МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
(УНУС)

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____ 2024 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА)
РОБОТА МАГІСТРА

ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТОВ ІМ. ГРИШКА ЗВЕНИГОРОДСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконав: студент ІІ курсу 21м-з групи спеціальності 073 "Менеджмент" (освітньо-професійна програма **«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**)

ДЖУЛА Віктор Богданович

Керівник: к.е.н., доцент **ПІТЕЛЬ Ніна**

Умань - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ І ПРОБЛЕМИ ЙОГО ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ 10

1.1. Експортний потенціал і його становлення в умовах глобалізації 10

1.2. Оцінка експортного потенціалу аграрного сектора України в умовах російсько-української війни 23

1.3. Проблеми формування експортного потенціалу підприємствами аграрної сфери в умовах війни 37

РОЗДІЛ ІІ. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТОВ ІМ. ГРИШКА ЗВЕНИГОРОДСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ 42

2.1. Аналіз організаційно-економічних умов і ефективності виробничо-господарської діяльності товариства 42

2.2. Оцінка зовнішньоторговельної діяльності й експортного потенціалу СТОВ ІМ. ГРИШКА 56

РОЗДІЛ ІІІ. ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТОВ ІМ. ГРИШКА ЗВЕНИГОРОДСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ 66

3.1. Обґрунтування методів управління експортним потенціалом аграрних підприємств 66

3.2. Фактори розвитку експортного потенціалу СТОВ ІМ. ГРИШКА 73

3.3. Удосконалення експортного потенціалу підприємства на основі перспективної стратегії активізації зовнішньоекономічної діяльності 80

3.4. Інформаційне забезпечення та прогнозування зовнішньоторговельних операцій СТОВ ІМ. ГРИШКА 88

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ 96

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 100

ДОДАТКИ 109

ВСТУП

В умовах глобальних світогосподарських змін економічний потенціал держави визначається такими ключовими факторами, як наявність внутрішніх ресурсів та ступінь інтеграції у глобальну господарську систему. Одним із найбільших чинників інтеграції України у світове господарство є формування механізму сталого розвитку експорту, який у сучасних умовах залежить від здатності національних підприємств виробляти та реалізовувати продукцію, що відповідає міжнародним стандартам якості, конкурентній ціні та рівню.

Останніми роками значно зросла роль міжнародних зв'язків, які мають вагомий вплив не лише на економіку України загалом, але й на розвиток кожного окремого підприємства. У таких умовах одним із ключових напрямків розвитку вітчизняних підприємств стає орієнтація на зовнішні ринки збуту [1]. Водночас варто враховувати, що сучасна міжнародна торгівля характеризується домінуванням новітніх технологій та інноваційної продукції в структурі світового товарообігу. Успішна міжнародна діяльність підприємств безпосередньо залежить від ефективного використання інформаційних технологій в управлінських процесах. Збільшення частки інтелектуальної складової в продукції сприяє прискоренню виробничих і збутових процесів, що, у свою чергу, вимагає перегляду підходів до організації експортної діяльності, розширення експортного потенціалу та пошуку нових джерел його розвитку.

Актуальність формування експортного потенціалу аграрних підприємств України в умовах російсько-української війни зумовлена відсутністю стратегії та економічних інструментів, які мають безпосередній вплив на розвиток національної економіки, продовольчу безпеку та інтеграцію України у світову економіку. Війна спричинила значне руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та обмеження доступу до традиційних ринків збуту аграрної продукції. У таких умовах розвиток експортного потенціалу стає критичним для забезпечення стійкості аграрного сектору. Експорт дозволяє підприємствам диверсифікувати ринки збуту, знижуючи ризики, пов’язані зі

скороченням внутрішнього попиту та ускладненим доступом до окупованих територій або зон активних бойових дій.

Україна традиційно є одним із ключових постачальників сільськогосподарської продукції на світовий ринок, зокрема зернових культур, олійних, м'яса та інших аграрних товарів. В умовах глобальних викликів, таких як продовольча криза та зміни клімату, український аграрний сектор має стратегічне значення не тільки для внутрішньої економіки, але й для міжнародної системи продовольчої безпеки. Відтак, зміцнення експортного потенціалу сприятиме стабілізації національної економіки, забезпечуючи приплив валютних надходжень, створення робочих місць та розвиток інноваційних технологій у галузі. Євроінтеграційні процеси та поглиблення співпраці з країнами Європейського Союзу відкривають для українських аграрних підприємств нові можливості доступу до висококонкурентних ринків, а також стимулюють до адаптації європейських стандартів якості та екологічних норм. Формування експортного потенціалу в таких умовах забезпечує стійку конкурентоспроможність вітчизняної продукції, що є особливо важливим для подальшого розвитку міжнародної торгівлі та закріплення України як надійного партнера на світовому ринку.

З огляду на ці чинники, формування експортного потенціалу аграрних підприємств України є не лише актуальним завданням, але й стратегічною необхідністю для збереження і розвитку аграрного сектору, стабілізації економіки та забезпечення продовольчої безпеки на національному і міжнародному рівнях.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти аналізу, формування та використання експортного потенціалу розглядались в працях вітчизняних вчених, а саме Кондратюк О., Стояненко І., Пітель Н.Я., Зборовська Ю. Л., Школьний О. О., Новак І.М., Павлов О. І., Самофатова В. А., Кулаковська Т. А., Жук М.В., Кваша С.М., Кириченко О.А., Кобиляцький Л.С., Коровайченко Н.Ю., Кузь І.В., Лаптєва І.М. [1-18] та інших. Разом з тим, проблема його оцінки дотепер знаходиться в сфері наукового дослідження.

Потребують подальших досліджень теоретичні основи регулювання експортного потенціалу та обґрунтування шляхів нарощування експортного потенціалу підприємств аграрної сфери економіки України. Це свідчить про виняткову актуальність обраної теми наукових досліджень.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра було обрано сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю (СТОВ) ІМ. ГРИШКА Звенигородського району Черкаської області.

Метою кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра є аналіз виробничо-ресурсного та експортного потенціалу СТОВ ІМ. ГРИШКА і пошук напрямів його подальшого розвитку.

В контексті реалізації зазначеної мети були виділені завдання дослідження:

✓ обґрунтувати суть експортного потенціалу та його розвиток в умовах глобалізації; оцінити експортний потенціал України та розглянути проблеми його формування підприємствами аграрної сфери;

✓ дослідити організаційно-економічні умови та ефективність виробничо-господарської діяльності, виробничо-ресурсний та експортний потенціал і систему менеджменту ЗЕД СТОВ ІМ. ГРИШКА;

✓ обґрунтувати методи управління експортним потенціалом і фактори його розвитку для СТОВ ІМ. ГРИШКА; окреслити напрями розвитку експортного потенціалу на основі перспективної стратегії активізації ЗЕД; розробити рекомендації з інформаційного забезпечення та спрогнозувати ЗЕД.

Дослідження проводились з використанням таких **методів:** монографічного, абстрактних оцінок, конструктивно-логічного, графічного, розрахунково-конструктивного методу, екстраполяції, експертних оцінок.

Джерелами інформації під час написання магістерської роботи були законодавчі акти, офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, матеріали первинного обліку, оперативної, зведеної та річної звітності про результати виробничо-господарської та зовнішньоторговельної діяльності СТОВ ІМ. ГРИШКА, а також публікації провідних вчених у сфері розвитку ЗЕД й активізації експортного потенціалу аграрної сфери економіки України.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ І ПРОБЛЕМИ ЙОГО ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

1.1. Експортний потенціал і його становлення в умовах глобалізації

Проблема розширення експортних можливостей та розвитку експортного потенціалу підприємства є складною і різновекторною. Її вирішення вимагає системного підходу до вдосконалення управління ЗЕД підприємства і здійснення комплексу організаційно-економічних, управлінських і техніко-технологічних заходів, що сприятимуть посиленню конкурентних переваг підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках. Головним аспектом зазначеної проблеми є визначення джерел оновлення експортного потенціалу, пошук важелів для стимулювання його розвитку, адже саме від рівня експортного потенціалу в більшій мірі залежить якість присутності вітчизняного підприємства на зовнішньому ринку [2, 19].

В останні роки ринки продукції розвинених країн характеризуються високою насиченістю пропозиціями послуг світової якості та значним рівнем конкуренції. Для більшості українських виробників випуск конкурентоспроможної продукції є ускладненим через низький технічний рівень виробництва та недовикористання експортного потенціалу. Одним із ключових шляхів подолання кризового стану є збільшення обсягів експорту. Однак для реалізації існуючих можливостей необхідно вирішити низку методологічних питань. По-перше, слід чітко визначити поняття «експортний потенціал» підприємства та ідентифікувати фактори, що його формують. По-друге, необхідно обґрунтувати шляхи розвитку експортного потенціалу в умовах глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу, з метою активізації просування продукції та послуг українських підприємств на світові ринки [3-4].

Завдяки наявності висококваліфікованих кадрів та накопиченому виробничому потенціалу Україна належить до числа основних потенційних

експортерів продукції і послуг. Але ці переваги можуть бути використані лише за умови правильної оцінки експортного потенціалу, а також за розробки стратегії його реалізації.

Під потенціалом взагалі розуміється рівень потужності в якому-небудь відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь. Основа потенціалу — виробничі сили суспільства, задіяні в галузях економіки.

Експортний потенціал — це сукупний обсяг накопичених ресурсів країни, галузі, підприємства, що можуть бути задіяні для досягнення максимально можливих обсягів задоволення попиту на зовнішніх ринках у перспективі при їх оптимальному використанні. Таке визначення має «маркетингову» спрямованість і передбачає оцінку експортного потенціалу з точки зору реалізації ресурсів із найбільшою вигодою для суб'єкта господарювання. Експортний потенціал не можна розглядати ізольовано від розвитку світової економіки. Конкурентні переваги країни в тому чи іншому періоді часу на світовому ринку можуть бути нівельовані, якщо вони не використовуються. Ось чому експортний потенціал — це динамічний показник, що постійно змінюється з розвитком економіки країни і кон'юнктури світового ринку [5-7].

Поняття «експортний потенціал» характеризується не тільки абсолютним обсягом експорту, а й резервами матеріально-технічних, товарних, інтелектуальних, трудових та інших ресурсів, що можуть бути задіяні для здійснення зовнішньоекономічних операцій за визначених умов. Оцінка експортного потенціалу має відображати не так сукупність всіх ресурсів, як максимально можливий результат зовнішньоекономічних операцій, який можна отримати на основі узгодженою використання них ресурсів. Для подальшого дослідження та оцінки експортного потенціалу його доцільно класифікувати за такими ознаками, як форма відображення, рівень суб'єкта, ступінь використання на момент часу [8-9].

За своїм змістом експортний потенціал може мати як матеріальну, так і вартісну форму (рис. 1.1). У матеріальній формі це основні засоби, обігові кошти та кваліфікація фахівців; у вартісній — сукупність витрат, пов'язаних із



Рис. 1.1. Схема класифікації експортного потенціалу за основними критеріями*

*розроблено автором на основі [10]

виробництвом і доведенням інвестиційної продукції до споживачів. Залежно від рівня суб'єкта експортний потенціал можна оцінювати на різних рівнях: експортний потенціал підприємства; галузі; окремого регіону; експортний потенціал держави загалом. За ступенем використання експортного потенціалу на конкретний час доцільно відрізняти:

♦ досягнутий рівень використання інвестиційних ресурсів, залучених для продажу за кордон. Передусім – це фактичний обсяг їх експорту;

♦ потенціал, що вже реалізується на внутрішньому ринку і за певних умов може бути залучений для проведення експортних операцій;

♦ перспективний експортний потенціал – ресурси, що використовуються у зовнішньоторговельних операціях у вигляді сировини або напівфабрикатів, але можуть бути перероблені, доопрацьовані й експортуватися як ресурси;

♦ потенціал ресурсів, що з якихось причин на даний момент часу ще не використовуються. Насамперед це можливі обсяги надання інвестиційних послуг, що можуть бути досягнуті при використанні передових технологій виробництва і подальшої спеціалізації підприємств.

Отже, повний експортний потенціал складається із суми використаних і ще не використаних ресурсів, а також з організаційних, матеріально-технічних (у тому числі технологічних), фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів. що можуть бути залучені для збільшення обсягів експорту.

Експортний потенціал слід розглядати у площині конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках. Конкурентоспроможність продукції – передумова комерційного успіху на ринку — є вирішальним фактором експортного потенціалу підприємства. Для цього необхідно конкретизувати перспективні можливості для випуску висококонкурентної продукції і надавати відповідні послуги [11, 14]. Для подальшого розгляду нам необхідно визначитися з низкою принципових питань щодо змісту експортного потенціалу галузі (і окремих підприємств) та чинників, які його формують, і умов, за яких він може бути реалізованим.

Під експортним потенціалом галузі (окремого підприємства) слід розуміти здатність до контролю над якнайбільшою часткою ринку при визначених обмеженнях внутрішнього і зовнішнього характеру. Ця «здатність» визначається ресурсами галузі (підприємства), особливостями їх використання у спрямуванні на формування продукту та маркетингових стратегій, які забезпечують їм необхідну конкурентоспроможність. Потенціал (від латинського *potentia* — сила) — можливості, які можуть бути використані для досягнення визначеної мети [12].

Експортний потенціал, як і взагалі «потенціал системи», — відносне поняття. Здатність системи досягти мети — це її потенціал. Якщо ми говоримо, що потенціал системи дозволяє контролювати чверть ринку конкретної продукції, то щодо контролю над половиною ринку його можливостей буде замало. Поняття «потенціал» має сенс, коли визначені і мета і можливості її

досягнення. Потенціал — відносна характеристика системи, яка визначається метою перебування підприємства на ринку.

Оскільки будь-яке підприємство — цілеспрямована система, визначення його потенціалу пов'язано з урахуванням саме цілеспрямованої діяльності. Для того, щоб система досягла своїх максимальних можливостей на ринку, необхідно, щоб її внутрішня структура та система управління відповідали вимогам досягнення поставленої мети. Система має пристосувати свою структуру до вимог зовнішнього середовища.

Для того, щоб оцінити експортний потенціал, необхідно чітко визначити мету виходу на зовнішній ринок, її можна формулювати по-різному, але вона повинна мати кількісний вигляд, наприклад: рівень рентабельності, обсяг продажу або випуску продукції. Якщо експортер ставить за мету контролювати чверть ринку, хоча він може контролювати його половину, він має високий потенціал щодо поставленої мети і сильні конкурентні позиції. У несприятливому випадку йому легко втримати свої позиції, бо є можливість вдатися до експансії. Але в міру просування до верхньої межі (50 %) потенціал вичерпується [13]. Утримати половину ринку можливо, але дуже складно, оскільки сильною загрозою для цього експортера будуть і коливання кон'юнктури, і поява нового товару чи нового конкурента.

Розглядаючи суть експортного потенціалу, доцільно виділяти поняття «абсолютний експортний потенціал» — як граничне поняття, і цільовий експортний потенціал» — як спроможність підприємства досягти відповідної мети. Чим нижча «планка» мети, тим вищий потенціал [14].

Наявність ресурсів ще не означає високий потенціал підприємства — його умовою є високоефективне їх використання, а ця умова формується під впливом чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Отже, при розгляді ресурсної основи експортного потенціалу необхідно розрізняти: по-перше, наявність ресурсів, які визначають науково-технічний, технологічний та фінансовий стан галузі (підприємства); по-друге, наявність маркетингових та організаційно-управлінських можливостей, як особливий вид ресурсів. Саме ці

можливості визначають ефективність використання ресурсів, тому в подальшому доцільно розглядати експортний потенціал як складну систему, підсистеми якої формуються під впливом різних чинників.

Відповідно до наведеного доцільно відрізняти поняття технічний потенціал підприємства (ТП) і управлінсько-маркетинговий потенціал підприємства (УМП), інтеграція яких і визначає інтегральний експортний потенціал, його експортоспроможність. Саме інтегральний експортний потенціал є конкурентним потенціалом (КП) — тобто здатністю підприємств до конкурентної боротьби на зовнішніх ринках. Такий підхід дозволяє з'ясувати природу формування кожної складової, рівень їх розвитку та взаємодії, а також проводити розподіл ресурсів (у випадку їх обмеження) між складовими інтегрального потенціалу з метою його максимізації [15].

Формування цілей та розробка експортної політики передбачає необхідність всебічного знання підприємством своїх експортних можливостей, рівня конкурентоспроможності своєї продукції, факторів їх обмеження, можливостей товарних ринків н умовах конкурентного середовища на данин час і в перспективі. Експортна політика і підприємства, і галузі повинна виходити з принципу послідовного переходу від простих до складніших завдань експорту і додержуватися принципу концентрації ресурсів і зусиль на найбільш перспективних напрямах експорту Розпорошення зусиль експортера по багатьох видах продукції і країнах, особливо на початку експортної діяльності, небажане, тому що підтримка необхідної конкурентоспроможності продукції можлива не відповідно до вимог світового ринку взагалі, а тільки на обраних його сегментах.

Є два основні напрями створення конкурентоспроможної продукції [16]: по-перше, економія на витратах — мінімізація ціни з урахуванням визначених обмежень; по-друге, надання їй конкурентних переваг за рахунок якості. Без сумніву, об'єднання цих напрямів — ідеальний варіант. Ціна товару виконує одну з найважливіших функцій при просуванні його на ринок — цінова стратегія та цінова політика підприємства вирішальне виливає на

конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність самого підприємства. Слід зазначити, що саме пряма цінова конкуренція для вітчизняних товаровиробників є на сьогодні і буде принаймні в перспективі на 5-10 років головним інструментом конкурентної боротьби на зовнішніх ринках. Це наслідок стану виробництва, якості продукції та можливостей її підвищення, а також обмежених ресурсів у підприємств на здійснення нецінової конкуренції, в якій центральне місце займають маркетингові заходи.

Конкурентні переваги продукції за рахунок якості визначаються технічним потенціалом підприємств. Відповідно з'являється потреба оцінити цей потенціал з позиції тих його складових, які забезпечують оптимізацію експортної ціни на продукцію та послуги і досягнення відповідної якості продукції. Є багато підходів до визначення складових потенціалу [1, 3-4, 9-13, 15-16, 18-19]. Але майже всі вони орієнтовані на визначення потенціалу підприємств, які виробляють переважно звані біржові товари, тоді як нас цікавить оцінка потенціалу підприємств, що виробляють продукцію адресного характеру. Вона орієнтована не на абстрактного покупця, а на конкретного, що передбачає безпосередню взаємодію експортера зі споживачем з метою виявлення його попиту і формування відповідної якості продукції чи послуг. З урахуванням специфіки ринків продукції адресної можна визначити такі складові технічного потенціалу підприємства (галузі) [18]:

- ❖ технічна складова — стан матеріально-технічної бази, її структура, техніко-економічний та науково-технічний рівень основних фондів та використовуваних ресурсів і сировини ;
- ❖ складова ефективності використання ресурсів — фондовіддача виробництва, ресурсомісткість продукції;
- ❖ науково-технічна складова – обсяг інвестицій у науково-дослідні та проектно-конструкторські розробки, їх перспективність, інформаційне забезпечення науково-дослідних та проектно-конструкторських розробок та управління виробництвом;
- ❖ складова трудових ресурсів – кваліфікація робітників та фахівців,

їх адаптаційна здатність до змін;

- ❖ фінансові ресурси — стан активів підприємства, наявність кредитних ліній.

Сукупність вказаних ресурсів визначає технічний потенціал, який являє собою конкретизовані можливості щодо випуску конкурентоспроможної продукції та надання послуг у потрібному ринку обсязі. Слід підкреслити, що взаємодія вищеназваних ресурсів може породжувати нові ресурси або збільшуватиме можливості підприємства — так званий синергетичний ефект. Оцінюючи технічний потенціал підприємств, необхідно визначити ті складові, що формують їх експортний потенціал [19]: здатність та можливість забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності продукції та послуг відповідно до вимог ринку; здатність забезпечити належний обсяг продукції та послуг, який відповідає потенційному попиту на них на цільовому ринку; здатність забезпечити ефективну розробку та реалізацію стратегічної програми постійного оновлення продукції та послуг відповідно до вимог цільового ринку.

Експортний потенціал визначає не тільки наявність перелічених вище ресурсів, а й рівень їх ефективного використання для формування стійких конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей на зовнішніх ринках. У сучасній економічній літературі такі можливості заведено називати маркетинговими можливостями, або маркетинговими потенціалом підприємства [20]. Маркетинговий потенціал підприємства — це рівень готовності, здатності та можливостей підприємства, його маркетингової служби своєчасно та якісно виконувати маркетингові функції, розв'язувати сформульовані завдання, це рівень відповідності даного стану маркетингової служби тому стану, який потрібен для вирішення поставлених завдань.

Враховуючи умови глобалізації та сучасний стан управління зовнішньоекономічною діяльністю в нашій країні, доцільніше вести мову не про маркетинговий потенціал, а про управлінсько-маркетинговий потенціал. Управлінсько-маркетинговий потенціал — це рівень готовності, здібностей та можливостей підприємства, його управлінської служби своєчасно та якісно

виконувати управління виробництвом і маркетингом, формулювати і вирішувати завдання, це рівень відповідності даного стану управлінської служби тому стану, який потрібен для вирішення поставлених завдань [15-16].

З метою практичного застосування методики оцінки управлінсько-маркетингового потенціалу підприємства в умовах глобалізації доцільно конкретизувати його складові [16]: складова «ефективності управління» - характер та гнучкість управлінської системи, швидкість проходження управлінських дій та інше; складова «макроаналіз» – здатність до макроекономічного аналізу ситуації на міжнародному ринку; складова «маркетинговий аналіз» – можливість своєчасного виявлення актуальних проблем розпитку ринку; складова «аналіз кон'юнктури» — здатність до аналізу кон'юнктури на ринку; складова «маркетингові стратегії» — здатність до розробки та реалізації конкурентоспроможних маркетингових стратегій; складова «кадри» — кадрові ресурси управлінських служб; ресурсна складова — фінансові ресурси для забезпечення маркетингової діяльності; інформаційна складова – інформаційні маркетингові ресурси та інформаційне забезпечення управлінської і маркетингової діяльності.

Експортний потенціал підприємств характеризує їх функціональні можливості і визначається підсумками цілеспрямованого функціонування в певних умовах, які визначаються конкретними обставинами щодо можливостей виробництва і збуту. З одного боку – ринок, з другого – можливості щодо виробництва конкурентного на цьому ринку товару та його просування й визначають експортні можливості підприємства, тобто його потенціал. По суті, експортний потенціал підприємства — це його потенціал у конкурентній боротьбі на конкретному ринку.

Структура механізму формування експортного потенціалу підприємства включає взаємозв’язок та взаємоузгодження факторів зовнішнього ринку (вимоги до якості та ціни товар; вимоги до маркетингових заходів; місткість ринку; інтенсивність конкуренції на ринку, вхідні бар'єри на ринок) та можливостей підприємства (система цілей; виробничі та маркетингові

можливості; адаптаційні можливості щодо продукту, ціни, маркетингу; наявні конкурентні переваги та можливості їх реалізації на визначеному ринку) [12].

В умовах глобалізації для підприємства основною метою є максимізація експортного потенціалу. Для цього необхідно вирішити такі проблеми: по-перше, мати можливість випускати відповідну продукцію; по-друге, визначити множину ринків та їх потреби: по-третє, визначити найпривабливіші ринки; по-четверте, створити ефективну систему просування та збуту продукту на визначеному ринку. Слід зазначити, що для більшості вітчизняних підприємств завдання з підвищення експортного потенціалу формується у спрощеному варіанті, а саме — максимізувати збут наявної продукції на зовнішньому ринку.

Вирішення завдання вибору найпривабливішого ринку — основа максимізації експортного потенціалу підприємства. Адже саме за цієї умови є підстави сподіватися, що найбільш повно реалізуються технічні та маркетингові потенціали підприємства. Але визначити привабливість ринку можливо за умови оцінки зазначених потенційних можливостей підприємства. У свою чергу виробничі та маркетингові потенційні можливості підприємства слід визначити відносно конкретних ринків. Тобто, певною мірою, маємо замкнене коло [15-16]. Таким чином, експортний потенціал галузі (підприємства) є функцією змінних та параметрів, які відображають привабливість локального ринку для підприємства.

Глобалізація відкриває перспективи для реалізації конкурентних переваг підприємств – доступ до світових технологій виробництва та технологічного обладнання, забезпечення сировиною, власне виробництво якої неможливе або економічно невигідне, можливість використання інформаційних ресурсів, залучення іноземних інвестицій тощо, які передусім сприятимуть конкурентоспроможному виробництву. Міра проникнення в глобальний простір та рівень активності на ньому залежать від внутрішнього середовища функціонування, яке може або сприяти, або заважати економічному росту [3-4].

На процес формування та реалізації експортного потенціалу галузей аграрної сфери впливають різного роду чинники. Серед таких варто відзначити

сприятливий вплив технічного, інформаційного та інтелектуального розвитку, відкритість багатьох ринків, доступ до факторів виробництва та фінансових ресурсів, а серед стримуючих можна відмітити жорсткі умови функціонування у конкурентному середовищі й політичні ризики (рис. 1.2).

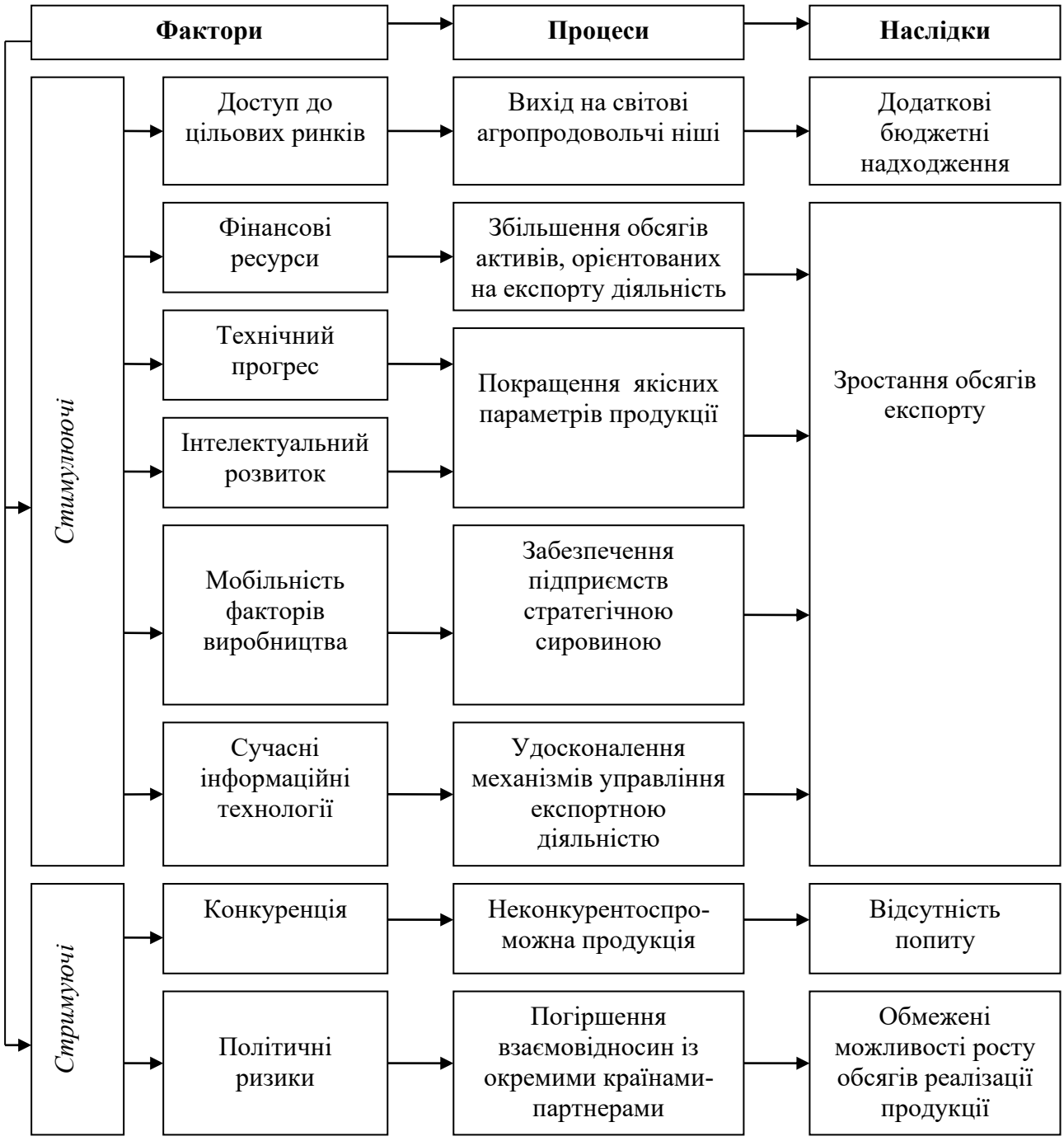


Рис 1.2. Чинники глобалізації, що впливають на процеси росту експортного потенціалу аграрних підприємств*

* – систематизовано за матеріалами [13, 15, 16]

На глобальному ринку існує значна пропозиція товарів, що в свою чергу породжує конкуренцію між їх постачальниками. Виробники реалізують продукцію під дією конкурентних сил. Рівень міжнародної конкуренції значно вищий, ніж рівень внутрішньої. На неї мають вплив особливості стандартів якості продуктів харчування, механізми державного регулювання, економічні та правові методи управління підприємницькою діяльністю [19]. Відмінності в виробничо-ресурсному потенціалі, різний рівень державного регулювання ЗЕД посилюють конкуренцію між експортоорієнтованими підприємствами. Варто відмітити також, що вона є механізмом стимулювання виробників до вдосконалення параметрів своєї продукції.

Для суб'єктів господарювання, що займаються експортною діяльністю існує значний політичний ризик. Він характеризується погіршенням фінансово-економічних показників господарювання підприємств під тиском політичних факторів [13]. Сюди відносяться соціальні конфлікти, воєнно-політичні дії, рівень втручання держави в її ЗЕД, зміни законодавства та податкового кодексу, як у країні функціонування, так і у країні-партнері. Рівень політичного ризику враховується також й іноземними інвесторами та кредиторами.

Ріст масштабів діяльності обумовлений забезпеченістю в достатній мірі факторами виробництва. Навіть незначна обмеженість деякими їх видами стримуватиме розвиток виробничого, а отже й експортного потенціалів підприємства. Обмін на міжнародному рівні ресурсами, налагодження тісного співробітництва з іноземними партнерами на довгостроковий період стимулюватиме потоки експорту продукції підприємства за кордон. Технічний прогрес є рушійною силою економічного росту, який у свою чергу стимулюється інтелектуальним розвитком. В умовах глобалізації потенційні експортери за допомогою ліцензування або франчайзингу мають можливість використовувати вже напрацьовані досягнення або вдосконалювати власну продукцію, надаючи їй інноваційних характеристик. Актуальними для розвитку експортної діяльності є й володіння інформаційними технологіями. Використання нових, більш прогресивних форм ведення міжнародного бізнесу

прискорить адаптацію підприємства до умов зовнішнього ринку.

Для підвищення конкурентоспроможності продукції, її позиціювання як високоякісконого товару, нарощування експортного потенціалу підприємствам необхідні суттєві капіталовкладення. Обмеженість в обігових активах можна покрити за рахунок інвестиційних ресурсів із-за кордону в вигляді прямих й портфельних інвестицій. При цьому основну роль відіграє зацікавленість інвестора в конкретному підприємстві й інвестиційний клімат країни.

За умов ринкової економіки відповідальність за ефективність підприємницької діяльності покладається на самого виробника. Для підприємств, які планують виходити на зовнішні ринки, стратегія діяльності може бути представлена в такому вигляді [2-3]: стратегія глобалізації – передбачає виробництво підприємством одного виду продукції, який буде універсальним для всіх країн в межах глобального ринку; мультирегіональна стратегія – базується на задоволенні потреб споживачів із врахуванням національних особливостей кожної із країн перебування; транснаціональна стратегія – максимальне поєднання споживчих потреб країни з універсальними для всіх ринків характеристиками продукту. Незважаючи на економію, перший вид стратегії може призвести до значних фінансових втрат, пов’язаних із відсутністю попиту на продукцію в деяких географічних регіонах. Реалізація ідентичної продукції можлива, наприклад, в інженерно-технічній сфері, комп’ютерних технологіях, але не в харчовій промисловості. Найбільш ефективною, на нашу думку, є третій вид стратегії, який ґрунтується на глибоких маркетингових дослідженнях ринкової кон’юнктури й передбачає поділ країн-партерів за ідентичними смаками й вподобаннями їх споживачів.

Таким чином, розвиток і формування експортного потенціалу є важливим для будь-якої країни та кожного суб’єкта бізнесу, оскільки прямо впливає на економічний стан і прибутковість. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок що успішними експортерами за умов глобалізації можуть бути лише виробники, що володіють сталими конкурентними перевагами на світових ринках.

1.2. Оцінка експортного потенціалу аграрного сектора України в умовах російсько-української війни

Макроекономічна стабільність, розуміння та можливість прогнозування загальних тенденцій змін зовнішнього і внутрішнього середовищ є одними з головних детермінант успішного ведення бізнесу та сталого економічного розвитку суб'єктів господарювання будь-якої країни. Проте повномасштабне вторгнення росії у лютому 2022 р. на територію суверенної України не просто порушило усталений порядок і принципи функціонування вітчизняних підприємств, а зумовило хаос у поточні та стратегічні плани їх діяльності, підвищило до максимуму фінансово-економічні ризики та звело нанівець позитивні очікування змін після пандемічної кризи, спричиненої коронавірусною інфекцією COVID-19 у 2020-2021 рр. [1, с. 27].

Наслідками воєнних дій для українського бізнесу стало ускладнення логістики, руйнування ланцюгів поставок та збуту, зниження попиту на продукцію, нестача сировини та працівників, часткове або повне припинення роботи частини підприємств, а також фізичне знищення низки товаровиробників, у тому числі й аграрних. На думку А. Мазаракі, Т. Мельник, росія через війну завдала українській економіці удару, який можна порівняти з руйнуваннями у Другій світовій війні [21]. Західні експерти вже прогнозують невтішні показники розвитку України у найближчі роки. За прогнозами Світового банку, обсяги ВВП України у 2022 р. можуть скоротитися на 45,1 % [22], експерти ж Economist Intelligence Unit Limited оцінюють таке зменшення більш ніж на 46 % [23]. Довгострокові наслідки оцінити наразі важко, оскільки бойові дії на території країни тривають.

До російського вторгнення Міністерство економіки України очікувало, що у 2022-2028 рр. вітчизняна економіка розвиватиметься завдяки прискоренню економічного зростання [24], в тому числі, зростанню експорту товарів і послуг. Саме експорт є одним з головних засобів сприяння економічному зростанню та інструментом активізації наявних та потенціальних конкурентних

переваг національних товаровиробників на світових ринках. За базовим сценарієм, показники динаміки обсягів національного експорту мали збільшитись на 6,5 % у 2022 р., на 7,7 % у 2023 р. та на 7,9 % у 2024 р. [24]. Однак пандемія COVID-19 та війна України з росією, які можна вважати найбільшими викликами XXI століття, внесли корективи в економіку нашої країни та реалії життя пересічних українців і всього світу.

За даними Державної служби статистики України, минулого року частка агропродукції у загальному обсягу реалізованих на зовнішньому ринку вітчизняних товарів та послуг становила 41 %. Продукція сільського, лісового та рибного господарства становила 10,6 % валового внутрішнього продукту [25]. В цій галузі працює кожен п’ятий українець, а її розвиток визначено одним з пріоритетних для України, про що зазначено в Національній економічній стратегії на період до 2030 р. [26]. Стратегічна мета розвитку цього сектора економіки нашої країни до 2030 р. – набуття статусу одного з глобальних центрів продовольчої безпеки та завоювання лідерських позицій на світовому ринку з постачання продуктів харчування з високою доданою вартістю і технологічно інтенсивних сервісів для агросектора [27].

Зазначені виклики, з якими зіштовхнулись вітчизняні підприємства, зокрема й аграрні, створили низку проблем та перешкод для подальшого успішного розвитку не лише українського агропродовольчого ринку, а й світового, на якому Україна була і залишається активним гравцем. Відтак, дослідження тенденцій та перспектив розвитку аграрного сектора України в умовах глобальних флуктацій та пошук шляхів адекватних рішень та інструментів для відповіді на них задля забезпечення збереження позицій України на міжнародних продовольчих ринках є надзвичайно актуальним.

Агробізнес вважають локомотивом економіки України. Так склалося історично, що Україна є житницею Європи, оскільки має близько 25 % чорноземів світу. Український агропромисловий комплекс (АПК) формує 10 % ВВП країни та відправляє на експорт 40 % (у грошовому вираженні) від загального обсягу товарів [25] (рис. 1.3).

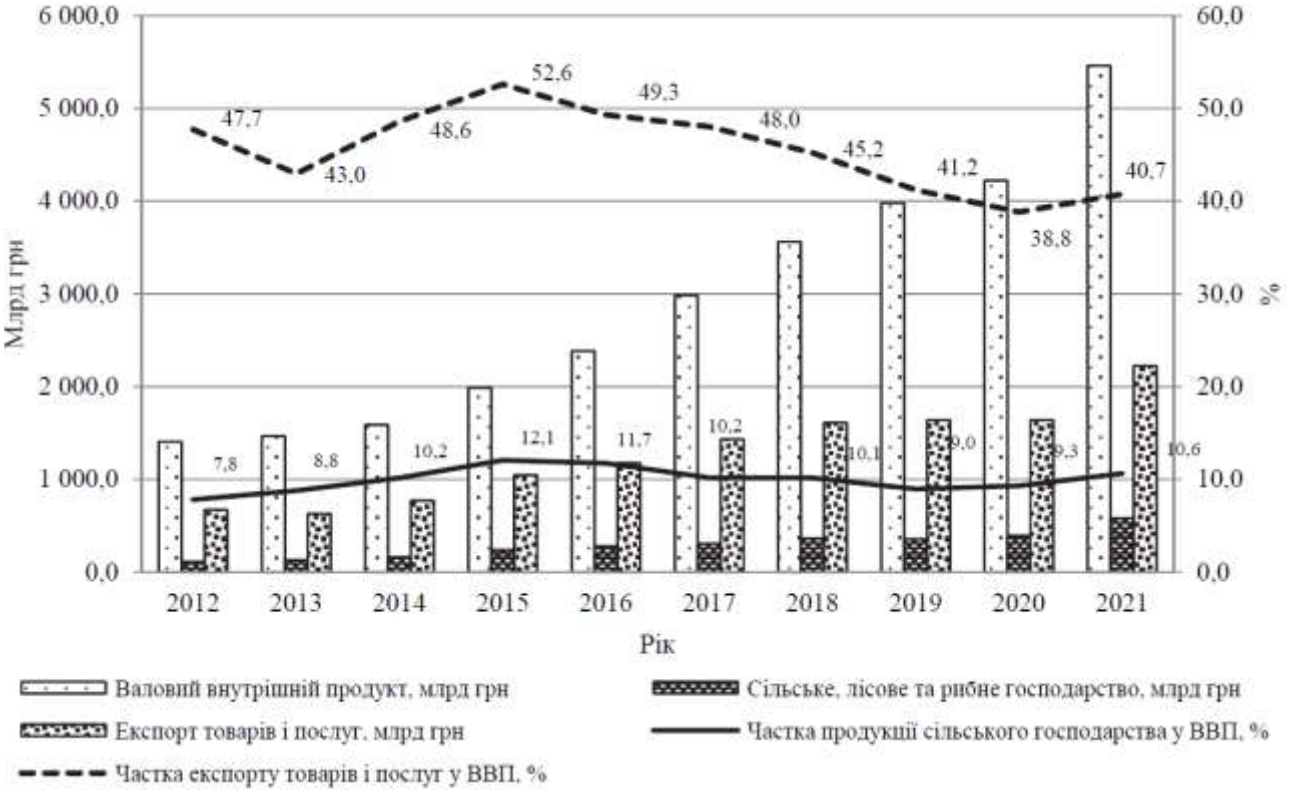


Рис. 1.3. Частка продукції сільського господарства у валовому внутрішньому продукті України у 2012–2021 рр. *(у фактичних цінах)**

* – розроблено автором за даними [25].

Сільське господарство (СГ) є системоутворюючою галуззю АПК, що поєднує сфери виробництва та переробки сільськогосподарської продукції. Галузь має великий потенціал, так як Україна є найбільшим світовим експортером соняшникової олії та зерна. Попри те, що у 2020 р. показники виробництва та експорту продукції сільського господарства в Україні знизилися, що спричинено наслідками пандемії, досвід різних країн показав, що аграрне виробництво є більш гнучким та стійким до пандемії, ніж галузі промисловості. Тому у 2021 р. спостерігали зростання вітчизняного виробництва продукції СГ майже на 48 %. Отже, можемо констатувати, що СГ виявилося менш вразливим до економічних наслідків пандемії, навіть попри періодичні локдауни [1, с. 29]

Як складова продовольчого ринку СГ бере участь у забезпеченні продовольчої та економічної безпеки нашої країни. Крім того, сільське

господарство стало головною вітчизняною галуззю-експортером, випередивши за обсягами доходів експорту металургію. Основними видами продукції СГ, що формують експортний потенціал, є зернові культури та соняшникова олія (рис. 1.4). Крім того, Україна – одна з лідерів у постачанні пшениці, ячменю, кукурудзи, насіння ріпаку, олій насіння соняшнику та ріпаку. Частка нашої країни у глобальному експорті лише зернових становила 10 % у 2020/2021 та 14 % у 2021/2022 рр. [28].

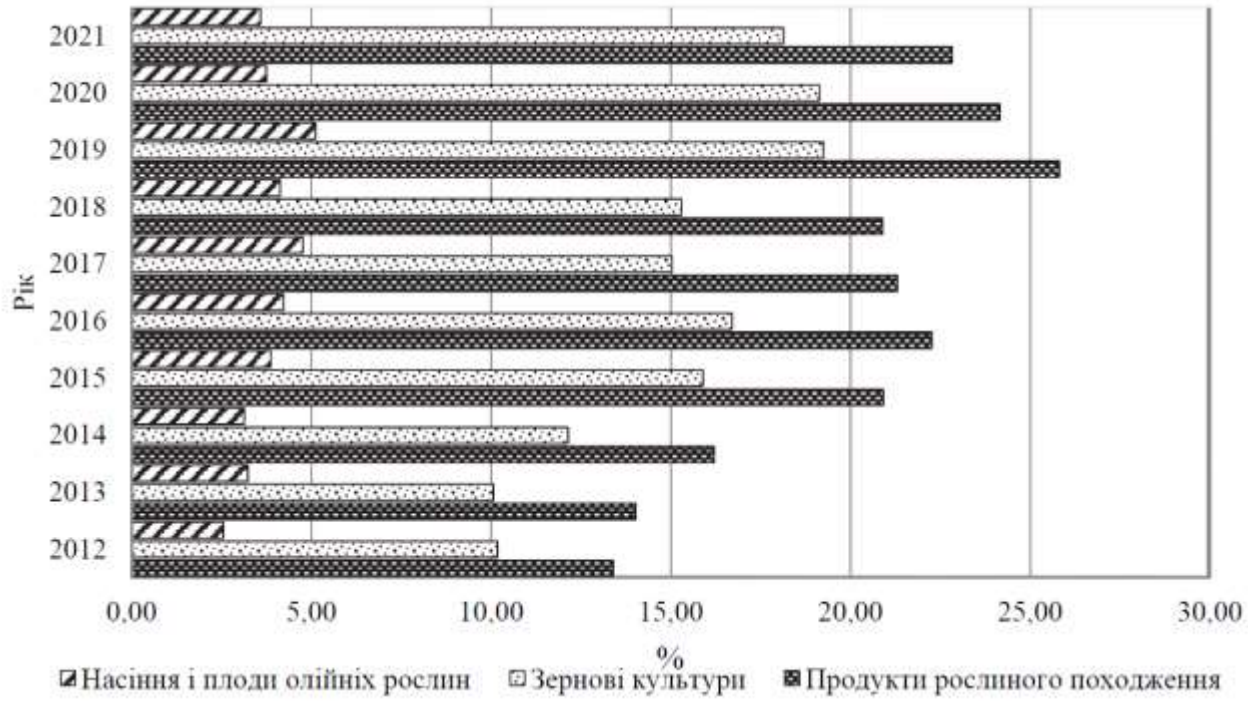


Рис. 1.4. Частка продукції рослинництва у загальному експорті*

* – розроблено автором за даними [25].

Таким чином, саме рослинництво є основною галуззю СГ України, на яку припадає близько 93% орних земель країни [25]. Найбільше земель традиційно знаходиться під посівами зернових та зернобобових. Упродовж останнього десятиліття збільшуються площі під соняшником, а під картоплею та плодовими та ягідними культурами – скорочуються. Скоротилася майже вдвічі посівна площа і під цукровими буряками (з 501 тис га до 220 тис га) (рис. 1.5). Ці тенденції пов’язані передусім з ринковою кон’юнктурою та зростанням попиту на продукцію зернових та олійних культур на світових ринках.

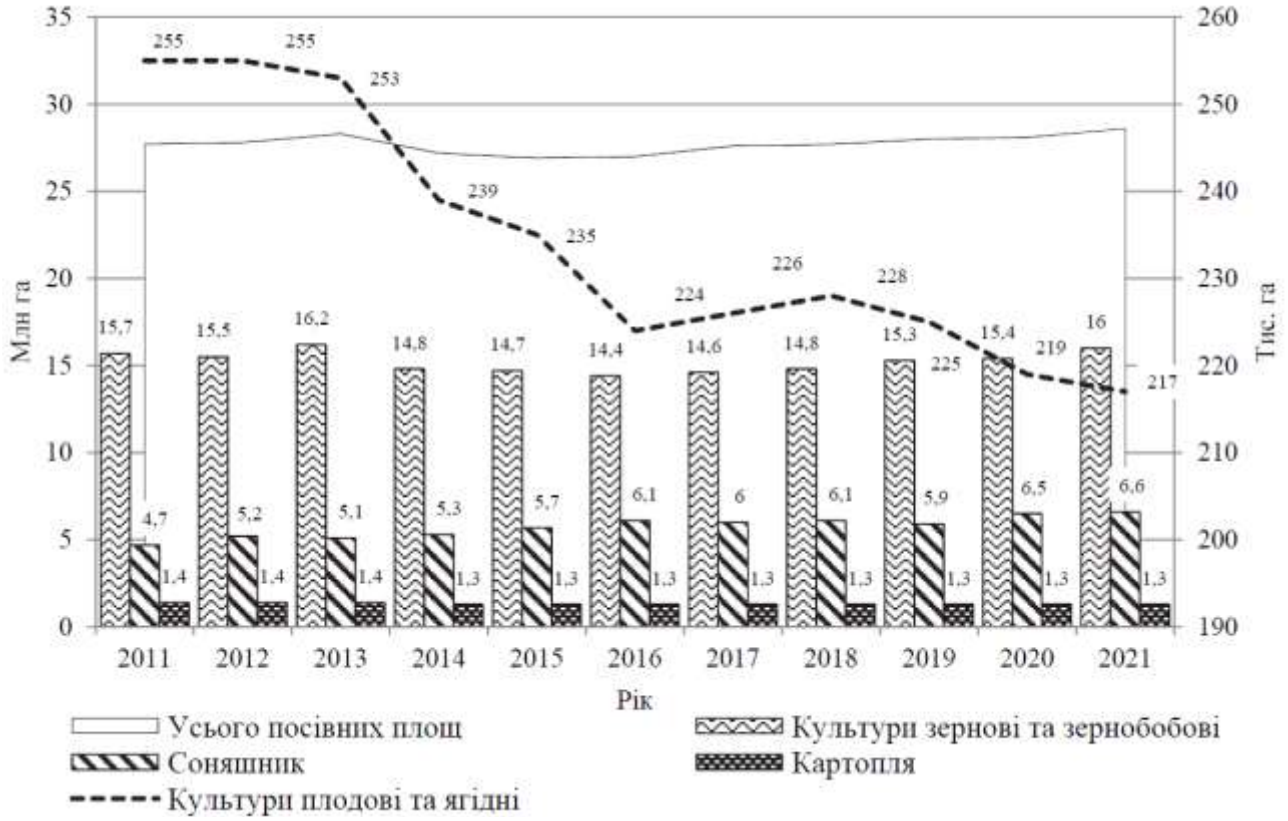


Рис. 1.5. Посівна площа під сільськогосподарськими культурами в Україні у 2011-2021 рр., тис. га*

* – розроблено автором за даними [25].

У 2022 р. Україна засіяла майже на 30 % менше сільськогосподарських культур, ніж минулого року. Найбільш суттєво зменшилися обсяги посівної ярої кукурудзи, а через проблеми з логістикою, паливом та технікою фермери переходять на вирощування більш дешевих культур [29]. Після вторгнення росії в Україну практично весь аграрний сектор опинився у зоні ризику, найгостріше стояли питання посівної кампанії [30]. Під урожай 2022 р. озимими зерновими засіяно 7,6 млн га, що на 7 % нижче, ніж показник роком раніше (8,2 млн га), та практично збігається з площею в 2020 р. Площа під озимою пшеницею під урожай 2022 р. становила 6,5 млн га, що на 5 % менше ніж у 2021 р., під озимим ячменем – 969,0 тис. га, що на 15 % менше, а під житом – 108,5 тис. га, що на 39 % менше, ніж у 2021 р. Військові дії в Україні, найімовірніше, призвели до суттєвого скорочення площ, що будуть доступними для збирання. Значна частина земель опинилася за межею фізичної можливості

її обробітку. Насамперед, це території Херсонської, Донецької, Луганської, Запорізької, Миколаївської, Харківської, Сумської, Чернігівської та Київської областей. За оцінками аналітиків ІА "АПК-Інформ", втрати посівів озимих зернових культур можуть сягнути 41 %, що відповідає 3,1 млн га в натуральному вираженні [28].

У аналітиків *Argus Media* [31] є великі сумніви, що Україна зможе зібрати врожай у Луганській та Херсонській областях. У Харківській області збиральна кампанія під контролем України буде проходити тільки на 50 % площ пшениці. За прогнозами, з 6730 тис. га пшениці, засіяної в цьому році, збиральна кампанія під контролем України буде проходити тільки на 4,4 млн га.

З початку російського вторгнення, станом на початок травня, українські аграрії засіяли лише 20 % від усіх запланованих площ [32]. Проте за умови розмінування території Чернігівської та Сумської областей вдасться засіяти 70% [33]. У 2022 р. аграрії збільшили площі під олійними культурами. Щодо виробництва високоолеїнового соняшнику, то Україна входить до ТОП-3 світових виробників, а у 2020 р. зайняла 2 місце. На думку керівника відділу маркетингу "*MAS Seeds Україна*", частка високоолеїнового соняшнику в загальній площі олійних культур в Україні досягла максимуму саме в 2020 р., склавши 8,7 % від усіх площ під соняшником і 9 % у виробництві [34]. У зв’язку з війною, за прогнозами аналітиків *Latifundist.com* [35], у 2022 р. під соняшник засіяно на 30 % менше площ.

Характеризуючи цьогорічну посівну кампанію, заступник генерального директору УКАБ [36], вказує, що у 2022 р. аграрії опинилися у найскладніших умовах за часів незалежності, оскільки посівну довелося проводити на замінованих полях у бронежилетах, під обстрілами в режимах окупації та деокупації. Також у багатьох агропідприємств та фермерських господарств виникли проблеми з фінансам, виробничими ресурсами, людьми, закритими морськими портами та здороженням логістики у 4–6 разів.

Отже, основними факторами, що вплинули на зменшення посівних площ цьогоріч в Україні, стали: окупація частини території України, близькість до

бойових дій, мінування полів та пошкодження матеріально-технічної бази [37-38]. В умовах війни, як свідчать реалії сьогодення, найбільшими по збиральних площах стають Одеська, Дніпропетровська та Кіровоградська області, в той час як до війни лідерами по земельних площах були Запорізька, Харківська та Одеська області.

На виробництво продукції рослинництва припадає близько 45% загального обсягу продукції сільського господарства [37]. Основними культурами, які вирощуються в агропідприємствах України, є зернові, олійні та технічні культури (буряки цукрові та картопля) (рис. 1.6).

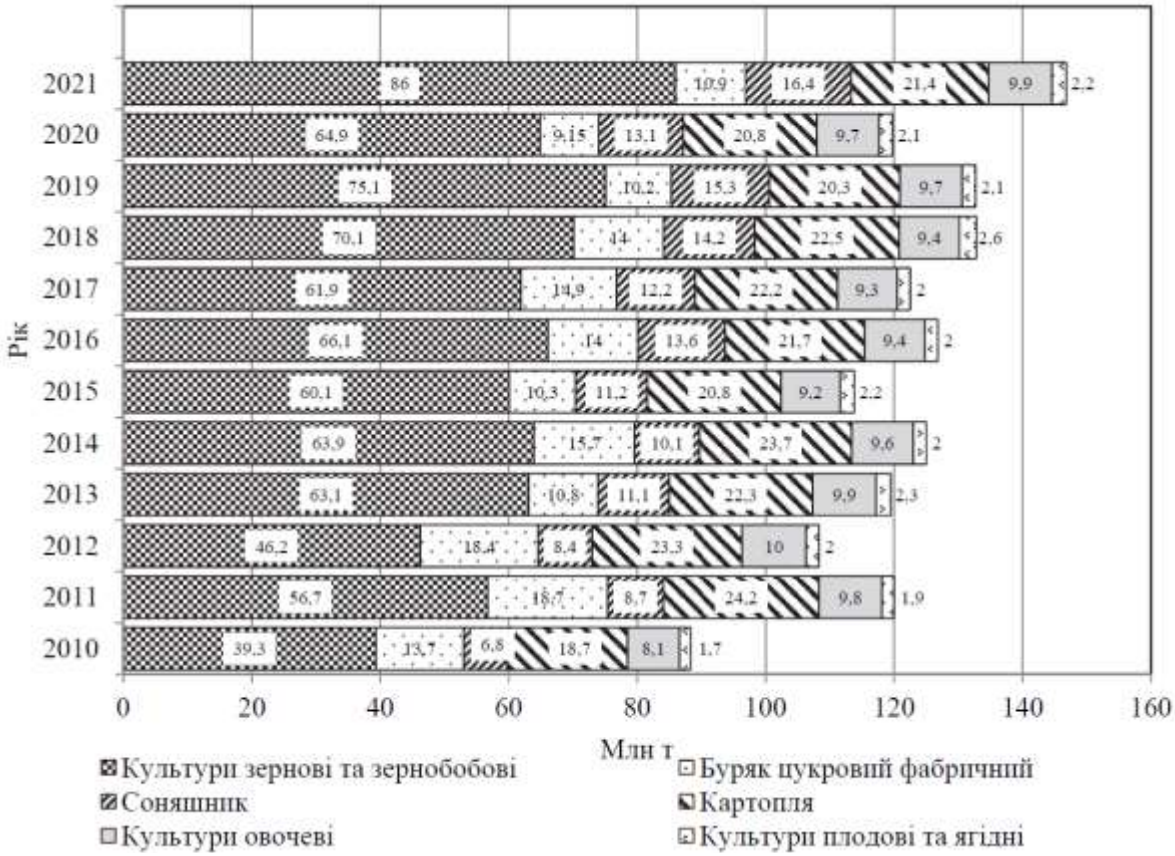


Рис. 1.6. Обсяг виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур в Україні у 2010-2021 рр., млн т

* – розроблено автором за даними [25].

За прогнозами УКАБ, у 2022 р. українські аграрії можуть зібрати близько 50.4 млн т проти 86 млн т 2021 р. зернових культур та 10,6 млн т проти 16,4 млн т у 2021 р. соняшнику [38-39]. Більш песимістично налаштовані аналітики ІА

"АПК-Інформ", які прогнозують валовий збір зерна у 38,9 млн т, що на 55 % менше за показник 2021 р. [30].

Попри негативні прогнози, необхідно зазначити, що Україна виробляє вдвічі більше зерна, ніж потрібно на внутрішньому ринку [1, с. 35]. Внутрішній ринок України потребує близько 30 млн т зернових та олійних культур щороку. Наразі на складах залишається близько 20 млн т зерна, яке планувалось експортувати [40]. Прогнозується, що у 2022-2024 рр. урожай зернових та олійних культур становитиме близько 70 % від показника 2020–2021 рр. [41]. Таким чином, Україна матиме достатні запаси зерна, в той час як деякі країни світу недоотримають значну кількість сільгосппродукції з України, а це, за оцінками ООН, призведе до зростання цін на сільськогосподарську продукцію та може спричинити голод у країнах Близького Сходу та Африки.

В умовах глобальних змін та військової агресії рф для України пріоритетним має бути як насичення внутрішнього ринку конкурентоспроможною сільськогосподарською продукцією, так і забезпечення нарощування експортного потенціалу. Крім підтримання налагоджених зв’язків з партнерами на міжнародному ринку, необхідно оптимізувати структуру експорту, забезпечити його стале зростання та розширювати співпрацю з іншими країнами на міжнародному продовольчому ринку [1, с. 35, 42].

У 2020/2021 рр. Україна увійшла в ТОП-10 світових постачальників меду (5 місце), свиней (6 місце), м’яса птиці (7 місце), сухого молока (8 місце), великої рогатої худоби, вершкового масла та сухого знежиреного молока (9 місце), сиру і молока (10 місце) [43]. Однак, якщо частка продукції рослинництва в загальному обсягу експорту агропродукції України у 2017–2021 рр. зросла, частка товарів тваринного походження скоротилася (табл. 1.1).

Військова агресія росії знищила всі здобутки, які мала Україна щодо експортного потенціалу, крім того, поставила під загрозу світову продовольчу безпеку, гарантом якої також є і Україна, заблокувавши вітчизняні порти у Чорному та Азовському морях.

Таблиця 1.1

Товарна структура експорту агропродукції України у 2017–2021 рр., млрд дол. США**

Товарні групи (за УКТ ЗЕД)	2017		2018		2019		2020		2021		Абсолютний приріст	
	обсяг	%*	обсяг	%*	обсяг	%*	обсяг	%*	обсяг	%*	обсяг	%*
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	1.11	6.19	1.21	6.45	1.28	5.73	1.19	5.32	1.35	4.83	0.24	–1.37
II. Продукти рослинного походження	9.22	51.46	9.89	52.65	1.29	57.93	11.88	53.25	15.54	55.74	6.32	4.28
III. Жири та олії тваринного або рослинного походження	4.61	25.72	4.50	23.95	4.73	21.23	5.75	25.75	7.04	25.25	2.43	–0.47
IV. Готові харчові продукти	2.83	15.78	3.02	16.08	3.22	14.45	3.36	15.06	3.79	13.59	0.96	–2.19
VIII. Шкури необроблені, шкіра вичинена	0.15	0.85	0.17	0.88	0.15	0.67	0.13	0.60	0.17	0.59	0.014	–0.25
Усього	17.91	–	18.78	–	22.29	–	22.31	–	27.87	–	99.66	–

* – у загальному обсягу.
** – розроблено автором за даними [1, 25].

Саме морем наша країна перевозила 62% загальної доларової вартості товарів, залізницею – 12%, автомобільним транспортом – 23% [21]. Відтак, Україна, за підтримки європейських партнерів, сьогодні змушена шукати альтернативні шляхи експорту, в тому числі, і сільськогосподарської продукції.

За інформацією Мінагрополітики, протягом травня 2022 р. Україна відвантажила усіма видами транспорту на експорт більше 1,743 млн т зернових, олійних та продуктів переробки, що становить 180 % від квітневого обсягу 2022р. Експорт пшениці зріс з 9.2 тис. т у квітні до 43,5 тис. т у травні 2022 р., але це майже в 20 разів менше, ніж у травні 2021 р., коли показник становив 857,8 тис. т. Експорт соняшникової олії у травні становив 202,65 тис. т, або на 56 % більше, ніж у квітні 2022 р., однак цей показник суттєво нижчий за 501,8 тис. т у травні 2021 р. [44]. А станом на 24 червня, Україна реалізувала на експорт 48,13 млн т зернових. З початку 2021/22 МР, цей показник на 4,19 млн т або на 9,53 % перевищує результати аналогічного періоду у 2020/21 МР [45].

У 2022 р. з 70 % посівних площ, які були засіяні, 30-40 % урожаю

використано для внутрішнього споживання, решта – для експорту [33]. Імпорт пшениці з України має вирішальне значення для деяких країн Близького Сходу, зокрема Єгипту. Частка України у загальному китайському імпорті пшеничного борошна становить 44 %, кукурудзи – 55 %, соняшникової олії – 59 % [21]. Ось чому сьогодні питання організації експорту аграрної продукції є пріоритетним у зовнішньоторговельній діяльності України. У свою чергу, директор ННЦ "Інституту аграрної економіки" [46] зазначає, що саме від експорту залежить функціонування аграрного сектора України, позаяк отримані від експорту кошти стають ключовими у фінансуванні посівної кампанії та збору врожаю.

До війни Україна забезпечувала 46 % світового експорту олії, 9 % експорту пшениці, 17 % ячменю та 12 % кукурудзи на світових ринках [47]. Україна традиційно експортує близько 30–35 % зерна до країн Північної Африки та Близького Сходу, 30–35 % – до країн Південної та Південно-Східної Азії, а також близько 35–40 % – до країн Європи [40]. Динаміку обсягів експорту зернових та продуктів їх переробки відображено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Експорт зернових та продуктів їх переробки у 2013-2021 МР [45]

Фахівці Української зернової асоціації [40] вважають, що експорт зернових та олійних у 2022-2023 МР та 2023-2024 МР можна очікувати на рівні 35 млн т, якщо Україна в умовах блокади чорноморських портів зможе збільшити пропускну здатність інших логістичних напрямків, зокрема й залізничних переходів на кордонах з країнами.

До війни 90 % сільськогосподарських культур переправлялося на експорт

через порти. Зараз доступ до портів є обмеженим, тому сільгоспвиробники шукають інші шляхи відправки продукції, зокрема через створення сухопутних портів. За словами директора аграрного напряму "УДГ Трейдинг", Україні вже зараз варто розробляти альтернативні логістичні шляхи, через які Україна експортуватиме свою продукцію до Європи та далі [32]. Серед портів сусідніх країн українські аграрії роблять акцент на румунській Констанці. Крім Румунії, налагодити, оптимізувати та масштабувати експортні сполучення Україна прагне також і з Польщею, Молдовою, Словаччиною та Угорщиною. Автологістика зерна сьогодні активно розвивається в усі куточки Європи.

Водним транспортом (річкові порти та паромні переправи) за період війни експортовано 798,8 тис. т зерна та 22,1 тис. т олійних культур. Це зробило річкові порти України головними експортними воротами. Залізничним транспортом відвантажено 709.6 тис. т зерна, олійних та продуктів переробки. 75 % пшениці, 50 % сої, 59 % соняшнику та 57 % ячменю експортовано через річкові порти, тоді як 53 % від фактично відвантажених обсягів кукурудзи та 56 % соєвої олії здійснено залізничним транспортом. Тільки у травні експорт соняшникової олії відбувався усіма видами транспорту – 32 % автомобільним, 28 % залізничним та 35 % річковим [34, 44, 48]. Через порт Рені відвантажено на експорт 398 тис. т вітчизняної сільськогосподарської продукції, Ізмаїльській порт – 327,9 тис. т, через Володимир-Волинській – Хрубешув фактично вивезено 206,2 тис. т зерна, олійних та продуктів переробки, тоді як через Чоп – Захонь, Чієрна над Тисою – 118,05 тис. т [49].

Через блокаду українських морських портів на світовий ринок не потрапило 7 млн т пшениці, 14 млн т зерна кукурудзи, 3 млн т соняшникової олії та 3 млн т соняшникової макухи. Це призвело до рекордного зростання цін на світовому ринку та неминуче матиме наслідком світову продовольчу кризу і зростання інфляції [48].

Попри те, що за підтримки європейських партнерів вдалося збільшити обсяги українського експорту альтернативними шляхами, пропускна спроможність цих маршрутів залишається низькою для стабільного експорту

вітчизняного врожаю. Так, наразі виникають проблеми, пов’язані з відсутністю інфраструктури та адміністративного потенціалу в європейських річкових портах. Крім того, їх пропускна можливість обмежена через брак барж, причалів, доків. Існують серйозні проблеми з логістичними ланцюгами, які потребують координації та оптимізації. Також можуть виникнути проблеми зі зберіганням нового урожаю, враховуючи той факт, що росія свідомо знищує сільськогосподарську інфраструктуру. Представники Продовольчої та с.-г. організації ООН прогнозують, що, збитки, завдані сільськогосподарському сектору внаслідок війни, вже становлять 6 млрд дол. США, включаючи шкоду інфраструктурі (іригаційне обладнання, сховища, теплиці, елеватори), польовим культурам та сільськогосподарським тваринам [50].

Позитивним для розвитку вітчизняного агробізнесу є скасування на рік ввізного мита ЄС на увесь український експорт з 19 травня 2022 р., що схвалено Європейським парламентом. Такий крок підтримає економіку України. Крім того, це можливість для нарощування експорту вітчизняної продукції з високою доданою вартістю, адже деякі мита збільшували ціни національних товарів на міжнародних ринках на 50 % або й удвічі. Тобто це історичний шанс, який дасть змогу суттєво збільшити експорт вітчизняної агропродукції до ЄС [42].

Скасування ввізних мит і тарифних квот у двосторонній торгівлі також юридично закріпили, уклавши відповідну угоду між Україною та Великою Британією. Тільки у 2021 р. товарообіг між країнами становив 2,2 млрд дол. США. Завдяки скасуванню ввізних мит і тарифних квот український бізнес у перспективі матиме змогу збільшити експорт до Великої Британії таких товарів, як борошно, зерно, молочна продукція, м’ясо птиці та напівфабрикати, томатна паста, мед, кукурудза, пшениця, соки, гриби, цукор тощо, які саме і характеризуються високою доданою вартістю [51].

Сьогодні держава активно підтримує вітчизняний бізнес та шукає підтримку для нашої країни на міжнародній арені, аби національна економіка функціонувала й Україна мала можливість повноцінного повоєнного відновлення. Багато заходів спрямовано, серед іншого, і на забезпечення

діяльності вітчизняних аграріїв. Зокрема, від початку бойових дій прийнято низку нормативно-правових актів, які пов’язані з регулюванням земельних відносин, наданням сільськогосподарським товаровиробникам податкових пільг, забезпеченням грошової допомоги і доступного кредитування тощо.

Задля збереження покриття страхових виплат і розширення логістики Кабінет Міністрів України видав розпорядження № 255-р від 30 березня 2022 р. Міністерству інфраструктури разом з Міністерством економіки та Міністерством фінансів забезпечити виділення коштів з резервного фонду державного бюджету для відшкодування шкоди, заподіяної внаслідок збройної агресії росії проти України та воєнних дій на території України у разі відмови страхувальниками у наданні страхового покриття на такі ризики [52]: фрахтувальникам, операторам та/або власникам морських суден та суден внутрішнього плавання, що ходять під прапором України та прапорами іноземних держав, – у разі перебування таких суден в акваторії українських портів у Дунайському регіоні; власникам та/або операторам рухомого складу, допущеного до обігу залізницями колії 1435 мм, – у разі перебування такого рухомого складу на території України.

Міністерство аграрної політики України спільно з компанією Feodal запустило проєкт Military.feodal.online, який допомагає аграріям оперативно передавати інформацію про заміновані поля до органів ДСНС та ЗСУ, щоб якнайшвидше знешкодити залишені небезпечні об’єкти та убезпечити своїх працівників. МінАПК запустило кілька онлайн-платформ для збору інформації щодо потреб аграріїв у режимі реального часу та онлайн-платформу для покращання логістичних маршрутів аграріїв в умовах воєнного стану [52].

Також в Україні розглядається можливість створення міжнародного резервного фонду агропродукції, що допоможе аграріям збути зерно, а також зберегти урожай 2022 р. Про це заявив голова Комітету Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики, зазначивши, що важливо вирішити, де зберігатиметься зерно українських аграріїв, яке буде викуплено, так як наразі не вистачає сховищ орієнтовно для 15 млн т продукції [53].

Лютневе вторгнення росії на територію нашої держави стало викликом для української нації та кожного українця. Нищівного удару зазнала й економіка нашої країни. Проте вітчизняний бізнес, у тому числі й аграрний, намагається вижити і розвиватися в цих надскладних умовах. Основними проблемами для виробників сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану, стали: зниження купівельної спроможності населення, нестабільність валютно-фінансової системи; руйнування усталених партнерських зв'язків та каналів збуту продукції; проблеми з ресурсним забезпеченням; послаблення фінансової стійкості; зниження конкурентоспроможності; обмеження експорту продукції АПК; небезпека провадження операційної діяльності у зв'язку з бойовими діями та мінуванням сільгоспугідь та полів тощо. Наразі вирішуються питання щодо налагодження логістики як сировини та готової продукції всередині країни, так і забезпечення експорту й імпорту в критичних сегментах.

Світовий ринок продовольства був і залишається для вітчизняного аграрного сектора економіки одним з пріоритетних напрямів для розвитку та збільшення експорту продукції. Для посилення експортного потенціалу українські виробники сільськогосподарської продукції повинні орієнтуватися на її диверсифікацію відповідно до тенденцій формування структури світової торгівлі продовольством та забезпечити збільшення тієї її частки, що має стабільно зростаючий попит на світовому ринку. Крім того, пріоритетною для вітчизняного агровиробництво має бути продукція з високою доданою вартістю, а також продукція, яка потребує глибокої переробки.

Наразі надважливою є підтримка аграріїв з боку держави. Самотужки їм буде важко зібрати та реалізувати урожай, а після необхідно готуватися до посіву озимих. Зважаючи на те, що в умовах російської агресії в державному бюджеті недостатньо коштів на програми підтримки аграріїв, доречними стануть іноземні інвестиції та міжнародна підтримка. Лише спільними зусиллями Україна зможе подолати наслідки російської агресії і забезпечити світ агропродукцією, якої він потребує.

1.3. Проблеми формування експортного потенціалу підприємствами аграрної сфери в умовах війни

Поширення процесів економічної глобалізації обумовлює необхідність пошуку шляхів розвитку експортного потенціалу національної економіки. Рівень розвитку внутрішньої економіки, як правило, тим вище, чим більш потужним експортним потенціалом володіє держава, і навпаки. Світовий досвід показує, що найбільш дієвою і ефективною стратегією інтеграції економічної системи країни у світову економіку є поєднання структурної перебудови національної економіки з її орієнтацією на активне зростання експорту [54].

Не зважаючи на позитивні тенденції останніх передвоєнних років, становище зовнішньої торгівлі України залишалося несприятливим. Значний стримуючий вплив на український експорт справляв комплекс ендогенних та екзогенних факторів. Найважливішими серед них були такі [54-60]: низька конкурентоздатність вітчизняної продукції; складний фінансовий стан більшості підприємств переробної та обробної промисловості, що робить практично неможливим здійснення за рахунок внутрішніх ресурсів інвестування перспективних, експорторієнтованих проектів; недостатній розвиток вітчизняних систем сертифікації та контролю якості експортних товарів на фоні підвищення вимог до споживчих та екологічних характеристик, а також до безпеки продукції, яка реалізується на ринках промислово розвинутих країн; випереджаюче, порівняно з продукцією обробної промисловості та аграрної сфери, зростання цін на товари та послуги природних монополій; нестача спеціальних знань і досвіду роботи в сфері експорту у більшості українських підприємців, слабка координованість їх діяльності на зовнішніх ринках; розрив традиційних виробничих зв’язків на пострадянському економічному просторі та з країнами Східної Європи без завоювання нових постійних “ніш” на інших сегментах світового ринку; збереження елементів дискримінації українських експортерів за кордоном, застосування методів обмежувальної ділової практики, зокрема, картельних

угод для витіснення чи недопущення України на перспективні, ємні ринки; низький світовий рейтинг надійності України для кредитів та інвестицій, що утруднює використання іноземних фінансових ресурсів для розвитку експортного потенціалу країни; невідповідність окремих норм українського законодавства прийнятим у міжнародній практиці принципам встановлення відповідальності постачальника за недоброякісну продукцію.

Проблеми формування та реалізації експортного потенціалу аграрних підприємств у довоєнний період нами систематизовані у виді схеми (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Проблеми формування та реалізації експортного потенціалу аграрних підприємств у довоєнний період*

* – систематизовано автором за матеріалами досліджень [54-60]

Проблеми формування експортного потенціалу проявляються комплексно. Наприклад, відсутність законодавчого забезпечення щодо підтримки експортерів і коливання курсу гривні позначається на фінансових результатах господарювання, що, в свою чергу, зменшує видатки на фінансування заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції. Послідовне їх вирішення допоможе сільськогосподарським виробникам вийти на новий, вищий рівень ефективності господарювання.

Формування експортного потенціалу аграрними підприємствами в умовах війни стикається з низкою складних проблем, які значно впливають на їх здатність ефективно функціонувати на зовнішніх ринках.

По-перше, порушення інфраструктури внаслідок воєнних дій, зокрема знищення транспортних мереж, складів і логістичних центрів, ускладнює доступ до ринків збуту, затримує постачання продукції та підвищує витрати на її транспортування. Це створює додаткові бар’єри для реалізації експортної стратегії, оскільки аграрні підприємства втрачають можливість оперативно і ефективно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність.

По-друге, недоступність фінансових ресурсів та обмеження доступу до інвестицій негативно впливають на здатність підприємств модернізувати виробничі потужності та підвищувати технологічний рівень. В умовах війни фінансові ризики збільшуються, що ускладнює залучення капіталу для розширення експортних можливостей та оновлення технологічних процесів.

По-третє, втрати людського капіталу та кваліфікованих працівників через мобілізацію, міграцію або пошкодження виробничих об’єктів знижують продуктивність аграрних підприємств і погіршують їхні конкурентні переваги. Нестача робочої сили ускладнює виконання виробничих планів, що призводить до зниження експортних обсягів.

По-четверте, нестабільність внутрішнього економічного середовища та зміна умов державної підтримки ускладнюють довгострокове планування і розробку стратегій розвитку експортного потенціалу. Аграрні підприємства

стикаються з невизначеністю щодо податкових, митних та регуляторних режимів, що гальмує процеси інтеграції на світові ринки.

Крім того, втрати традиційних ринків збуту через міжнародні санкції, політичні конфлікти та порушення економічних зв'язків змушують аграрні підприємства шукати нові ринки та адаптуватися до вимог нових партнерів, що потребує значних ресурсів для перебудови логістичних і виробничих ланцюгів.

Таким чином, проблеми формування експортного потенціалу аграрних підприємств в умовах війни охоплюють широкий спектр інфраструктурних, фінансових, кадрових та регуляторних викликів, які вимагають комплексних заходів для їх подолання та адаптації до умов глобального ринку.

Для підтримки українських експортерів аграрної продукції та підвищення ефективності використання ними експортного потенціалу необхідно реалізувати низку стратегічних заходів, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, розширення доступу до світових ринків та оптимізацію виробничих процесів [61-68].

По-перше, важливим напрямом є фінансова підтримка експортерів, яка включає надання пільгових кредитів, грантів та субсидій на модернізацію виробництва, закупівлю новітнього обладнання та технологій. Це дозволить аграрним підприємствам підвищити технічний рівень виробництва, відповідати міжнародним стандартам якості та зменшити витрати на виробництво, що сприятиме їхній конкурентоспроможності на світовому ринку. Створення програм страхування експортних ризиків також допоможе мінімізувати негативний вплив коливань світових цін та геополітичних ризиків на діяльність українських експортерів.

По-друге, слід розвивати логістичну інфраструктуру для забезпечення швидкого та ефективного транспортування продукції до іноземних ринків. Зокрема, необхідно інвестувати в модернізацію залізничних, морських та автомобільних шляхів, а також створювати нові логістичні хаби, що сприятимуть оптимізації постачання. Відновлення та розвиток інфраструктури

мають ключове значення для забезпечення безперебійного експорту, особливо в умовах військових дій, які пошкодили частину логістичних маршрутів.

По-третє, важливим кроком є сприяння інноваціям та впровадженню сучасних технологій у сільському господарстві. Держава має підтримувати розвиток цифрових платформ та інформаційних систем, які забезпечуватимуть моніторинг якості продукції, оптимізацію виробничих процесів і зниження витрат. Впровадження інноваційних рішень дозволить підвищити продуктивність праці та ефективність використання ресурсів, що безпосередньо вплине на конкурентоспроможність аграрної продукції на міжнародних ринках.

По-четверте, слід вдосконалювати зовнішньоекономічну політику, зокрема в частині гармонізації українського законодавства з міжнародними стандартами і нормами. Необхідно продовжувати адаптацію українських аграрних стандартів до вимог Європейського Союзу та інших міжнародних партнерів, що полегшить доступ до нових ринків і зміцнить позиції українських експортерів. Також важливо стимулювати укладання двосторонніх та багатосторонніх угод, які сприятимуть зниженню митних бар’єрів та створенню більш сприятливих умов для експорту української аграрної продукції.

По-п'яте, державна підтримка має бути спрямована на розширення експортної географії та пошук нових ринків збуту. Для цього важливо розвивати експортно-орієнтовані інформаційні системи, організовувати торгові місії, брати участь у міжнародних виставках і форумах, що допоможе українським підприємствам налагоджувати нові ділові зв’язки. Програми підтримки мають включати навчання підприємців у сфері експортної діяльності, допомогу в адаптації їх продукції до вимог нових ринків і використанні сучасних маркетингових інструментів.

Таким чином, комплексна підтримка експортерів аграрної продукції через фінансові, логістичні, технологічні, політичні та інформаційні заходи дозволить підвищити їхню ефективність, зміцнити експортний потенціал та забезпечити стабільну інтеграцію українських аграрних підприємств у глобальну економіку.

РОЗДІЛ ІІ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТОВ ІМ. ГРИШКА ЗВЕНИГОРОДСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Аналіз організаційно-економічних умов і ефективності виробничо-господарської діяльності товариства

Об’єктом дослідження кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра було обрано сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю (СТОВ) ІМ. ГРИШКА. Головна садиба розташована за адресою: 20235, Україна, Черкаська область, Звенигородський район, село Ризине, вулиця Шевченка, будинок 53.

СТОВ ІМ. ГРИШКА спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових культур і насіння олійних культур та належить до успішних підприємств не лише Звенигородського району, а і Черкаської області. У Єдиному державному реєстрі підприємств і організацій України товариству присвоєно код № 03792817. Дата реєстрації 10.03.2000 (тобто історія підприємства має 24 роки 7 місяці). Форма власності – недержавна.

Уповноваженою особою СТОВ ІМ. ГРИШКА є Федорчук Валерій Олексійович, який є виконавчим директором товариства із початку його заснування. Вищим органом управління юридичної особи є загальні збори засновників (учасників). Розмір статутного капіталу складає 9 000,00 грн.

Основний вид діяльності СТОВ ІМ. ГРИШКА: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Інші види діяльності, зазначені в установчих документах:

1) 01.19 – Вирощування інших однорічних і дворічних культур.
2) 01.41 – Розведення великої рогатої худоби молочних порід.
3) 01.42 – Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів.
4) 01.43 – Розведення коней та інших тварин родини конячих.

5) 01.46 – Розведення свиней.
6) 01.49 – Розведення інших тварин.
7) 01.61 – Допоміжна діяльність у рослинництві.
8) 46.11 – Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами.
9) 77.31 – Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування.
10) 49.41 – Вантажний автомобільний транспорт.
11) 68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.
12) 77.11 – Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів.
13) 77.12 – Надання в оренду вантажних автомобілів.

Інформацію про склад засновників (учасників) товариства ілюструють матеріали табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад засновників (учасників) СТОВ ІМ. ГРИШКА*

Прізвище, ім'я, по батькові засновників (учасників)	Інформація про засновників (учасників)
ЯЛОВЕНКО ДМИТРО ПЕТРОВИЧ	
Адреса засновника	Черкаська обл., Звенигородський р-н, село Ризине
Розмір внеску до статутного фонду	1 800,00 грн
Частка (%)	20,00%
ФЕДОРЧУК ВАЛЕРІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ	
Адреса засновника	Черкаська обл., Звенигородський р-н, село Ризине
Розмір внеску до статутного фонду	3 600,00 грн
Частка (%)	40,00%
ТОМАЩУК ВОЛОДИМИР ІВАНОВИЧ	
Адреса засновника	Черкаська обл., Звенигородський р-н, село Ризине
Розмір внеску до статутного фонду	1 800,00 грн
Частка (%)	20,00%
ФЕДОРЧУК ВІКТОР ФЕДОРОВИЧ	
Адреса засновника	Черкаська обл., Звенигородський р-н, село Ризине
Розмір внеску до статутного фонду	1 800,00 грн
Частка (%)	20,00%

*побудовано автором за даними СТОВ ІМ. ГРИШКА

У Головному управлінні регіональної статистики підприємству присвоєно

код 37507880. Дата взяття на облік: 01.01.1994 р. Звенигородською державною податковою інспекцією (ідентифікаційний код органу: 44131663) підприємство зареєстроване і взято на облік як платник податків 17.03.2000 р. за № 15. Головним управлінням ДПС у Черкаській області, Звенигородською державною податковою інспекцією (ідентифікаційний код органу: 44131663) СТОВ ІМ. ГРИШКА зареєстроване у реєстрі платників єдиного внеску і взято на облік 20.12.2000 р. за № 2310040126.

Сьогодні товариство орендує сільськогосподарські угіддя, із них ріллі – близько 6 тис. га, налічує більше 260 особи працівників, з яких 30 становлять управлінці. Підприємство має у своєму розпорядженні сучасну техніку, як правило, іноземного виробництва, застосовує передові технології вирощування сільськогосподарських культур та розведення тварин.

У землекористуванні підприємства станом на 01.01.2024 р. перебуває 5748 га сільськогосподарських угідь, це – рілля, тоді як у 2020 р. було 10013 га угідь, із яких 9343 га займала рілля (рис. 2.1).

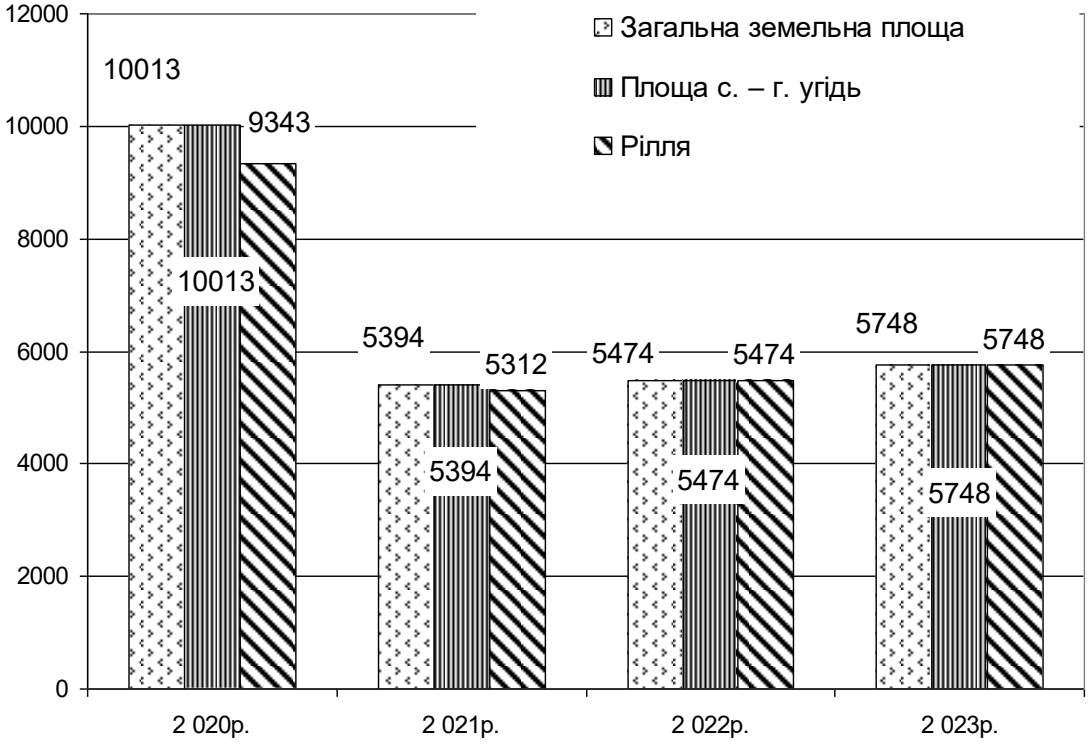


Рис. 2.1. Динаміка площі земельних угідь у користуванні СТОВ ІМ. ГРИШКА, га*

*побудовано автором за даними підприємства

За користування земельними ресурсами сплачується орендна плата. Її розмір становить 7,5% від грошової оцінки землі, що є середнім показником у звенигородському районі. Виплати оренди за майновий пай дорівнюють 3% від вартості майна, або, в середньому за останні три роки – 4235,00 грн.

Обчислення розміру орендної плати за землю здійснюється з урахуванням індексів інфляції. Виплати здійснюються один раз на рік до 20 числа останнього у звітному році місяця. Передача продукції та надання послуг в рахунок орендної плати оформляється відповідними актами. Розмір плати переглядається щорічно у разі: зміни умов господарювання, передбачених договором; зміни розмірів земельного податку, підвищення цін, тарифів, у тому числі внаслідок інфляції, проведення індексації нормативної грошової оцінки землі, погіршення стану орендованої земельної ділянки не з вини орендаря, що підтверджено документами, в інших випадках, передбачених законом.

СТОВ ІМ. ГРИШКА розташоване у сприятливій ґрунтово-кліматичній зоні, координати головної садиби: 48°44'23" північної широти, 30°19'32" східної довготи. Клімат обумовлений вигідним розташуванням – близькістю до степової зони помірного поясу. Загалом клімат території є помірно континентальним з м'якою зимою і теплим літом. Середньорічна температура повітря становить близько +8°С, а мінімальна вона у січні (-10°С), максимальна – у липні(+30°С). Відносна вологість повітря в середньому за рік становить 70%, мінімальна вона у травні (55%), максимальна – у грудні (85%). Оскільки територія землекористування СТОВ ІМ. ГРИШКА знаходиться в межах центральної лісостепової частини України на Придніпровській височині, то поверхня району – це горбоподібне плато, розділене густою сіткою річкових долин, балок і ярів. В с. Ризине, де розміщена головна садиба підприємства, переважають суглинки і чорноземи опідзолені та сірі-лісові ґрунти, сприятливі для ведення сільськогосподарського виробництва.

Виробничо-господарська та комерційна діяльність підприємства регулюється українським законодавством, зокрема, Господарським Кодексом, Кодексом законів про працю України та іншими нормативно-правовими

документами.

Організаційна структура управління – упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і співпідпорядкованості і виконують певні управлінські функції. Елементами структури можуть бути як окремі працівники, служби, так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер. В межах структури управління проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно – права і відповідальність за їх виконання. Зв'язок структури управління з такими ключовими поняттями менеджменту, як цілі, функції, процес, механізм функціонування є свідченням того, наскільки великим є вплив організаційної структури на всі сторони управління. Саме тому, менеджери всіх рівнів приділяють значну увагу принципам і методам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур, вивченню тенденцій в їх побудові і оцінці відповідно до цілей і завдань, що вирішуються.

Організаційна структура управління СТОВ ІМ. ГРИШКА включає основне виробництво і допоміжні та обслуговуючі підрозділи, а також планово-економічний відділ, агрономічну, інженерно-технічну, зооветеринарну служби та відділ збуту (рис. 2.2).

На підприємстві склалась лінійна багаторівнева система управління, її очолює директор, який приймає рішення по всіх основних питаннях і несе повну відповідальність за результати роботи. Зі сторони директора розробляються головні цілі, здійснюється контроль, організація, координація дій спеціалістів. Директор здійснює оперативне керівництво поточною діяльністю в межах компетенції, що визначена установчими документами. Аналіз прийнятих рішень проводить головний економіст із заступником, облік ведуть в бухгалтерії. У додатку А наведена схема структури управління СТОВ ІМ. ГРИШКА.

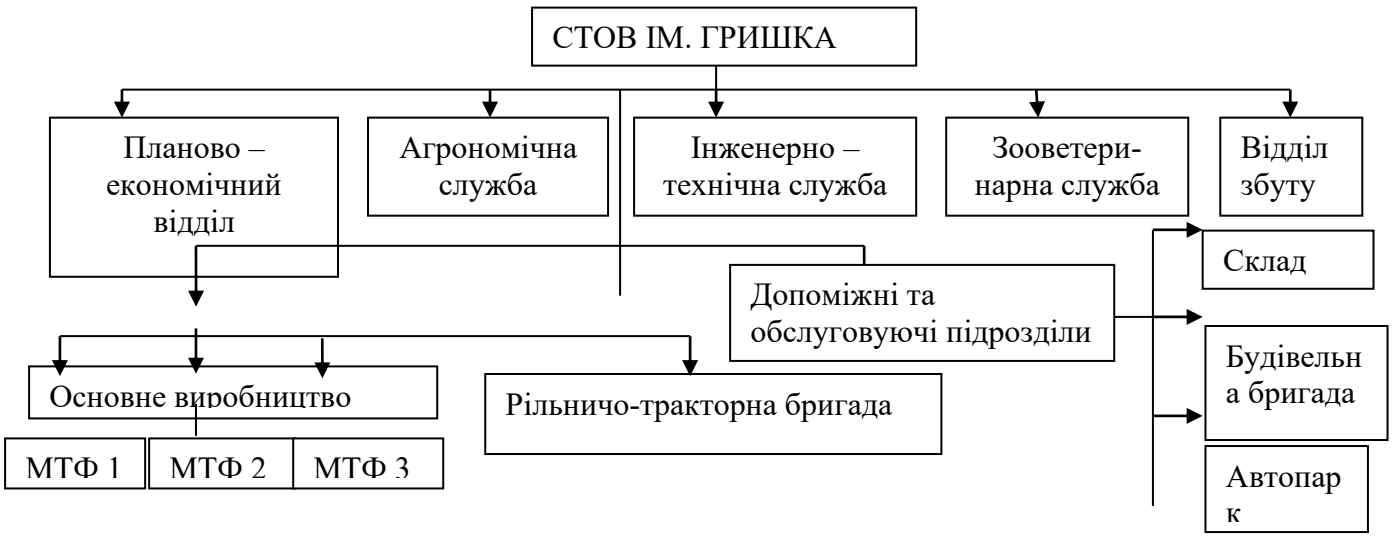


Рис. 2.2. Організаційна структура СТОВ ІМ. ГРИШКА

**побудовано автором за даними підприємства*

Центральна садиба СТОВ ІМ. ГРИШКА знаходиться неподалік районного центру, де здійснюється реалізація переважної більшості вирощеної продукції. Тобто, організаційно-економічні умови господарювання і місцерозташування товариства загалом сприятливі для сільськогосподарського виробництва. Разом з тим у 2023 році порівняно з 2020 роком відбулося зменшення обсягів виробленої продукції підприємством. Розглянемо детальніше причини цього.

Зниження обсягів виробництва сільськогосподарської продукції можна пояснити кількома вагомими факторами. Військові дії в Україні значно вплинули на аграрний сектор, оскільки порушення транспортної інфраструктури та ланцюгів постачання ускладнили експорт і внутрішні перевезення. Зміни клімату, зокрема аномальні погодні явища, також негативно позначилися на врожаях. Водночас зросли витрати на виробничі ресурси, такі як добрива та паливо, що збільшило фінансове навантаження на аграріїв. Додатково ситуацію ускладнили зменшення інвестицій в аграрний сектор через підвищені ризики, пов'язані з війною. Усі ці чинники разом призвели до зниження обсягів сільськогосподарського виробництва.

Розглянемо динаміку основних показників розміру СТОВ ІМ. ГРИШКА за матеріалами табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників розміру СТОВ ІМ. ГРИШКА *

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2023 р.	2023 р. +,- до 2020 р.
1.Валова продукція в порівнянних цінах, тис. грн.	57136,8	50607,7	40880,2	42924,1	-14212,7
у т.ч. рослинництва	30016,3	26262,1	20890,6	21935,1	-8081,2
тваринництва	27120,5	24345,5	19989,5	20989,0	-6131,5
2. Товарна продукція, тис. грн.	95305,6	69678,0	61768,0	64856,0	-30449,4
3. Загальна земельна площа, га	10013,0	5394,0	5474,0	5748,0	-4265,3
у т. ч. с. – г. угіддя, га	10013,0	5394,0	5474,0	5748,0	-4265,3
із них рілля, га	9343,0	5312,0	5474,0	5748,0	-3595,3
4. Середньорічна чисельність працівників по господарству, чол.	338	233	249	261	-76,6
у т.ч. рослинництва	145	113	86	90	-54,7
тваринництва	193	120	163	171	-21,9
5. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	32005,0	29433,0	28042,5	29444,6	-2560,4
6. Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	85702	90416	103147	108304	22602
7. Поголів'я тварин, ум. гол	1971	1373	823	864	-1106,9
ВРХ	1641	918	853	896	-745,4
у т. ч. корови	1284	806	778	817	-467,1
свині	1576	1667	–	–	-1576,0
у т.ч. основні свиноматки	106	112	–	–	-106,0

* систематизовано автором за даними підприємства

Проаналізувавши дані таблиці ми бачимо, що вартість валової продукції знизилась на 14213 тис. грн. у 2023 р. у порівнянні з 2020 р. за рахунок зменшення валового збору сільськогосподарських культур та зниження виробництва продукції тваринництва. Зменшення валового збору відбулося за рахунок зниження урожайності та зменшення площі посіву сільськогосподарських культур. Зменшення посівної площі відбулося за рахунок того, що орендні відносини не були продовжені з орендодавцями.

Причинами зниження урожайності стало недостатнє внесення мінеральних добрив, недотримання технології виробництва, недостатнє зрошення, використання сортів і гібридів, що не дозволяли отримати високу урожайність.

Зменшення виробництва продукції тваринництва спричинене за рахунок зменшення поголів'я та зниження середньодобових приростів, що відбулось

через незбалансовану годівлю тварин протягом всього періоду перебування у господарстві; погіршення способу їх утримання, відсутності необхідної матеріальної зацікавленості працівників ферми у результатах роботи.

Розглянемо структуру товарної продукції у СТОВ ІМ. ГРИШКА за матеріалами рис. 2.3.

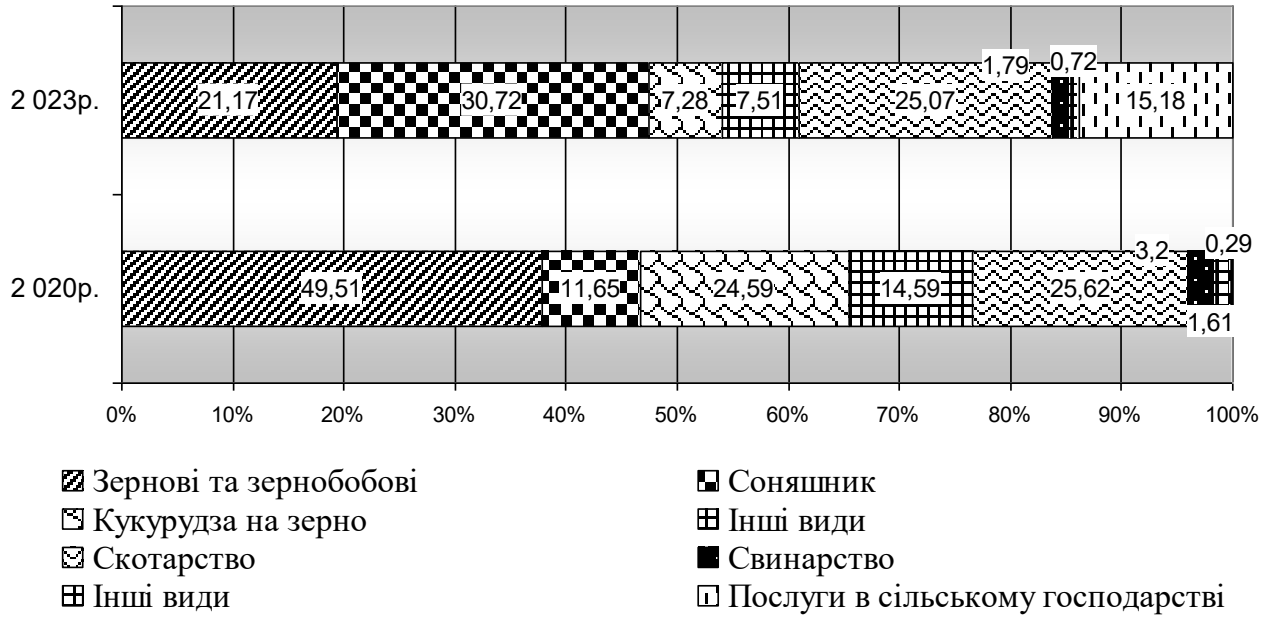


Рис. 2.3. Динаміка структури товарної продукції СТОВ ІМ. ГРИШКА, %*

* систематизовано і побудовано автором за даними підприємства

Найбільшу частку у структурі товарної продукції займають: зернові і зернобобові (у 2020 р. – 49,51%, у 2021 р. – 21,17%, у 2022 та 2023 р. – 19,73%), продукція скотарства (у 2020 р. – 25,62%, у 2021 р. – 31,20%), соняшник (у 2020 р. – 11,65%, у 2023 р. – 10,44%).

Частка виручки від продажу озимої пшениці у структурі товарної продукції за останні три роки має тенденцію до зменшення за рахунок зменшення площі посіву та валового збору. Також за останні роки зменшилась реалізація ВРХ в живій вазі за рахунок зниження виробництва, що було зумовлено зменшенням поголів'я та середньодобових приростів тварин.

Грошові надходження від надання послуг у сільському господарстві зросли у 63,8 рази у 2023 р. у порівнянні з 2020 р. за рахунок покращення співпраці з малими селянськими господарствами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка складу товарної продукції СТОВ ІМ. ГРИШКА , тис. грн.*

Галузь, продукція	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2023 р.	В середньому за чотири роки	
					тис. грн.	%
Зернові та зернобобові	47185,5	14751,0	12186,0	12795,0	21729	29,81
у т.ч. озима пшениця	17581,6	8172,0	5252,0	5515,0	9130	12,52
Соняшник	11107,2	21407,0	6451,0	6774,0	11435	15,69
Кукурудза на зерно	23431,6	5074,0	4446,0	4668,0	9405	12,90
Інші види	13909,2	5233,0	7723,0	8109,0	8744	11,99
Разом по рослинництву	66029,6	39886,0	23872,0	25066,0	38713	53,10
Скотарство	24413,0	17471,0	19272,0	20236,0	20348	27,91
у т.ч. молоко	15462,0	13992,0	1675,0	1759,0	8222	11,28
Свинарство	3050,0	1244,0	–	–	–	–
Інші види	1537,0	502,0	1028,0	1079,0	1037	1,42
Разом по тваринництву	29000,0	19217,0	20300,0	21315,0	22458	30,81
Послуги в сільському господарстві	276,0	10575,0	17596,0	18476,0	11731	16,09
Всього по господарству	95305,6	69678,0	61768,0	64856,0	72902	100,00

* систематизовано автором за даними підприємства

Проаналізувавши дані таблиці 2.3 ми бачимо, що напрям спеціалізації – зерно-технічний з розвиненим тваринництвом.

Для визначення глибини спеціалізації розрахуємо коефіцієнт спеціалізації за формулою:

$$Кс=100/\sum[Пві\times(2n-1)], \quad (2.1)$$

де, *Кс* – коефіцієнт спеціалізації;

Пві – питома вага певного виду продукції в загальній її кількості;

n – порядковий номер питомої ваги кожного виду продукції у ранжированому ряді.

$$Кс=100/((31,13*1)+(28,44*2)+(11,41*3)+(9,29*4)+(9,11*5)+(7,87*6)+$$
$$+(5,66*7)+(3*8)+(1,72*9)+(1,4*10)+(0,15*11)+(0,09*12)+(0,01*13))= 0,29.$$

Отже, коефіцієнт спеціалізації становить 0,29, і характеризує середній рівень спеціалізації підприємства.

Управління персоналом СТОВ ІМ. ГРИШКА – виключно складний процес, який характеризується специфічними особливостями і

закономірностями. Йому властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Для кадрової політики СТОВ ІМ. ГРИШКА характерні наступні принципи: дотримання вимог трудового законодавства; справедливість; рівність; відсутність дискримінації.

У підприємстві кадровими питаннями займається І – й заступник керівника. Працівникам надаються гарантії, компенсації при службових відрядженнях та в інших випадках, передбачених законодавством.

Нині штат підприємства укомплектований на 100%, лише при потребі на сезонні роботи залучаються додаткові працівники із жителів сусідніх сіл. Перевагу надають працівникам, які мають досвід роботи та працювали на даному підприємстві. Штатний розпис підприємства ілюструє табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Штатний розпис керівників, спеціалістів і службовців

СТОВ ІМ. ГРИШКА *

Структурний підрозділ	Посада	Код КП	Код категорії	Штатна чисельність		Графік роботи
				В 1 зміну	всього	
1	2	3	4	5	6	7
Адміністрація підприємства	Директор	12010.1	1	1	1	440
	Секретар директора	4115	3	1	1	11
	Спеціаліст з охорони	3439	2	1	1	440
	Начальник служби ОП	1232	1	1	1	440
	Начальник служби АСУП	1239	1	1	1	11
	Менеджер з продажу	1475,4	2	1	1	11
	Юристконсульт	2429	2	1	1	11
	Спеціаліст по роботі з орендодавцями	3439	2	1	1	11
	Менеджер з персоналу	3423	2	1	1	11
	Всього			9	9	
Агрономічна служба	Головний агроном	1221.2	1	1	1	440
Зоотехнічна служба	Головний зоотехнік	1237.1	1	1	1	440
	Зоотехнік	2213.2	2	1	1	11
	Зоотехнік з племінної справи	2213.2	2	1	1	440
	Всього			3	3	
Ветеринарна служба	Головний ветеринар	1237.1	1	1	1	440
Інженерно – технічна служба	Головний інженер	1229.7	1	1	1	440
	Головний енергетик	1221.2	1	1	1	440
	Механік	3115	2	1	1	440
	Інженер з механізації	2145.2	2	1	1	440
	Зав. гаражем	1226.2	1	1	1	440
	Диспетчер авто-мобільного транспорту	3119	2	1	1	440

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
	Начальник виробництва	1223.2	2	1	1	440
	Всього			7	7	
Економічна служба	Начальник планово – економічного відділу	1231	1	1	1	11
	Головний економіст	1230	1	1	1	11
	Економіст з оплати праці	2412.2	2	1	1	11
	Всього			3	3	
Бухгалтерська служба	Головний бухгалтер	1231	1	1	1	11
	Провідний бухгалтер	3433	2	1	1	11
	Бухгалтер	3433	2	5	5	11
	Провідний бухгалтер з оплати праці	3433	2	1	1	11
	Бухгалтер	3433	2	1	1	11
	Всього			9	9	
Відділ землевпорядкування	Спеціаліст відділу землевпорядкування	3439	2	2	2	11
Разом по підприємству				35	35	

* систематизовано автором за даними підприємства

Для залучення кандидатів використовують внутрішні та зовнішні джерела. Персонал підбирається із працівників самої організації за рахунок оголошення про найм на роботу в газетах; запитів керівних кадрів та працівників. Зовнішні джерела – це пошук кандидатів за межами організації: звернення до держаної служби зайнятості; у навчальних закладах, тощо.

Військові дії та мобілізація погіршили забезпеченість робітниками товариства. Війна призвела до мобілізації значної частини працездатного населення, це зменшило кількість працівників, яких можна було працевлаштувати для виконання сезонних сільськогосподарських робіт.

Структура заробітної плати у СТОВ ІМ. ГРИШКА складається з основної і додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат. При вирішенні всіх питань оплати апарат управління керується положеннями статей Кодексу Законів про Працю і Закону України «Про оплату праці». Керівництво підприємства систематично проводить зміни в оплаті та переглядає її розмір за умов нарощування обсягів товарообігу і прибутку, зміни розміру мінімальної заробітної плати, рівня інфляції.

З року в рік практикується співпраця з Центром зайнятості. Планується підвищення кваліфікації спеціалістів, здійснюється навчання механізаторів перед початком весняних робіт по технології виробництва.

Розглянемо основні показники забезпеченості ресурсів та ефективності їх використання у СТОВ ІМ. ГРИШКА (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники забезпеченості ресурсів та ефективності їх використання у СТОВ ІМ. ГРИШКА *

Показник	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2023 р.	2023 р. у % до 2020 р.
І. Показники ефективності використання землі					
Урожайність, ц/га:					
зернових та зернобобових	37,1	48,6	61,9	65,0	175,19
Виробництво на 100 га відповідних угідь, ц					
зерна	1121,6	1853,9	2857,8	3000,7	267,54
молока	586,1	815,1	836,1	877,9	149,79
живої ваги ВРХ	33,2	42,4	43,2	45,4	136,63
живої ваги свиней	20,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Одержано на 100 га с. – г. угідь, тис. грн.:					
валової продукції	570,6	938,2	746,8	784,1	137,42
чистого прибутку	-110,6	-188,8	16,0	16,8	-15,19
ІІ. Показники ефективності використання основних виробничих фондів					
Фондоозброєність, тис. грн.	94,7	126,3	112,6	118,2	124,85
Фондозабезпеченість, тис. грн.	319,6	545,7	512,3	537,9	168,31
Фондовіддача, грн.	1,79	1,72	1,46	1,5	85,64
Фондомісткість, грн.	0,56	0,58	0,69	0,7	129,38
Припадає в розрахунку на 1 грн. основних виробничих фондів, грн.:					
валового доходу	2,98	2,37	2,20	2,3	77,52
чистого прибутку	-0,35	-0,35	0,03	0,01	2,3
ІІІ. Показники ефективності використання трудових ресурсів					
Виробництво валової продукції у розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	169,0	217,2	164,2	186,9	110,59
у т.ч. рослинництва	207,0	232,4	242,9	255,0	123,21
тваринництва	140,5	202,9	122,6	128,7	91,62

* *систематизовано автором за даними підприємства*

Проаналізувавши дані таблиці ми бачимо, що урожайність зернових у 2023 р. у порівнянні з 2020 р. збільшилась на 75,2% за рахунок покращення

технології виробництва, сприятливих природно-кліматичних умов, використання сортів і гібридів, які дали змогу отримати більшу урожайність, внесення необхідної кількості мінеральних і органічних добрив та ін.

Виробництво зернових на 100га сільськогосподарських угідь у 2023 р. у порівнянні з 2020 р. зросло у 2,7 раза за рахунок зростання урожайності зернових культур швидкими темпами при зменшенні площі сільськогосподарських угідь. Виробництво молока на 100 га сільськогосподарських угідь у 2023 р. у порівнянні з 2020 р. зросло на 49,79% за рахунок зменшення поголів'я корів повільнішими темпами, ніж відбувалось зменшення площі сільськогосподарських угідь. Виробництво яловичини на 100га сільськогосподарських угідь у 2023 р. у порівнянні з 2020 р. збільшилось на 36,63% за рахунок зменшення площі сільськогосподарських угідь швидшими темпами, ніж відбувалось зменшення поголів'я ВРХ, збалансованості кормової бази та зацікавленості працівників у кінцевих результатах. Зменшення виробництва продукції рослинництва і тваринництва призвело до скорочення обсягів валової продукції і отримання незначних обсягів доходів підприємством у 2023 р.

Фондоозброєність зросла у 2023 р. у порівнянні з 2020 р. на 24,85% за рахунок зменшення кількості працівників швидшими темпами, ніж зниження вартості основних фондів. Фондозабезпеченість збільшилась у 2023 р. у порівнянні з 2020 р. на 68,31% за рахунок зменшення вартості основних засобів повільнішими темпами, ніж зменшилась площа сільськогосподарських угідь. Фондовіддача зменшилась на 14,36% у 2023 р. у порівнянні з 2020 р. за рахунок зниження вартості валової продукції швидшими темпами, ніж вартість основних засобів. Фондомісткість зросла на 29,38 % у 2023р. у порівнянні з 2020р. за рахунок високого рівня зносу основних засобів і зниження обсягів виробництва.

Виробництво валової продукції на одного працівника – даний показник у 2023 р. зменшився у порівнянні з 2020 р. на 10,59 % за рахунок зменшення валової продукції швидшими темпами, ніж чисельність працівників.

Виробництво валової продукції рослинництва у 2023 р. у порівнянні з 2020 р. зросло на 23,21 % за рахунок зменшення чисельності працівників швидшими темпами у рослинництві, ніж вартість валової продукції. Виробництво валової продукції тваринництва зменшилось на 8,38 % за рахунок зниження вартості валової продукції тваринництва швидшими темпами, ніж чисельність працівників у тваринництві.

Розглянемо основні показники економічної ефективності виробничої діяльності у СТОВ ІМ. ГРИШКА у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні показники економічної ефективності виробничої діяльності СТОВ ІМ. ГРИШКА *

Показник	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2023 р.	2023 р. +,- до 2020 р.
Вартість валової продукції у розрахунку на: 100 га с. – г. угідь, тис. грн.	570,6	938,2	746,8	784,14	213,54
1 середньорічного працюючого, тис. грн.	169,0	217,2	164,2	186,9	17,9
100 грн. основних виробничих фондів с. – г. призначення, грн.	178,52	171,94	145,78	153,07	-25,45
Чистий прибуток у розрахунку на: 100 га с. – г. угідь, тис. грн.	-110,6	-188,8	16	16,80	127,40
1 середньорічного працюючого, тис. грн.	-32,8	-43,7	3,5	3,68	36,48
100 грн. основних виробничих фондів с. – г. призначення, тис. грн.	-34,6	-34,6	3,1	3,26	37,86
Норма прибутку, %	-9,41	-8,50	0,67	0,70	10,11
Рівень рентабельності, %	-10,41	-12,75	1,44	1,51	11,92

* систематизовано автором за даними підприємства

Проаналізувавши дані таблиці ми бачимо, що вартість валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь у 2023 р. у порівнянні з 2020 р. збільшилась на 213,54 тис. грн. за рахунок зростання вартості валової продукції швидшими темпами, ніж відбувалося зменшення площі сільськогосподарських угідь. Вартість валової продукції у розрахунку на 100 грн. основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення у 2023 р. у порівнянні з 2020 р.

зменшилась на 25,45 грн. за рахунок зниження вартості валової продукції швидшими темпами, ніж основних фондів. Норма прибутку (збитку) у 2023 р. у порівнянні з 2020 р. зросла на 10,11 в.п. за рахунок отримання прибутку у порівнянні з 2020 р., коли підприємство отримало збитки. Рівень рентабельності у 2023 р. у порівнянні з 2020 р. також збільшився на 11,92 в.п. за рахунок перерахованих вище факторів.

Отже, незважаючи на повномасштабну російсько-українську війну впродовж останніх років СТОВ ІМ. ГРИШКА є прибутковим, має відносно стабільні показники ефективності використання основних виробничих фондів, трудових і земельних ресурсів, у підприємстві є необхідні умови для подальшого розвитку, підвищення прибутковості; підприємство є також надійним позичальником на фінансовому ринку.

2.2. Оцінка зовнішньоторговельної діяльності й експортного потенціалу СТОВ ІМ. ГРИШКА

СТОВ ІМ. ГРИШКА є суб’єктом зовнішньотоговельної діяльності – впродовж останніх років здійснює експортні операції. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства спрямована на розвиток різноманітних форм співробітництва на комерційній основі з зарубіжними партнерами (виробничі кооперації, прямі зв’язки науково-технічного співробітництва) з метою отримання прибутку. Для досягнення зазначених цілей СТОВ ІМ. ГРИШКА може здійснювати такі види зовнішньоекономічної діяльності (згідно установчих документів**)**:

– експорт та імпорт товарів відповідно до діючого законодавства;

– надання послуг іноземним суб’єктам господарської діяльності, у тому числі: виробничих, транспортно-експлуатаційних, консультативних, маркетингових, посередницьких, агентських та інших, прямо і винятково не заборонених законами України;

– науково-технічна, науково-виробнича та інша кооперація з іноземними

суб’єктами господарської діяльності;

– спільна підприємницька діяльність з іноземними суб’єктами господарської діяльності, включаючи: створення спільних підприємств різного виду і форм у встановленому законодавством порядку, проведення спільних господарських операцій і спільне володіння майном, як на території України, так і за її межами;

– підприємницька діяльність за межами України, зв’язана з купівлею-продажем ліцензій, патентів, «ноу-хау» і інших нематеріальних об’єктів власності СТОВ ІМ. ГРИШКА іноземним суб’єктам господарської діяльності;

– товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, яка побудована на формах зустрічної торгівлі з іноземними суб’єктами господарської діяльності.

Починаючи із 2019 р. СТОВ ІМ. ГРИШКА є суб’єктом ЗЕД, проводить експортні операції згідно чинного законодавства України і досить ефективно використовує експортний потенціал. Зовнішньоторговельні зв’язки підприємства носять постійний характер. Основним видом ЗЕД є експорт продукції. На підприємстві організацією експорту займається планово-економічний відділ, який підпорядковується безпосередньо директору.

За період із 2020 по 2023 рр. обсяг реалізованої продукції скоротився майже вдвічі (із 95 до 46 млн. грн.). (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка реалізації товарної продукції СТОВ ІМ. ГРИШКА , тис. грн.*

Напрям реалізації	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2023 р.	2023 р. +,- від 2020 р.	2023 р. у % до 2020 р.
Обсяг реалізованої продукції, всього	95029,60	59103,00	44172,00	46380,00	-48649,6	48,81
в т.ч. внутрішній ринок	89181,27	52218	32034,61	9261,6	-79919,67	10,39
питома вага, %	93,85	88,35	72,52	19,97	-73,88	
зовнішній ринок	5848,33	6885	12137,39	37118,4	31270,07	634,68
питома вага, %	6,15	11,65	27,48	80,03	73,88	

* систематизовано автором за даними підприємства

Це пов’язано із зменшенням земельних угідь у використанні підприємством, що призвело до скорочення обсягів валової продукції. При цьому обсяг збуту на зовнішньому ринку зріс на 31270 тис. грн., а на внутрішньому відбулося зменшення обсягів реалізованої продукції на 79920 тис. грн. Отже, можна відмітити, що протягом останніх років відбувається нарощування експортних операцій, оскільки в структурі товарної продукції їх частка суттєво збільшилась – із 6,15 до 80,03%), (рис. 2.4).

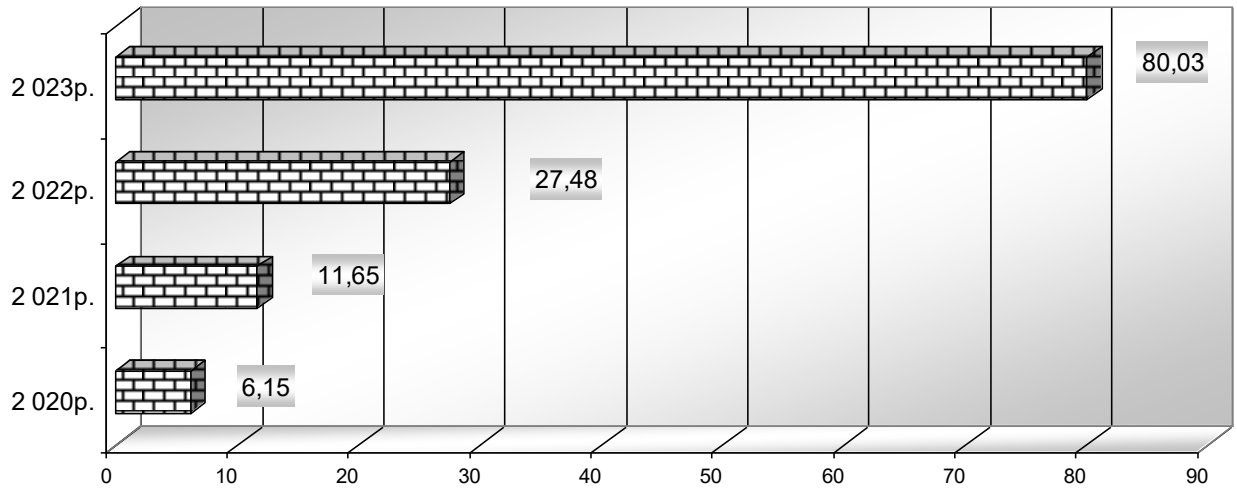


Рис. 2.4. Питома вага експорту продукції СТОВ ІМ. ГРИШКА в загальних обсягах реалізації продукції*

** систематизовано і побудовано автором за даними підприємства*

Для виходу на європейський ринок підприємство співпрацює з посередниками (дилерами). Основними експортоорієнтованими культурами є озимий ріпак, озимий і ярий ячмінь та озима пшениця (рис. 2.5).

Підприємство здійснює непрямий і нерегулярний експорт. При непрямому експорті відбувається продаж товару виробником національному зовнішньому торговцю. Тим самим експортна діяльність обмежується підготовкою товару до експорту, а подальший розподіл усіх витрат і ризику здійснюється проміжними торговцями, особливо у сфері транспортування та пошуку замовника. Внаслідок цього прибутки виробника зменшуються порівняно з прямим експортом. Проте за сучасних умов непрямий експорт вигідний для підприємства, оскільки воно не може створити власну мережу збуту на

зовнішньому ринку внаслідок обмеженості фінансових ресурсів. При непрямому експорті виробник має можливість повністю сконцентруватися на виробництві продукції і не обтяжуватися фінансовими проблемами, що виникають при здійсненні функцій оптової торгівлі та складування, які у даному разі беруть на себе посередницькі зовнішньоторговельні фірми.

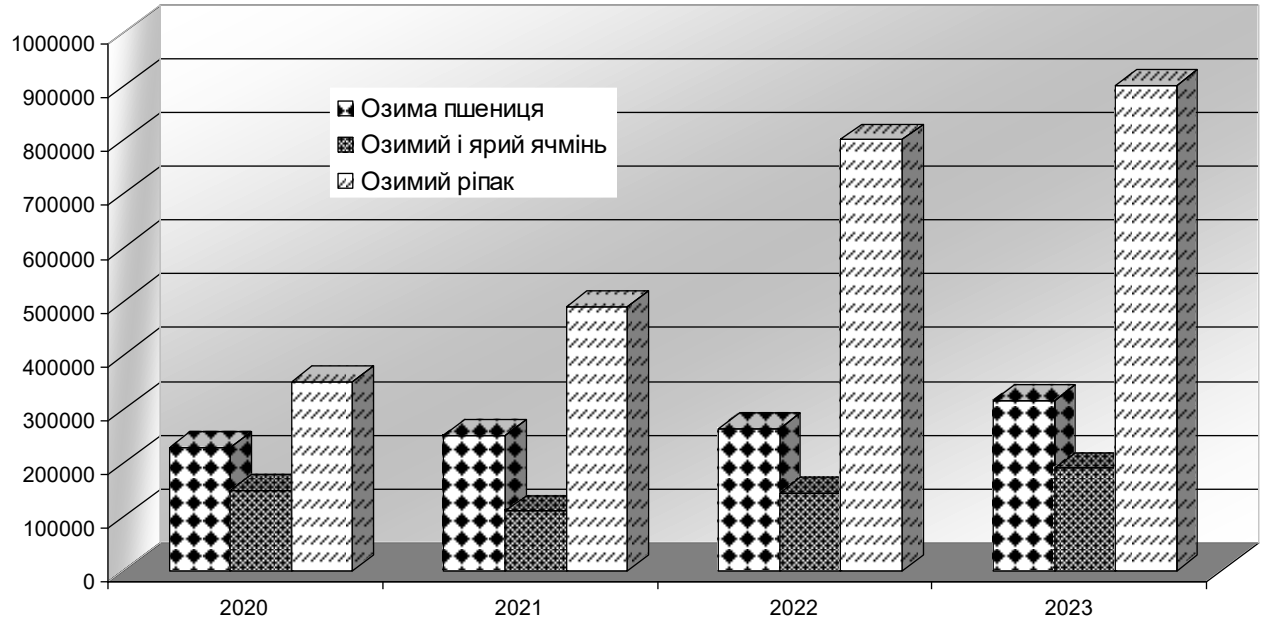


Рис. 2.5. Виручка від експорту зерна СТОВ ІМ. ГРИШКА, дол. США*

* систематизовано і побудовано автором за даними підприємства

В організаційній структурі СТОВ ІМ. ГРИШКА відсутній відділ зовнішньоекономічних зв'язків, який би займався плануванням, організацією і координацією ЗЕД. Всі функції, пов'язані з управлінням експортними операціями, виконанням зобов'язань, що випливають із зовнішньоторговельних договорів, сприянням розвитку ЗЕД, організацією експортних операцій і забезпеченням їх ефективності виконує менеджер з продажу і директор. На даний час на підприємстві недоцільне створення відділу ЗЕД, оскільки це потребує значних фінансових витрат. Лише після того, як підприємство почне застосовувати прямий і систематичний експорт, налагодить безпосередні контакти з іноземними партнерами, можна буде оцінити доцільність та ефективність створення власної збутової мережі.

Організація системи менеджменту ЗЕД – дуже складна робота, яка вимагає

уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенційні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведення переговорів, підписання угод. У діяльності СТОВ ІМ. ГРИШКА найбільшого поширення набуло використання зовнішньоторговельних договорів купівлі-продажу товарів. При цьому, предметом договору, як правило, є насіннєвий матеріал.

В активі СТОВ ІМ. ГРИШКА має зовнішньоторговельні контракти купівлі-продажу. При цьому використовується непрямий метод здійснення експортних операцій. Посередником Товариства виступає ТОВ «Реал Інвест» в особі директора Марейчика С.С. Саме через нього підприємство експортує свою продукцію. Всі зовнішньоекономічні контракти за змістом індивідуальні, але за структурою схожі. Кожен контракт має індивідуальний номер, текст контракту починається з преамбули, після чого розміщуються такі статті: предмет контракту; кількість товару; якість товару; термін і дата доставки; базисні умови доставки;ціна, упаковка й маркування; порядок здачі-прийому; умови про гарантії; штрафні санкції; обставини непереборної сили; арбітраж; інші умови контракту; юридичні адреси сторін; підписи продавця і покупця. Зміст контракту визначається сторонами угоди. Формулювання статей вони вибирають самостійно, в залежності від предмету договору, торгових звичаїв, наявності міжнародних угод, а також від довго тривалості взаємних ділових контактів.

Система менеджменту ЗЕД СТОВ ІМ. ГРИШКА включає планування, організацію, мотивацію, контроль здійснення зовнішньоторговельних операцій.

Планування ЗЕД є основною функцією менеджменту ЗЕД. Його можна визначити як уміння передбачати мету підприємства, результати його діяльності і ресурси, необхідні для досягнення цієї мети. Оскільки СТОВ ІМ. ГРИШКА проводить нерегулярний експорт, то на підприємстві не розробляють стратегічних планів, лише тактичні. Разом з тим, грамотне планування може стати посібником для підприємця, детальним планом дій, адже це - ефективний інструмент ведення бізнесу, управління, контролю за діяльністю служб та підрозділів, доходів і витрат. Недбале планування

призводить до відсутності цілісної стратегії підприємства – рішення приймаються поспіхом і часто суперечать концепції та напряму бізнесу, а співробітники не можуть визначитись у пріоритетах компанії, діють неузгоджено і, відповідно, менш ефективно.

На перспективу планується активізація експортних операцій тому плануванню необхідно буде приділяти більше уваги, адже розробка стратегії означатиме конкретизацію основних напрямків діяльності підприємства на світовому ринку. Планування ЗЕД підприємства необхідно здійснювати у напрямі пошуку партнерів як на вітчизняному, так і світовому ринку. Адже ефективність діяльності Товариства залежить також від закупівлі високоякісних гібридів насіння. Тому потрібно розвивати відносини із такими відомими компаніями як: «Сингена», «Євраліс Семенс», «Маїс».

Успішне планування ЗЕД неможливе без забезпечення достатньою інформацією. Одними з важливих вимог до інформаційного забезпечення є доступність, своєчасність, достовірність та актуальність. У сфері інформаційного забезпечення ЗЕД СТОВ ІМ. ГРИШКА необхідно чітко формувати і реалізовувати інформаційну політику, сприяти тому, щоб інформація була корисною, своєчасною та цінною.

Важливим питанням для ефективної ЗЕД є підбір та управління людськими ресурсами. Для мотивації роботи персоналу за досягнення високих показників та розробку нових ідей керівництво СТОВ ІМ. ГРИШКА застосовує такі заходи заохочення: оголошення подяки; видачу премії; нагородження цінним подарунком. Разом з тим практикується застосування знижок в оплаті, зняття премій, позбавлення матеріальної допомоги за погіршення результатів роботи і неналежне виконання своїх функціональних обов’язків. Аналіз системи менеджменту персоналу в ЗЕД засвідчує, що керівництву доцільно практикувати підвищення кваліфікації персоналу, що приймає участь в організації експортних операцій, шляхом регулярного проведення навчання й атестації, а також стимулюванням і мотивацією персоналу. Це допоможе більш ефективно здійснювати ЗЕД на підприємстві.

У підприємстві на даний час не проводиться процес управління людськими ресурсами в сфері ЗЕД, а також контролювання, регулювання, інформаційне забезпечення зовнішньоторговельних операцій. Разом з тим, ефективна ЗЕД неможлива без наявності кваліфікованих кадрів. Тому, важливим питанням на сьогодні є проведення перекваліфікації апарату управління на міжнародному ринку, вивчення досвіду передових підприємств зернопродуктової галузі, які добре зарекомендували себе на вітчизняному та світовому ринках зерна. В той же час закордонне стажування сприятиме підвищенню ефективності виробництва, збільшенню асортименту продукції, пошуку нових партнерів для налагодження співпраці з ними.

Для мотивації персоналу в активізації зовнішньоторговельних операцій керівництву потрібно задіяти ряд методів економічного характеру, зокрема: здійснювати заохочувальні виплати (премії, доплати за досягнення високих показників діяльності, за активізацію експорту, пошук контрагентів на світовому ринку, розширення географії експорту). Разом з тим, потрібно практикувати застосування знижок в оплаті, позбавлення матеріальної допомоги за погіршення результатів роботи і неналежне виконання своїх функціональних обов’язків у організації експортних операцій.

Значну увагу потрібно приділити здійсненню контролю за результатами у сфері ЗЕД, а не процесам праці, намагаючись залучити до участі в управлінні кожного працівника.

Основними дилерами для ЗЕД СТОВ ІМ. ГРИШКА є: ТОВ «Horvest» м. Берн, Швейцарія і ТОВ “Hans” м. Дюсельдорф, Німеччина. З ними укладено договір на надання дилерських послуг, який складається з таких положень: предмет договору; оформлення замовлення та умови відвантаження товарів, взаєморозрахунки сторін; обов’язки дилера; обов’язки підприємства; особливі умови договору; співпраця у сфері реклами та маркетингу; відповідальність сторін, вирішення спорів; форс-мажорні обставини; термін дії договору; інші умови; юридичні адреси, реквізити та підписи сторін.

В обов’язки дилера входить: надати інформацію про підприємство;

здійснювати реалізацію продукції на договірній території; рекламувати сільськогосподарську продукцію підприємства у своїх кампаніях; організовувати її експозицію на постійно-діючій виставці; здійснювати оплату в термін, встановлений відповідними контрактами поставки та інше.

В обов'язки СТОВ ІМ. ГРИШКА входить: своєчасно та в повному обсязі відвантажити продукцію згідно дилерського договору; передавати дилеру разом з продукцією документи: товаротранспортну накладну, рахунок-фактуру, сертифікат відповідності; повідомляти дилеру про зміни цін на продукцію не пізніше, ніж за 15 календарних днів до запланованої зміни; забезпечувати дилера документацією, каталогами та літературою, яка необхідна для продажу. Надавати рекламну інформацію про продукцію та ін.

Вирощена сільськогосподарська продукція СТОВ ІМ. ГРИШКА реалізовується на внутрішньому і зовнішньому ринках: озима пшениця – до Німеччини, ячмінь та озимий ріпак – до Швейцарії та Польщі, у перспективі планується експортувати також і соняшник (табл. 2.8, рис. 2.6).

Таблиця 2.8

Товарний асортимент експорту СТОВ ІМ. ГРИШКА , т*

Вид зерна	2 020р.		2 021р.		2 022р.		2023 р.		2023 р. у % до 2020 р.
	т	%	т	%	т	%	т	%	
Озима пшениця	1200	33,80	1250	34,25	1250	30,86	1400	34,57	116,67
Озимий і ярий ячмінь	1350	38,03	1000	27,40	800	19,75	950	23,46	70,37
Озимий ріпак	1000	28,17	1400	38,36	1600	39,51	1700	41,98	170,00
Всього	3550	100,00	3650	100,00	4050	100,00	4050	100	114,08

* систематизовано і побудовано автором за даними підприємства

Наведені матеріали засвідчують, що за останні роки динамічно збільшуються обсяги експортних операцій насіннєвої продукції ріпаку, - обсяг продукції, реалізованої на зовнішньому ринку, зріс із 1000 до 1700 т. Несуттєво змінились поставки озимої пшениці (1200 т у 2020 р, і до 1400 т у 2023 рр.). Проте у 2023 р. на 29,63% зменшились поставки насіння озимого і ярого ячменю. Якщо у 2020 р. було експортовано 1350 т, то у 2023 р. показник

знизився на 400 т і склав лише 950 т.

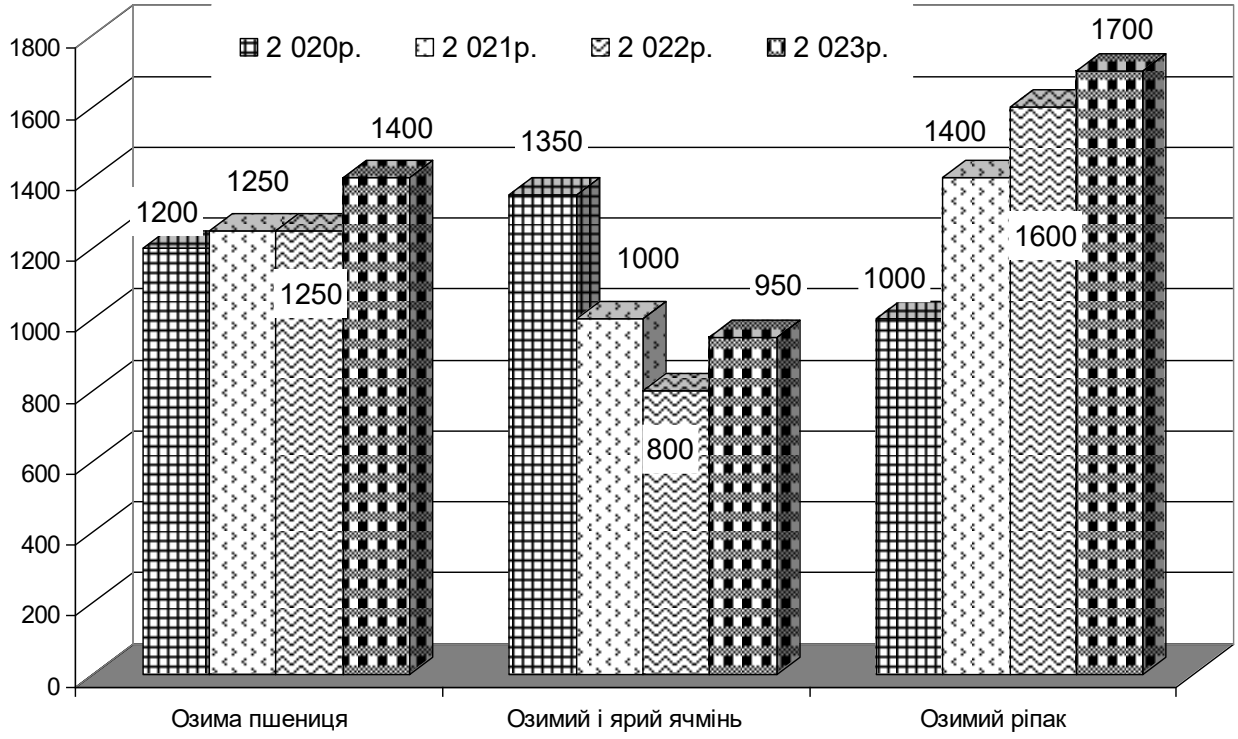


Рис. 2.6. Товарний асортимент експорту СТОВ ІМ. ГРИШКА , т*

* систематизовано і побудовано автором за даними підприємства

Незважаючи на порівняно невеликі обсяги експорту продукція підприємства реалізується до трьох країн: озима пшениця − до Німеччини, ячмінь та озимий ріпак – до Швейцарії і Польщі.

Таким чином, аналіз динаміки та особливостей здійснення ЗЕД СТОВ ІМ. ГРИШКА засвідчує, що підприємство з року в рік нарощує обсяги експорту і намагається більш ефективно використовувати свій експортний потенціал, але при цьому не розширюється географія збуту продукції на зовнішньому ринку. Тому система менеджменту ЗЕД потребує суттєвого вдосконалення, спрямованого на пошук ефективної стратегії розвитку міжнародного бізнесу з метою забезпечення довготривалої прибутковості експортних операцій та підвищення ефективності використання експортного потенціалу.

Варто відмітити, що зовнішньоторговельні операції СТОВ ІМ. ГРИШКА за досліджуваний період суттєво ускладнили об’єктивні фактори макрорівня, пов’язані із повномасштабним вторгненням. Адже у 2023 році порівняно з 2020

роком відбулося зниження обсягів експорту сільськогосподарської продукції більшістю українських підприємств. Це можна пояснити кількома важливими чинниками.

По-перше, вплив російсько-української війни суттєво знизив можливості виробництва та транспортування продукції в Україні – через окупацію частини територій і пошкодження інфраструктури, зокрема портів, залізничних шляхів та логістичних хабів, експорт став складнішим та дорожчим.

По-друге, морська блокада чорноморських портів значно обмежила можливості експорту зернових та іншої продукції, що була основним джерелом валютних надходжень. Це змусило українських аграріїв шукати альтернативні шляхи доставки, які є менш ефективними і призводять до збільшення витрат.

Третім фактором є погіршення ринкової ситуації та конкуренція з боку інших країн, які також постачають агропродукцію на міжнародні ринки. Високі витрати на логістику та нестабільність виробництва зробили українську продукцію менш конкурентоспроможною на світовому ринку. Також варто зазначити вплив економічних санкцій та обмежень на ринки, куди раніше здійснювався експорт, що також звузило можливості збуту продукції. В результаті всіх цих чинників обсяги експорту сільськогосподарської продукції у 2023 році значно знизилися порівняно з 2020 роком.

Водночас виклики сучасності, включаючи військові дії, глобальні економічні зміни та зростаюча конкуренція, вимагають від підприємств активного пошуку нових можливостей для розвитку експорту. Серед таких можливостей можна виділити диверсифікацію ринків збуту, оптимізацію логістичних процесів та інвестування в технологічні інновації, які дозволяють підвищити якість продукції та знизити витрати. Таким чином, стратегічне переосмислення експортної політики підприємств є необхідним кроком для збереження їхньої конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ ІІІ
ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТОВ ІМ. ГРИШКА ЗВЕНИГОРОДСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Обґрунтування методів управління експортним потенціалом аграрних підприємств

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору економіки України питання розвитку експортного потенціалу сільськогосподарських підприємств набуває стратегічного значення. Адже їх стійкий розвиток безпосередньо залежить від здатності ефективно інтегруватися в міжнародні ринки, забезпечуючи конкурентоспроможність своєї продукції на світовій арені. У зв'язку з цим необхідність пошуку нових напрямів розвитку експортного потенціалу є ключовим завданням для українських агровиробників. Поглиблення економічної інтеграції з європейськими країнами, використання інноваційних технологій та адаптація до світових стандартів якості можуть забезпечити стале зростання і розширення ринків збуту.

Російсько-українська війна вносить нові виклики і загрози у стабільність функціонування вітчизняної економіки та вимагає переорієнтовувати зусилля агробізнесу в контексті розвитку експортного потенціалу.

1). Економічна стійкість та валютні надходження – у період війни розвиток експортного потенціалу сільськогосподарських підприємств стає важливим джерелом валютних надходжень, які потрібні для підтримки економічної стабільності, фінансування оборонних і соціальних програм. Аграрний сектор традиційно є одним з основних джерел експорту для України, тому його розвиток сприяє економічній стійкості в умовах криз.

2). Диверсифікація ризиків та ринків. Війна підштовхує до необхідності диверсифікації ринків збуту, оскільки традиційні маршрути експорту (особливо через чорноморські порти) були порушені. Розвиток експортного потенціалу дозволяє аграріям шукати нові ринки в Європі, Азії та інших регіонах, що

допомагає знизити залежність від одного географічного напрямку і пом'якшити вплив можливих логістичних або економічних ризиків.

3). Підвищення конкурентоспроможності. В умовах міжнародної конкуренції, розвиток експортного потенціалу стимулює сільськогосподарські підприємства до підвищення якості продукції, впровадження інноваційних технологій і покращення управлінських процесів. Це допомагає підвищити конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

4). Підтримка міжнародної співпраці та інтеграції. Розширення експортних можливостей дозволяє Україні зміцнювати співпрацю з міжнародними партнерами, зокрема в рамках європейської інтеграції. Успішний розвиток експортного потенціалу аграрного сектору сприяє зміцненню політичних та економічних зв’язків з країнами ЄС, що надає додаткові можливості для довгострокового розвитку.

5). Створення робочих місць і підтримка зайнятості. Війна спричинила втрату робочих місць у багатьох секторах економіки. Сільське господарство, як і раніше, залишається важливим джерелом зайнятості, особливо в сільських регіонах. Розвиток експортного потенціалу сприяє створенню нових робочих місць і підтримці стабільної зайнятості населення, що є критично важливим у період кризи.

Отже, розвиток експортного потенціалу аграрного сектора в умовах війни є не лише засобом забезпечення економічної стійкості України, але й важливим стратегічним напрямом для зміцнення міжнародних позицій країни, підтримки її аграрної економіки та соціальної стабільності.

Нові політичні й економічні реалії ставлять Україну перед необхідністю вироблення нетрадиційних підходів для вирішення стратегічних задач комплексного соціально-економічного розвитку, з орієнтацією на стан розвитку науки і техніки. Одним з важливих напрямів такого розвитку виступає активна участь в міжнародному поділі праці. Удосконалення і розвиток міжрегіональних зв'язків усередині країни диктує необхідність єдиної зовнішньоекономічної лінії відповідно до взаємозв'язку і взаємозалежності

всього господарського комплексу країни. Активізація зовнішньої торгівлі товарами і послугами, як однієї з основних форм міжнародних економічних відносин, передбачає всебічний розвиток експортного потенціалу країни.

Перевагами керованої експортоорієнтованої моделі економічного розвитку є [1, 2, 7, 9, 11, 15, 18]: прискорення відмирання безперспективних галузей промисловості та підвищення техніко-економічного рівня національних виробів, їх конкурентоздатності; посилення коопераційних зв'язків між підприємствами; збільшення кількості інвестицій в економіку; зміцнення національної валюти та забезпечення стримування немонетарними методами рівня інфляції; зростання „прозорості" ринку; переборення внутрішніх перешкод для економічного зростання; якісні зміни процесу переливу та нагромадження національного капіталу; здійснення адекватних вимогам світового ринку структурних змін в економіці. Оскільки кон'юнктура світового ринку нестабільна, тому проблема розвитку та здійснення програми заходів щодо підтримки експорту країни на світовому ринку за умов його глобалізації, збільшення, або, принаймні, збереження його питомої ваги в світовій торгівлі є особливо актуальною для України.

В ході адаптації української системи ведення господарювання до світової економіки в умовах інтернаціоналізації і глобалізації бізнесу значна увага повинна приділятися вивченню та ефективному використанню експортного потенціалу кожного суб'єкта господарювання як індикатора його здатності адекватно співпрацювати із зовнішнім середовищем.

Під експортним потенціалом аграрного підприємства розуміється динамічна система взаємообумовлених, взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів та їхніх зв'язків, спрямована на налагодження і встановлення взаємодії із зовнішнім ринковим середовищем. Ми дотримуємося думки, що загалом експортний потенціал підприємства визначається його можливостями виготовляти продукцію (виробничим потенціалом) та конкурентоспроможністю цієї виготовленої продукції. Базова структура експортного потенціалу на мікрорівні (рівні підприємства) представлена на рисунку 3.1.

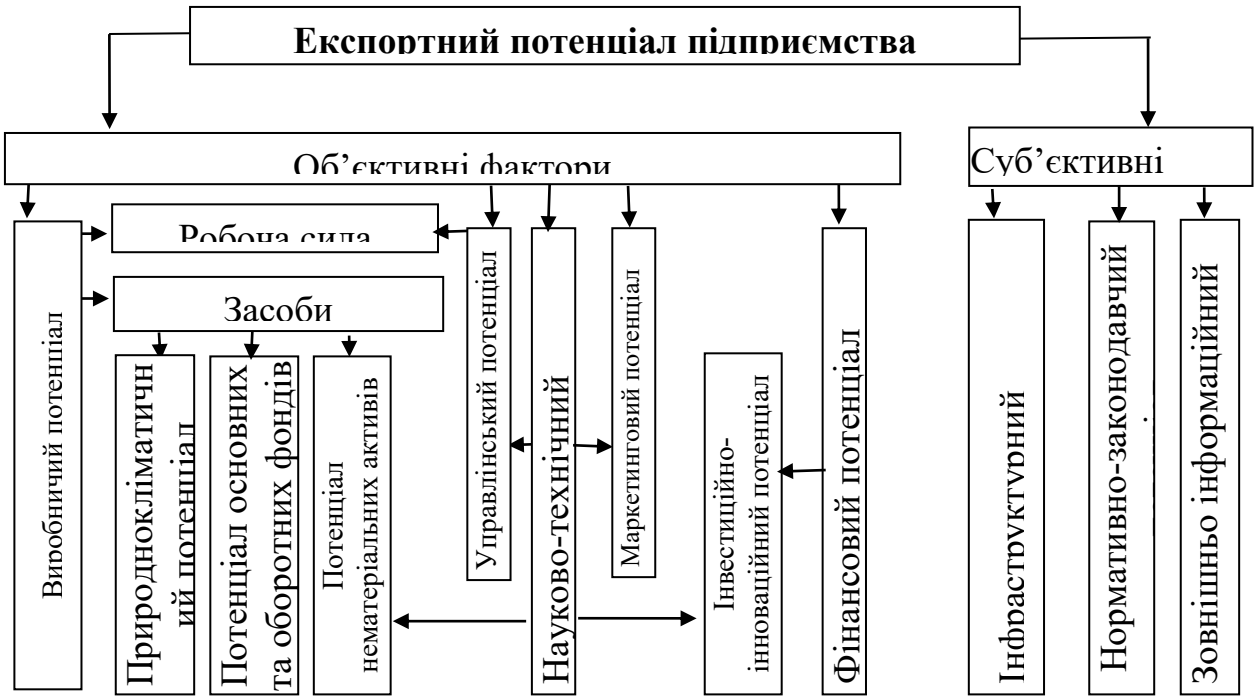


Рис. 3.1. Структура експортного потенціалу на рівні підприємства [9]

Дослідження багатьох відомих вчених підтверджують [1, 2, 7, 9, 18], що подальшого відчутного підвищення ефективності функціонування експортного потенціалу аграрних підприємств-суб'єктів ЗЕД можна досягти у результаті взаємодії із застосуванням різних доступних державних організаційних та економічних методів менеджменту і впровадженням маркетингових технологій на таких підприємствах-суб'єктах міжнародних ділових операцій. Зазначені методи управління нами систематизовані на рис. 3.2.

Основними загальнодержавними організаційними методами управління експортним потенціалом аграрної сфери можуть стати:

1. Інформаційно-консультаційне забезпечення експортоорієнтованих операцій за рахунок формування державного галузевого банку інформації із питань ЗЕД, у якому функціонувала б сучасна автоматизована інформаційно-пошукова система та комерційного (із напівдержавними можливостями) інформаційного центру експортного маркетингу, який за тематичним охопленням розробляв би бази даних.

2. Техніко-технологічне забезпечення, в основі якого – здійснення цільових капітальних інвестицій та значного нарощування обсягу обігових

коштів; переорієнтація на екологізацію виробництва і його продуктів.



Рис. 3.2. Методи управління експортним потенціалом аграрних підприємств*

**розроблено і побудовано автором на основі [1, 3, 9, 11, 15, 18]*

3. Організація дієвого високоефективного управління виробництвом шляхом: створення економіко-правового механізму в аграрній сфері; поетапного поступового реформування системи управління сільськогосподарського виробництва на базі збалансованої стратегії раціоналізації використання ресурсів; впровадження екологічного менеджменту, який буде здійснюватись суб'єктами економічної діяльності не за примусом владних структур, а виходячи із еколого-економічної доцільності.

4. Потужна державна договірна підтримка вітчизняних підприємств за кордоном, яка включатиме захист суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на рівні як центральних, так і місцевих органів державної влади у випадку дискримінаційних дій з боку іншої держави.

До визначальних державних економічних методів та інструментів

управління експортним потенціалом, які також вимагають удосконалення, належать:

1. Сучасна бюджетно-податкова політика, яка включала б: широке застосування набору податково-тарифних важелів підтримки вітчизняних експортерів і блоку фінансового інструментарію та експортної "інфраструктури"; використання бюджетних коштів на фінансування конкретних вигідних експортних проектів; нарощування позитивного, або зниження негативного сальдо торгового балансу у розрізі аграрних галузей за допомогою ефективного управління експортним потенціалом, який зменшує бюджетний дефіцит і допомагає формувати активний платіжний баланс.

2. Валютно-фінансова політика, основними напрямками якої могли б стати: зниження кредитної облікової ставки для українських підприємств-експортерів; стабілізація і оптимізація курсу національної валюти із врахуванням попиту і пропозиції на продукцію, сформованих на внутрішніх і зовнішніх ринках; прискорення державної рекапіталізації (а саме Національним банком України) комерційних банків, які неспроможні здійснювати кредитно-депозитні функції, особливо для експортоорієнтованих виробництв.

3. Грошово-кредитна політика, яка гарантувала б: доцільність використання у зовнішньоторгівельних операціях міждержавного, “зв’язного” і експортного кредитів; дозволи комерційним банкам створювати спеціальні фонди для довгострокового кредитування заходів із підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції, освоєння нових її видів та ринків збуту замість встановлених норм обов'язкового резервування коштів у НБУ; пільгове оподаткування прибутків банків, якщо вони отримані від кредитування таких проектів.

4. Страхова політика, спрямована за такими пріоритетами: страхування витрат на формування пропозиції (виробничих витрат); експортне страхування зовнішньоекономічних ризиків, пільгове оподаткування із такого страхування, хеджування валютних ризиків); створення відокремлених страхових установ, працюючих на самоокупній основі.

Зважаючи на комплекс факторів, що визначають сучасний стан і перспективи розвитку українського експорту аграрної продукції, назріла об'єктивна необхідність реалізації невідкладних кроків із формування цілісної системи заходів загальнодержавного управління експортним потенціалом аграрної сфери, що повинні узгоджуватись із положеннями Концепції розвитку експортного потенціалу України. Отже, доцільно запровадити Галузеву комплексну програму перспективного розвитку і реалізації експортного потенціалу аграрної сфери України [3-4].

Для більшості вітчизняних експортоорієнтованих сільськогосподарських підприємств доцільною є розробка окремих підходів до маркетингової політики за елементами маркетингового комплексу. Серед них [11, 12, 15]: експортної товарної політики – тобто застосування цих методів на підприємстві залежатиме, в основному, від видів експортної продукції, їх сертифікації, якості, експортної рентабельності і новизни, а також ємності зовнішнього ринку; експортної цінової політики - запровадження даних методів на підприємстві враховує рівні цін на зовнішньому ринку, цінову конкуренцію і еластичність попиту від ціни; експортної збутової стратегії – тобто пріоритетність використання певних видів стратегій залежить від попиту і конкуренції на даному зовнішньому ринку та рівнів імпортної залежності; експортної комунікаційної політики - вона включає дві складові стратегії, пріоритетність їх використання залежить від вищезазначених критеріїв (чинників): стимулювання збуту та формування попиту.

Отже, формуванню і подальшому підвищенню ефективності розвитку експортного потенціалу буде сприяти комплексне застосування системних державних організаційних та економічних методів і інструментів та підходів до управління у поєднанні із впровадженням сучасних маркетингових технологій підприємствами аграрної сфери. Запропоновані методи експортної цінової, товарної, комунікаційної та збутової політики можуть сприяти розробці суб’єктами зовнішньоторговельної діяльності відповідних комплексних експортних маркетингових програм, які б узгоджувались із зазначеною вище

Галузевою комплексною програмою перспективного розвитку і подальшої реалізації експортного потенціалу аграрних підприємств, аграрних галузей та економіки країни загалом.

3.2. Фактори розвитку експортного потенціалу СТОВ ІМ. ГРИШКА

Проблема розвитку експортного потенціалу підприємства вимагає застосування системного підходу до її вирішення. У наукових працях під системою розуміється комплекс взаємозалежних елементів, що володіють певними загальними властивостями й об'єднаних для здійснення певної мети. Системним називається підхід, при якому всі зв'язки, елементи, функції й проблеми керування розглядаються у вигляді взаємозалежного цілого [14].

Виділення систем здійснюється на основі наступних основних принципів, згідно яким: система має загальну мету; складається із взаємозалежних елементів, що утворять її внутрішню структуру; існує в оточенні, і в силу цього, поряд із внутрішніми елементами має зовнішнє оточення; має певні ресурси, які забезпечують її функціонування; очолюється керуючим центром, що забезпечує її рух до визначеної мети. Сукупність елементів, що відповідають перерахованим принципам і характеристикам досліджуваного об'єкту, організується в систему.

Зазначені принципи в повній мірі відносяться до категорії «експортний потенціал», тобто можна зробити висновок, що експортний потенціал є системою, яку з одного боку можна структурувати за певними складовими, а з іншого боку, оскільки будь-яка система існує і відповідному оточенні, можна виділити ряд найбільш визначних факторів, від яких залежить розвиток даної системи. Експортний потенціал ми визначимо як готовність, спроможність підприємства здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, зокрема експортну діяльність, яка полягає у виході на цільові зовнішні ринки збуту. Експортний потенціал є основою для розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Отже, фактори, які впливають на розвиток експортного потенціалу

також опосередковано впливають і визначають процедуру формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок та рівень його репрезентативності на зовнішньому ринку.

До найбільш значимих факторів розвитку експортного потенціалу, які необхідно враховувати у зовнішньоекономічній стратегії СТОВ ІМ. ГРИШКА доцільно віднести: організацію управління підприємством; інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності; планування експортного виробництва; облік та аналіз експортних поставок; кадровий менеджмент. Логіка взаємозв'язку факторів розвитку експортного потенціалу та результатів діяльності підприємства на зовнішньому ринку подана на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Взаємозв'язок розвитку експортного потенціалу та результатів діяльності СТОВ ІМ. ГРИШКА на зовнішньому ринку*

**розроблено автором на основі [1, 2, 7, 9, 11, 15, 18]*

Всі зазначені фактори є системоутворюючими, тобто вони формують експортний потенціал підприємства, і взаємозалежними, – вони об'єднані

єдиною метою – забезпечити розвиток зовнішньоекономічної діяльності дочірнього підприємства.

Для розуміння сутності впливу кожного із визначених факторів на розвиток експортного потенціалу здійснюємо декомпозицію фактора на окремі елементи. Так, система загального управління забезпечує розвиток експортного потенціалу шляхом: реформування відносин власності; впровадження нових методів внутріфірмового менеджменту; вдосконалення методів маркетингових досліджень; оновлення організаційної структури управління ЗЕД.

В умовах побудови і розвитку інформаційного суспільства одним і ключових факторів розвитку експортного потенціалу підприємства є використання інформаційних технологій. Зростаючі потоки інформації як всередині підприємства, так і ззовні, вимагають її оперативної обробки для адекватного подальшого використання. Для цього підприємство має бути забезпечене відповідною технічною базою і підготовленими спеціалістами. Вдосконалення окремих елементів інформаційного забезпечення системи ЗЕД з метою розвитку експортного потенціалу може бути реалізоване за наступними напрямками: технічне і технологічне забезпечення інформаційної системи; розробка комплексної програми підвищення кваліфікації кадрів, пов’язаних з інформаційними потоками; впровадження сучасних засобів зв’язку і передових інформаційних технологій; створення системи оперативно-інформаційного забезпечення керівництва підприємства для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо експорту продукції; розробка єдиної інформаційної моделі фінансового, податкового та управлінського обліку; автоматизація робочих місць в різних службах підприємства; використання автоматизованих систем «Експортний контракт» та «Розрахунок експортної ціни»; інтеграція систем обліку, планування та нормування різних видів витрат при виробництві експортної продукції.

Важливими організаційно-економічними механізмами управління ЗЕД СТОВ ІМ. ГРИШКА є системи планування експортного виробництва і обліку та аналізу експортних поставок Вони визначають дієвість економічного

забезпечення системи управління ЗЕД. Як фактор впливу на розвиток експортного потенціалу система планування експортного виробництва реалізується через: планування обсягів і номенклатури експортної продукції з урахуванням динаміки ринкових змін; дослідження кон'юнктури зовнішніх ринків; взаємоузгодження перспективних та оперативних планів виробництва експортної продукції; розробки перспективних та річних бюджетів підприємства з урахуванням запланованих обсягів експорту продукції; вдосконалення методів планування витрат, собівартості та ціни експортної продукції; розробки цільових програм щодо виробництва та реалізації експортної продукції.

Важливим об'єктом економіко-фінансової діяльності СТОВ ІМ. ГРИШКА є реорганізація внутріфірмового обліку й аналізу ЗЕД [15]. Система обліку експортних поставок здатна забезпечити розвиток експортного потенціалу за рахунок реалізації наступних заходів: використання іноземного досвіду в сфері формування облікової політики підприємства; здійснення комплексу заходів щодо реструктуризації бухгалтерського обліку експортної продукції; координація бухгалтерського (фінансового) управлінського і податкового обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємства; використання сучасних автоматизованих робочих місць бухгалтерів з метою підвищення оперативності та достовірності облікової інформації.

Система аналізу експортних поставок впливає на розвиток експортного потенціалу шляхом: вдосконалення методів аналізу кон'юнктури світового ринку товарів, рівня цін та тенденції їх змін; використання аналізу за допомогою коефіцієнтів для точної оцінки фінансового стану зарубіжного партнера; здійснення комплексного підходу при аналізі результатів попередніх експортних контрактів; формування бази даних для аналізу нормативів сировини та матеріалів для виробництва продукції; вдосконалення методів аналізу фінансового стану промислового підприємства.

Для ефективного аналізу ЗЕД СТОВ ІМ. ГРИШКА доцільно об'єднувати різні методи: аналіз за допомогою коефіцієнтів, аналіз на підставі результатів

попередніх експортних контрактів, аналіз на підставі статистичних даних про стан світового ринку. Впровадження сучасних методів обліку і аналізу ЗЕД з урахуванням закордонного досвіду дозволить забезпечити якісно новий рівень управління витратами виробництва і формуванням цін на експортну продукцію, що дозволить підвищити конкурентні можливості СТОВ ІМ. ГРИШКА. Своєчасний і якісно проведений аналіз ЗЕД дозволить знизити ризикованість на всіх стадіях підготовки і здійснення експортної операції.

Вагомим джерелом посилення експортного потенціалу підприємства є реалізація конкурентної стратегії управління персоналом, головне завдання якої реорганізація підготовки і навчання кадрів. Необхідна розробка комплексної ефективної системи визнання трудових заслуг, що забезпечувала б посилення трудової мотивації всіх працівників підприємства. Основні компоненти цієї системи наступні [8]: об'єктивна оцінка результатів діяльності кожного працівника; удосконалена система оплати праці всіх категорій працівників; гнучка система матеріального заохочення; формування процесу зміни психології працівників.

Розвиток експортного потенціалу СТОВ ІМ. ГРИШКА за рахунок підвищення ефективності управління персоналом відбувається за рахунок: реорганізації системи підготовки кадрів; вдосконалення системи обліку кількості та якості результатів праці кожного робітника; створення умов для творчої ініціативної праці; впровадження різних методів заохочення та визнання трудових досягнень кожного робітника; запровадження механізму відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності продукції; залучення робітників підприємства до прийнятті управлінських рішень; забезпечення соціального захисту працівників.

Реалізація розглянутих по кожному фактору розвитку експортного потенціалу заходів сприятиме підвищенню конкурентних позицій підприємства, ефективному просуванню продукції підприємства на цільовому зовнішньому ринку. Тобто зазначені фактори впливають не лише на розвиток експортного потенціалу, а в кінцевому результаті вони здатні посилити

конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило систематизувати і унаочнити на рис. 3.4 фактори розвитку експортного потенціалу для СТОВ ІМ. ГРИШКА.



Рис. 3.4. Фактори розвитку експортного потенціалу СТОВ ІМ. ГРИШКА*

**розроблено автором на основі [1, 2, 7, 9, 11, 15, 18]*

Серед них визначальними є наступні: якість продукції (відповідність міжнародним стандартам якості та безпеки продукції), інновації та технології (використання сучасних агротехнологій для підвищення продуктивності та якості продукції), логістика та інфраструктура (наявність розвиненої логістичної інфраструктури для транспортування продукції до зовнішніх ринків), диверсифікація ринків (вихід на нові ринки збуту та зменшення залежності від одного ринку) , маркетинг та брендинг (формування позитивного іміджу продукції на міжнародному ринку, просування бренду), державна підтримка (пільги, субсидії, програми підтримки експортерів,

державні угоди щодо зовнішньої торгівлі), фінансова стабільність (доступ до фінансових ресурсів для розвитку та розширення експортної діяльності), кваліфікація персоналу (навчання працівників з питань міжнародної торгівлі та специфіки експортної діяльності), конкурентоспроможність (здатність ефективно конкурувати з іншими виробниками на міжнародному ринку за рахунок якості, ціни та інновацій). Ці фактори допоможуть сільськогосподарському підприємству ефективно розвивати експортний потенціал і зміцнювати позиції на міжнародних ринках.

До основних елементів підвищення конкурентоспроможності СТОВ ІМ. ГРИШКА, що здійснює стратегію розвитку експортного потенціалу можна віднести: реалізацію програми технічного переозброєння за рахунок технічних та технологічних, реконструктивно-капітальних заходів; зміну структури товарної продукції з метою збільшення питомої ваги випуску рентабельної продукції; мінімізацію питомої ваги невигідних операцій і взаємозаліків; формування надійних схем забезпечення підприємства сировиною; розробка заходів мінімізації негативного впливу зміни цін на внутрішньому та зовнішньому ринках; оновлення стану обслуговуючих та ремонтних служб у відповідності з виробництвом та реалізацією експортної продукції.

Крім перерахованих основних напрямків підвищення ефективності системи управління ЗЕД підприємства велика увага повинна бути приділена оцінці ризиків і формуванню системи безпеки, удосконаленню методів розробки бізнес-планів, формуванню способів залучення іноземних інвестицій, методикам оцінки ефективності ЗЕД підприємства.

Проведені дослідження свідчать, що властива для більшості підприємств функціональна організація ЗЕД не відповідає сучасним вимогам зовнішніх ринків, на сприяє адекватному розвитку експортного потенціалу і не забезпечує очікуваний рівень конкурентоспроможності підприємства. Реорганізація системи управління ЗЕД СТОВ ІМ. ГРИШКА передбачає якісні структурні зміни перш за все в експортному потенціалі підприємства, оскільки саме на основі наявного експортного потенціалу формуються стратегії і програми

виходу підприємства на зовнішні ринки.

Отже, розробляючи зовнішньоекономічну стратегію СТОВ ІМ. ГРИШКА з метою підвищення конкурентоспроможності доцільно врахувати найбільш значимі фактори розвитку експортного потенціалу, серед яких вдосконалення організації управління підприємством на основі реалізації заходів конкурентної стратегії експорту, інформаційне забезпечення ЗЕД, планування експортного виробництва, облік та аналіз експортних поставок і кадровий менеджмент.

3.3. Удосконалення експортного потенціалу підприємства на основі перспективної стратегії активізації зовнішньоекономічної діяльності

У розділі 2 нами проведено детальне дослідження виробничо-ресурсного потенціалу, динаміки експортних операцій СТОВ ІМ. ГРИШКА і встановлено, що підприємство має потужний потенціал для активізації експорту, проте зустрічаються окремі недоліки та недопрацювання в системі менеджменту і маркетингу. Тому для розробки перспективної зовнішньоекономічної стратегії, спрямованої на більш ефективне використання експортного потенціалу підприємства необхідно з'ясувати, в якому середовищі діє організація і які пріоритети можна намітити, використовуючи SPACE – аналіз.

Застосування SPACE – аналізу забезпечує оцінювання конкурентної позиції, вибір відповідної стратегії, визначення напрямків змін найважливіших показників (фінансового становища, стабільності середовища, привабливості галузі, конкурентної переваги), виокремлення ключових чинників зростання, що вимагають пріоритетної уваги в реалізації обраної стратегії [8, 15].

Даний метод полягає в тому, що для підприємства оцінюються чотири групи факторів. Кожен з них визначається методом експертних оцінок в діапазоні від -10 до +10. Експертами для проведення SPACE – аналізу виступили фахівці підприємства та представники контрагентів СТОВ ІМ. ГРИШКА, які мають досвід ведення міжнародного бізнесу, знають тенденції розвитку ринку. Ними проведено оцінку ключових показників

внутрішнього та зовнішнього потенціалу підприємства шляхом ринкових досліджень, опитування споживачів, постачальників та результатів аудиту. Результати оцінювання систематизовані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

SPACE-матриця для оцінки мікро- і макросередовища

СТОВ ІМ. ГРИШКА *

Внутрішня стратегічна позиція		**Зовнішня стратегічна позиція**	
Фінансова сила, FS	**Оц.**	**Стабільність середовища**, ES	**Оц.**
Державна підтримка (компенсації)	-6	Стабільність зовнішньоекономічних зв'язків	4
Можливість отримання кредитів	-2	Наявність стабільних постачальників	1
Наявність фінансових ресурсів	-3	Стабільні зв'язки з контрагентами	3
Платоспроможність	2	Стабільність цін постачальників	-4
Налагодженість каналів збуту	2	Стабільність законодавства	-7
Матеріально-технічна база	3	Попит на продукцію підприємства	1
Середня оцінка	-0,67	Середня оцінка	-0,33
Конкурентна перевага, CA		**Виробнича сила**, IS	
Канали збуту	-2	Пошук нових ринків збуту	2
Забезпечення внутрішньою інфраструктурою	-2	Можливість розширення виробництва	-4
Наявність кваліфікованого персоналу	-3	Стабільність виробництва	-2
Ціна реалізації	4	Можливість модернізації	-2
Імідж підприємства	2	Можливість економії ресурсів	-2
Реалізація конкурентоспроможної продукції на міжнародному ринку	-2	Кваліфікований персонал	3
Середня оцінка	-0,50	Середня оцінка	-0,83
Оцінка за позицією	**-1,17**	**Оцінка за позицією**	**-1,16**

* розраховано і побудовано за даними підприємства

На основі сформованої SPACE-матриці побудуємо графік – модель оцінки існуючої стратегії СТОВ ІМ. ГРИШКА. Дана графічна модель утворює 4 стратегії: агресивну, конкурентну, захисну, консервативну (рис. 3.5). Як бачимо, вектор поєднання внутрішньої і зовнішньої стратегічних позицій СТОВ ІМ. ГРИШКА відповідає захисній стратегії. Варто зауважити, що така стратегія виникає за умов, коли підприємство працює у привабливій галузі, проте йому не вистачає конкурентоспроможності продукції і фінансових засобів.

Ключовою стратегією є особлива увага до механізмів усування загроз або, з часом, вихід з ринку. Зважаючи на потенціал досліджуваного підприємства,

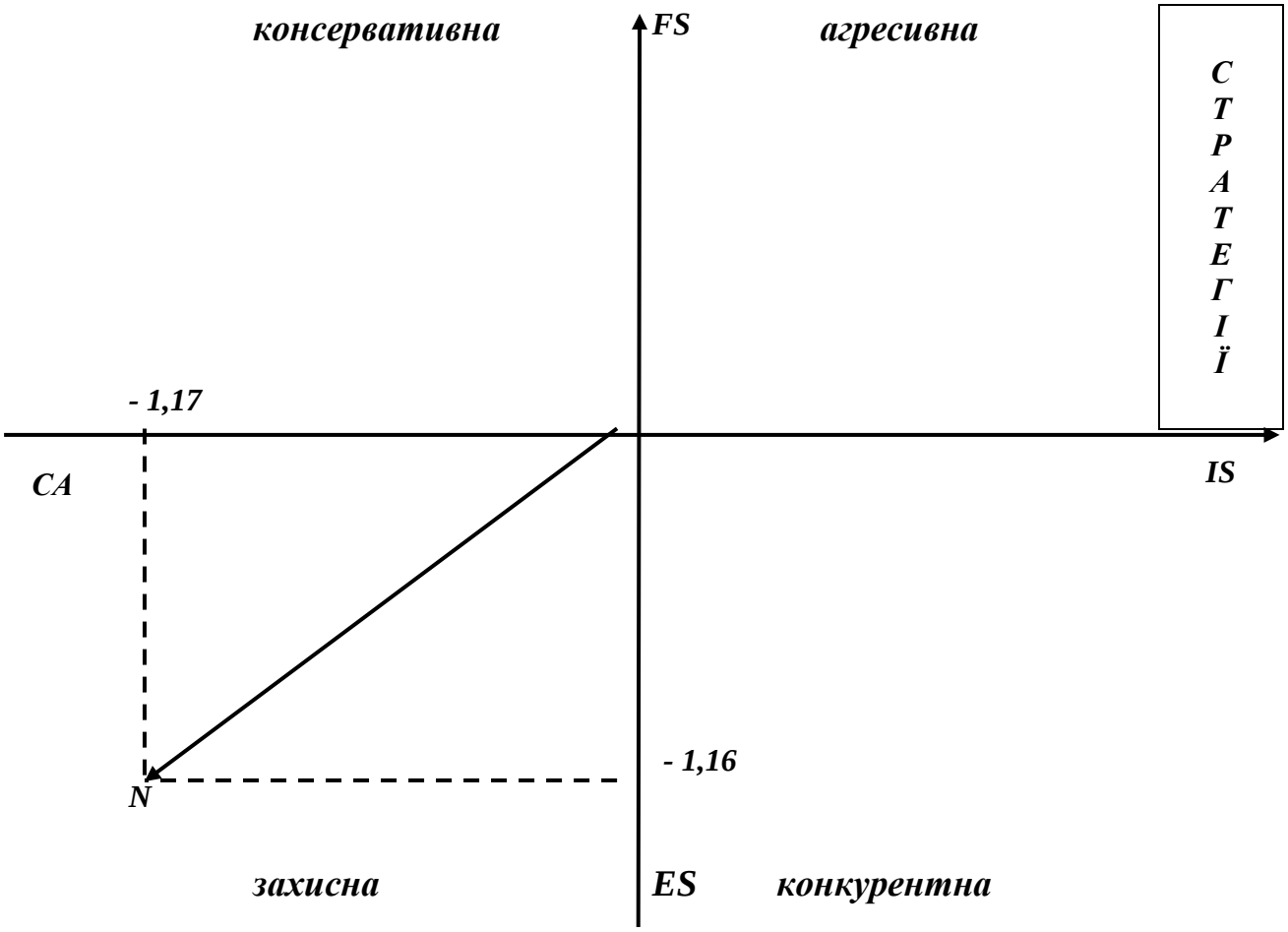


Рис. 3.5. Графічна «SPACE» - матриця діючої стратегії СТОВ ІМ. ГРИШКА *

** побудовано за даними підприємства*

його можливості, зовнішньоторговельні зв'язки, досвід міжнародних ділових операцій, керівництву СТОВ ІМ. ГРИШКА доцільно відкоригувати свої підходи до менеджменту, посилити внутрішні можливості, мінімізувати загрози і зорієнтуватись на агресивну, або конкурентну стратегії, які сприяють активізації і посиленню позицій компанії на ринку. Агресивна стратегія використовується у привабливій галузі з незначною невизначеністю. Підприємство отримує конкурентні переваги, які може зберегти і примножити, використавши повною мірою свій фінансовий потенціал. При цьому загрози незначні, необхідно сконцентруватись на задоволенні інтересів.

Механізми посилення конкурентних позицій на ринку та активізації експорту направлені на: розширення виробництва і продажу; цінову війну з

конкурентами на обраному сегменті світового ринку; освоєння нових секторів ринку; просування брендів. Консервативна стратегія спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами росту. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Надзвичайно важливим фактором є конкурентоспроможність продукції. Основні механізми: зниження собівартості при підвищенні якості товару; скорочення виробництва і вихід на перспективніші ринки. На основі поданих експертних оцінок, що рекомендовані для подальшої стратегії підприємства, побудована "SPACE"-матриця (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця SPACE-аналізу для оцінки перспективної стратегії СТОВ ІМ. ГРИШКА *

Внутрішня стратегічна позиція		**Зовнішня стратегічна позиція**	
Фінансова сила, FS	**Оц.**	**Стабільність середовища**, ES	**Оц.**
Державна підтримка (компенсації)	-6	Стабільність зовнішньоекономічних зв'язків	5
Можливість отримання кредитів	2	Наявність стабільних постачальників	3
Наявність фінансових ресурсів	4	Стабільні зв'язки з контрагентами	3
Платоспроможність	3	Стабільність цін постачальників	-2
Налагодженість каналів збуту	2	Стабільність законодавства	-7
Матеріально-технічна база	3	Попит на продукцію підприємства	2
Середня оцінка	1,33	Середня оцінка	0,67
Конкурентна перевага, CA		**Виробнича сила**, IS	
Канали збуту	1	Пошук нових ринків збуту	3
Забезпечення внутрішньою інфраструктурою	-2	Можливість розширення виробництва	-3
Наявність кваліфікованого персоналу	2	Стабільність виробництва	2
Ціна реалізації	4	Можливість модернізації	2
Імідж підприємства	3	Можливість економії ресурсів	3
Реалізація конкурентоспроможної продукції на міжнародному ринку	2	Кваліфікований персонал	3
Середня оцінка	1,67	Середня оцінка	1,67
Оцінка за позицією	**3,00**	**Оцінка за позицією**	**2,34**

* розраховано і побудовано за даними підприємства

Матеріали таблиці вказують на необхідність перспективного посилення внутрішньої стратегічної позиції СТОВ ІМ. ГРИШКА до 3 балів (за попередній період оцінка склала -1,17). Зовнішню стратегічну позицію рекомендовано поліпшити до 2,34 балів (проти нинішніх -1,16).

За наведеними даними побудуємо «SPACE»-матрицю рекомендованої перспективної стратегії для досліджуваного підприємства (рис. 3.6).

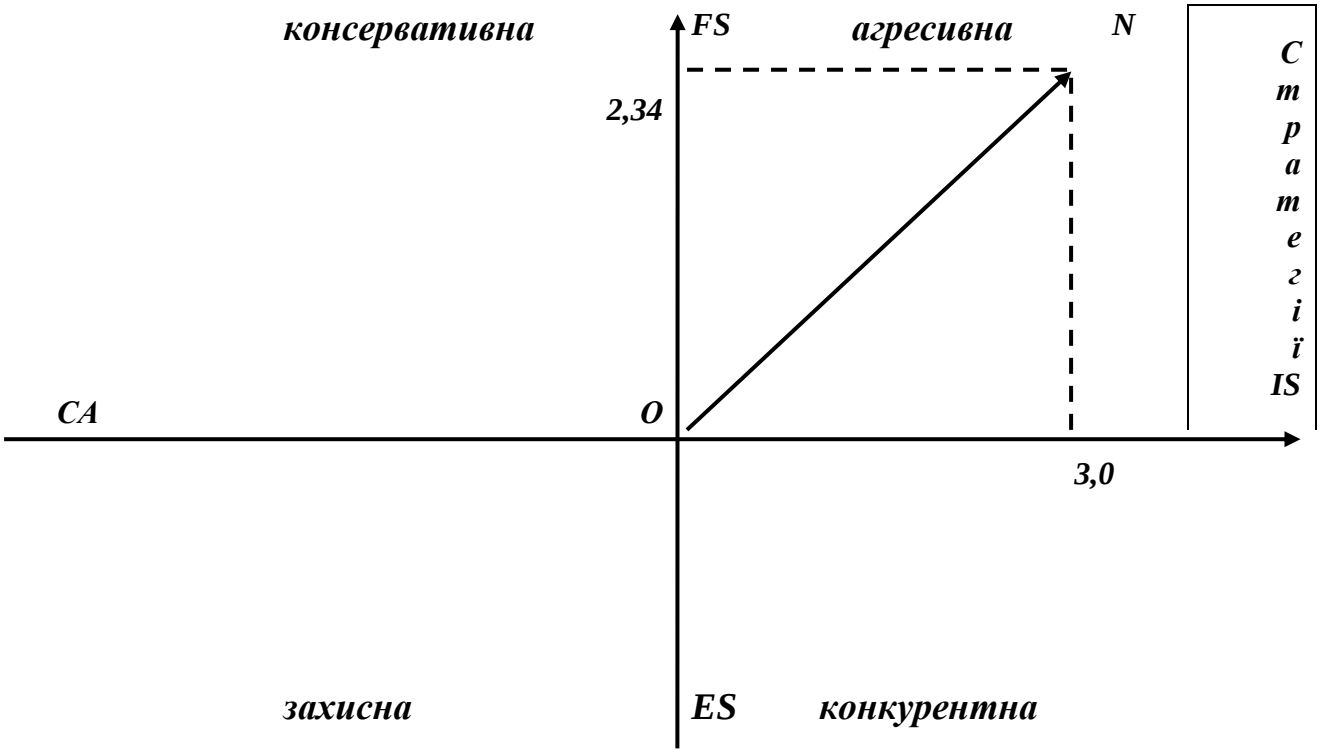


Рис. 3.6. Визначення вектора рекомендованої стратегії для СТОВ ІМ. ГРИШКА в системі координат SPACE*

** побудовано за даними підприємства*

Як бачимо, вектор перспективної стратегії для СТОВ ІМ. ГРИШКА відповідає конкурентній стратегії. Підприємство утримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним фактором є фінансовий потенціал. Для посилення позиції в конкурентній боротьбі підприємство має вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості продукції, використовувати наявні маркетингові та рекламні можливості, знаходити нових партнерів за кордоном і розширювати ринки збуту.

Таким чином, для СТОВ ІМ. ГРИШКА на сьогодні доцільною є конкурентна стратегія лідерів в галузі, а стратегічною лінією – конкурентна стратегія оборони й зміцнення. Зміст цієї стратегії полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим конкурентам. Необхідно побороти загрози, пов’язані з недостатнім фінансуванням. При цьому рекомендуються такі

основні механізми: пошук фінансових ресурсів (вивчення можливості кредитування за кордоном під конкретні експортні контракти); розвиток мережі збуту за рахунок активної реклами, участь у міжнародних виставках, презентаціях; співпраця з дилерами і торговими представниками; розширення асортименту експорту; виважена політика ціноутворення (збереження економічно обґрунтованої ціни у поєднанні з високою якістю; знижки оптовим експортерам); активізація просування товару на світовий ринок (збереження традиційних ринків, при розширенні числа контрагентів; географічна диверсифікація – освоєння ринків інших європейських країн на основі запровадження комплексної системи управління дослідженням міжнародного маркетингового середовища). Комплекс вищезазначених заходів нами систематизований на рис. 3.7 у виді схеми.

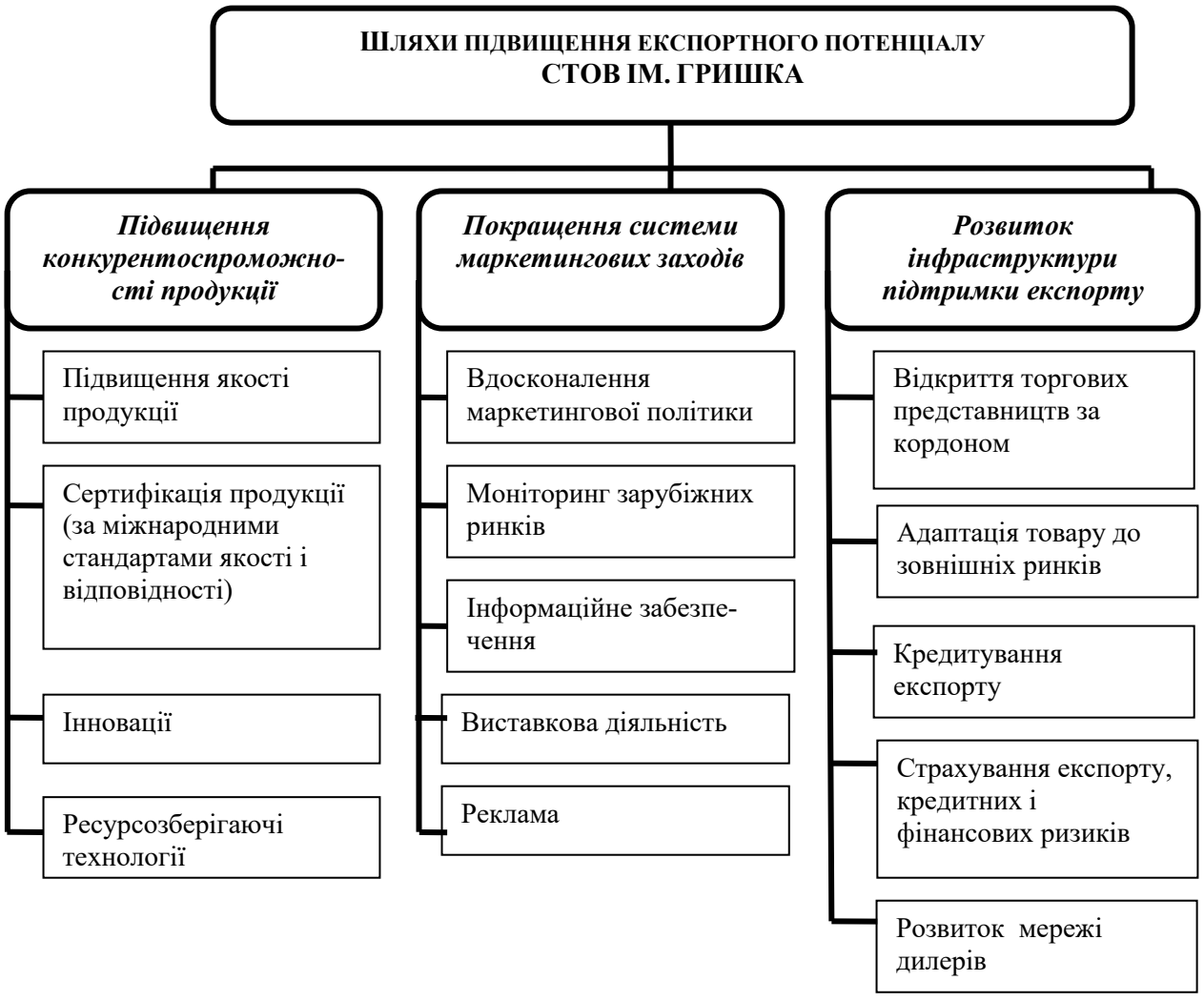


Рис. 3.7. Схема шляхів формування та розвитку експортного потенціалу СТОВ ІМ. ГРИШКА *

** авторська розробка*

Конкретизація шляхів формування та розвитку експортного потенціалу СТОВ ІМ. ГРИШКА дозволила визначити ключові напрями, що забезпечують сталий розвиток та конкурентоспроможність на міжнародних ринках і формують стратегію розвитку експортного потенціалу сільськогосподарського підприємства (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Стратегія розвитку експортного потенціалу СТОВ ІМ. ГРИШКА

Стратегія розвитку експортного потенціалу СТОВ ІМ. ГРИШКА базується на таких напрямах:

підвищення якості продукції та сертифікація (для успішного виходу на міжнародні ринки необхідно забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам якості та безпеки. Впровадження систем сертифікації, таких як

HACCP, ISO та інших стандартів, сприятиме підвищенню довіри з боку іноземних покупців);

впровадження інновацій та технологій (стратегічний напрям розвитку передбачає модернізацію виробничих процесів, впровадження інноваційних агротехнологій та технологій переробки для підвищення врожайності та якості продукції. Це також дозволить знизити витрати на виробництво та зробити продукцію більш конкурентоспроможною);

диверсифікація експортних ринків (для зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від одного ринку збуту, підприємство повинно розширювати географію експорту. Активний пошук нових ринків у країнах ЄС, Азії, Африки та Близького Сходу дозволить збільшити обсяги експорту та зменшити залежність від нестабільності на окремих ринках);

оптимізація логістики та інфраструктури (необхідно інвестувати у вдосконалення логістичних процесів для зниження витрат на транспортування продукції та зменшення часу доставки. Це включає розвиток партнерств з транспортними компаніями, використання сучасних складських потужностей та залучення цифрових рішень для управління ланцюгами постачання);

розробка ефективної маркетингової стратегії (створення сильного бренду та позитивного іміджу продукції на міжнародному ринку є важливим для збільшення попиту. Необхідно активно використовувати інструменти цифрового маркетингу, брати участь у міжнародних виставках та форумах, створювати партнерські відносини з ключовими гравцями ринку);

залучення державної підтримки та використання міжнародних програм (використання державних програм підтримки експорту, пільг, а також участь у міжнародних угодах сприяють виходу на зовнішні ринки. Підприємство повинно активно співпрацювати з урядовими структурами та міжнародними організаціями для отримання доступу до нових ринків і фінансових ресурсів);

управління ризиками (у сучасних умовах важливо впроваджувати стратегії з управління ризиками, які включають страхування експортних угод, хеджування валютних ризиків та побудову ефективних контрактних відносин з

іноземними покупцями. Це дозволить захистити бізнес від фінансових втрат та непередбачуваних обставин);

підвищення кваліфікації персоналу (сучасний ринок вимагає високої кваліфікації працівників у сферах міжнародної торгівлі, маркетингу та управління. Інвестиції в навчання персоналу допоможуть підвищити ефективність експорту і адаптувати підприємство до змін на міжнародних ринках)

Очікувані результати стратегії: збільшення обсягів експорту, забезпечення стабільного розвитку у конкурентному середовищі, підвищити прибутковість, а також зміцнити позиції на міжнародних ринках.

З метою підвищення конкурентоспроможності продукції СТОВ ІМ. ГРИШКА доцільно продовжувати підвищувати якість, проводити сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів, запроваджувати інновації та енерго- і ресурсозберігаючі технології. Для покращення системи маркетингу рекомендовано вдосконалити маркетингову політику, проводити моніторинг зарубіжних ринків, покращити інформаційне забезпечення і брати участь у виставках, проводити рекламу. З метою розвитку інфраструктури підтримки експорту відкрити торгові представництва за кордоном, адаптувати товари до зовнішніх ринків, вивчати можливість кредитування експорту, страхувати експортні поставки, кредитні і фінансові ризики, формувати дилерську мережу.

Реалізація цих шляхів сприятиме більш ефективному використанню експортного потенціалу, підвищенню якості продукції, створить умови для поліпшення іміджу на міжнародному ринку.

3.4. Інформаційне забезпечення та прогнозування зовнішньоторговельних операцій СТОВ ІМ. ГРИШКА

Глобалізація сучасного світового господарства актуалізує проблему інформаційного забезпечення його суб'єктів з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних засобів. Інформаційне забезпечення можна

представити як процес взаємодії двох і більш суб'єктів, метою і основним змістом якого є зміна наявної інформації хоча б у одного з них.

Дослідження діючих систем інформаційного забезпечення ЗЕД підприємств, які створені в іноземних державах та давно й ефективно беруть участь в економіці, що стрімко глобалізується, дозволяють зробити наступні висновки, які можуть бути використані при формуванні вітчизняної схеми інформаційного забезпечення економічних операцій [38, 55]:

– держава повинна брати активну участь (фінансову, організаційну) у розвитку систем інформаційної підтримки учасників ЗЕД;

– необхідне створення інституційної системи підтримки суб'єктів ЗЕД в цілому й у сфері інформаційного забезпечення зокрема;

– особливу увагу повинно бути приділено малому та середньому бізнесу, його взаємодії з великим, підвищенню його ролі в зовнішньоекономічній діяльності за допомогою інформаційного сприяння (оскільки самі малі підприємства не володіють необхідними ресурсами);

– доцільне створення систем навчання й підвищення кваліфікації суб'єктів ЗЕД (навчання іноземним мовам, підготовка для роботи на зовнішніх ринках, вивчення правових аспектів зовнішньоекономічної діяльності).

Стрімкий розвиток інформатизації суспільства дозволив реалізувати цілу сукупність нових інформаційних технологій, що виводять на якісно інший рівень розвиток суспільства й управління його структурними і функціональними елементами.

Оптимізувати параметри експортного потенціалу аграрних підприємств можна з використанням різноманітних методів, серед яких економіко-математичне моделювання, засноване на визначенні тісноти кореляційних зв’язків між факторними і результативними показниками чинників ефективності його використання. При побудові оптимальної моделі експортного потенціалу підприємства доцільно використовувати метод пошуку оптимального рішення на основі лінійного програмування із застосуванням пакету «Пошук рішення» MS EXCEL. Як відправні параметри експортного

потенціалу визначені середні значення показників, які використовуються. На рисунку 3.9 запропоновано методичний підхід до побудови процесу пошуку рішення задачі оптимізації експортного потенціалу підприємств аграрної сфери.

На основі кореляційно-регресійного аналізу будується цільова функція *Zmax*. За результативний показник прийнято рентабельність експортної діяльності підприємства на зовнішньому ринку.

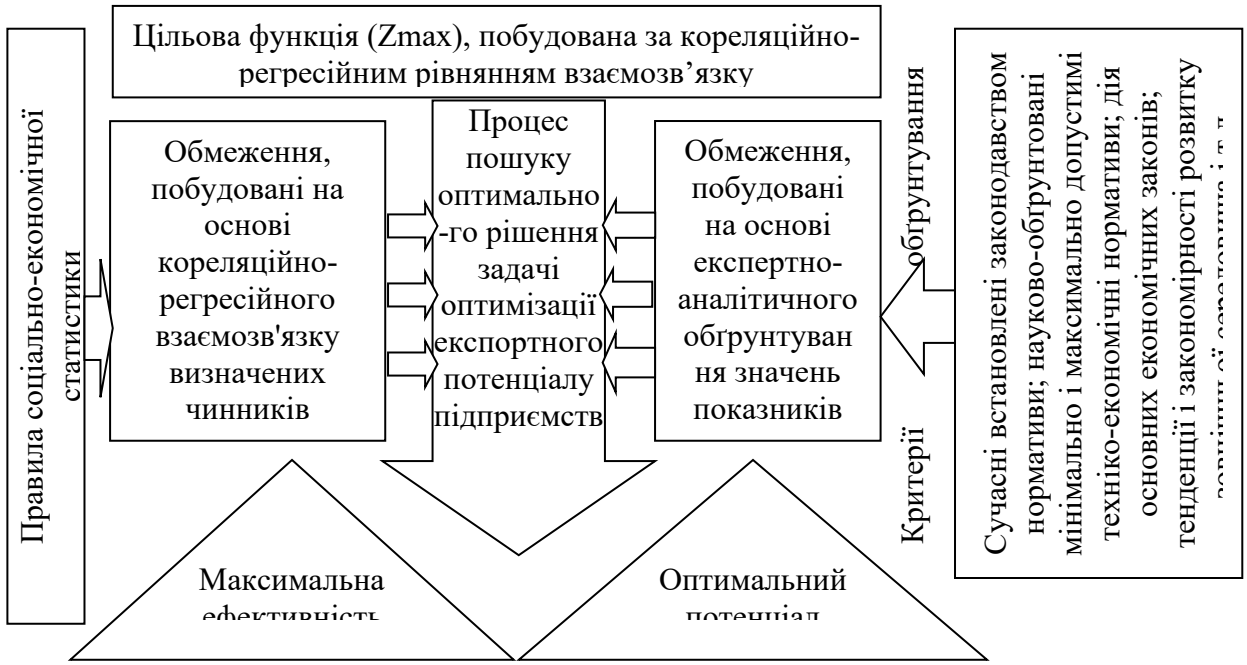


Рис. 3.9. Процес пошуку оптимального рішення задачі оптимізації експортного потенціалу аграрних підприємств [38]

Для оптимізації процесу будується система обмежень, необхідних для економічного і математичного обґрунтовування допустимих меж варіації значень параметрів елементів експортного потенціалу підприємства. Далі вирішується задача оптимізації показників при заданих обмеженнях, тобто проводиться пошук оптимального рішення для конкретного підприємства при максимальному значенні показника ефективності.

Такий підхід доцільно рекомендувати і досліджуваному підприємству – СТОВ ІМ. ГРИШКА . При цьому до показників, які використовуватимуться для моделювання і впливатимуть на результат оптимізації експортного потенціалу

варто включити наступні:

- частку виручки від реалізації основних видів продукції у загальній експортній виручці,
- виробничі потужності експортного виробництва,
- фондозабезпеченість,
- матеріалозабезпеченість,
- енергозабезпеченість,
- забезпеченість трудовими ресурсами,
- кількість одиниць техніки для перевезення (спеціально обладнаних автомобілів),
- потужність складського господарства,
- продуктивність праці експортного виробництва,
- середньорічна заробітна платня,
- фінансовий спроможність,
- рівень рентабельності експортної діяльності та інші.

Після запровадження рекомендованої конкурентної стратегії та обґрунтованих у параграфі 3.3 шляхів формування та розвитку експортного потенціалу СТОВ ІМ. ГРИШКА очікується зростання обсягів експорту зерна на світовому ринку. Нами проведено прогнозування обсягів надходжень доходів від експортних поставок з використанням методу екстраполяції та розрахунково-конструктивного методу.

Використовуючи метод екстраполяції нами проведено прогнозування зміни обсягів експорту СТОВ ІМ. ГРИШКА на перспективу. Рівень параметрів було визначено в результаті аналітичного вирівнювання. Підбір функції виконувався для кожного показника на основі економічного аналізу лінії тренду. При підборі функції відбирали той варіант вирівнювання, який гарантував найвищий рівень щільності зв’язку. Нами проведені розрахунки розміру прогнозованого експорту зерна на 2024-2027 рр. Такий період обумовлений тим, що використовуючи лінію тренда, можна робити прогноз на проміжок часу, не більший за базовий період дослідження динаміки зміни

показників.

Вихідними даними для прогнозування став обсяг виробництва і експорту озимої пшениці, озимого і ярого ячменю і озимого ріпаку СТОВ ІМ. ГРИШКА за досліджуваний період (2020-2023 рр.). На рис. 3.10 представлено динаміку розвитку експорту зерна у натуральному вираженні, із врахуванням потенціалу підприємства і його можливостей у збільшенні обсягів вирощування основних видів продукції.

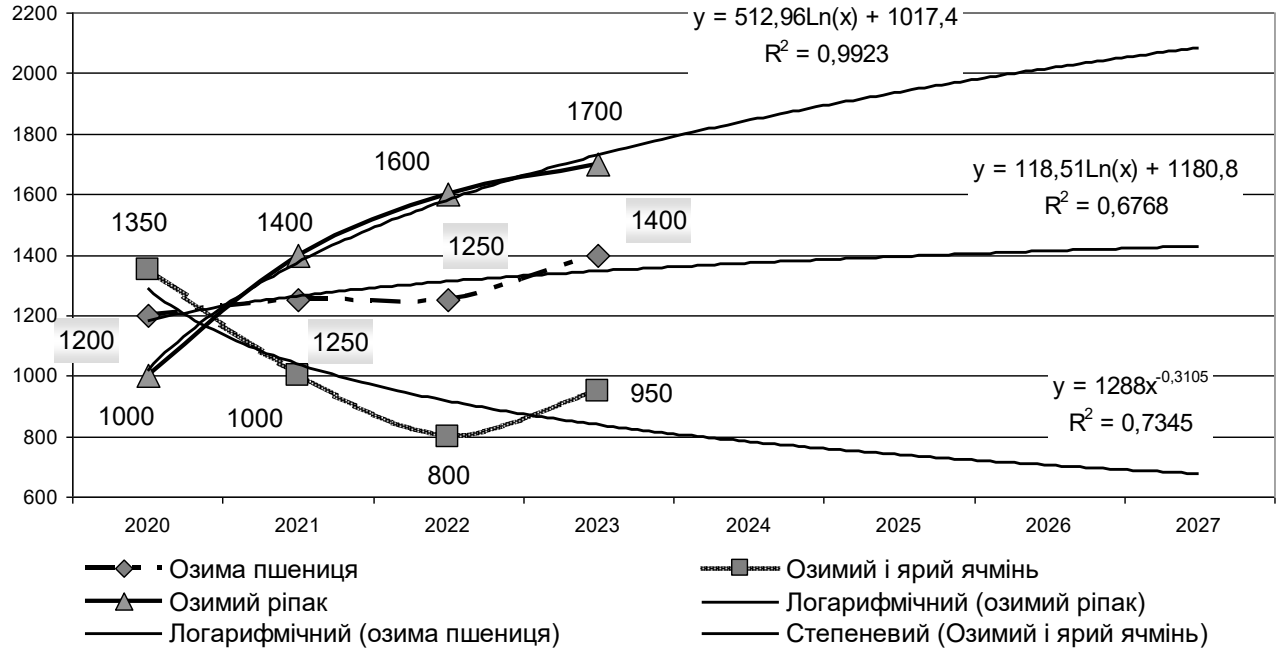


Рис. 3.10. Прогнозування обсягів експорту зерна СТОВ ІМ. ГРИШКА на перспективу, т*

* авторська розробка

При збереженні нинішньої тенденції динаміки обсягів реалізації продукції у 2024 р. прогнозується експорт озимої пшениці в обсязі 1390 т, у 2025 – 1400, а у 2026 р. – 1430, а у 2027 р. – 1450 т, зерна ячменю відповідно – 800 т, у 2025 р. – 780, а у 2026 р. – 740, а у 2027 р. – 700 т, ріпаку – відповідно 1850, 1950, 2050 та 2100 т.

За аналогічною методикою та із врахуванням динаміки світових цін на зернові культури останніми роками, які мали стійку тенденцію до росту, нами спрогнозовано динаміку експортних цін на експортоорієнтовані товари СТОВ

ІМ. ГРИШКА (рис. 3.11).

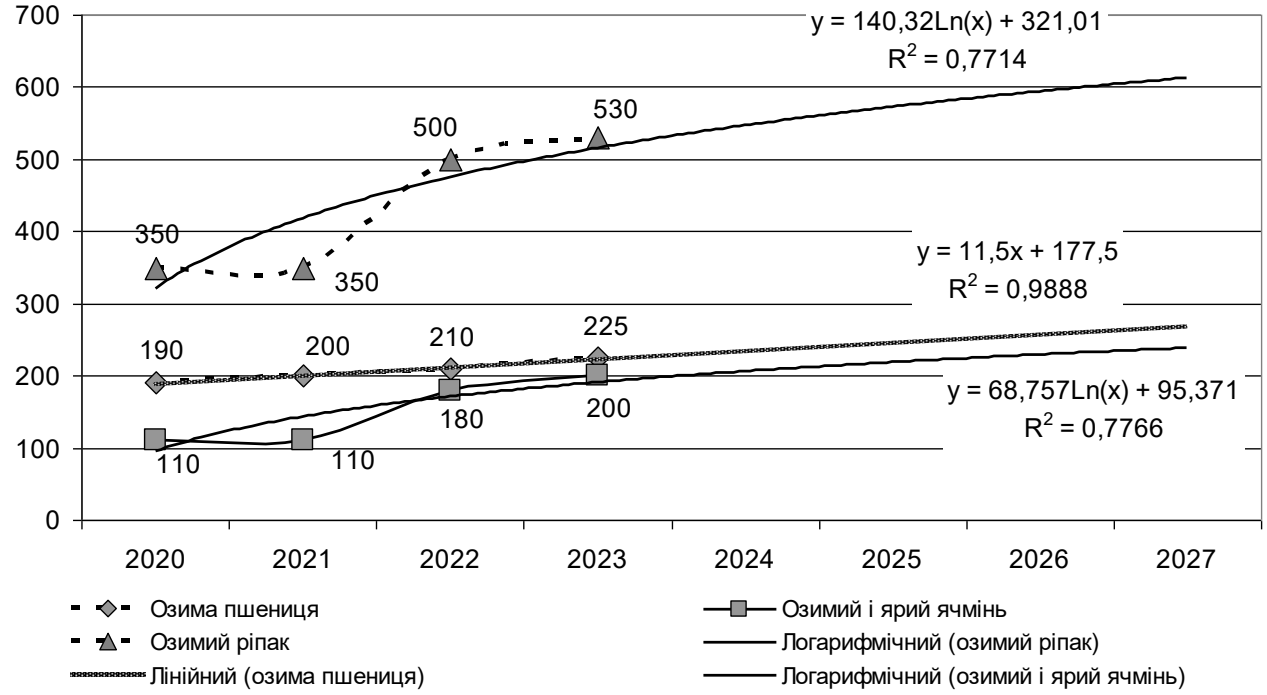


Рис. 3.11. Прогнозування динаміки цін на експортоорієнтовану продукцію СТОВ ІМ. ГРИШКА , дол. США за 1 т*

* авторська розробка

Проведені розрахунки засвідчили, що у 2025 р. очікується найбільш стрімке зростання ціни на озимий ріпак – до 570 дол. США за 1 т, у 2026 р – 595, а у 2027 р. – 620 дол. США за 1 т. Ціна експорту озимої пшениці також збільшуватиметься, але повільнішими темпами. За розрахунками ціна експорту зросте відповідно у 2025 р. до 250 дол. США за 1 т, у 2026 р. – до 265, а у 2027 р. – до 280 дол. США за 1 т.

Найнижчою очікується ціна експорту на зерно озимого і ярого ячменю. За нашими розрахунками у 2025 р. показник дорівнюватиме 215 дол. США за 1 т, у 2026 р. – 220, а у 2027 р. – до 230 дол. США за 1 т.

Використовуючи методику розрахунково-конструктивного методу нами проведені розрахунки прогнозованої виручки від реалізації зерна СТОВ ІМ. ГРИШКА на найближчі три роки (табл. 3.3).

Прогнозування обсягів надходження виручки від експорту зерна підприємством дозволило встановити, що у 2025 р. СТОВ ІМ. ГРИШКА

планує отримати 1,63 млн. дол. США від експорту озимої пшениці, озимого і ярого ячменю та озимого ріпаку, у 2026 р. планова виручка від експорту складе 1,76 млн. дол. США, а у 2027 р. – 1,87 млн. дол. США.

Таблиця 3.3

Прогнозування виручки від експорту зерна СТОВ ІМ. ГРИШКА на перспективу*

Культури	Фактично	Прогноз			2027 р. +,- до 2023 р.	2027 р. у % до 2023 р.
	2023 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.		
Ціна, дол. США за 1 т.						
Озима пшениця	225	250	265	280	55	124,44
Озимий і ярий ячмінь	200	215	220	230	30	115,00
Озимий ріпак	530	570	595	620	90	116,98
Обсяг експорту, т						
Озима пшениця	1400	1400	1430	1450	50	103,57
Озимий і ярий ячмінь	950	780	740	700	-250	73,68
Озимий ріпак	1700	1950	2050	2100	400	123,53
Всього	4050	4130	4220	4250	200	104,94
Виручка від експорту, тис. дол. США						
Озима пшениця	315	350	378,95	406	91	128,89
Озимий і ярий ячмінь	190	167,7	162,8	161	-29	84,74
Озимий ріпак	901	1111,5	1219,75	1302	401	144,51
Всього	**1406**	**1629,2**	**1761,5**	**1869**	**463**	**132,93**

* авторська розробка

Таким чином, результати проведених досліджень дозволили встановити, що з нарощуванням експортного потенціалу у перспективі, доцільно розширювати експортну діяльність підприємства, за рахунок асортименту, орієнтуючи на зовнішні ринки не лише найпоширеніші культури – ріпак, пшеницю і ячмінь, а й інші види продукції, які одержує підприємство.

Важливо звернути увагу на переробку зерна: за нашими розрахунками приріст цін на зерно-сировину буде не дуже суттєвим, тому більш доцільно переробити ячмінь на крупу, розфасувати і реалізовувати як готову продукцію за вищими цінами. Озиму пшеницю також можна переробити на крупу та борошно, – їх ціна на ринку значно вища. Керівництву підприємства доцільно вивчити можливість переробки і найбільш експорторієнтованої продукції – озимого ріпаку, наприклад, на біопаливо. Адже у перспективі доцільно

скорочувати площі посівів цієї сільськогосподарської культури підприємством, оскільки вона дуже виснажує ґрунти і погіршує їх властивості. При цьому, розвиваючи допоміжні виробництва у СТОВ ІМ. ГРИШКА , ми одержуємо додатковий позитивний ефект: забезпечуємо роботою частину співробітників підприємства, або місцевого населення.

Керівництву підприємства варто також виходити на нові ринки збуту, – це сприятиме підвищенню ефективності та прибутковості бізнесу і посилить конкурентні позиції на міжнародному ринку. Забезпечити приріст обсягів експорту дозволить здійснення комплексу заходів активізації експортної діяльності: розширення асортименту за рахунок інших видів продукції та їх переробки, підвищення конкурентоспроможності продукції, покращення системи маркетингу та розвиток інфраструктури підтримки експорту.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Об’єктом дослідження на мікрорівні було обрано СТОВ ІМ. ГРИШКА Звенигородського району Черкаської області. У його землекористуванні перебуває 5,5 тис. га сільськогосподарських угідь, це – рілля. За досліджуваний період спостерігається погіршення показників розміру підприємства через скорочення посівних площ, зниження урожайності та чисельності працівників. Зокрема, вартість валової продукції знизилась в 1,3 раза, або на 14 млн. грн. (за рахунок зменшення валового збору та зниження виробництва продукції тваринництва), а товарна продукція скоротилась в 1,5 раза. Проте відбулось підвищення економічної ефективності виробництва: вартість валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь у 2023 р. у порівнянні з 2020 р. збільшилась на 37% за рахунок зростання вартості валової продукції швидшими темпами, ніж відбувалося зменшення площі угідь. Норма прибутку зросла на 10 відсоткових пункти, а рівень рентабельності – на 12 пунктів.

Напрям спеціалізації підприємства – зерно-технічний з розвиненим тваринництвом. Найбільшу частку у структурі товарної продукції займають: зернові і зернобобові (у 2020 р. – 50%, у 2023 р. – 20%), продукція скотарства (відповідно 26 і 31%), соняшник (12 та 10%).

СТОВ ІМ. ГРИШКА є суб’єктом ЗЕД, – здійснює непрямий і нерегулярний експорт. В організаційній структурі відсутній відділ зовнішньоекономічних зв’язків, який би займався плануванням, організацією і координацією ЗЕД. Всі функції, пов’язані з управлінням експортними операціями, виконанням зобов’язань зовнішньоторговельних договорів, сприянням розвитку ЗЕД, організацією експортних операцій і забезпеченням їх ефективності виконує менеджер з продажу і директор.

За період із 2020 по 2023 рр. загальний обсяг реалізованої продукції підприємством скоротився майже вдвічі (із 95 до 46 млн. грн.). При цьому обсяг збуту на зовнішньому ринку зріс на 31 млн. грн., а на внутрішньому відбулося зменшення обсягів реалізованої продукції на 80 млн. грн. Виручка від експорту

зерна збільшилась із 727 до 1406 тис. дол. США.

Протягом останніх років відбувається нарощування експортних операцій, в структурі товарної продукції їх частка суттєво збільшилась – із 6,2 до 80%. Озима пшениця реалізовується до Німеччини, ячмінь та озимий ріпак – до Швейцарії і Польщі, у 2025 р. планується експортувати також і соняшник. Підприємство нарощує обсяги експорту, але не розширює географію збуту продукції на зовнішньому ринку. Тому система менеджменту ЗЕД потребує суттєвого вдосконалення, спрямованого на пошук ефективної стратегії розвитку міжнародного бізнесу.

Підвищення ефективності розвитку експортного потенціалу аграрних підприємств можна досягти у взаємодії із застосуванням державних організаційних та економічних методів управління і впровадженням маркетингових технологій на підприємствах. Експортний потенціал є основою для розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. До найбільш значимих факторів його розвитку, які необхідно враховувати, розробляючи зовнішньоекономічну стратегію СТОВ ІМ. ГРИШКА доцільно віднести наступні: організація управління підприємством; інформаційне забезпечення ЗЕД; планування експортного виробництва; облік та аналіз експортних поставок; кадровий менеджмент. Всі зазначені фактори є системоутворюючими, тобто вони формують експортний потенціал підприємства, і взаємозалежними, – об’єднані єдиною метою – забезпечити розвиток ЗЕД дочірнього підприємства.

Для розробки перспективної стратегії, спрямованої на більш ефективне використання експортного потенціалу нами використано SPACE – аналіз. Встановлено, що для підприємства доцільною є конкурентна стратегія лідерів в галузі, а стратегічною лінією – конкурентна стратегія оборони й зміцнення. Зміст цієї стратегії полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим конкурентам. Необхідно побороти загрози, пов’язані з недостатнім фінансуванням. При цьому рекомендуються такі основні механізми: пошук фінансових ресурсів (вивчення можливості кредитування за кордоном під

конкретні експортні контракти); розвиток мережі збуту за рахунок активної реклами, участь у міжнародних виставках, презентаціях; співпраця з дилерами і торговими представниками; розширення асортименту експорту; виважена політика ціноутворення (збереження економічно обґрунтованої ціни у поєднанні з високою якістю; знижки оптовим експортерам); активізація просування товару на світовий ринок (збереження традиційних ринків, при розширенні числа контрагентів; географічна диверсифікація – освоєння ринків інших європейських країн на основі запровадження комплексної системи управління дослідженням міжнародного маркетингового середовища).

З метою підвищення конкурентоспроможності продукції СТОВ ІМ. ГРИШКА доцільно продовжувати підвищувати якість, проводити сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів, запроваджувати інновації та енерго- і ресурсозберігаючі технології. Для покращення системи маркетингу – проводити моніторинг зарубіжних ринків, покращити інформаційне забезпечення і брати участь у виставках, рекламі. З метою розвитку інфраструктури підтримки експорту відкрити торгові представництва за кордоном, адаптувати товари до зовнішніх ринків, вивчати можливість кредитування експорту, страхувати експорт, кредитні і фінансові ризики, формувати дилерську мережу. Реалізація цих шляхів сприятиме більш ефективному використанню експортного потенціалу, підвищенню якості продукції, створить умови для поліпшення іміджу на міжнародному ринку.

Після запровадження рекомендованих заходів очікується зростання обсягів експорту продукції на світовому ринку.

Нами проведено прогнозування обсягів доходів від експортних поставок з використанням методу екстраполяції та розрахунково-конструктивного методу. Вихідними даними для прогнозування став обсяг експорту озимої пшениці, озимого і ярого ячменю і озимого ріпаку СТОВ ІМ. ГРИШКА за досліджуваний період (2020-2023 рр.). У відповідності до розрахунків, у 2025 р. прогнозується експорт озимої пшениці в обсязі – 1400 т, у 2026 р. – 1430, а у 2027 р. – 1450 т, зерна ячменю відповідно – у 2025 р. – 780 т, у 2026 р. – 740, а

у 2027 р. – 700 т, ріпаку – відповідно 1950, 2050 та 2100 т.

За аналогічною методикою та із врахуванням динаміки світових цін на зернові культури останніми роками, які мали стійку тенденцію до росту, нами спрогнозовано динаміку експортних цін на експортоорієнтовані товари. Використовуючи розрахунково-конструктивний метод проведені розрахунки прогнозованої виручки від реалізації зерна СТОВ ІМ. ГРИШКА на найближчі три роки. Встановлено, що у 2025 р. підприємство планує отримати 1,63 млн. дол. США від експорту озимої пшениці, озимого і ярого ячменю та озимого ріпаку, у 2026 р. планова виручка від експорту складе 1,76 млн. дол. США, а у 2027 р. – 1,87 млн. дол. США.

З нарощуванням експортного потенціалу у перспективі, доцільно розширювати експортну діяльність підприємства за рахунок асортименту, орієнтуючи на зовнішні ринки не лише найпоширеніші культури – ріпак, пшеницю і ячмінь, а й інші види продукції, які одержує підприємство.

Важливо звернути увагу на переробку зерна: приріст цін на зерно-сировину буде не дуже суттєвим, тому більш доцільно переробити ячмінь на крупу, розфасувати і реалізовувати як готову продукцію за вищими цінами. Озиму пшеницю також можна переробити на крупу та борошно, – їх ціна на ринку значно вища. Керівництву доцільно вивчити можливість переробки і найбільш експорторієнтованої продукції – озимого ріпаку, наприклад, на біопаливо. Адже у перспективі необхідно скорочувати площі посівів цієї сільськогосподарської культури, оскільки вона виснажує ґрунти і погіршує їх властивості. Розвиваючи допоміжні виробництва, ми одержуємо додатковий позитивний ефект: забезпечуємо роботою співробітників підприємства, або місцеве населення.

Забезпечити повне використання експортного потенціалу СТОВ ІМ. ГРИШКА дозволить здійснення комплексу заходів: розширення асортименту за рахунок інших видів продукції та їх переробки, підвищення конкурентоспроможності, покращення системи маркетингу та розвиток інфраструктури підтримки експорту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кондратюк О., Стояненко І. Експортний потенціал агросектора України. *Scientia fructuosa*. 20222. 144, 4 (Вер 2022), 26–51. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2022(144)03

2. Пітель Н.Я. Аграрний експорт України в умовах війни. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 2. С. 45–56. DOI: https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-185-2-45-56

3. Пітель Н.Я. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. / Пітель Н.Я., Альошкіна Л.П., Федорець Л.М. Навчальний посібник. Видавець «Сочінський». – 2012. – 266 с.

4. Пітель Н.Я., Зборовська Ю. Л., Школьний О. О. Менеджмент зовнішньо-економічної діяльності: навчальний посібник. Умань : Видавничо-поліграфічний центр "Візаві", 2016. 232 с.

5. Пітель Н. Я. Новак І. М., Альошкіна Л. П., Халахур Ю.Л. Розвиток міжнародного менеджменту в контексті оцінки можливостей інтеграції українського бізнесу до внутрішнього ринку ЄС *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. / Редкол.: О.О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань: УНУС. 2024. Вип. 104. Ч.2: Економіка. С. 324-337. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-324-337.

6. Пітель Н.Я. Механізми державної підтримки аграрного експорту України в умовах воєнного стану. *Latest directions of modern science, abstracts of the III International Scientific and Practical Conference*, 23-25 January 2023, Vancouver, Canada. Pp. 145-148. URL: https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/01/LATEST-DIRECTIONS-OF-MODERN-SCIENCE.pdf

7. Пітель Н.Я. Проблема імпорту українського зерна до країн ЄС. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи* : матеріали XIII Всеукр. наук.-практ. Novak, I., Movchaniuk, A., Pitel, N., Kucher, L., Chukina, I., & Kovalenko-Chukina, I. (2023). Investment security of strategic management of ukraine's agricultural sector development. *Scientific Papers Series Management*,

Economic Engineering in Agriculture & Rural Development, *23*(1). https://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.23_1/Art52.pdf **Web of Science**

8. Sukhetska K., Verniuk N., Movchaniuk A., Aleshkina L., Pitel N., Gomeniuk M., and Reznik N. P. Use of Artificial Intelligence Tools by Managers to Prevent Crisis Situations. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Navigating the Technological Tide: The Evolution and Challenges of Business Model Innovation. ICBT 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1081. Cham: Springer, 2024, pp.542-550. https://doi.org/10.1007/978-3-031-67437-2_51 **SCOPUS**

9. Управління експортним потенціалом України [Текст] : монографія / А.А. Мазаракі [та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Мазаракі ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 210 с.

10.Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: агропродовольчий вимір: монографія / О. І. Павлов, В. А. Самофа-това, Т. А. Кулаковська та ін.; за ред. О. І. Павлова. Одеса: Астропринт, 2019. 272 с.

11.Жук М.В. Експортний потенціал регіону: теорія, методологія, практика / М.В. Жук [монографія]. Чернівці: Рута, 2022. 199 с.

12.Кваша С.М. Зовнішньоекономічна діяльність АПК України: стан, стратегія і тактика / С.М. Кваша. К.: ЗАТ „НІЧЛАВА", 2010, 252 с.

13.Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Текст] : навч. посіб. для вищих навч. закл. / О. Кириченко [та ін]. 2.вид., доп. К. : Видавничий дім "Фінансист", 2019. 634 с.

14.Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посібник. К.: Зовнішня торгівля, 2013. 304 с.

15.Кутідзе, Л. С. Експортний потенціал регіону: сутність, діагностика, механізми реалізації [Текст] : монографія / Л. С. Кутідзе. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 318 с.

16.Коровайченко Н.Ю. Оптимізація поняття „експортний потенціал країни" з метою удосконалення підходів до його оцінки. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2024. № 5-6. С. 75-78.

17.Кузь І.В. Напрями вдосконалення механізму включення України в глобалізаційні процеси. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 9. С. 161-163.

18.Лаптєва І.М. Методологічні принципи формування експортного потенціалу галузі. *АгроІнком*. 2021. № 3-4. С. 80-82.

19.Герасимчук З.В. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми його нарощення / З.В. Герасимчук, Л.Л. Ковальська [монографія]. Луцьк: ЛДТУ, 2019. с. 242.

20.Школьний О. Передумови економічного росту та ескалації зовнішньоторговельного потенціалу АПК України на тлі нового світового порядку / О. Школьний // В кн.: Ідентичність і пам'ять у пострадянській Україні: Кол. монографія. К.: Дух і літера, 2009. С. 425-437.

21.Мазаракі А., Мельник Т. Світове господарство: виклики російсько-української війни. *Scientia Fructuosa,* 143(3), 4-35. https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(143)01 (дата звернення: 20.07.2024).

22.War in the Region. Europe and Central Asia Economic Update. Office og the Chief Economist. Spring 2022. World Bank Group. URL: https://www.worldbank.org/ en/region/eca/publication/europe-and-central-asia-economic-update (date of access: 20.07.2024).

23.Assessing the impact of war on G7 economies, Russia and Ukraine. EIU. Global economic outlook 2022. URL: https://onesite.eiu.com/campaigns/impact-of-war-on-g7-economies-russia-and-ukraineми (date of access: 20.07.2024).

24.Уряд схвалив прогноз економічного і соціального розвитку України на 2022-2028 роки. Міністерство економіки України. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-prognoz-ekonomichnogo-i-socialnogo-rozvitku-ukrayini-na-2022-2028-roki (дата звернення: 20.07.2024).

25.Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua

26.Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 р. Кабінет Міністрів України. Постанова від 03 березня 2021 р. No 179. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179 (дата звер-нення: 23.07.2024).

27.Вектори економічного розвитку. Національна економічна стратегія 2030. URL: https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf (дата звернення: 23.07.2024).

28. Народження голоду з вогню: Огляд аналітики про продовольчу безпеку світу в контексті війни в Україні. URL: https://ecoaction.org.ua/narodzhennia-holodu-z-vohniu.html (дата звернення: 20.07.2024).

29. У 2022 р. врожай зернових та олійних в Україні може становити 66,5 млн тонн, експорт – 30 млн тонн. URL: https://delo.ua/uk/agro/u-2022-roci-vrozai-zernovix-ta-oliinix-v-ukrayini-moze-stanoviti-665-mln-tonn-eksport-30-mln-tonn-398966 (дата звернення: 11.07.2024).

30. Воєнні баланси продовольства в Україні. Ч. 1. Виробництво. URL:https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1526079 (дата звернення: 18.07.2024).

31. Пшениця 2022: на якій площі буде зібрано, врожайність та стан посівів. URL: https://latifundist.com/blog/read/2910-pshenitsya-2022-na-yakij-ploshchi-bude-zibrano-vrozhajnist-ta-stan-posiviv (дата звернення: 15.07.2024)

32. Суворий експорт 2022: як під час війни продати українське зерно та запобігти продовольчій катастрофі у світі? URL: https://latifundist.com/spetsproekt/969-suvorij-eksport-2022-yak-pid-chas-vijni-prodati-ukrayinske-zerno-ta-zapobigti-prodovolchij-katastrofi-u-sviti (дата звернення: 10.07.2024).

33. Посівна в Україні: у МінАП озвучили оптимістичний та песимістичний прогнози. URL: https://www.slovoidilo.ua/2022/04/11/novyna/suspilstvo/posivna-ukrayini-minap-

ozvuchyly-optymistychnyj-ta-pesymistychnyj-prohnozy (дата звернення: 15.07.2024).

34. Обсяги виробництва високоолеїнового соняшнику в Україні зросли в 20 разів – аналітика. URL: https://superagronom.com/news/15009-obsyagi-virobnitstva-visokooleyinovogo- sonyashniku-v-ukrayini-zrosli-v-20-raziv--analitika (дата звернення: 15.07.2024)

35. ТОП-10 країн виробників соняшнику у 2021/2022 МР. URL: https://latifundist.com/rating/top-10-krayin-virobnikiv-sonyashniku-2021-22-mr (дата звернення: 10.07.2024)

36. Збиральна кампанія без грошей. Чи зберуть аграрії вирощений урожай. URL: https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/blog/oleg_nesterov/zbiralna_kampaniya_bez_groshey_chi_zberut_agrarii_viroscheniy_urozhay (дата звернення: 20.07.2024).

37. Стан галузі та перспективи розвитку рослинництва. URL: https://crops.udau.edu.ua/ ua/navchannya/cikavo/stan-galuzi-ta-perspektivi-rozvitku-roslinnictva.html) (дата звернення: 15.07.2024).

38. Назвали чинники, які призвели до зниження експортних котирувань на зернові в Чорноморському регіоні. URL: https://agropolit.com/news/15666-nazvali-chinniki-yaki-prizveli-do-znijennya-eksportnih-kotiruvan-na-zernovi-v-chornomorskomu-regioni (дата звернення: 15.07.2024).

39. У 2022 р. українські аграрії зберуть близько 50 т зернових – прогноз. URL: https://landlord.ua/news/u-2022-rotsi-ukrainski-ahrarii-zberut-blyzko-50-tonn-zernovykh-prohnoz (дата звернення: 20.07.2024).

40. Озвучено прогноз виробництва та експорту сільгосппродукції в Україні на 2022 рік. URL: https://superagronom.com/news/15155-ozvucheno-prognoz-virobnitstva-ta-eksportu-silgospproduktsiyi-v-ukrayini-na-2022-rik (дата звернення: 20.07.2024).

41. Шмигаль розповів, скільки планують зібрати врожаю зернових в умовах війни. URL: https://www.slovoidilo.ua/2022/07/22/novyna/polityka/shmyhal-rozpoviv-skilky-

planuyut- zibraty-vrozhayu-zernovyx-2022-roczi-umovax-vijny (дата звернення: 29.07.2024)

42. Висоцький Т. Призупинення мит на український експорт – надзвичайно потужний поштовх для сільського господарства. URL: https://minagro.gov.ua/ news/taras-visockij-prizupinennya-mit-na-ukrayinskij-eksport-nadzvichajno-potuzhnij-poshtovh-dlya-silskogo-gospodarstva (дата звернення: 23.07.2024)

43. Агробізнес України. Інфографічний довідник. 2021-2022. Вип. 8. URL: https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2021 (дата звернення: 23.07.2024)

44. Україна нарощує експорт сільськогосподарської продукції через західні кордони. URL: http://www.golos.com.ua/article/361043 (дата звернення: 23.07.2024).

45. Скільки зернових експортує Україна. URL: https://www.slovoidilo.ua /2022/02/22/infografika/ekonomika/skilky-zernovyx-eksportuye-ukrayina (дата звернення: 15.07.2024).

46. Пугачов М. Експорт у 2022 р. не зупиниться, але стратегію потрібно переглянути. URL: https://latifundist.com/blog/read/2882-mikola-pugachov-eksport-u-2022-rotsi-ne-zupinitsya-ale-strategiyu-potribno-pereglyanuti (дата звернення: 10.07.2024).

47. У NASA визначили, скільки сільгоспугідь окуповано в Україні. URL: https://superagronom.com/news/15599-u-nasa-viznachili-skilki-silgospugid-okupovano-v-ukrayini (дата звернення: 20.07.2024).

48. Україна у травні відвантажила на експорт понад 1,7 мільйона тонн зернових – Мінагрополітики. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3501806-ukraina-u-travni-vidvantazila-na-eksport-ponad-17-miljona-tonn-zernovih-minagropolitiki.html (дата звернення: 30.07.2024).

49. Обсяги експорту за окремими видами товарів та видами транспорту відповідно до ЄАІС "Контроль за доставкою" за травень 2024 р.. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний сайт.

URL: https://minagro.gov.ua/ news/obsyagi-eksportu-za-okremimi-vidami-tovariv-ta-vidami-transportu-vidpovidno-do-yeais-kontrol-za-dostavkoyu-za-traven-2022-roku (дата звернення: 20.07.2024).

50. Збитки, завдані аграріям через війну, сягнули $4-6 млрд, ФАО. URL: https://superagronom.com/news/15727-zbitki-zavdani-agrariyam-cherez-viynu-syagnuli-4-6-mlrd--fao (дата звернення: 03.08.2024).

51. Україна та Велика Британія підписали угоду про скасування ввізних мит і тарифних квот. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail?Lang=uk-UA&id=a4fb4cea-6342-4a67-8348-8c2e41a5a7de&title=ukrainatavelikabritaniiapidpisaliugoduproskasuvanniavviznikhmititarifnikhkvot (дата звернення: 20.07.2024).

52. Кузовкін Е. Аграрні відносини під час війни: як держава допомагає аграріям з регіонів, що постраждали від воєнних дій. URL: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/agrarni-vidnosini-pid-chas-viyni-yak-derzhava-dopomagae-agrariyam-z-regioniv-shcho-postrazhdali-vid-.html (дата звернення: 01.08.2024).

53. В Україні пропонують створити міжнародний резервний фонд агропродукції. URL: https://agroportal.ua/news/ukraina/v-ukrajini-proponuyut-stvoriti-mizhnarodniy-rezervniy-fond-agroprodukciji (дата звернення: 29.08.2024).

54. Аграрний і сільський розвиток для зростання та оновлення української економіки: наукова доповідь; за ред. Бородіної О. М., Шубравської О. В. Київ, 2018. 152 с.

55. Федів І., Федів Р. Основні виклики для аграрного сектора України в умовах пандемії COVID-2019. *Вісник ЛНАУ: Економіка АПК.* 2020. No 27. С. 13-17.URL: http://visnuk.kl.com.ua/joom/arkhiv-nomeriv/ahroinzhenerni-doslidzhennia/59-visnyk/arkhiv/ekonomika-apk/27-2020/763-2.html (дата звернення: 26.07.2024).

56. Волошко Н. О., Ситнік А. І. Сучасні тенденції розвитку світового ринку сільськогосподарської продукції. *Причорноморські економічні студії.*

2019. Вип. 48-1. С. 25-29. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/48_1_2019/6.pdf (дата звернення: 26.07.2024).

57. Галунець Н. Місце українського агроекспорту на світовому продовольчому ринку. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2019. Vol. 5. No 4. (pp. 74-94). URL: https://are-journal.com/are/article/view/269/219 (дата звернення: 26.07.2024).

58. Дацій О. І., Карбовська Л. О., Каліна І. І., Кавун С. В. Світовий досвід державної аграрної політики в контексті використання земель в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка.* 2021. No 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ ?op=1&z=9302 (дата звернення: 26.07.2024).

59. Кириленко І. Г., Івченко В. Є., Дем'янчук В. В. Основні тенденції розвитку світового продовольчого ринку та виробництво продовольства в Україні. *Економіка АПК*. 2019. No 9. С. 34-40.

60. Жаліло Я. А., Базилюк Я. Б., Ковалівська С. В. та ін. Україна після коронакризи – шлях одужання; за заг. ред. Я. А. Жаліло. Київ: НІСД, 2020. 304 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-11/ukraina-pislya-koronakrizi_sait.pdf (дата звернення: 26.07.2024).

61. Антюшко Д., Шаповалова Н., Гончар Ю. Світовий ринок пшениці: виклики воєнного часу. *Міжнародний науково-практичний журнал "Товари і ринки".* 2024. No 1(41). С. 4-18. https://doi.org/10.31617/2.2022(41)01 (дата звернення: 27.07.2024).

62. Стояненко І. В., Урсатій А. Е. Війна в Україні: наслідки для національної економіки та світу. *Advancing in research, practice and education. Proceedings of the XVIII International Scientific and Practical Conference.* Florence, Italy. 2024, p.171-177. URL: https://isg-konf.com/advancing-in-research-practice-and-education-two (дата звернення: 27.07.2024).

63. Стояненко І. В., Дамчук Д. Ю. Наслідки російського вторгнення в Україну для глобальної економічної системи. *Actual priorities of modern science, education and practice. Proceedings of the XXI International Scientific and*

Practical Conference. Paris, France. 2024, p. 218-222. URL: https://isg-konf.com/actual-priorities-of-modern-science-education-and-practice-two (date of access: 27.07.2024).

64. Gruyer G., Brooks J. (2024). Viewpoint: Characterising early agricultural and food policy. *Food Policy. Elsevier*. Vol. 100 (C). URL: https://ideas.repec.org/a/eee/jfpoli/v100y2021ics0306919220302232.html (date of access: 26.07.2024).

65. Wieck, C. et al. (2024). European and Member State Policy Responses and Economic Impacts on Agri-Food Markets due to the Covid-19 Pandemic. IATRC Commissioned Paper, 26, 2024. March. St. Paul, Minnesota: University of Minnesota, Department of Applied Economics, International Agricultural Trade Research Consortium, 73 p. URL: https://euro.ue.poznan.pl/sites/default/files/attachments/news/iatrc_cp26_-_wieck_et_al.pdf (date of access: 26.07.2024).

66. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation OECD Publication, Paris. 30 Jun 2023. 508 pp. https://doi.org/10.1787/928181a8-en (date of access: 26.07.2024).

67. Monitoring and Evaluation of Agricultural Policy 2024: Addressing the Challenges Facing Food Systems. *OECD Publishing*, Paris. 22 Jun. 2021. 602 p. https://doi.org/ 10.1787/2d810e01-en (date of access: 26.07.2024).

68. Agricultural Trade & Policy Responses During the First Wave of the Covid-19 Pandemic in 2023 FAO. *Food and Agriculture Organization of the United Nations Rome*, 2023. URL: https://www.fao.org/3/cb4553en/cb4553en.pdf (date of access: 26.07.2024).

69. Джула В.Б. Міжнародний менеджмент у сфері агробізнесу. *Збірник студентських наукових праць приурочений 160-річчю від дня народження видатного науковця у галузі біологічних наук, професора Й. К. Пачоського*. Факультет менеджменту : [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, УНУС ; уклад.: Н. О. Вернюк, І. М. Новак, Л. В. Транченко та ін. – Умань, 2024. С. 25-27.