягів виробництва продовольства. Корпорація докладает зусиль для розширення лінійки препаратів, що захищають зернові культури [37].

Підрозділ захисту рослин компанії пропонує ефективні рішення у боротьбі з бур'янами, хворобами та шкідниками сільськогосподарських культур. Це сприяє підвищенню врожайності та покращенню якості сільгосппродукції. Вироблені

препарати відповідають чотирьом ключовим критеріям: захист здоров'я споживачів, безпечність виробництва, екологічна відповідальність і застосування передових технологій, що запобігають розвитку стійкості бур'янів та патогенних організмів.

Підприємство розробляє інноваційні продукти, що мають суттєві переваги порівняно з традиційними хімічними засобами. У Європі компанія будує ефективну систему обробки насіння, яка забезпечує стабільно високі результати, орієнтуючись на розвиток насіннєвого виробництва, потреби партнерів та запити фермерів.

«Сумихімпром» прагне створювати передові технології у сфері засобів захисту рослин, використовуючи світові наукові розробки. Зокрема, це біологічні препарати, полімери, інокулянти та сучасні методи обробки насіння.

Сільське господарство стикається з викликами, пов'язаними з необхідністю подвоєння обсягів продовольчого виробництва для забезпечення харчової безпеки дев'яти мільярдів людей у найближчі 30 років. Це ускладнюється впливом хвороб рослин, шкідників, скороченням орних земель, дефіцитом водних ресурсів та кліматичними змінами. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, що включає передові технології та інновації. Одним із ефективних методів є обробка насіння, яка дозволяє захищати рослини з мінімальним впливом на довкілля. [24, 25]. Компанія чітко усвідомлює свої конкурентні переваги та водночас прагне мінімізувати сильні сторони конкурентів на ринку.

Світовий ринок засобів захисту рослин оцінювався у 48,8 млрд доларів США у 2020 році, а до 2026 року очікується його зростання до 57,7 млрд доларів, що відповідає середньорічному приросту у 3,1%. Наразі найбільшу частку займає сегмент гербіцидів (36%), і передбачається, що він збереже лідерство завдяки активному впровадженню стійких до гербіцидів культур у різних регіонах світу. Зростання населення, скорочення орних земель та прагнення до продовольчої безпеки є ключовими факторами, що стимулюють розвиток аграрного сектору та підвищують попит на засоби захисту рослин на глобальному рівні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Огляд світового ринку засобів хімічного захисту рослин (2020-2026)

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р. прогноз	2026 р. прогноз
Розмір ринку, млрд дол. США	48,8	50,2	52,0	53,5	55,0	56,4	57,7
Середньорічний темп зростання (CAGR), %	-	2,87%	3,58%	2,88%	2,80%	2,55%	2,30%
Частка гербіцидів, %	36	36,2	36,5	36,7	37,0	37,2	37,5
Частка інсектицидів, %	22	21,9	21,7	21,6	21,5	21,3	21,2
Частка фунгіцидів, %	18	18,2	18,3	18,5	18,6	18,7	18,8
Частка інших препаратів, %	24	23,7	23,5	23,2	22,9	22,8	22,5
Основні регіони зростання	Європа, Азія, Америка	Європа, Азія	Азія, Африка	Азія, Латинська Америка	Азія, Африка	Африка, Латин. Америка	Африка, Азія
Ключові фактори зростання	Зростання населення, потреба в продукції	Скорочення орних земель	Стійкість до шкідників	Розвиток біотехнологій	Попит на органічні препарати	Екологічні стандарти	Вплив кліматичних змін

Світове населення продовжує зростати стрімкими темпами, що безпосередньо впливає на глобальний попит на продовольство. За даними Департаменту населення США, чисельність жителів планети за останнє століття збільшилася майже вчетверо, а за прогнозами, до 2050 року вона може досягти 9,2 мільярда осіб [22].

Очікується, що до 2030 року площа сільськогосподарських угідь у розрахунку на одну людину скоротиться до 1800 м² порівняно з 2200 м² у 2015 році. Водночас урожайність сільськогосподарських культур суттєво знижується через негативний вплив шкідників, що призводить до щорічних втрат на рівні 10-16% від загального обсягу виробництва. Хоча сучасні агротехнології постійно вдосконалюються для

протидії цьому явищу, шкідливі організми також адаптуються та розвивають стійкість до нових методів захисту [29].

Лідером серед регіональних ринків засобів хімічного захисту рослин є Азіатсько-Тихоокеанський регіон [30]. Тут вирощують значну кількість таких сільськогосподарських культур, як рис, соя, пшениця, ячмінь, а також різноманітні фрукти та овочі. Через високу інтенсивність сільськогосподарського виробництва рівень використання пестицидів у цьому регіоні залишається одним із найвищих у світі.

Наприклад, попри відносно невеликі розміри території та чисельність населення, Японія є важливим ринком хімічних засобів захисту рослин, утримуючи близько 16% частки ринку Азіатсько-Тихоокеанського регіону у 2024 році. Середній рівень використання пестицидів у світі оцінюється приблизно в 12 кг на гектар. В Індії ж синтетичні пестициди застосовуються широко, оскільки без належного захисту в країні спостерігається до 45% втрат урожаю через шкідників та хвороби. Основними факторами, що впливають на аграрний сектор Індії, є зростання попиту на продовольство, обмежена кількість орних земель і збільшення експорту сільськогосподарської продукції (табл.2.2).

Таблиця 2.2.

Попит на засоби захисту рослин у світі (2020-2026 рр.)

Рік	Попит на ЗЗР, млрд дол. США	Гербіциди, %	Інсектициди, %	Фунгіциди, %	Інші ЗЗР, %	Основні регіони зростання
2020	48,8	36	22	18	24	Європа, Азія, Америка
2021	50,2	36,2	21,9	18,2	23,7	Європа, Азія
2022	52,0	36,5	21,7	18,3	23,5	Азія, Африка
2023	53,5	36,7	21,6	18,5	23,2	Азія, Латинська Америка
2024	55,0	37,0	21,5	18,6	22,9	Азія, Африка
2025 (прогноз)	56,4	37,2	21,3	18,7	22,8	Африка, Латинська Америка
2026 (прогноз)	57,7	37,5	21,2	18,8	22,5	Африка, Азія

Таким чином, ми охарактеризували стан та основну виробничу діяльність базового підприємства, а також надали характеристику галузі, в якій воно працює, тому можемо переходити до наступного підрозділу, в якому проведемо оцінку стану та динаміку виробничих ресурсів підприємства.

2.2. Оцінка стану та динаміки виробничих ресурсів підприємства

На сьогодні виробничі потужності та матеріально-технічна база підприємства відповідають сучасним вимогам конкурентного середовища у сфері засобів захисту рослин (ЗЗР) як на національному, так і на міжнародному ринках.

У 2016 р. згідно з «Інвестиційної програми технічного розвитку ПАТ «СУМИХІМПРОМ» завершено будівництво та введена в експлуатацію нова дільниця прийому-подачі залізного купоросу на виробництво сульфату заліза в цеху залізоокисних пігментів; міжнародною аудиторською компанією «BUREAU VERITAS Certification» проведений ресертифікаційний аудит Системи Екологічного Управління (СЕУ) ПАТ «СУМИХІМПРОМ».

У 2018 р. проведена реконструкція самопливної каналізації кислих стоків об'єднаного цеху двоокису титану з вводом в експлуатацію двох нових ліній скиду їх від промислових виробництв корпусу №1 та корпусу №2 на заводську станцію нейтралізації. У грудні 2018 року - завершені будівельно-монтажні роботи та введена в експлуатацію нова зрошувальна башта в цеху по виробництву сірчаної кислоти №4, це дало змогу стабілізувати технологічний процес, поліпшити умови з охорони праці та екологічної безпеки [37].

На підприємстві встановлено високотехнологічне обладнання, що робить його одним із найпрогресивніших у своїй галузі в Європі.

На будівництво та розвиток цього заводу було інвестовано 55 мільйонів доларів США. Він розпочав свою роботу у 2013 році та є частиною масштабної інвестиційної програми компанії, спрямованої на розвиток локального аграрного сектору. Завод спеціалізується на виробництві сучасного насіння кукурудзи, пшениці та соняшнику, а також виготовленні інноваційних засобів захисту рослин.

Це сприяє підвищенню врожайності та ефективності сільськогосподарського виробництва в Україні.

Одним із ключових завдань ТОВ «Сумихімпром» є забезпечення сталого та прибуткового розвитку бізнесу, що сприятиме збільшенню вартості компанії та її довгостроковій стабільності. Управління економічними процесами здійснюється за сегментним принципом, а моніторинг бізнес-показників є невід’ємною частиною стратегічного планування. Крім того, компанія постійно оновлює ключові показники ефективності та оперативно вживає необхідних заходів у разі відхилень від запланованих бюджетних показників.

Рада директорів використовує систему цільових показників і параметрів ефективності, що дозволяє підтримувати стабільний розвиток підприємства. Основними критеріями оцінки результативності на операційному рівні є рівень продажів, прибутковість та обіг капіталу, що, своєю чергою, впливає на формування короткострокових змінних компенсацій.

Зростання компанії оцінюється, насамперед, за динамікою зміни обсягів реалізації продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Фінансово-економічні результати ТОВ «Сумихімпром»

Показник, млн. дол. США	Роки			2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	Δ X	T'	Δ X	T'
Чистий обсяг продажів	46,769	34,943	35,015	-11,8	-25,3	0,1	0,2
Валовий дохід	25,045	23,187	23,633	-1,9	-7,4	0,4	1,9
Собівартість реалізованих послуг	21,045	11,756	11,382	-9,3	-44,1	-0,4	-3,2
Витрати	19,143	18,088	17,478	-1,1	-5,5	-0,6	-3,4
Фінансовий результат до оподаткування	6,267	6,415	9,625	0,1	2,4	3,2	50,0
Податок на прибуток	2,254	1,589	1,531	-0,7	-29,5	-0,1	-3,7
Чистий прибуток	4,013	4,826	8,094	0,8	20,3	3,3	67,7

У 2022 році чистий обсяг продажів скоротився на 11,8 млн доларів США, що становило 25%. Наступного року, у 2023, ситуація залишилася майже незмінною,

оскільки обсяги реалізації змінилися всього на 0,2%. Така динаміка зумовлена тим, що компанія ТОВ «Сумихімпром» зробила стратегічний перехід до продажу продукції з нижчою собівартістю, що сприяло підвищенню загальної прибутковості. Це підтверджується скороченням вартості реалізованої продукції: у 2022 році вона зменшилася на 44,1% (9,3 млн дол. США), а у 2023-му – на 3,2% (0,4 млн дол. США).

Протягом аналізованого періоду спостерігалось зниження витрат на реалізацію. У 2022 році вони скоротилися на 5,5% (1,1 млн дол. США), а у 2023-му – на 3,4% (0,6 млн дол. США). Щодо податкових зобов'язань, то вони також мали тенденцію до зменшення: у 2022 році скоротилися на 29,5%, а у 2023 – на 3,7 млн дол. США. Загалом у період 2021–2023 років компанія ТОВ «Сумихімпром» реалізувала продукції на значну суму в доларах США.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства використовуються показники платоспроможності, зокрема коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності та чистий оборотний капітал.

Коефіцієнт покриття визначає співвідношення оборотних активів до загального обсягу зобов'язань і розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{покр.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

$$2021: K_{\text{покр.}} = \frac{23,821}{31,492} = 0,76$$

$$2022: K_{\text{покр.}} = \frac{30,447}{31,804} = 0,95$$

$$2023: K_{\text{покр.}} = \frac{30,073}{24,633} = 1,22$$

Нормативне значення цього показника знаходиться в діапазоні від 1 до 3. Як показують розрахунки, у 2021–2022 роках спостерігалось відхилення від встановлених норм, проте простежувалася позитивна динаміка зростання. У 2023 році коефіцієнт досяг рівня, який почав свідчити про підвищення економічної ефективності підприємства та його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є ключовим показником фінансової стабільності компанії, оскільки відображає її здатність оперативно погашати короткострокові зобов'язання. Розраховується за формулою:

$$K_{ш.л.} = \frac{\text{Оборотні активи - виробничі запаси - товари}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

$$2021: K_{ш. л.} = \frac{23,821 - 8,550}{31,492} = 0,48$$

$$2022: K_{ш. л.} = \frac{30,447 - 8,408}{31,804} = 0,69$$

$$2023: K_{ш. л.} = \frac{30,073 - 6,550}{24,633} = 0,95$$

Оптимальний діапазон значень становить від 0,5 до 1. Аналіз отриманих результатів свідчить, що у 2021 році коефіцієнт незначно відхилявся від нормативного рівня в бік зменшення. Проте у наступні роки спостерігалася стабільність показника, а також тенденція до його зростання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає, яку частку поточних зобов'язань підприємство може негайно погасити, і розраховується за наступною формулою:

$$K_{а.л.} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

$$2021: K_{а.л.} = \frac{6,890}{31,492} = 0,21$$

$$2022: K_{а.л.} = \frac{9,089}{31,804} = 0,29$$

$$2023: K_{а.л.} = \frac{8,134}{24,633} = 0,33$$

Нормативне значення «0,1-0,2». Показники за три роки мають нормативне значення та демонструють тенденцію зростання, що характеризує компанію як вчасного платника за боргів. Аналіз показників за три роки свідчить про їх відповідність нормативним значенням, а також про позитивну тенденцію до зростання. Це вказує на фінансову стійкість компанії та її здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами.

Чистий оборотний капітал є ключовим індикатором фінансової спроможності підприємства, адже відображає його здатність погашати поточні зобов'язання, а також створює можливості для подальшого розвитку та розширення діяльності.

Формула для розрахунку чистого оборотного капіталу виглядає так:

$$K_{\text{ч. об. к.}} = \text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.4)$$

$$2021: K_{\text{ч. об. к.}} = 23,821 - 31,492 = -7,671$$

$$2022: K_{\text{ч. об. к.}} = 30,447 - 31,804 = 1,357$$

$$2023: K_{\text{ч. об. к.}} = 30,073 - 24,633 = 5,44$$

Результати розрахунків свідчать, що лише у 2021 році спостерігалось від'ємне значення, що було спричинене недостатнім рівнем вартості оборотних активів. Однак у наступні роки показник демонстрував зростання, що є свідченням ефективної діяльності компанії та її фінансової стійкості (табл. 2.4).

Таблиця. 2.4.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Сумихімпром»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення		Т	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт покриття	0,76	0,95	1,22	0,19	0,27	0,25	0,28
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,69	0,95	0,21	0,26	0,44	0,38
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,21	0,29	0,33	0,08	0,04	0,38	0,14
Чистий оборотний капітал	-7,67	1,36	5,44	9,03	4,08	1,18	3,00

Усі розглянуті показники демонструють стабільну позитивну динаміку без ознак зниження. Зокрема, чистий оборотний капітал у 2023 році збільшився утричі порівняно з попереднім роком. Це свідчить про поступове покращення фінансової стійкості підприємства та зростання його ліквідності з року в рік (рис.2.1).

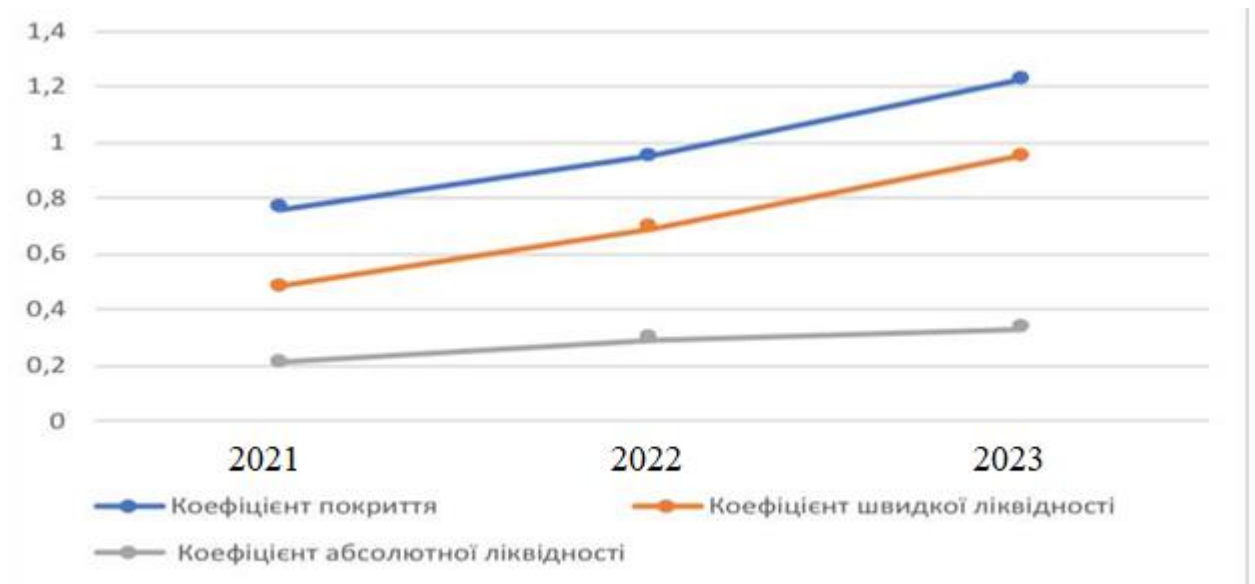


Рис. 2.1. Зміна показників ліквідності для ТОВ «Сумихімпром» за 2021-2023рр.

Для аналізу фінансової стійкості підприємства використовуються такі ключові показники: коефіцієнт автономії, забезпеченості власними оборотними засобами та маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової автономії є одним із найважливіших показників, оскільки він відображає частку активів, які компанія може профінансувати власними ресурсами без залучення зовнішніх зобов'язань.

Розрахунок здійснюється за наступною формулою:

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Майно під - ва}} \quad (2.5)$$

$$2021: K_{\text{авт}} = \frac{50,096}{73,917} = 0,68$$

$$2022: K_{\text{авт}} = \frac{51,791}{82,238} = 0,63$$

$$2023: K_{\text{авт}} = \frac{45,014}{75,087} = 0,6$$

Розрахунки свідчать, що компанія має можливість покривати більшу частину своїх активів власними коштами. Хоча спостерігається тенденція до зниження цього показника, вона не є суттєвою. Коефіцієнт маневреності власного капіталу відображає частку власних фінансових ресурсів, яку можна спрямувати на фінансування необоротних активів.

$$K_{\text{ман.вл.к.}} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.6)$$

$$2021: K_{\text{ман.вл.к.}} = \frac{23,821}{50,096} = 4,04$$

$$2022: K_{\text{ман.вл.к.}} = \frac{30,447}{51,791} = 3,97$$

$$2023: K_{\text{ман.вл.к.}} = \frac{30,073}{45,014} = 3,85$$

Після розрахунків можна зробити висновки, що компанія має достатньо власних ресурсів для фінансування. Присутня негативна тенденція до спаду, але в цілому показники не набувають критичних значень. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами - спроможність фінансувати оборотний капітал через власні кошти. Розраховується за формулою:

$$K_{\text{з.о.з.}} = \frac{\text{оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання}}{\text{поточні зобов'язання}} \quad (2.7)$$

$$2021: K_{\text{з}} = \frac{23,821 - 31,492}{31,492} = -0,24$$

$$2022: K_{\text{з}} = \frac{30,447 - 31,804}{31,804} = -0,04$$

$$2023: K_{\text{з}} = \frac{30,073 - 24,633}{24,633} = 0,22$$

Аналіз свідчить, що компанія демонструє високу фінансову стійкість і здатна здійснювати активну діяльність без залучення зовнішнього фінансування, починаючи з 2023 року. У попередні періоди спостерігалася залежність від материнської компанії. Динаміка показників вказує на тенденцію до зростання. Зміни у фінансовій стійкості детально відображені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Показники фінансової стійкості ТОВ «Сумихімпром» за 2021-2023рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення		Т	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт автономії	0,68	0,63	0,6	-0,05	-0,03	-0,07	-0,05
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,24	-0,04	0,22	0,18	0,20	6	6,50
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	4,04	3,97	3,85	-0,07	-0,12	-0,02	-0,03

Зниження показника автономії ТОВ «Сумихімпром» зумовлене впливом фінансових надходжень від компанії-власника, при цьому зміни є незначними та становлять лише 5–7%. Водночас зростання забезпеченості оборотними коштами відбулося у 6–6,5 разів, що суттєво покращило здатність фінансувати оборотний капітал.

Перейдемо до розгляду питання оцінки ділової активності підприємства. Насамперед, зазначимо, що оборотність активів - це показник ділової активності, який демонструє ефективність використання активів компанії. Він відображає, скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожну одиницю використаних активів.

$$K_{\text{об акт.}} = \frac{\text{Дохід від реалізації}}{\text{Підсумок балансу}} \quad (2.8)$$

$$2021: K_{\text{об акт.}} = \frac{46,085}{73,917} = 0,62$$

$$2022: K_{\text{об акт.}} = \frac{34,943}{82,238} = 0,42$$

$$2023: K_{\text{об акт.}} = \frac{35,015}{75,087} = 0,46$$

На основі розрахунків можна дійти висновку, що підприємство зазнало спаду з 2022 на 2023 рік, проте вже у 2023 році спостерігається зростання. Це зумовлено меншою ефективністю використання обмежених ресурсів, однак загальної негативної тенденції за трирічний період не виявлено.

Показник оборотності дебіторської заборгованості відображає частку погашених зобов'язань дебіторів перед компанією ТОВ «Сумихімпром» і розраховується за формулою, наведеною нижче:

$$K_{\text{об.дб.заб.}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Дебіторська заборгованість}} \quad (2.8)$$

$$2021: K_{\text{об.дб.заб.}} = \frac{25,045}{9,933} = 2,5$$

$$2022: K_{\text{об.дб.заб.}} = \frac{23,187}{10,969} = 2,11$$

$$2023: K_{\text{об.дб.заб.}} = \frac{23,633}{8,582} = 2,75$$

Зростання дебіторської заборгованості відбувається нерівномірно: у 2022 році зафіксовано спад, тоді як у 2023 році показник перевищує два попередні значення. Це впливає на швидкість обігу коштів підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості відображає кількість її обертів протягом одного звітного періоду.

$$K_{\text{об.кр.заб.}} = \frac{\text{Собівартість}}{\text{Кредиторська заборгованість}} \quad (2.9)$$

$$2021: K_{\text{об.кр.заб.}} = \frac{21,040}{4} = 5,26$$

$$2022: K_{\text{об.кр.заб.}} = \frac{11,756}{3,1} = 3,7$$

$$2023: K_{\text{об.кр.заб.}} = \frac{11,382}{2,6} = 4,4$$

Спостерігається нерівномірність у динаміці показників: спад у 2022 році, незначне зростання у 2023, проте загалом рівень залишається стабільним.

Оборотність запасів характеризує ефективність управління матеріальними ресурсами компанією ТОВ «Сумихімпром» та визначається за формулою, наведеною нижче:

$$K_{\text{об.мат.зап.}} = \frac{\text{Собівартість}}{\text{запаси}} \quad (2.10)$$

$$2021: K_{\text{об.мат.зап}} = \frac{21,040}{8,550} = 2,46$$

$$2022: K_{\text{об.мат.зап}} = \frac{11,756}{8,408} = 1,39$$

$$2023: K_{\text{об.мат.зап.}} = \frac{11,382}{6,550} = 1,73$$

Зниження показника у 2021 році було спричинене зменшенням собівартості, що є позитивним результатом діяльності підприємства. Однак у 2023 році значення показника знову зросло через скорочення запасів.

Фондовіддача відображає обсяг виробленої продукції або наданих послуг у розрахунку на одиницю фінансових ресурсів компанії. Формула для розрахунку наведена нижче.

$$K_{\text{ф.}} = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{основні засоби}} \quad (2.11)$$

Як і попередні показники, цей також демонструє нестабільну динаміку. Коливання зумовлені вищими доходами у 2021 році, а повторне зростання у 2023 році відбулося через зменшення обсягу основних засобів.

Показник оборотності власного капіталу характеризує ефективність управління фінансовими ресурсами компанії ТОВ «Сумихімпром» та відображає обсяг реалізованої продукції у розрахунку на кожну одиницю власного капіталу. Формула для розрахунку наведена нижче.

$$K_{\text{об.вл.кап.}} = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.12)$$

$$2021: K_{\text{об.вл.кап}} = \frac{46,085}{50,096} = 0,919$$

$$2022: K_{\text{об.вл.кап}} = \frac{34,943}{51,791} = 0,67$$

$$2023: K_{\text{об.вл.кап.}} = \frac{35,015}{45,014} = 0,77$$

Зниження показника у 2022 році зумовлене скороченням доходу компанії порівняно з попереднім роком. Водночас його зростання було спричинене зменшенням власного капіталу. Підсумкові дані розрахунків показників, їх зміни та співвідношення наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Оцінка ділової активності ТОВ «Сумихімпром» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	відхилення		Т, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт оборотності активів	0,62	0,42	0,46	-0,20	0,04	-32	10
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,26	3,37	4,4	-1,89	1,03	-36	31
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,5	2,11	2,75	-0,39	0,64	-16	30
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,46	1,39	1,73	-1,07	0,34	-43	24
Фондовіддача	3,72	2,66	4,5	-1,06	1,84	-28	69
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,919	0,67	0,77	-0,25	0,10	-27	15

Зниження доходу ТОВ «Сумихімпром» на 11 млн дол. США у 2022 році спричинило падіння відповідного показника на 32%. Скорочення кредиторської заборгованості у 2022 році на 0,9 млн дол. США та у 2023 році на 0,5 млн дол. США призвело до зниження показника на 36% у 2022 році. Водночас зростання у 2023 році пояснюється паралельним зменшенням собівартості.

Компанія не має чіткої політики щодо регулювання дебіторської заборгованості, що спричинило зменшення відповідного показника у 2022 році через скорочення кількості дебіторів на 16%. У 2023 році відбулося зворотнє зростання на 30%.

Зниження показника оборотності матеріальних запасів на 43% було викликане скороченням собівартості на 8 млн дол. США у 2022 році. Приріст на 24% у 2023 році став наслідком зменшення запасів на 1,9 млн дол. США.

Скорочення фондовіддачі у 2022 році на 28% було обумовлене зниженням доходу від реалізації, тоді як у 2023 році зменшення основних засобів сприяло зростанню показника на 69%.

Зниження оборотності власного капіталу на 27% у 2022 році, подібно до фондовіддачі, було наслідком падіння доходу, тоді як у 2023 році показник зріс на 15% через скорочення власного капіталу.

Загалом у 2022 році спостерігалася тенденція до зниження всіх показників, а у наступному календарному році — їх зростання. Динаміка зменшення та підвищення цих показників зображена на рис. 2.2.

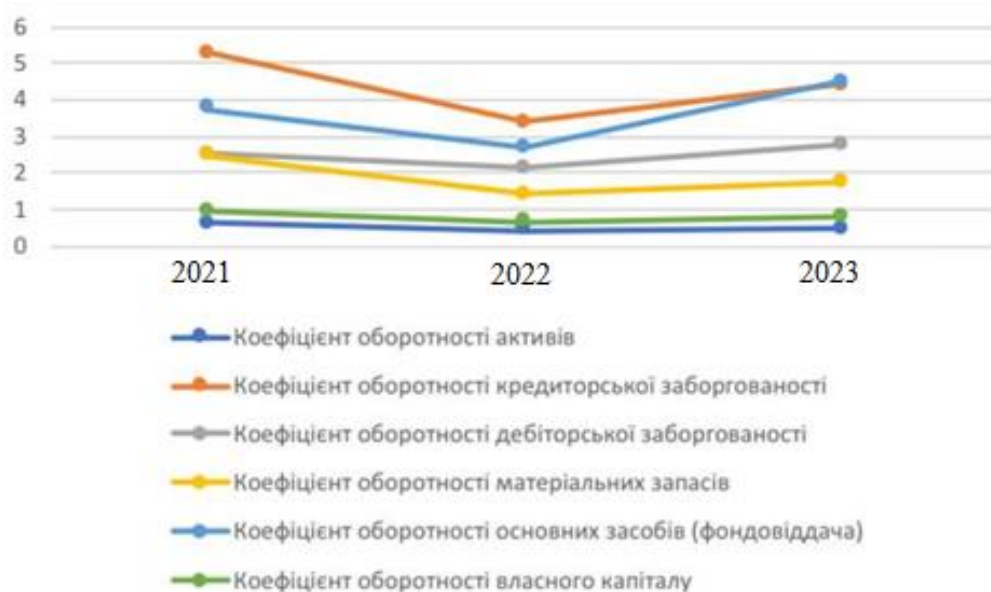


Рис.2.2. Оцінка ділової активності ТОВ «Сумихімпром»

Розглянемо детальніше такий показник як рентабельність. Він показує, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для отримання прибутку. Розрахунок здійснюється за формулою, наведеною нижче. За результатами обчислень встановлено, що у 2022 році показник рентабельності знизився, однак у наступному році відбулося його зростання. Водночас він так і не досяг рівня 2021 року.

$$K_{\text{рент. акт.}} = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Середньорічна величина активів}}$$

$$2021: K_{\text{рент. акт.}} = \frac{6,267}{73,917} = 0,085$$

$$2022: K_{\text{рент. акт.}} = \frac{6,415}{76,24} = 0,084$$

$$2023: K_{\text{рент. акт.}} = \frac{9,625}{77,02} = 0,125$$

Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання власного капіталу та показує, скільки прибутку припадає на одну одиницю вкладених грошових коштів. Формула для розрахунку наведена нижче.

$$K_{\text{рент.вл.кап.}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Середньорічний капітал}}$$

$$2016: K_{\text{рент.діял.}} = \frac{4,110}{46,085} = 0,089$$

$$2017: K_{\text{рент.діял.}} = \frac{4,826}{34,943} = 0,138$$

$$2018: K_{\text{рент.діял.}} = \frac{8,094}{35,015} = 0,23$$

За результатами обчислень спостерігається тенденція зростання коефіцієнта, що свідчить про відносне збільшення чистого прибутку та характеризує здатність компанії до нарощення прибутковості для власників.

Коефіцієнт рентабельності діяльності визначається як співвідношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції. Збільшення цього показника свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, тоді як його зниження, навпаки, сигналізує про погіршення фінансових результатів.

Формула для розрахунку наведена нижче.

$$K_{\text{рент.діял.}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Чиста виручка}}$$

$$2021: K_{\text{рент.діял.}} = \frac{4,110}{46,085} = 0,089$$

$$2022: K_{\text{рент.діял.}} = \frac{4,826}{34,943} = 0,138$$

$$2023: K_{\text{рент.діял.}} = \frac{8,094}{35,015} = 0,23$$

Отже, за результатами розрахунків спостерігається тенденція зростання економічної ефективності діяльності підприємства протягом трьох років.

Рентабельність продукції — це економічний показник, що відображає ефективність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Він визначається як співвідношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції.

Додатково до цього можуть розраховуватися такі показники:

Операційний прибуток — прибуток, отриманий від основної діяльності підприємства.

Прибуток до виплати процентів і податку на прибуток — показник, що відображає фінансовий результат до врахування витрат на обслуговування боргів і сплати податків.

$$K_{\text{рент.прод.}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Собівартість}} \quad (2.15)$$

$$2021: K_{\text{рент.прод.}} = \frac{4,110}{21,04} = 0,2$$

$$2022: K_{\text{рент.прод.}} = \frac{4,826}{11,756} = 0,41$$

$$2023: K_{\text{рент.прод.}} = \frac{8,094}{11,382} = 0,71$$

Таблиця 2.7.

Показники рентабельності ТОВ «Сумихімпром» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення		Т, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт рентабельності активів	0,085	0,084	0,125	-0,001	0,041	-0,012	0,488
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,082	0,087	0,16	0,005	0,073	0,061	0,839
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,089	0,138	0,23	0,049	0,092	0,551	0,667
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,2	0,41	0,71	0,21	0,3	1,050	0,732

Отже, можна зробити висновок, що рентабельність продукції, так само як і загальна діяльність підприємства, демонструє тенденцію до зростання. Це свідчить про підвищення ефективності управління ресурсами та покращення фінансових результатів.

2.3. Оцінка результативності роботи підприємства

Вважаємо за доцільне навести SWOT-аналіз компанії ПАТ «Сумихімпром», який допоможе оцінити її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози у сучасному бізнес-середовищі. SWOT-аналіз є інструментом стратегічного планування, який співробітники підприємства можуть застосовувати для оцінки його поточного стану та результатів роботи.

Сильні сторони (Strengths).

Лідерські позиції на ринку – компанія є одним із найбільших виробників хімічної продукції в Україні. Диверсифікований асортимент – широкий вибір продукції (фосфорні добрива, сірчана кислота, пігменти, коагулянти тощо). Досвід та репутація – підприємство має багаторічну історію та довіру партнерів. Власна сировинна база – забезпечує стабільність виробництва. Розвинена логістика – добре налагоджена система постачання сировини та відвантаження продукції. Експортний потенціал – продукція реалізується не лише в Україні, а й на міжнародних ринках. Впровадження нових технологій – модернізація виробництва підвищує ефективність.

Слабкі сторони (Weaknesses).

Енергозалежність – значні витрати на енергоносії, що впливає на собівартість продукції. Застаріле обладнання – потреба в оновленні виробничих потужностей. Екологічні виклики – необхідність відповідати міжнародним стандартам екологічної безпеки. Фінансова нестабільність – можлива залежність від кредитних ресурсів та державної підтримки. Кадровий дефіцит – нестача висококваліфікованих спеціалістів у хімічній галузі.

Можливості (Opportunities)

Розширення ринків збуту – вихід на нові міжнародні ринки. Державна підтримка – можливість отримання інвестицій або субсидій для розвитку. Впровадження екологічних технологій – дозволить знизити витрати та відповідати стандартам ЄС. Співпраця з міжнародними партнерами – обмін

технологіями та досвідом. Зростання попиту на мінеральні добрива – можливість збільшити обсяги виробництва. Діджиталізація процесів – автоматизація та покращення управління підприємством.

Загрози (Threats)

Конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках – зростання кількості альтернативних виробників. Нестабільність економічної ситуації – коливання валютного курсу та податкового навантаження. Зміни у законодавстві – посилення екологічних норм може вплинути на витрати. Військові дії в Україні – загроза виробничим процесам та ланцюгам постачання. Коливання цін на сировину – може вплинути на прибутковість компанії.

«Сумихімпром» є провідним підприємством у своїй галузі, яке утримує ключові позиції на ринку, постійно переглядаючи та оновлюючи SWOT-аналіз. Цей процес є інтерактивним і вимагає ефективної взаємодії між різними підрозділами компанії, зокрема маркетинговим, фінансовим, операційним, інформаційно-аналітичним та стратегічним плануванням.

Компанія чітко усвідомлює свої конкурентні переваги, а також працює над тим, щоб нейтралізувати сильні сторони конкурентів та підвищити власну ефективність.

ПАТ «Сумихімпром» є потужним підприємством у хімічній галузі, яке має сильні конкурентні переваги. Однак, компанія стикається з ризиками, які пов'язані з енергозалежністю, конкуренцією та необхідністю модернізації. Для подальшого розвитку підприємство має використовувати можливості, такі як розширення експорту, залучення інвестицій та впровадження екологічних стандартів.

Акумулюємо зазначені дані в таблицю 2.8.

Таблиця 2.8.

SWOT-аналіз компанії ПАТ «Сумихімпром»

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Вихід на нові ринки для реалізації	1. Зростання якості продукції конкурентів
	2. Прогнозоване світове зростання попиту	2. Валютні коливання
	3. Збільшення обсягу реалізації	3. Попит на продукцію носить сезонний характер
	4. Урядові угоди	4. Збільшення конкуренції з боку вітчизняних виробників
	5. Екологічна політика	5. Зростання контрафактної та низькоякісної продукції
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
1. Входить в п'ятірку лідерів сегменту		
2. Глобальна мережа постачання		
3. Міжнародні стандарти якості		
4. Високий рівень задоволеності клієнтів		
5. Гарна репутація серед клієнтів		
6. Надійні постачальники продукції		
7. Нижча собівартість у порівнянні з конкурентами		
Слабкі сторони	СЛіМ	СЛіЗ
1. Відсутність власних каналів збуту		
2. Прогнозування попиту		
3. Відсутність постійних партнерів на перевезення вантажу		
4. Невелика кількість постачальників		

5. Відсутність власного виробництва		
-------------------------------------	--	--

Відповідно до даних таблиці можна виділити ключову проблему – відсутність власних збутових каналів. Її вирішення можливе через створення власної мережі поставок, що у перспективі сприятиме розширенню напрямків зовнішньоекономічної діяльності компанії. Оцінка попиту проводиться на основі звітних даних про реалізацію продукції через партнерські мережі, проте через певні затримки у цих процесах втрачається цінний час для оперативного реагування та подальшого продажу. Незначна кількість постачальників компенсується їхньою стабільністю та надійністю. Підприємство добре усвідомлює свої конкурентні переваги та, водночас, працює над тим, щоб нівелювати сильні сторони своїх конкурентів.

Проаналізуємо детальніше результати господарської діяльності ПАТ «Сумихімпром». Вся діяльність проходить у наступній послідовності: аналіз звітності з продажів за певний період (місяць, квартал, рік тощо); визначення обсягів необхідної продукції, яких не вистачає для забезпечення попиту; пошук виробників, що мають у наявності потрібну продукцію; вибір компанії-перевізника для здійснення доставки; узгодження термінів постачання продукції; оформлення зовнішньоекономічного контракту; підбір перевізника здійснюється через: власну базу перевірених партнерів, напрацьовану за роки діяльності, базу партнерських компаній, з якими налагоджено співпрацю, пошук через інтернет-ресурси для розширення варіантів доставки (табл. 2.9).

Таблиця. 2.9.

Експорт продукції сільського господарства до провідних регіонів

Рік	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Одиниці вимірювання	Дол.США	Дол.США	Дол.США	%	%
Усього	26200000	25000000	25420000	-4,6%	+1,6%
Європа/Близький Схід/Африка	4716000	5780000	5880000	22,6	0,017
Північна Америка	5764000	5800000	5980000	0,6	0,031
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	5060000	5760000	5910000	0,138	0,026
Латинська Америка	10660000	7660000	7650000	-0,281	-0,001

Продажі 2023 року дещо підвищилися порівняно з попереднім роком.

Проналізуємо глобальну економічну динаміку та ринок засобів захисту рослин. Світова економіка зберігає високі темпи зростання. Зокрема, у США очікується посилення економічної активності у порівнянні з 2023 роком. Серед ключових чинників — нещодавні податкові реформи, які стимулюватимуть споживчий попит. У Європі прогнозується стабільне, хоча й дещо повільніше зростання. Водночас розвиток фермерських господарств сприятиме позитивним тенденціям у цьому регіоні. На ринках, що розвиваються, економічна динаміка залишатиметься на рівні попереднього року, значною мірою завдяки експорту. Загалом, у 2026 році очікується стабільне розширення глобального ринку засобів захисту насіння та рослин — близько +3%. Основними драйверами цього зростання стануть Європа та Азіатсько-Тихоокеанський регіон, де прогнозується збільшення площ під посіви та активізація аграрного виробництва.

Щодо динаміки продажів у регіонах. Розглянемо спочатку Європу, Близький Схід та Африку (ЕМЕА). Продажі в регіоні зросли до 5,88 млрд доларів США. Зростання спричинене збільшенням попиту на засоби захисту рослин та впровадженням нових інноваційних продуктів. Проте зростаючий рівень конкуренції може спричинити тиск на ціни, що вплине на загальний прибуток.

Далі проаналізуємо Північну Америку. Виручка у цьому регіоні досягла 2,77 млрд доларів США. Бізнес демонстрував двозначні темпи зростання, зокрема завдяки збільшенню продажів засобів захисту ріпаку (каноли), що стало можливим через розширення його виробництва. Також спостерігався високий попит на пестициди для сої та пшениці, а сегмент засобів захисту плодових дерев показав позитивну динаміку.

Азія та Тихоокеанський регіон. У 2023 році обсяги продажів у регіоні збільшилися до 5,8 млрд доларів США. Зокрема, відзначається успішна

динаміка у Південно-Східній Азії, зумовлена запуском нових продуктів на ринках Китаю та Японії.

Латинська Америка. Продажі у 2023 році скоротилися до 7,66 млрд доларів США. Основними причинами стали повернення товарів із ринку засобів захисту рослин та оптимізація запасів у дистриб'юторських каналах Бразилії. Попри зниження цін, у ряді країн регіону спостерігалось зростання загальних обсягів реалізації.

Загалом світовий аграрний сектор демонструє стійкі тенденції розвитку, хоча локальні фактори можуть мати різний вплив на окремі регіони (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Реалізація продукції засобів захисту рослин за 2021-2023 роки

	2021	2022	2023	Зміни	
Од. вимірювання	Дол. США	Дол. США	Дол. США	%	%
Захист рослин	26200000	25000000	25420000	-4,6	+0,4
Гербіциди	6550000	6250000	6355000	-2,6	-1,3
Фугніциди	11790000	11250000	11439000	-1	1,7
Інсектициди	7860000	7626000	7626000	-1	

У 2023 році світовий ринок засобів захисту рослин та насіння зазнав певного скорочення, зменшившись приблизно на 4,6%. Незважаючи на зростаючий попит на високоякісне насіння, продажі засобів захисту рослин залишалися на стабільному рівні, без значних змін. Позитивна динаміка 2022 року значною мірою була зумовлена зростанням у Північній Америці та Східній Європі.

Латинська Америка продемонструвала спад ринку, що було спричинено значними залишками продукції на складах, а також несприятливими економічними умовами в Бразилії. У свою чергу, в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні зафіксовано скорочення обсягів через посилену конкуренцію.

Різні регіони демонструють відмінний потенціал розвитку, зважаючи на економічні, географічні та демографічні фактори. Попит на засоби захисту рослин залежить від локальних аграрних потреб. Хоча азіатсько-

тихоокеанський ринок має значну привабливість у порівнянні з Європою та Америкою, фактичні результати реалізації не показують кардинальних відмінностей.

Ринок засобів захисту рослин є висококонсолідованим: він складається як із невеликих та середніх компаній, так і з кількох глобальних корпорацій, які контролюють більшу частину продажів. Жорстка конкуренція спонукає компанії не лише вдосконалювати якість продукції та маркетингові стратегії, а й проводити активну політику злиттів і поглинань для розширення ринкової частки.

Серед ключових гравців ринку у 2023 році:

Corteva Agriscience – 6,1 млрд дол. США

Bayer – 6,5 млрд дол. США

AAS – 3,2 млрд дол. США

NUFARM – 1,5 млрд дол. США

Попри виклики, галузь продовжує розвиватися, а конкуренція між провідними компаніями стимулює впровадження інновацій та пошук нових рішень для агросектору.

Таблиця 2.11.

Продажів компанії «Corteva Agriscience» на ринку засобів захисту рослин у 2021-2023рр.

Рік	2021	2022	2023	Відхилення %	
				2022/2021	2023/2022
Продажі	5500000000	5200000000	6100000000	-5	17
Європа/Близький Схід/Африка	990000000	1404000000	1708000000	42	22
Північна Америка	1210000000	1456000000	1647000000	20	13
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	1650000000	1040000000	1342000000	-37	29
Латинська Америка	1650000000	1300000000	1647000000	-21	27

Згідно даних наведених у таблиці бачимо, що підприємство «Corteva Agriscience» в регіонах: Європа, Близький Схід, Африка та Північна Америка має приріст реалізації продукції по кожному році від 13% до 42%, в Латинській Америці зменшення пов'язано з негативними умовами ведення сільського господарства, в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні пов'язано зі збільшенням конкуренції з боку вітчизняних виробників. Проте у 2023 році їм вдалося стабілізувати положення.

Таблиця 2.12.

Продажів компанії «Bayer» на ринку засобів захисту рослин у 2021-2023рр.

Рік	2021	2022	2023	Відхилення %	
				2022/2021	2023/2022
Продажі	58000000000	53000000000	65000000000	-9	23
Європа/Близький Схід/Африка	1 044 000 000	1431000000	1820000000	37	27
Північна Америка	1 276 000 000	1484000000	1755000000	16	18
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	1 740 000 000	1060000000	1430000000	-39	35
Латинська Америка	495 000 000	325 000 000	444 690 000	-34	37

Тенденція до зниження продажів у Латинській Америці та Азіатсько-Тихоокеанському регіоні торкнулася багатьох гравців ринку. Подібно до Corteva Agriscience, компанія Bayer змогла частково компенсувати негативні результати в Латинській Америці, скоротивши падіння обсягів у 2022 році до 9%. У 2023 році їй вдалося наростити продажі на 200 млрд доларів США порівняно з 2021 роком, що свідчить про ефективні заходи зі стабілізації бізнесу.

Попри загальну тенденцію скорочення обсягів у різних регіонах, що негативно вплинуло на прибутковість компаній, у подальші роки ринок поступово стабілізувався, що сприяло відновленню їхніх позицій.

Порівняння зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Сумихімпром» із найбільшими світовими конкурентами за такими показниками, як обсяги продажів, валовий дохід та чистий прибуток, не є доцільним через суттєву різницю в масштабах бізнесу. Очевидно, що компанія поступається міжнародним корпораціям за розмірами, що природно впливає на її фінансові результати.

Більш обґрунтованим підходом до оцінки ефективності є аналіз власних показників діяльності підприємства. Основним критерієм успішності є отримання прибутку, а також динаміка змін ключових фінансових показників. Важливим аспектом є аналіз тенденцій: зростання або зниження ефективності дає змогу оцінити конкурентоспроможність компанії та її адаптивність до ринкових умов.

Для загальної оцінки експортної діяльності ПАТ «Сумихімпром» знайдемо економічну ефективність загального експорту, розрахунок якого наведено у формулі нижче:

$$E_{\text{екс.}} = \frac{\text{Виручка від експорту}}{\text{Повні витрати на експорт}}$$

$$2021: E_{\text{екс.}} = \frac{26,2}{7,4} = 3,54$$

$$2022: E_{\text{екс.}} = \frac{25}{7,1} = 3,52$$

$$2023: E_{\text{екс.}} = \frac{25,42}{7} = 3,63$$

Аналіз розрахунків свідчить про відсутність негативних тенденцій. Незначне зниження у 2022 році було зумовлене коригуванням цінового

сегменту, тоді як у 2023 році зафіксовано зростання показника на 3%. Основним фактором такого зростання стало скорочення витрат на реалізацію.

Для оцінки впливу зазначених у таблиці факторів на ефективність експорту буде проведено аналіз на прикладі конкретного продукту – гербіциду.

Таблиця 2.13.

Фактори впливу на експорту гербіцидів

Фактори	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Обсяг експорту тис.шт.	120	118	118,5
Ціна одиниці, дол. США	82	81	78
Собівартість одиниці дол. США	20,5	20,4	20,3
Виручка від реалізації млн. дол. США	9,840	9,558	9,243
Собівартість млн. дол. США	2,46	2,41	2,405
Витрати на експорт млн.дол. США	2,26	2,24	2,23

Для розрахунків впливу факторів за один звітний період необхідно скористуватися формулою:

$$E = \frac{Q_0 \times C}{Q_0 \times C + H} = \frac{\text{обсяг} * \text{ціна}}{\text{обсяг} * \text{собівартість одиниці} + \text{витрати}}$$

Але для розрахунку наприклад впливу обсягу 2022 року всі інші фактори необхідно взяти з попереднього.

1. Вплив обсягу на експортну ефективність за 2022-23 роки.

$$E = \frac{118 * 82}{118 * 20,5 + 2,26} = 1,9\text{€}$$

$$E = \frac{118,5 * 81}{118,5 * 20,4 + 2,24} = 2,0\text{€}$$

Збільшення обсягу реалізації гербіцидів на 500 одиниць у 2023 році спричинило зростання рентабельності на 4%.

2. Вплив ціни на ефективність експорту у 2022-2023 роках:

$$E = \frac{120 * 81}{120 * 20,5 + 2,26} = 2,07$$

$$E = \frac{118,5 * 78}{118,5 * 20,4 + 2,24} = 2,069$$

Зменшення ціни на 3 дол. США у 2023 практично не призвело зниження ефективності продажу гербіцидів.

3. Вплив собівартості на ефективність експорту за 2022-23 роки:

$$E = \frac{120 * 82}{120 * 20,4 + 2,26} = 2,08$$

$$E = \frac{118 * 81}{118 * 20 + 2,24} = 2,09$$

Зменшення собівартості на 0,4 дол. США у 2023 році призвело збільшення до ефективності на 1%.

4. Вплив експортних витрат на його ефективність за 2022-23 роки:

$$E = \frac{120 * 82}{120 * 20,5 + 2,24} = 2,06$$

$$E = \frac{118 * 81}{118 * 20,4 + 2,23} = 2,09$$

Зменшення витрат експорту на 10 000 дол. США у 2023 році призвело до зростання ефективності на 2%

Крім ціни зміна інших факторів позитивно вплинули на ефективність експортної діяльності, що говорить про доцільність прийнятих рішень правлінням компанії ПАТ «Сумихімпром».

Реалізація товарів зумовлює співпрацю та відношення з покупцями, а об'єктом їхньої співпраці є контракти, належне їх виконання формує їхню репутацію як на зовнішньому так і на внутрішньому ринку. Практично не існує компанії, яка змогла б виконати всі свої зобов'язання повністю або вчасно так

як є причини які неможливо прорахувати та передбачити. Частка виконання зобов'язань наведено в таблиці 2.14.

Табл. 2.14.

Оцінка виконання зобов'язань ПАТ «Сумихімпром»

Роки	Сума прострочених контрактів, шт	Сума контрактів, що підлягають виконанню, шт	Сума фактичних цін, дол США	Фактична кількість товару і, шт	Обсяг експорту фактичний, дол США	Сума планових цін, дол США	Планова кількість товару і, шт	Обсяг експорту плановий, дол США	Частка сум контрактів, прострочених у звітному періоді,	Коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю, %
2021	4	72	240	345744	26	246	345844	26,4	5,6	98
2022	2	80	245	337,381	25	250	339,421	25,6	2,5	97,6
2023	2	84	255	338400	24,4	257	339,523	24,8	2,4	98,3

Як свідчать дані таблиці, рівень виконання зобов'язань залишається стабільно високим протягом трьох років, без ознак зниження. Ба більше, навіть за умови зростання загальної кількості зобов'язань їх виконання не зазнало негативних змін.

Постачання продукції здійснюється відповідно до умов Incoterms-2024, зокрема на базисі DDP та CPT (постачання товару на умовах DDP Інкотермс 2024 — це забезпечення максимальних гарантій покупцю та перекладання лівової частки відповідальності на продавця). Оплата за товар відбувається через 90 календарних днів, а всі розрахунки здійснюються в доларах США [38].

Особливості базису поставки CPT

За умовами CPT, продавець передає товар перевізнику після митного оформлення експорту, забезпечуючи доставку до погодженого місця призначення. Водночас, ризики втрати або пошкодження товару переходять до

покупця в момент передачі товару перевізнику, а не після його прибуття до місця призначення. Це ключовий момент, оскільки відповідальність за подальші витрати та можливі ризики покладається на покупця.

Компанія ПАТ «Сумихімпром» бере на себе обов'язки з:

покриття витрат на транспортування товару до визначеного місця;

митного оформлення експорту, включно з оплатою експортних мит та зборів у країні відправлення.

Однак, митне оформлення імпорту, сплата імпортних мит та інших пов'язаних витрат покладається на покупця.

СРТ застосовується для всіх видів транспорту, зокрема змішаних перевезень. Якщо доставка здійснюється через кількох перевізників, то момент переходу ризику визначається передачею товару першому перевізнику.

Вартість та валютно-фінансові умови

Ціна за умовами СРТ включає:

вартість самого товару;

витрати на експортне митне оформлення та експортні мита;

транспортні витрати (фрахт) до місця призначення.

Водночас, СРТ не регламентує ані спосіб оплати, ані перехід права власності на товар, ані наслідки порушення договору. Ці аспекти мають бути чітко визначені в договорі купівлі-продажу.

Фінансові умови узгоджуються між сторонами та закріплюються у контракті. Визначення ціни ґрунтується на аналізі конкурентного середовища. Оплата здійснюється банківським переказом, коли покупець надає своєму банку-кореспонденту платіжне доручення на переказ коштів бенефіціару (табл.2.15).

Таблиця. 2.15.

Розподіл обов'язків продавця і покупця щодо умов поставки та фінансових аспекти контракту

Умова	Пакування на складі продавця	Навантаження на транспорт	Доставка до основного транспорту	Експортні формальності	Страхування основного перевезення	Навантаження на основний транспорт	Оплата основного транспорту	Розвантаження з основного транспорту	Імпортні формальності	Доставка від основного транспорту	Розвантаження на складі покупця
EXW	Пр	Пок.	Пок.	Пою.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
FCA	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
FAS	Пр.	Пр.	Пр.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
FOB	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.	Пок.	Пр. або Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
CFR	Пр	Пр.	Пр.	Пр.	Пок.	Пр.	Пр.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
CIF	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.	По.	Пр	Пр	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
CRT	Пр.	Пр.	Пр.	Пр	Пок.	Пр	Пр.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
CIP	Пр	Пр	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.	Пр	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
DAT	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.	Пр. або Пок.	Пр.	Пр. або Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
DAP	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.	Пр	Пр	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
DDP	Пр.	Пр.	Пр.	Пр	Пр.	Пр.	Пр	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.

Джерело: [38]

В залежності від географічного положення відбувається вибір виду транспорту для поставки і пошук необхідного перевізника.

Розглянемо приклад розрахунку вартості експортної ціни на ринку Японії у 2023 році, наведений у таблиці 2.16. Обсяг однієї партії становив 40 000 одиниць, а постачання здійснювалося за базисом CPT.

Згідно з умовами контракту, була зафіксована тверда ціна, яка залишається незмінною протягом усього періоду поставки. Це означає, що незалежно від можливих коливань витрат на транспортування чи інших ринкових чинників, узгоджена вартість товару залишається фіксованою до завершення виконання договірних зобов'язань.

Таблиця. 2.16.

Розрахунок вартості ціни експортної продукції

Параметри	Розрахунок	Кінцевий результат
1. Вартість на умовах СРТ: - одиниці продукції, грн. - обсягу ЗЕО, дол. США	70*40000	2 800 000
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи %	0,5*2 800 000	140 000
3. Митна вартість: - одиниці продукції - обсягу ЗЕО, дол. США		70 2 800 000
4. Митні збори, грн.	2,6%	
5. Мито: - на одиницю продукції, грн. - на обсяг ЗЕО, дол. США	70*0,026 1,82*40000	1,82 72 800
6. Акцизний податок: - на одиницю продукції, грн. - на обсяг ЗЕО, дол. США	0	0
7. ПДВ: - на одиницю продукції, грн. - на обсяг ЗЕО, дол. США	0	0
8. Ціна відповідно до умов поставки: - Одиниці продукції, грн. - обсягу ЗЕО, дол. США	70+1,82+3,5 75,32*40000	75,32 3 012800

Джерело: [37, 38]

У 2023 році ціна одиниці продукції та обсяг партії збільшилися на 7,6% відповідно до умов поставки. Внаслідок цього кінцева ціна одиниці товару склала 75,32 дол. США. Митні витрати при експорті до Японії становлять 2,6% від вартості продукції. Водночас, акцизний податок та додаткові податки не застосовуються, що зменшує загальне навантаження на вартість угоди.

Для оцінки ефективності даної експортної операції доцільно провести аналіз ключових фінансових показників, наведених у таблиці 2.17.

Таблиця. 2.17.

Показники ефективності угоди

№	Назва показника	Формула обчислення	Примітка	Розрахунок
1.	Ціна одиниці товару з урахуванням цінових знижок.	$Цз = БЦ - ЦЗ$	БЦ - базова ціна пропозиції; ЦЗ - цінова знижка	$Цз = 70 - 0 = 70$ дол. США
2.	Загальна вартість партії.	$Зс = Цз * Кз$	Кз - кількість імпортованих одиниць товару	$Зс = 40000 * 60 = 2\,400\,000$ дол. США
3.	Сума можливого прибутку по партії	$Пс = (Ут * Зс) / 100$	Ут - середній рівень торговельної надбавки	$Пс = (5 * 2\,400\,000) / 100 = 120\,000$ дол. США.
4.	Сума податку на додану вартість партії	$ПДВ = (Пс * ПДВ) / 100$	ПДВ - ставка податку у відсотках	0 грн.
5.	Можлива загальна сума реалізації партії	$Рс = Зс + Пс$	-	$Рс = 2\,400\,000 + 120\,000 = 2\,520\,000$ дол. США.
6.	Скоригований рівень витрат на партію, %	$Вк = Вс - Вт + (Вк * 100) / Рс$	Вс - середній рівень витрат по даній групі товарів, %; Вт - транспортні витрати, %; Вк - конкретні витрати на транспортування партії	$Вк = 1,2 - 0,5 + (120\,000 * 100) / 2\,520\,000 = 1,17$
7.	Сума можливих витрат обігу за угодою	$Во = (Вк * Рс) / 100$	-	$Во = (1,17 * 2\,520\,000) / 100 = 69\,490$ дол. США
8.	Сума можливого балансового прибутку за угодою	$Пу = Рс - Зс - Во - ПДВ$	Во - можливі витрати обігу за угодою	$Пу = 2\,520\,000 - 2\,400\,000 - 69\,490 = 50\,510$

Продовження таблиці 2.17.

9.	Сума можливого чистого прибутку за угодою	$Pч = Py * (100 - Cп) / 100$	Сп - ставка податку на прибуток	$Pч = 50510 * (100 - 18) / 100 = 38\,800$
10.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості	$Pз = (Pч * 100) / Зс$	-	$Pз = (38\,800 * 100) / 2\,400\,000 = 1,6$
11.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації партії, %	$Пр = (Pч * 100) / Рс$	-	$Пр = (183\,9000 * 100) / 25\,000\,000 = 1,55$

Джерело: [37, 38]

Згідно з проведеними розрахунками, можна зробити висновок, що укладена угода є ефективною. Приблизний балансовий прибуток становить 50 510 дол. США. Загальна сума реалізації партії складає 2 520 000 дол. США. Орієнтовний чистий прибуток дорівнює 38 800 дол. США, що становить 1,6% від загальної вартості угоди. Співвідношення чистого прибутку до суми реалізації складає 1,55%. Таким чином, угода демонструє позитивну рентабельність, що підтверджує доцільність здійснення експорту за встановленими умовами.

РОЗДІЛ 3

БІЗНЕС-ПЛАН РОЗВИТКУ ПАТ «СУМИХІМПРОМ»

3.1. Резюме

Для подальшого розвитку компанії «Сумихімпром» визначено короткострокову стратегічну ціль, яка зосереджується на досягненні оперативних і вимірюваних результатів. Вона відображає темпи розвитку організації в ключових напрямках, а також рівень ефективності, який необхідно забезпечити в найближчій перспективі. Основний орієнтир – збільшення чистого доходу на 10%. З метою досягнення цього показника пропонується розробити бізнес-план, спрямований на розширення ринків збуту та активне просування продукції компанії на міжнародному ринку [37].

Розпочнемо з резюме:

Загальні дані:

ПАТ «Сумихімпром» Юридична особа ПАТ «СУМИХІМПРОМ», код ЄДРПОУ 05766356, було зареєстровано 30.01.1995. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 434 686 966,50 грн. Місце знаходження юридичної особи: Україна, Сумська обл., місто Суми, ВУЛИЦЯ ХАРКІВСЬКА, П/В 12.

Основні види діяльності:

20.15 Виробництво добрив і азотних сполук

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

20.12 Виробництво барвників і пігментів

20.13 Виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин

20.59 Виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у.

25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали

42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у.

43.21 Електромонтажні роботи

61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку

71.20 Технічні випробування та дослідження

Цілями компанії є:

1. Розширення ринків збуту продукції шляхом виходу на нові міжнародні майданчики.

2. Збільшення обсягів експортної діяльності на вже освоєних ринках.

Завданнями визначено:

1. Зростання чистого прибутку підприємства за рахунок підвищення обсягів реалізації.

2. Посилення конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку.

Методи реалізації цілей і завдань:

- пошук нових партнерів і дистриб'юторів для забезпечення стабільних каналів збуту;

- аналіз попиту та адаптація продукції під вимоги зовнішніх ринків;

- використання сучасних маркетингових стратегій для просування продукції за кордоном;

- укладання довгострокових контрактів із міжнародними компаніями.

3.2. Опис продукту

Продукція компанії «Сумихімпром». Компанія пропонує широкий асортимент засобів захисту рослин, що відповідають європейським та міжнародним стандартам якості й безпеки. Асортимент включає:

1. Гербіциди

Галера® Супер – післясходовий гербіцид, що ефективно контролює широкий спектр двосім'ядольних бур'янів у посівах гірчиці, ріпаку озимого та ярого.

Пріма™ – системний гербіцид швидкої дії для боротьби з однорічними та багаторічними дводольними бур'янами в посівах зернових культур та кукурудзи.

Лонтрел™ 300 – післясходовий гербіцид системної дії, що знищує однорічні дводольні та багаторічні коренепаросткові бур'яни в агрокультурах.

2. Фунгіциди

Аканто Плюс® – двокомпонентний фунгіцид із вираженим фізіологічним ефектом для захисту різних культур, що сприяє підвищенню врожайності.

Дітан™ М-45 – контактний фунгіцид широкого спектру дії із сильною захисною активністю, що забезпечує довготривалий ефект.

3. Інсектициди

Нурел® Д – інсектицид із акарицидними властивостями, ефективний проти широкого спектра сисних і листогризух шкідників. Завдяки паровій фазі забезпечує контроль навіть у важкодоступних місцях.

Релдан™ – фосфорорганічний інсектицид, який застосовується для боротьби зі шкідниками польових культур та запасів продукції.

Гарантії якості та відповідальність. Вся продукція має міжнародну сертифікацію та підтверджену безпеку. У разі виявлення дефекту, спричиненого виробником, компанія гарантує повернення коштів через посередника. Якщо пошкодження сталося під час транспортування або зберігання, відповідальність несе дистриб'ютор або логістичний партнер.

Цільова аудиторія - фермерські господарства різного масштабу, приватні агровиробники, що ведуть діяльність для власних потреб.

Переваги продукції на нових ринках. Головною конкурентною перевагою при виході на міжнародний ринок є зниження собівартості продукції завдяки вдосконаленню виробничих процесів. Це дозволяє компанії пропонувати високоякісні засоби захисту рослин за конкурентною ціною, що робить її продукцію привабливою для нових партнерів і споживачів.

3.3 Маркетинговий план

Проведемо спочатку аналіз ринку та конкурентного середовища. Отже, ПАТ «Сумихімпром» є провідним підприємством хімічної галузі України, яке виробляє широкий асортимент продукції, зокрема мінеральні добрива, коагулянти, кислоти, двоокис титану та пігменти. Основними конкурентами компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках є як українські, так і міжнародні виробники хімічної продукції.

Головні тенденції ринку:

- зростання попиту на екологічно безпечні добрива та агрохімікати;
- підвищення стандартів якості продукції в ЄС та інших міжнародних ринках;
- посилення конкуренції з боку великих світових виробників;
- збільшення використання цифрових технологій у виробництві та логістиці.

Далі визначимо цільові ринки та окреслимо стратегію виходу на них. Основними ринками збуту продукції є:

1. Внутрішній ринок України: аграрний сектор, будівництво, харчова та лакофарбова промисловість.
2. Зовнішні ринки: країни Європейського Союзу, Азія, Близький Схід та Північна Африка.

Стратегія виходу на нові ринки:

- адаптація продукції до міжнародних стандартів – отримання додаткових сертифікатів відповідності, що дозволить працювати в ЄС та інших регіонах;
- розширення дистриб'юторської мережі – активний пошук нових партнерів та укладання довгострокових контрактів із міжнародними компаніями;

- участь у виставках і форумах – представлення продукції на провідних світових виставках у сфері хімічної промисловості та сільського господарства;
- використання цифрових маркетингових інструментів – таргетована реклама, SEO-просування, соціальні мережі та вебіари для потенційних партнерів;
- запуск локалізованих маркетингових кампаній – адаптація рекламних матеріалів до вимог конкретних регіональних ринків.

Розкриємо питання щодо продуктової стратегії. Асортимент продукції включає мінеральні добрива, двоокис титану, кислоти та коагулянти. Ключові конкурентні переваги: висока якість продукції, підтверджена міжнародними сертифікатами; оптимальне співвідношення ціни та якості, що дозволяє конкурувати з європейськими та азійськими виробниками; екологічна безпека продукції; гнучкість у виробництві – можливість адаптації продуктів до потреб клієнтів.

Маркетингові дослідження передбачають вибір цінової політики. Для успішного просування продукції використовуватиметься диференційована цінова стратегія:

- гнучке ціноутворення – адаптація цін залежно від регіональних особливостей, обсягу закупівель і довгостроковості співпраці;
- програми лояльності – знижки для постійних клієнтів, бонусні програми;
- спеціальні умови для великих замовлень – індивідуальні цінові пропозиції для агрохолдингів та промислових підприємств.

Обов'язковим елементом складання маркетингового плану є формування каналів збуту. Таким чином, визначаємо: прямі продажі великим промисловим підприємствам та аграрним холдингам; дистриб'юторська мережа для регіональних клієнтів; онлайн-торгівля через корпоративний сайт та партнерські платформи; укладання контрактів із міжнародними трейдерами та оптовими постачальниками.

Важливим аспектом також є маркетингові комунікації, тому на чому будемо акцентувати увагу: розвиток бренду «Сумихімпром» – позиціонування компанії як лідера галузі завдяки впровадженню інновацій; рекламні кампанії – розміщення реклами у профільних журналах, на спеціалізованих веб-ресурсах, запуск відеопрезентацій; співпраця з науковими установами – підписання меморандумів із аграрними та хімічними університетами для розробки нових продуктів; соціальна відповідальність – участь у проєктах екологічної безпеки, розробка екологічно чистих продуктів; підтримка клієнтів – консалтинг для фермерів, проведення навчальних заходів щодо застосування продукції.

Таким чином, завдяки реалізації маркетингового плану очікується: збільшення експортних поставок на 20% протягом двох років; розширення частки внутрішнього ринку за рахунок покращення якості продукції та маркетингових активностей; підвищення впізнаваності бренду на міжнародному рівні; зміцнення позицій серед провідних виробників хімічної продукції в Україні та за її межами.

Реалізація цього маркетингового плану сприятиме стабільному розвитку ПАТ «Сумихімпром», збільшенню прибутковості та зміцненню конкурентних позицій компанії на світовому ринку.

3.4. План реалізації товарів

Найбільш відомими гравцями в сфері агрохімії та біотехнологій сфері є компанії Corteva Agriscience, Bayer, AAS, NUFARM, Corteva Agriscience, UPL, Adama Agricultural Solutions Nufarm. Вони виробляють засоби захисту рослин (пестициди, гербіциди, фунгіциди, інсектициди), насіння, добрива та інші продукти, що використовуються в сільському господарстві для підвищення врожайності та боротьби зі шкідниками.

Для аналізу ринків збуту продукції ми обрали наступні 4 компанії: Corteva Agriscience – американська компанія, яка займається виробництвом насіння, засобів захисту рослин і агротехнологій; UPL (United Phosphorus Limited) – індійська компанія, що спеціалізується на агрохімії, біостимуляторах та біологічних препаратах; Adama Agricultural Solutions (AAS) – ізраїльська компанія, що виробляє широкий спектр засобів захисту рослин; Nufarm – австралійська компанія, яка виробляє гербіциди, фунгіциди та інші агрохімікати.

Усі ці компанії відіграють ключову роль у світовому агросекторі, розробляючи рішення для підвищення ефективності сільського господарства.

Експортна діяльність компаній-конкурентів, що зображена в таблиці 3.2 вносить корективи на вибір конкретного ринку реалізації продукції.

Таблиця 3.2.

Експорт до американського, австралійського, індійського та ізраїльського напрямів у 2022-2023 рр.

Америка	Сума дол. США	«Corteva Agriscience»	«UPL»	«AAS»	«NUFARM»
	2022	750 500 000	68 150 0000	12 840 0000	4 300 0000
	2023	82 555 0000	76 328 0000	13 482 0000	4 730 0000
	2023/2022 %	10	12	8	10
Індія	Сума дол. США	«Corteva Agriscience»	«UPL»	«AAS»	«NUFARM»
	2022	2 525 000 000	3 492 500 000	1 209 500 000	94 800 000
	2023	2 626 000 000	3 806 825 000	1 269 975 000	96 696 000
	2023/2022, %	4	9	5	2
Ізраїль	Сума дол. США	«Corteva Agriscience»	«UPL»	«AAS»	«NUFARM»
	2022	150 000 000	243 500 000	52 000 000	80 000 000
	2023	136 500 000	219 150 000	52 200 000	67 200 000
	2023/2022, %	-9	-10	0,4	-16
Туркменістан	Сума дол. США	«Corteva Agriscience»	«UPL»	«AAS»	«NUFARM»
	2022	5 250 000	9 150 000	26 840 00	17 300 000

	2023	5 565 000	9 882 000	28 182 00	17 992 000
	2023/2022, %	6	8	5	4

Виходячи з даних таблиці 3.2, проаналізуємо експорт до Японії. Середня вартість продукції без врахування внутрішньої ціни становить 90-110 доларів США.

Перевагами ринку є: високий рівень попиту, що стабільно зростає; значна купівельна спроможність споживачів, яка підтверджується зростанням продажів конкурентів на 8-12%; велика кількість потенційних клієнтів, зацікавлених у придбанні продукції. Вартість пропонованого товару в межах експорту до Америки на 11-19% нижча порівняно з конкурентами.

Недоліки ринку: високий рівень конкуренції серед міжнародних виробників, тривалі терміни доставки та розвантаження товару, що негативно впливає на швидкість обороту капіталу.

Через необхідність адаптації бізнес-моделі під специфіку японського ринку та значні додаткові витрати на сертифікацію і логістику, розширення діяльності у цьому напрямку вважається недоцільним. Пошук дистриб'юторів також не виправдовує себе, оскільки цінові умови не є конкурентоспроможними навіть порівняно з місцевими виробниками.

Розглянемо тепер експорт до Індії. Середня вартість продукції без врахування внутрішньої ціни становить 82-125 доларів США. Продажі конкурентів збільшуються на 2-9%.

Особливості ринку: переваги та недоліки аналогічні тим, що спостерігаються в Америці. Проте варто зазначити: нестабільність ринку через динамічні зміни кількості виробників та експортерів, велике різноманіття товарів та їх виробників, що ускладнює просування нової продукції, Китайський ринок є унікальним за обсягами виробництва та кількістю гравців.

Через ці фактори розширення діяльності в Індію викликає сумніви. Щодо партнерства – підприємство не має достатньо привабливих пропозицій для місцевих дистриб'юторів.

Експорт до Ізраїлю. Тут варто зазначити, що ринок Ізраїлю має ряд обмежень: надзвичайно висока конкуренція серед місцевих виробників, нестабільний клімат, що ускладнює ведення аграрного бізнесу, низька купівельна спроможність населення, недостатнє задоволення попиту на аналогічну продукцію, що підтверджується скороченням обсягів продажів двох провідних виробників на 10% і 16%. Середня вартість продукції без врахування внутрішньої ціни становить 94 долари США. Проте негативні ринкові тенденції роблять вихід на індійський ринок економічно необґрунтованим.

Найбільш привабливим виглядає експорт до Туркменістану. Середня вартість продукції без врахування внутрішньої ціни становить 91 долар США.

Позитивні фактори: збільшення обсягів вирощування зернових культур, приріст реалізації конкурентів на 4-8%, середній рівень задоволення попиту, що вказує на потенційні можливості для експорту, скорочення мита з 10% до 5%.

Сезон 2023/2024 відзначився зростанням попиту на Туркменістанське зерно серед країн-імпортерів. Прогнозується у 2025 р. рекордний експорт пшениці – 5,4 млн тонн, що є максимальним показником за останні сім років. Головні ринки збуту – країни Середньої Азії, Афганістан, а також зростаючий інтерес з боку Азербайджану і Грузії.

Проте існують і ризики: втрати врожаю через недостатню обробку полів засобами захисту рослин (до 400 тис. тонн зернових, з яких 200 тис. тонн – пшениця); висока конкуренція серед виробників аграрної продукції.

На ринку засобів захисту рослин 80% продажів припадає на експортну продукцію компаній «Corteva Agriscience», «AAS», «NUFARM». Вони реалізували 1,3 млн одиниць у 2023 році. Частка вітчизняних виробників становить 20%.

Продукція ПАТ «Суміхімпром» сертифікована відповідно до міжнародних стандартів якості. Її ефективність підтверджена позитивними

відгуками фермерів та високими показниками врожайності. Середня ціна – 75 доларів США.

Аналізуючи можливості експорту, Туркменістан виглядає найбільш перспективним напрямком завдяки сприятливим умовам ринку, зростаючому попиту на продукцію та поступовому зниженню митних бар'єрів. Натомість японський, китайський та індійський ринки мають значні ризики, які ускладнюють вихід на них.

Наступним кроком стане оцінка європейських ринків, де фіксується стабільний попит та потенційне зростання експорту аграрної продукції (табл.3.3, 3.4).

Таблиця 3.3.

Аналіз європейських ринків збуту ПАТ «Суміхімпром»

Показники	Німеччина	Франція	Польща	Румунія
Рівень попиту	високий	високий	високий	високий
Ступінь задоволення попиту	98%	975%	80%	70%
Рівень конкуренції	високий	високий	середній	середній
Частка споживачів, готових купити продукцію, %	98%	97%	80%	85%

Таблиця 3.4.

Експорт до Європейського регіону у 2022-2023 роках

Німеччина	Сума дол. США	«Corteva Agriscience»	«UPL»	«AAS»	«NUFARM»
	2022	3200000	25000000	4700000	3900000
	2023	3300000	25400000	5000000	4100000
	2023/2022 %	3	2	6	5
Франція	Сума дол. США	«Corteva Agriscience»	«UPL»	«AAS»	«NUFARM»
	2022	8300000	12000000	7100000	9500000
	2023	8700000	12900000	7400000	9600000
	2023/2022, %	5	8	4	1
Польща	Сума дол. США	«Corteva Agriscience»	«UPL»	«AAS»	«NUFARM»
	2022	2700000	8200000	0	0
	2023	2800000	8500000	0	0
	2023/2022, %	4	4	0	0

Продовження табл. 3.4

Румунія	Сума дол. США	«Corteva Agriscience»	«UPL»	«AAS»	«NUFARM»
	2022	2200000	7700000	0	0
	2023	2250000	7700000	0	0
	2023/2022, %	2	0	0	0

Європейський регіон залишається одним із ключових центрів агропромислового виробництва завдяки стабільному зростанню обсягів вирощування сільськогосподарських культур. Основними культурами, що формують основу аграрного сектору, є: пшениця, кукурудза, соняшник, жито, льон, ячмінь, соя, ріпак.

Розвиток агропромислового комплексу напряму впливає на стабільне зростання реалізації продукції та збільшення прибутковості підприємств. Європейські країни створюють сприятливі умови для фермерських господарств, що включає державну підтримку, інвестиції у технології та прогнозовані кліматичні умови. Це дозволяє виробникам ефективніше планувати вирощування культур та оптимізувати витрати на агровиробництво.

Згідно з попереднім аналізом, саме Європейський регіон є найбільш стабільним ринком для найбільших гравців аграрного сектору, забезпечуючи їм не лише сталі прибутки, а й динамічне зростання доходів.

Проаналізуємо ринок Німеччини. Ця країна є одним із найбільших споживачів агрохімічної продукції в Європі. Внутрішній ринок демонструє високу концентрацію вітчизняних виробників, що створює певні бар'єри для іноземних компаній.

Абсолютним лідером продажів у країні є німецька компанія Bayer, яка більш ніж удвічі перевищує сумарні результати своїх конкурентів та змогла збільшити валовий дохід від реалізації продукції на 2%. Така монополізація пов'язана насамперед із політикою захисту національного виробника, що забезпечує «Bayer» додаткові пільги та преференції.

Попри це, інші компанії також демонструють позитивну динаміку збільшення реалізації: Corteva Agriscience – +3%, AAS – +5%, NUFARM – +6%.

Перевагами ринку визначено: високий рівень попиту завдяки великій кількості фермерських господарств, які прагнуть підвищити продуктивність та ефективність виробництва; значна кількість потенційних споживачів; стабільне прогнозоване зростання попиту.

Недоліками ринку назвемо наступні позиції: політика захисту місцевих виробників, що ускладнює вихід іноземних компаній; висока конкуренція між міжнародними гравцями за частку ринку; наявність локальних представництв транснаціональних корпорацій, які мають сильні позиції.

Високий рівень конкуренції та державний протекціонізм створюють значні бар'єри для нових гравців. Вихід на ринок Німеччини потребуватиме значних інвестицій у маркетинг, логістику та адаптацію продукції до місцевих стандартів. Низька швидкість окупності може стати вирішальним фактором у виборі стратегічного напрямку експорту.

На відміну від Німеччини, Франція демонструє більш збалансоване конкурентне середовище, де успіх компаній напряму залежить від ефективності їхньої господарської діяльності. Ринок агрохімії у Франції є одним із найбільш стабільних у Європі завдяки:

- високому рівню механізації сільського господарства;
- постійним інвестиціям у інновації та біотехнології;
- активному використанню цифрових технологій в агросекторі.

Французький уряд активно підтримує фермерів, пропонуючи субсидії на впровадження сучасних агротехнологій, що стимулює зростання попиту на високоякісні добрива та засоби захисту рослин.

Конкурентний аналіз свідчить про те, що на ринку діють усі основні гравці агрохімічної промисловості, включаючи Corteva Agriscience, Bayer, AAS та NUFARM, які мають потужні позиції. Однак, на відміну від Німеччини, тут

немає явного домінування однієї компанії – конкуренція рівномірна, а рівень реалізації залежить від стратегії та ефективності діяльності кожного окремого виробника.

Переваги ринку: висока стабільність аграрного сектору; державна підтримка сільського господарства; прогнозоване зростання попиту; активне впровадження інновацій у галузі агрохімії.

Недоліки ринку: висока насиченість ринку – наявність усіх основних міжнародних конкурентів; вимоги до сертифікації продукції відповідно до європейських стандартів; високі витрати на маркетинг та адаптацію продуктів.

Ринок Франції є перспективним завдяки стабільному попиту та рівномірній конкуренції. Вихід на нього можливий за умови наявності конкурентних цін, якісного сервісу та адаптації продукції до місцевих аграрних потреб.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що Європейський регіон є стратегічно важливим для компаній, що займаються виробництвом агрохімії. У кожній країні є свої особливості: Німеччина – ринок із високим попитом, але з домінуванням локальних виробників і складними умовами для нових гравців. Франція – ринок із більш збалансованою конкуренцією, стабільним попитом і державним стимулюванням аграрного сектору.

Вибір стратегії виходу залежить від можливостей адаптації продукції до місцевих умов та рівня інвестицій у маркетинг і розвиток дистриб'юторської мережі.

Аналіз ринку Румунії. У 2016 році сектор зернових культур у Румунії зазнав певного спаду через скорочення кількості фермерських господарств. Це призвело до зростання експорту, але водночас зменшило обсяги реалізації засобів захисту рослин. У 2018 році ринок стабілізувався, що дозволило ключовим компаніям закріпити позиції. Зокрема, Corteva Agriscience продемонструвала зростання реалізації на 2%.

Переваги ринку: відсутність на ринку двох основних конкурентів – AAS і NUFARM; стабілізація обсягів виробництва; відсутність локальних представництв великих корпорацій.

Виклики ринку: конкуренти впроваджують стратегію зниження цін для залучення клієнтів; середня ринкова ціна становить 70-75 доларів США, що може ускладнити конкурентну боротьбу. Попри деякі позитивні фактори, саме цінова політика є вирішальним чинником, що стримує доцільність виходу на цей ринок.

Аналіз ринку Польщі. Польща, хоч і поступається за обсягами виробництва таким країнам, як Німеччина та Франція, демонструє позитивну динаміку розвитку агросектору. Державна політика спрямована на зниження обсягів експорту сільськогосподарської продукції, що стимулює внутрішній ринок. В останні роки спостерігається зростання виробництва зернових, сої та ріпаку. Конкуренти змогли збільшити дохід від реалізації на 4%.

Переваги ринку: відсутність двох основних конкурентів, аналогічно до ринку Румунії, зростання попиту на продукцію, помірний рівень конкуренції. Конкурентна ціна – на 10-15 доларів США нижча, ніж на аналогічних ринках.

Рівень задоволеності попиту наразі на 15% нижчий, ніж реальний потенціал споживачів. Це свідчить про наявність незаповненої ніші, яку можна використати для ефективного виходу на ринок. Враховуючи відсутність значних перешкод та перевагу в ціновій політиці, Польща є перспективним напрямком для експортного розвитку.

Для освоєння нових ринків, зокрема Туркменістану та Польщі, було обрано модель дистриб'юторського партнерства. Даний підхід забезпечує низку переваг: відпрацьована система збуту, високий рівень сервісу для кінцевих споживачів, наявність розвиненої логістичної інфраструктури, глибоке розуміння локального ринку, мінімізація витрат на реалізацію та просування продукції.

На динамічних і висококонкурентних ринках дистриб'ютори відіграють важливу роль у просуванні продукції. Додаткове стимулювання партнерів може бути виправданим у випадках, коли виробник прагне закріпитися на нових ринках або зміцнити свої позиції серед конкурентів.

При цьому важливим фактором є мотивація самих дистриб'юторів. Заключаючи угоди, вони очікують на стабільний прибуток, що є їхнім основним рушієм для ефективної роботи. На початкових етапах співпраці питання додаткової фінансової мотивації може бути менш актуальним, однак у довгостроковій перспективі виробник повинен забезпечити привабливі умови для партнерів.

Щодо питання пошуку дистриб'юторів. Для виходу на нові ринки було здійснено аналіз потенційних партнерів через онлайн-ресурси. В результаті встановлено співпрацю з двома дистриб'юторськими компаніями:

«DiGiS Company» (Туркменістан)

«ROS SWEET» (Польща)

Ключові переваги вибраних дистриб'юторів: висока репутація серед клієнтів, широке охоплення ринку, наявність складських приміщень, що відповідають вимогам зберігання продукції, досвід роботи понад 10 років.

Аналіз ринків продемонстрував, що найбільш перспективним напрямком для розширення експортної діяльності є Польща, оскільки цей ринок має стабільне зростання, відносно помірну конкуренцію та незаповнену нішу.

Обраний метод виходу через дистриб'юторів дозволяє мінімізувати ризики та оптимізувати витрати, що забезпечує ефективну інтеграцію в нові ринкові умови.

3.5. Організаційний план

ПАТ «Сумихімпром» є великим енергохімічним комплексом, що потребує чіткої організаційної структури для ефективного функціонування та розвитку. На підприємстві працює понад 4 500 працівників, серед яких фахівці з хімічної технології, машинобудування, логістики, економіки, маркетингу та продажів.

Ключові структурні підрозділи:

Виконавча дирекція – керує стратегічним розвитком та приймає ключові рішення.

Виробничий департамент – контролює 11 основних та 20 допоміжних цехів.

Департамент якості та сертифікації – забезпечує відповідність продукції міжнародним стандартам.

Фінансовий відділ – контролює фінансові операції та інвестиційні проекти.

Відділ логістики – координує постачання сировини та збут продукції.

Департамент маркетингу та продажів – розвиває партнерські відносини та просуває продукцію на внутрішньому і міжнародному ринках.

HR-відділ та соціальна підтримка – здійснює підбір персоналу, підвищення кваліфікації, а також керує програмами соціального забезпечення.

Компанією передбачається оптимізація виробничих процесів за наступними напрямками:

1. Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом (SCADA, ERP) для зниження витрат та підвищення ефективності.
2. Модернізація обладнання та збільшення потужностей для випуску нових видів продукції.
3. Інвестиції в персонал

4. Співпраця з профільними університетами (СумДУ, КПІ, ЛНУ) для підготовки кадрів.
5. Проведення тренінгів з безпеки та сучасних виробничих технологій.
6. Запровадження програм кар'єрного росту та мотивації персоналу.
7. Створення нових підрозділів
8. Відкриття Центру інновацій та наукових розробок для розвитку нових хімічних технологій.
9. Розширення експортного відділу для активнішого виходу на міжнародні ринки.
10. Діджиталізація бізнес-процесів
11. Впровадження цифрових платформ для управління персоналом (HRM-системи).
12. Використання Big Data та AI для прогнозування попиту на продукцію.

Організаційна структура ПАТ «Сумихімпром» є ефективною та гнучкою, проте потребує подальшої оптимізації для підвищення продуктивності. Заплановані реформи дозволять компанії зміцнити свої позиції на українському та міжнародному ринку, покращити умови праці та забезпечити сталий розвиток виробництва.

3.6. Фінансовий план

Щоб підтвердити ефективність угоди щодо експорту продукції підприємства (обрано країни Туркменістан та Польща), необхідно розрахувати відповідні показники. Як базову ціну буде використано середнє значення, що становить 75 доларів США. Загальна сума операції визначатиметься відповідно до цього показника. Обраний спосіб доставки – автомобільний транспорт. Показники оцінки ефективності угоди експорту до Туркменістану зведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Показники оцінки ефективності угоди експорту до Туркменістану

№ з/п	Назва показника	Формула обчислення	Примітка	Розрахунок
1.	Ціна одиниці товару		БЦ - базова ціна пропозиції.	$Цб = 75$ дол. США
2.	Загальна вартість партії.	$Зс = Цз \times Кз$	Кз - кількість експортованих одиниць товару	$Зс = 50000 \times 75 = 3750000$ дол. США
3.	Сума можливого прибутку по партії	$Пс = (Ут \times Зс) / 100$	Ут - середній рівень торговельної надбавки	$Пс = (5 \times 3750000) / 100 = 187\,500$ дол. США.
4.	Сума податку на додану вартість партії	$ПДВ = (Пс \times СПДВ) / 100$	СПДВ - ставка податку у відсотках	0 грн.
5.	Можлива загальна сума реалізації партії	$Рс = Зс + Пс$		$Рс = 3750000 + 187500 = 3\,937\,500$ дол. США.
6.	Скоригований рівень витрат на партію, %	$Вк = Вс - Вт + (Вк \times 100) / Рс$	Вс - середній рівень витрат по даній групі товарів, %; Вт - транспортні витрати, %; Вк - конкретні витрати	$Вк = 1,2 - 0,5 + (22000 \times 100) / 3937500 = 0,9$
7.	Сума можливих витрат обігу за угодою	$Во = (Вк \times Рс) / 100$		$Во = (0,9 \times 3937500) / 100 = 35531$ дол. США
8.	Сума можливого балансового прибутку за угодою	$Пу = Рс - Зс - Во - ПДВ$	Во - можливі витрати обігу за угодою	$Пу = 3937500 - 3750000 - 35531 - 0 = 151969$
9.	Сума можливого чистого прибутку за угодою	$Пч = Пу \times (100 - Сп) / 100$	Сп - ставка податку на прибуток	$Пч = 151969 \times (100 - 18) / 100 = 109\,534,6$
10.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості партії, %	$Пз = (Пч \times 100) / Зс$	-	$Пз = (109534,6 \times 100) / 3750000 = 2,96$
11.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації партії, %	$Пр = (Пч \times 100) / Рс$	-	$Пр = (109\,534,6 \times 100) / 3937500 = 2,8$

На підставі проведених розрахунків ефективності експортної угоди щодо засобів захисту рослин ПАТ «Сумихімпром» було встановлено, що можливий чистий прибуток за контрактом становитиме 109 534 долари США. Відношення чистого прибутку до загальної вартості угоди складе 2,96%, а до прогнозованого обсягу реалізації партії – 2,8%.

Оскільки експортні операції звільнені від податку на додану вартість, ставка ПДВ для цієї угоди становить 0%.

Розрахунок вартості експорту включає такі складові:

Митна вартість продукції – 3 750 000 доларів США.

Мито (5%) – 187 500 доларів США.

Логістичні витрати на перевезення – 22 000 доларів США.

Доставка продукції здійснюється відповідно до графіка відвантажень, узгодженого сторонами в електронному форматі, згідно з умовами DDP (Туркменістан) відповідно до Інкотермс 2024.

Згідно з цими умовами, продавець зобов'язаний оформити страховий поліс з мінімальним покриттям та забезпечити митне очищення товару для експорту. Даний торговий термін застосовується до будь-якого виду транспорту, включаючи мультимодальні перевезення.

При підготовці договору купівлі-продажу між українським підприємством і закордонними контрагентами було використано «Положення про форму зовнішньоекономічних угод», затверджене наказом Міністерства зовнішньоекономічних зв'язків і торгівлі №075 від 13.08.2013.

Порівнюючи отримані результати з аналізом ефективності угоди, наведеної у другому розділі (де здійснювалася поставка 40 000 одиниць продукції за 70 доларів США за одиницю), можна побачити позитивну динаміку фінансових показників. В угоді на 50 000 одиниць аналогічної продукції за 75 доларів США чистий прибуток зріс із 1,6% до 2,96%, що

демонструє збільшення на 85%. Відношення прибутку до загальної вартості партії зросло з 1,55% до 2,8%, що становить приріст у 80%.

Розрахунок інших змін показників є недоцільним, оскільки збільшення обсягу партії на 10 000 одиниць і підвищення ціни до 75 доларів США безпосередньо вплинуло на фінансові результати угоди.

Розрахуємо показники оцінки ефективності угоди експорту до Польщі (табл.3.6)

Таблиця 3.6.

Показники оцінки ефективності угоди експорту до Польщі ПАТ
«Сумихімпром»

№ з/п	Назва показника	Формула обчислення	Примітка	Розрахунок
1.	Ціна одиниці товару		БЦ - базова ціна пропозиції.	Цб = 75 дол. США
2.	Загальна вартість партії.	$Zc = Цз \times Kз$	Kз - кількість експортованих одиниць товару	$Zc = 50000 \times 75 = 3750000$ дол. США
3.	Сума можливого прибутку по партії	$Пс = (Ут \times Zc) / 100$	Ут - середній рівень торговельної надбавки	$Пс = (5 \times 3750000) / 100 = 187\,500$ дол. США.
4.	Сума податку на додану вартість партії	$ПДВ = (Пс \times СПДВ) / 100$	СПДВ - ставка податку у відсотках	0 грн.
5.	Можлива загальна сума реалізації партії	$Рс = Zc + Пс$		$Рс = 3750000 + 187500 = 3\,937\,500$ дол. США.
6.	Скоригований рівень витрат на партію, %	$Вк = Вс - Вт + (Вк \times 100) / Рс$	Вс - середній рівень витрат по даній групі товарів, %; Вт - транспортні витрати, %; Вк - конкретні витрати	$Вк = 1,2 - 0,2 + (12000 \times 100) / 3937500 = 0,75$
7.	Сума можливих витрат обігу за угодою	$Во = (Вк \times Рс) / 100$		$Во = (0,75 \times 3937500) / 100 = 29531$ дол. США

Продовження табл. 3.6.

8.	Сума можливого балансового прибутку за угодою	$P_y = P_c - Z_c - V_o - \text{ПДВ}$	Во - можливі витрати обігу за угодою	$P_y = 3937500 - 3750000 - 29531 - 0 = 157969$
9.	Сума можливого чистого прибутку за угодою	$P_{\text{ч}} = P_y \times (100 - C_{\text{п}}) / 100$	Сп - ставка податку на прибуток	$P_{\text{ч}} = 157969 \times (100 - 18) / 100 = 129\,500$
10.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості партії, %	$P_z = (P_{\text{ч}} \times 100) / Z_c$	-	$P_z = (129500 \times 100) / 3750000 = 3,45$
11.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації партії, %	$P_r = (P_{\text{ч}} \times 100) / P_c$	-	$P_r = (129\,500 \times 100) / 3937500 = 3,2$

На основі здійснених розрахунків ефективності експортного контракту щодо засобів захисту рослин ПАТ «Сумихімпром» було визначено, що прогнозований чистий прибуток за угодою складе 129 500 доларів США. Частка чистого прибутку відносно загальної вартості контракту становитиме 3,45%, а від прогнозованої суми реалізації партії — 3,2%.

Оскільки експортні операції не оподатковуються ПДВ, ставка податку становить 0%.

Розрахунок вартості експортної партії включає наступні компоненти:

Митна вартість продукції — 3 750 000 доларів США.

Мито (0,5%) — 18 750 доларів США.

Логістичні витрати (транспортування) — 12 000 доларів США.

Умови постачання залишаються аналогічними до тих, що застосовувалися під час експорту продукції до Туркменістану.

Порівнюючи ефективність експорту до Польщі з аналогічною угодою щодо Туркменістану, можна зробити висновок, що постачання на польський ринок є більш вигідним за такими показниками:

1. Мито за угодою зменшене на 168 750 доларів США, що у 10 разів нижче.

2. Балансовий прибуток збільшено завдяки нижчим витратам на транспортування, економія становить 6 000 доларів США, що еквівалентно 8,2%.

3. Чистий прибуток вищий на 20 036 доларів США, що відповідає зростанню на 15%.

Після врахування всіх витрат за угодою та собівартості продукції, чистий фінансовий результат складе 2 864 219 доларів США, а чистий дохід підприємства становитиме 2 915 500 доларів США.

За умови, що валовий дохід компанії залишається на рівні 23,633 млн доларів США, ця угода сприятиме його збільшенню до 26,55 млн доларів США, що еквівалентно приросту на 12%.

3.7. Оцінка ризиків

При реалізації бізнес-плану розвитку ПАТ «Сумихімпром» необхідно враховувати можливі ризики, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Ризики можна класифікувати за наступними категоріями:

1. Виробничі ризики. Можливі загрози: вихід з ладу виробничого обладнання, що може призвести до зупинки цехів, дефіцит сировини для виробництва мінеральних добрив та двоокису титану, високий рівень зношеності обладнання та необхідність його модернізації, порушення екологічних норм та можливі санкції з боку регуляторних органів.

Заходи з мінімізації:

Запровадження програми модернізації обладнання та впровадження автоматизованих систем моніторингу стану техніки.

Диверсифікація постачальників сировини для зменшення залежності від одного джерела.

Впровадження сучасних технологій очищення промислових викидів для відповідності екологічним стандартам.

2. Фінансові ризики. Можливі загрози: коливання цін на сировину, енергоносії та логістичні послуги; курсові ризики, оскільки підприємство працює на експорт і отримує дохід у валюті; високий рівень податкового навантаження та можливі зміни у законодавстві щодо оподаткування хімічної промисловості.

Заходи з мінімізації:

Використання фінансових інструментів для хеджування валютних ризиків.

Оптимізація витрат на логістику шляхом укладення довгострокових контрактів із транспортними компаніями.

Робота з банками та міжнародними фінансовими установами для залучення вигідних кредитних ресурсів.

3. Комерційні ризики. Можливі загрози: зниження попиту на мінеральні добрива та хімічну продукцію через економічні кризи, посилення конкуренції з боку іноземних виробників, нестабільність ринків збуту, зокрема через геополітичну ситуацію.

Заходи з мінімізації:

Диверсифікація ринків збуту та укладання довгострокових контрактів із міжнародними партнерами.

Розширення асортименту продукції відповідно до потреб аграрного сектору та промисловості.

Розвиток маркетингової стратегії для підвищення впізнаваності бренду "SumTitan" та "SuperAgro".

4. Логістичні ризики. Можливі загрози:

Перебої у постачанні сировини та затримки у транспортуванні готової продукції.

Зростання вартості перевезень через зміни тарифів або обмеження на міжнародних транспортних коридорах.

Заходи з мінімізації:

Розвиток власної логістичної інфраструктури та складів.

Використання мультимодальних перевезень для забезпечення стабільних поставок.

Налагодження стратегічного партнерства з міжнародними логістичними компаніями.

5. Юридичні та регуляторні ризики. Можливі загрози: зміни у законодавстві щодо хімічної промисловості, які можуть вплинути на виробничі процеси; ускладнення експорту продукції через зміну митних правил та обмежень у країнах-імпортерах.

Заходи з мінімізації:

Регулярний моніторинг змін у законодавстві та адаптація внутрішніх процесів відповідно до нових вимог.

Взаємодія з державними органами та асоціаціями хімічної промисловості для відстоювання інтересів підприємства.

Використання міжнародних юридичних консультантів для роботи з експортними ринками.

Підсумовуючи, зазначимо, що ризики, пов'язані з виробничою, фінансовою та комерційною діяльністю ПАТ «Суміхімпром», є керованими за умови впровадження відповідних заходів. Диверсифікація ринків, модернізація виробництва, хеджування фінансових ризиків та активна маркетингова політика дозволять підприємству не лише мінімізувати потенційні загрози, а й забезпечити стабільне зростання прибутку та посилення позицій на міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було зроблено такі узагальнення, висновки та пропозиції:

Визначено економічну природу та функції підприємства. Аналіз діяльності ПАТ «Сумихімпром» дозволив уточнити його економічну сутність: підприємство функціонує як прибуткова комерційна організація, основною метою якої є отримання доходу від реалізації продукції. Водночас, окрім суто фінансових аспектів, воно виконує важливу економічну функцію – задоволення попиту споживачів на високоякісні хімічні продукти, зокрема мінеральні добрива, коагулянти та двоокис титану. Встановлено, що стабільність та конкурентоспроможність компанії значною мірою залежать від ефективного управління ресурсами, гнучкості у прийнятті рішень та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Розглянуто бізнес-планування як складову стратегічного розвитку. У сучасних ринкових умовах бізнес-планування виступає інструментом адаптації підприємства до зовнішніх викликів та ефективного стратегічного управління. Використання бізнес-плану дозволяє не лише прогнозувати можливі сценарії розвитку, а й своєчасно реагувати на ринкові зміни. Бізнес-планування також дає змогу підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати ресурсні потоки, визначити ключові напрями розвитку та розробити заходи щодо зниження потенційних ризиків.

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз фінансового стану компанії, зокрема оцінку платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Проведене дослідження дозволило виявити сильні та слабкі сторони фінансової діяльності підприємства. Зокрема, виявлено стабільне зростання прибутковості за рахунок оптимізації витрат, збільшення обсягів виробництва та ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Оцінено фактори, що впливають на економічну ефективність діяльності. Встановлено, що ключовими факторами, які визначають ефективність діяльності підприємства, є:

Ціна реалізації продукції – правильне позиціонування цінової політики сприяє зростанню конкурентоспроможності;

Обсяги виробництва та реалізації – збільшення випуску продукції дозволяє покращити фінансові результати та знизити собівартість за рахунок ефекту масштабу;

Собівартість та витрати – контроль витратної частини дає змогу зменшити фінансові ризики та підвищити прибутковість.

Варто зазначити, що всі ці фактори вплинули на позитивну динаміку фінансових показників підприємства, що підтверджує економічну доцільність здійснюваних операцій. Розрахунки продемонстрували, що кожен експортний контракт компанії є рентабельним та вигідним, що свідчить про ефективність її стратегії на міжнародних ринках.

Оцінено конкурентне середовище та позиціонування компанії ПАТ "Сумихімпром" активно працює в умовах конкуренції, що вимагає постійного вдосконалення продукції, оптимізації виробничих процесів та впровадження інновацій. Однією з ключових переваг компанії є її сильна репутація на ринку, стабільна співпраця з понад 100 партнерами у різних галузях промисловості, а також орієнтація на якісну продукцію та високі стандарти безпеки. Завдяки цьому підприємство продовжує утримувати лідируючі позиції в хімічній галузі України.

Розглянуто перспективи виходу на нові ринки. У третьому розділі було запропоновано стратегію виходу на ринок Польщі. Це рішення базується на ретельному аналізі регіональної економіки, оцінці платоспроможного попиту та виявлених перевагах. Оскільки раніше продукція підприємства на польському ринку не реалізовувалася, дана стратегія є перспективним напрямком розширення бізнесу.

Для реалізації цього проекту планується співпраця з дистриб'юторами, що дозволить знизити витрати на логістику, підвищити рівень охоплення потенційних клієнтів і покращити збутову політику. Порівняльний аналіз угод показав, що ефективність експорту до Польщі є навіть вищою, ніж у попередніх контрактах, що підтверджує доцільність вибору даного ринку.

Підприємство демонструє стабільну динаміку розвитку, що підтверджується позитивними фінансовими показниками. Фінансовий аналіз виявив ряд можливостей для покращення ефективності діяльності підприємства, зокрема шляхом оптимізації витрат, розширення виробничих потужностей та впровадження інновацій.

Розширення географії збуту, зокрема вихід на ринок Польщі, є стратегічно важливим кроком у розвитку підприємства, що дозволить збільшити обсяги реалізації та покращити прибутковість.

ПАТ «Сумихімпром» має ряд конкурентних переваг, які дозволяють йому успішно працювати в умовах міжнародної конкуренції, серед них – якість продукції, стабільні партнерські відносини та орієнтація на екологічні стандарти.

Загалом, бізнес-план розвитку ПАТ «Сумихімпром» відображає чітку стратегію розширення, фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності. Запропоновані заходи дозволять підприємству не лише зміцнити позиції на ринку, а й закласти основу для довгострокового зростання та інноваційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонова Л. Г., Рога О. В. Підготовка бізнес-плану: Практикум. - К.: Знання, 2019. – 158 с.
2. Акопян А. А. Методика планирования предпринимательских проектов, 2018. – 19 с.
3. Бізнес-план / Центр сприяння підприємництву «Компас». Центр постприватизац. підтримки підприємств України. - К., 2019. – 22 с.
4. Білецька Н. П. Використання маркетингових досліджень на ринку поліграфічної продукції / Наук. Зап. Укр. Акад. Друкарства. – 2000. – №1.
5. Гаврилюк О. В. Іноземні інвестиції / НАН України. Ін-т світової економіки і міжнар. відносин. - К.: Ред. журн. «Укр. промисловець», 2000. – 200 с.
6. Голубків Е.П. Маркетингові дослідження: теорія, методологія і практика. – 2-і видання, перероблене і доповнене. – М.: Видавництво «Фінпрес», 2009.
7. Горбонос Ф. В. Економіка підприємства: Підручник. – Львів: «Новий Світ – 2020», 2020.
8. Господарський кодекс України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: zakon4.rada.gov.ua
9. Економіка підприємства: Навч. посіб. / А.В.Шегда, Т.М.Литвиненко, М.П. Нахаба та ін.; За ред.. А.В.Шегди. – 2-ге вид. стер. – К.:знання – Прес, 2012. – 335 с.
10. Закон України «Про охорону праці» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: zakon1.rada.gov.ua
11. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 2012. – 415 с.
12. Іванілов О.С. Економіка підприємства: Підруч. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 728 с.
13. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.

14. Інвестування, інноваційні процеси і приватизація / Рябченко О. Д., Калініченко І. І., Михайленко О. П., Цибань П. В. - Х.: Основа, 2008. – 121 с.
15. Кісельов А. Основи бізнесу: Підручник / Відп. ред. Ю.М. Мальчин. - К.: Вища школа, 2015. – 190 с.
16. Клименюк Н. Н., Голованенко Н. В. Как разработать бизнес-план: Учеб. пособие для студентов, специалистов, предпринимателей / Акад. муницип. упр. - К.: Просвіт, 2021. – 193 с.
17. Ковелло, Джозеф А., Хейзелгрэн, Бриан Дж. Бизнес-планы: Пол. справ. руководство: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по экон. спец. / Пер. с англ. под общ. ред. Ю. В. Шленова. – М.: БИНОМ, 2021. – 343 с.: ил., табл.
18. Козловський В.О. Бізнес-планування: навч. посібник / В.О. Козловський, О.Й. Лесько; Вінницький національний технічний ун-т. - Вінниця: Універсум-Вінниця, 2018. - 241 с.
19. Костенко Т.Д., Підгора Є.О. Рижигов В.С., Панков В.А., Герасимов А.А., Ровенська В.В. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. - 400 с.
20. Кудашев В. Основы бизнес-планирования / Отв. ред. О. Олийник. – К.: Укр. Консалтинг. Сеть, Б. г. - 64 с.: табл.
21. Кухленко О. В. та ін. Інвестиції в Україні: сучасний стан, проблеми, перспективи розвитку / Кухленко О.В., Денисенко М. П., Ревуцький С.Ф. – К.: Ваклер, 2011. - 36 с.
22. Кухленко О. В. та ін. Проблеми розвитку інвестиційного процесу в Україні / Кухленко О. В., Денисенко М. П., Ревуцький С. Ф. – К.: Кий, 1999.
23. Луцишин П. В., Луцишин Н. П. Бізнес-планування: теорія, методика, практика: Навч. посіб. для студентів екон. спец. вузів. – Луцьк: Ред. – вид. відд. «Вежа», 2018. – 185 с.
24. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. - 2-е вид., стер. - К.: Знання, 2017. - 580 с.

25. Менюк Ю.В., Саєнко В.Ю. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: masters.donntu.edu.ua.
26. Мочерний С. В. Економічна теорія: Підручник / С. В. Мочерний, М.В. Довбенко. – К.: Видавничий центр «Академія», 2004. – 856 с.
27. Падерін І.Д. Бізнес-планування: навч. посіб. / І.Д. Падерін; Дніпропетр. держ. фін. акад. - Д.: Свідлер А. Л., 2012. - 137 с.
28. Патаренко Н. О., Підручник А. М. Теорії інвестицій: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 2000.
29. Планування і діагностика діяльності підприємств: Навч. посіб. / І.Р. Залуцький, В.М. Цимбалюк, С.Г. Шевченко. - Л.: Новий Світ-2000, 2020. - 320 с.
30. Примак Т.О. Економіка підприємства. Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. Вікар, 2013. – 219 с.
31. Семенов Г.А., Станчевський В.К., Семенов А.Г., Гребінець К.М. Організація і планування на підприємстві: Навч. посібник. – К.: Центр навч. літерат., 2016. – 521 с.
32. Слабковський Ю. М. Підходи до розробки маркетингової стратегії по залученню інвестицій / Укр. акад. зовніш. торгівлі. «Маркетинг. Центр» при Ін-ті соц. – екон. пробл. «Республіка». – К., 2019.
33. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: Навч. посіб. - Житомир, 2016. - 419 с.
34. Тарасюк Г.М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством: Моногр. - Житомир, 2016. - 469 с.
35. Шваб Л.І. Економіка підприємства. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-ге вид. – К.: Каравела, 2005. – 568 с.
36. Щуренко Н.В. Економічний аналіз: Навчальний посібник. – Львів: “Новий Світ-2000”, 2016. – 344 с.
37. Офіційний сайт підприємства. URL: <https://sumykhimprom.com.ua/>.
38. Incoterms 2024 URL: <https://utec.ua/blog/umovi-ddp-inkoterms-2024-scho-varto-znati#>