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 стратегії виходу на зовнішній ринок ТОВ «САТОРІ-С» Кропивницького району Кіровоградської області

Виконала: студентка ІІ курсу 21м-м групи спеціальності 073 "Менеджмент" (освітньо-професійна програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**)

МИТРОФАНОВА Яна Вячеславівна

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

Умань - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ І. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ 10

1.1. Поняття стратегічного управління і основні етапи формування стратегії в зовнішньоекономічній діяльності підприємств 10

1.2. Процес розробки стратегії управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємства 15

1.3. Особливості і проблеми виходу на зовнішні ринки вітчизняних підприємств в умовах російсько-української війни 29

РОЗДІЛ ІІ. ВИРОБНИЧО-РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САТОРІ-С» КРОПИВНИЦЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ 37

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства 37

2.2. Ефективність виробничо-господарської і комерційної ТОВ «САТОРІ-С» 50

РОЗДІЛ ІІІ. ФОРМУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК ТОВ «САТОРІ-С» КРОПИВНИЦЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ 62

3.1. Стимулювання експортної діяльності підприємства в умовах війни 62

3.2. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «САТОРІ-С» як основа управління 70

3.3. Розробка стратегії географічної диверсифікації експорту за допомогою імітаційного моделювання 74

3.4. Формування стратегії менеджменту зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «САТОРІ-С» 85

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ 94

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 97

ДОДАТКИ 104

ВСТУП

У контексті російсько-української війни вітчизняні сільськогосподарські підприємства стикаються з численними бар'єрами: логістичні ускладнення, підвищений рівень ризику, нестабільність валютних курсів та змінені міжнародні торговельні умови. Це вимагає від компаній перегляду традиційних підходів до міжнародної діяльності та адаптації стратегій відповідно до нових умов [1]. Розробка ефективної стратегії виходу на зовнішні ринки дозволяє підприємству підвищити стійкість до зовнішніх шоків, диверсифікувати джерела доходів та втратити залежність від внутрішнього ринку. Особливої актуальності ця тема набуває для аграрного сектору, промисловості та малого та середнього бізнесу, яка є основними драйверами експорту України. Крім того, формування стратегій у період кризи вимагає застосування інноваційних підходів, використання цифрових технологій, оптимізації логістики та підвищення гнучкості управління [2].

Глобалізаційні процеси, що характерні для сучасного етапу розвитку світового господарства, суттєво впливають на діяльність окремих підприємств і сприяють підвищенню уваги їхніх власників до зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Адже керівництво підприємств усвідомлює, що розвиток ЗЕД створює нові можливості, що сприяють збільшенню прибутків та зростанню стійкості суб’єктів бізнесу. Незважаючи на необхідність здійснення ЗЕД підприємствами АПК, зовнішньоекономічні відносини між ними та наявними й потенційними партнерами інших країн розвиваються уповільнено. Крім того, управління ЗЕД підприємства орієнтоване лише на короткостроковий період, а цілі, які ставить перед собою підприємство при здійсненні ЗЕД, не враховують глобалізаційні процеси та зростання конкуренції в умовах сьогодення [3]. Тому управління ЗЕД підприємства повинне мати стратегічний характер.

Стратегічний менеджмент ЗЕД здійснюється з використанням широкого спектру прийомів, методів та інструментів. Для його результативності система управління зовнішньоторговельною діяльністю має бути інтегрована в загальну систему управління та орієнтувати діяльність підприємства на зовнішні ринки, що

сприятиме підвищенню його загальної результативності за рахунок зовнішньоекономічних операцій [4]. Це зумовлює необхідність дослідження питань стратегічного управління ЗЕД підприємства з метою розширення його ринків збуту та підвищення прибутковості.

Актуальність теми магістерської роботи, її значення для функціонування та розвитку аграрних підприємств викликана необхідністю вдосконалення підходів до стратегічного управління їх ЗЕД.

Процес впровадження підприємствами стратегічного управління розглянули у своїх працях такі закордонні вчені як І. Ансофф, Б. Берман, П. Друкер, Дж. Еванс, В. Кінг, Д. Кліланд, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, М. Портер, Дж. Стрікленд, А. Томпсон, А. Чандлер та інші. Розробки в сфері стратегічного менеджменту відображені також у дослідженнях вітчизняних вчених: В.О. Василенка, А.В. Войчака, В.Г. Герасимчука, А.А. Міщенка, С.В. Оборської, З.Є. Шершньової. Однак, в працях зазначених науковців, питання стратегічного управління підприємством, що здійснює ЗЕД розкрито не в повній мірі. Сукупність розробок, проведених цими вченими, стала теоретико-методологічною основою нашого дослідження. Науково-теоретичні та прикладні розробки вітчизняних і зарубіжних учених всебічно розкривають особливості розвитку ЗЕД, пропонують сучасні методи стратегічного управління. Разом з тим, окремі аспекти цієї проблеми потребують уточнення, що зумовлено галузевими особливостями агропромислового виробництва, недосконалим управлінням ЗЕД та регіональними особливостями, які визначають специфіку розвитку експортно-імпортних операцій в аграрному виробництві різних суб'єктів господарювання. Це й визначило *актуальність* і спрямованість наших досліджень.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра було обрано процес формування стратегії виходу на зовнішній ринок товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «САТОРІ-С» Кропивницького району Кіровоградської області.

Метою кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра є вивчення сучасного стану та особливостей функціонування ТОВ «САТОРІ-С» Кропивницького району

Кіровоградської області і на цій основі формування перспективної стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів, спрямованих на пошук і окреслення напрямів удосконалення стратегічного управління зовнішньоторговельними операціями підприємства.

Основними *завданнями* проведеного дослідження стали:

- вивчення теоретичних положень і проблематики стратегічного управління ЗЕД підприємства в умовах глобалізації;
- аналіз виробничо-ресурсного потенціалу та ефективності діяльності ТОВ «САТОРІ-С» Кропивницького району Кіровоградської області;
- обґрунтування стратегічного планування ЗЕД як основи управління підприємством; конкретизація напрямів стимулювання експорту; розробка стратегії географічної диверсифікації експорту ТОВ «САТОРІ-С» за допомогою імітаційного моделювання; систематизація шляхів удосконалення стратегії менеджменту ЗЕД ТОВ «САТОРІ-С».

В процесі досліджень використовувались такі *загальнонаукові методи:* монографічний, графічний, ряди динаміки, статистико-економічний і абстрактно-логічний.

Джерелами інформації для написання магістерської роботи слугували результати проведених наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних фахівців, законодавчі акти в сфері стратегічного управління ЗЕД, матеріали статистичної звітності підприємств аграрної сфери (форми 14 – ЗЕЗ, 9 – ЗЕЗ, 1 – П), статистичні бюлетені зовнішньої торгівлі та матеріали первинного обліку ТОВ «САТОРІ-С» Кропивницького району Кіровоградської області.

РОЗДІЛ 1
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

1.1. Поняття стратегічного управління і основні етапи формування стратегії в зовнішньоекономічній діяльності підприємств

Формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) для українських підприємств в умовах війни є критичним для їхнього виживання та подальшого розвитку. Війна створює ризики та невизначеність, що суттєво впливають на економічне середовище, змушуючи компанію швидко адаптуватися до змін. Без стратегічного підходу підприємства ризикують втратити свої позиції на міжнародному ринку через збої в логістиці, валютному коливанні та правових змінах [5].

Потреба в стратегії також зумовлена забезпеченням підтримки стійкості бізнесу та його конкурентоспроможності. Це вимагає детального аналізу ринків, оптимізації каналів збуту та впровадження цифрових рішень для підвищення ефективності роботи. Крім того, стратегія допоможе захистити репутацію компанії, підтримуючи партнерські відносини та залучаючи інвестиції. З іншого боку, стратегічне планування дозволяє підприємствам розширювати джерела доходу, що є вкрай промисловості в контексті нестабільності внутрішнього ринку. Грамотно розроблена стратегія співпраці компаній з використанням кризової ситуації як можливість для зростання та посилення своєї присутності на нових ринках [6].

В умовах нестабільного сучасного світового господарства і системних фінансово-економічних викликів міжнародної економіки, особливої уваги потребує зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) та її стратегічний розвиток. Стратегія формується під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища, постійно розвивається, тому що завжди виникає щось нове, на що потрібно

реагувати. В першу чергу це актуально для країн з невеликою економікою. Саме до таких країн, відноситься Україна [7]. Так, наприклад, українська економіка має велику залежність від постачальників енергоносіїв; кон'юнктури світових ринків. Це робить вітчизняну економіку дуже чутливою до зміни чинників зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище бізнесу, особливо міжнародного, характеризується швидкими змінами. Це пояснюється високою насиченістю споживацького попиту, його індивідуалізацією, різноманітним характером. Ці зміни попиту диктують зрушення інших факторів середовища: технології, засобів зв'язку і т.д. Відповідно й підприємства повинні швидко пристосовуватись до цих змін [8].

Стратегічне управління – це процес прийняття рішень топ-менеджментом, що фокусується на довгостроковій перспективній діяльності підприємства і визначає засоби, за допомогою яких цілі цієї діяльності можуть бути досягнуті. Успішне його використання дає можливість фірмі досягти ефективної підприємницької діяльності на зовнішньому ринку. Проте, керівництво підприємства починає займатися стратегічним менеджментом та застосовувати його у своїй діяльності, тільки тоді, коли відчувають на собі недоліки чи негативні наслідки перших, скоріше спонтанних та імпульсивних заходів при вирішенні проблем, які спіткали підприємство [9-10].

Поняття «стратегія» етимологічно походить від грецького слова *«strategia»,* за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва. Якщо ж звернутися до економічної сфери діяльності, то під стратегією розуміють довгострокові плани керівництва фірми, спрямовані на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей. Окрім цього існує і таке розуміння економічної стратегії, як довгострокові наміри керівників підприємств щодо маркетингу, виробництва, фінансів, комерції, персоналу. Зміни визначень «стратегія» відбувались разом із змінами зовнішнього середовища [11].

Стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії

означає, що з усіх можливих шляхів і способів дій, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок. У розробці стратегії враховується багато факторів: характер діяльності підприємства, його структура і кадровий потенціал, особливості галузі, тенденції розвитку макроекономічних процесів, стан правової бази, що регламентує умови господарської діяльності, та ін. [12].

Ефективність ЗЕД підприємства безпосередньо залежить від раціонально спланованої та організованої роботи щодо виходу на іноземні ринки у довгостроковій перспективі. Розробка стратегії і тактики визначається оптимально спланованим і організованим освоєнням іноземних ринків, що реалізується за допомогою певних етапів і кожен з них передбачає опрацювання конкретних завдань. У вирішенні проблем стратегічного менеджменту ЗЕД суб'єкта бізнесу особлива роль належить національним особливостям країни або регіону; наявності механізмів управління основними напрямами ЗЕД; типу підприємства й етапу розвитку підприємництва [13].

В науковій літературі існує декілька підходів до визначення терміну стратегічне управління. Зокрема, вчені [14-15] вказують, що це – процес визначення і встановлення зв'язку між компанією та її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей і досягнення бажаного рівня стосунків з оточенням через розподіл ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно функціонувати компанії та її підрозділам.

Л. Хіггенс [16] стратегічне управління визначає як процес менеджменту з метою здійснення місії компанії через управління взаємодією компанії з її оточенням. Д. Пірс і Р. Робінсон [17] вказують, що це – "набір рішень і дій по формулюванню і виконанню опрацьованих дій для досягнення цілей компанії".

І.П. Фоміченко, О.О. Кондратенко [18] вважають, що це – "процес прийняття і реалізації стратегічних рішень, що ґрунтуються на співставленні ресурсного потенціалу організації з можливостями зовнішнього оточення".

З. Шершньова і С. Оборська [19] зазначають, що «стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий та інтегральний підходи до

діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації систем стратегій.

Узагальнюючи позиції науковців варто відмітити, що стратегічне управління ЗЕД – це процес розробки стратегій і управління підприємством для успішної його роботи на зовнішньому ринку. Стратегічний менеджмент ЗЕД реалізується в контексті місії організації і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. При цьому слід зауважити, що стратегічне управління передбачає певний набір дій та рішень, розроблених керівництвом, які ведуть до формування специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації, підприємству, фірмі досягнути певної мети [20, с. 264].

Стратегічне планування ЗЕД та удосконалення стратегічного менеджменту є об'єктивно необхідними для підприємств. Це визначається [21-23]:

1) прагненням підприємств, функціонуючих в умовах глобалізації ринку, одержати додатковий прибуток за рахунок більш повного використання переваг міжнародної праці, міжнародної економічної інтеграції; передбачити несприятливі дії зовнішніх факторів, різноманітні непередбачені обставини, котрі можуть відбуватися на світовому ринку;

2) необхідністю прогнозування свого майбутнього. Для цього важливо визначити яким буде ринок в майбутньому, в якому буде розвиватися підприємство, чого чекають споживачі від нього, які його можливості у збільшенні експортного потенціалу, об'єму продажу і т.д.

Формування стратегії ЗЕД для підприємства є одним із найважливіших моментів, тому керівництво повинно дуже виважено та продумано підійти до даного питання. Умовно розробку стратегії можна розділити на три етапи [24-25]: 1) розробка стратегії; 2) доведення; 3) аналіз. Стратегія управління ЗЕД розробляється на тривалу перспективу, яка дає можливість своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. В цьому випадку стратегія управління виступає як інструмент досягнення цілей підприємства.

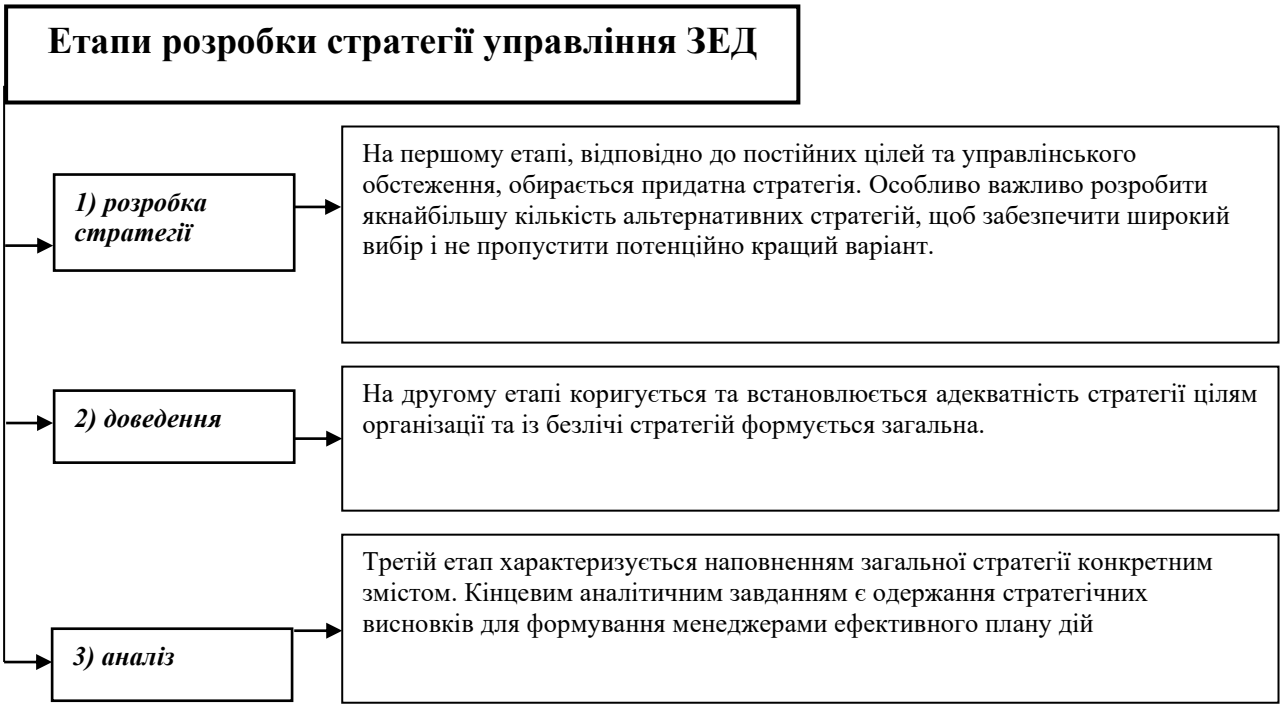


Рис. 1.1. Основні етапи формування стратегії управління ЗЕД підприємства*

* побудовано автором на основі [24-25]

Для того, щоб удосконалити стратегію управління необхідно, насамперед, проаналізувати такі чинники підприємства як: галузева приналежність; розміри організації; тип виробництва, рівень спеціалізації; характеристика рис виробничого потенціалу; рівень управління; рівень кваліфікації персоналу.

Підприємство повинне визначити собі певну стратегію, як конкретний довгостроковий план досягнення цілей. Процес вибору стратегії включає такі основні кроки: 1) з'ясування поточної стратегії; 2) аналіз портфеля продукції; 3) вибір стратегії підприємства та її оцінка. За допомогою аналізу портфеля продукції можуть бути збалансовані такі найважливіші чинники бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення і відмирання [26]. Вибір стратегії організації здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових чинників, що характеризують стан фірми, з врахуванням результатів аналізу портфеля продукції, а також характеру і сутності реалізованих стратегій.

Стратегічне планування є основою ефективного стратегічного менеджменту ЗЕД. Завдяки цим факторам, підприємство зможе перевірити

правильність основних параметрів планування і дій, які суттєво вплинуть на його діяльність. В свою чергу правильно удосконалений стратегічний менеджмент надасть можливість активізувати процеси реорганізації, децентралізації, відповідальності за стратегічне управління і перерозподіл влади, шляхом побудови організаційних структур з меншим числом рівнів управління [27-29].

Таким чином, стратегія відіграє важливу роль в управлінні ЗЕД підприємства. Вона дає змогу зосередитись на головних проблемах і відкинути другорядні; визначити й скоординувати дії з реалізації місії й основних цілей фірми, шляхи її перетворення в новий стан (який бізнес припинити, який продати, у який перейти, з яким об'єднатися), способи використання необхідних для цього ресурсів. Вона повинна забезпечити фірмі конкурентні переваги у сферах, де є найбільші шанси на успіх; допомогти визначити види продукції, за допомогою яких цього можна досягти; відшукати шляхи нейтралізації суперників. За допомогою стратегії відбувається створення стратегічного потенціалу у вигляді сукупності матеріальних умов виробничої діяльності й професійних і творчих навичок персоналу. Стратегія – це фундамент практичної діяльності компанії, координації її окремих напрямів, процесу адаптації до середовища.

1.2. Процес розробки стратегії управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємства

Розробка стратегії управління зовнішньоторговельною діяльністю є інтегрованим процесом, що вимагає гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін на міжнародних ринках [30].

Процес розробки стратегії управління ЗЕД підприємства включає кілька важливих етапів. Спочатку проводиться аналіз зовнішнього середовища, що включає вивчення політичних, економічних та соціальних факторів, а також конкурентного середовища й ринкових тенденцій на цільових ринках.

Одночасно важливо оцінити внутрішні ресурси підприємства, зокрема фінансові, людські й технічні можливості, а також рівень готовності до виходу на міжнародні ринки.

Після цього будуть конкретні цілі зовнішньої торгівлі, як на короткостроковій, так і на довгостроковій перспективі. Наприклад, це може бути розширення частки підвищення на зовнішньому ринку, залучення нових клієнтів чи прибутковості. Важливим етапом є розробка стратегій, що пропонують можливість виходу на ринки, а також адаптацію продукту до вимог міжнародних стандартів. Ці стратегії можуть охоплювати цінову політику, методи просування товарів на закордонних ринках, а також вибір каналів збуту.

Далі розробляється організаційна структура для реалізації стратегії, включаючи створення спеціалізованих підрозділів чи команд, що відповідають за зовнішньоторговельну діяльність. Важливо також забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами підприємства, щоб міжнародна стратегія була інтегрована в загальну стратегію компанії.

Останнім етапом є оцінка результатів реалізації стратегії та адаптації до змін. Це включає в себе моніторинг показників ефективності та виявлення потреби в коригуванні напрямків діяльності. Також підприємство має розробити стратегії управління ризиками, які можуть виникнути через зміни ринку, економічні коливання, митні або логістичні труднощі [31-33].

В умовах глобалізації все гостріше стає проблема вибору оптимальної стратегії соціально-економічного розвитку на тривалу перспективу, де роль зовнішнього фактора була б визначена з урахуванням зазначених глобальних викликів. Невід'ємною частиною цієї стратегії повинна стати і зовнішньоторговельна стратегія, що орієнтує всіх учасників ЗЕД на послідовну реалізацію на міжнародних ринках. Довгострокова ефективна робота будь-якого підприємства, його економічне зростання і розвиток визначається правильним вибором стратегічних орієнтирів, що дозволяють найкращим чином реалізувати потенційний капітал та інші ресурси. Стратегія повинна

забезпечувати стійке економічне зростання і розвиток підприємства, підвищення конкурентоспроможності виробленої ним продукції [34].

Міжнародна стратегія – це узагальнений опис скоординованих дій щодо визначення основного напрямку діяльності організації, її місця у міжнародному поділі праці та шляхів реалізації всього комплексу її міжнародних цілей. У процесі її розробки для фірми-суб'єкта ЗЕД найскладнішою є проблема поєднання необхідності глибокого і детального знання великої кількості особливостей, необхідних для успішного ведення бізнесу на національній території, з вимогами спільності та одноманітності, властивими глобальній корпоративній стратегії, що задає загальні рамки і напрямки міжнародних операцій компанії [35].

Формування стратегії міжнародного бізнесу передбачає ретельний розгляд всіх альтернативних варіантів у сфері ЗЕД, що належать до довгострокових цілей, і їхнє обґрунтування для прийняття тих або інших рішень та включає ряд цілей, що є обов'язковою умовою виживання фірми. Успіх у досягненні довгострокових цілей ЗЕД фірми залежить від впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які необхідно детально вивчати при розробці стратегій.

Крім установлення цілей необхідно сформулювати і найбільш ефективні способи їх досягнення. Зокрема, це можуть бути наступні: постачання товарів і послуг на ринок країни із розгортанням торговельно-збутової мережі фірми; прямі капіталовкладення в економіку країни з метою будівництва нових підприємств і подальшого виробництва продукції, товарів і послуг; придбання вже існуючих підприємств, що потерпають від фінансових труднощів, з метою нарощування обсягів випуску товарів; організація спільних підприємств; спільне використання торговельної марки та ін. [36].

При аналізі альтернативних варіантів, що належать до довгострокових цілей, виникає необхідність прийняття стратегічних інвестиційних рішень, що передбачають попередній аналіз таких проблем як рівень і причини незадоволення попиту на конкретні види продукції; конкурентні переваги альтернативної продукції у зазначеній господарській зоні; причини відсутності

ініціатив національних фірм щодо взаємодії з іноземними фірмами у сфері виробництва конкретної продукції.

Розробка стратегії ЗЕД підприємства передбачає дослідження світового ринку, визначення глобальної і локальної цілей ЗЕД, вибір кращих зон господарювання (сегментів, ніш), де ця діяльність дозволить досягти обраних цілей більш ефективно, вибір партнерів. Основною метою при цьому є досягнення стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями і потребами споживачів [37-38].

Визначаючи переваги та недоліки умов виходу та роботи на різних зарубіжних ринках, експортери та імпортери керуються набором критеріїв, за якими проводяться відповідні співставлення. До них належать три основні групи факторів [39-40]:

1. Фактори ринкового потенціалу: величина поточного попиту; ємність та ринковий потенціал; темпи розширення; стадія життєвого циклу ринку; можливості для диференціації конкурентних пропозицій; ступінь задоволення ринку поточною пропозицією; еластичність попиту; купівельна спроможність споживачів; циклічність (сезонність) попиту.

2. Економічні та технологічні фактори: ступінь інтенсивності капіталовкладень на ринку інвестування; виробничі потужності відповідної галузі промисловості; завантаження виробничих потужностей; рівень та зрілість використовуваних технологій, що використовуються; рівень інфляції та можливість нейтралізувати її негативний вплив; ступінь доступності ринку; бар'єри для проникнення на ринок; доступ до сировинних ресурсів.

3. Конкурентні фактори: структура галузі та ринку; конкуренти та їх об'єднання; загроза заміщення товарами-субститутами; ступінь диференціації між конкурентами; ринкова та економічна сила конкурентів.

Основними стратегічними рішеннями підприємства в сфері ЗЕД є прийняття рішення про вихід або невихід на зовнішній ринок, розширювати або не розширювати ЗЕД і з яких причин. У випадку прийняття позитивного варіанта вирішуються наступні стратегічні питання [41, с. 39-41]: на який саме

зовнішній ринок виходити; коли саме і яким чином організувати вихід на обраний зовнішній ринок і якої стратегії дотримуватися; яку товарну, цінову політику проводити, як будувати збутову, товаророзподільчу мережу і як формувати політику просування (рекламу, PR, персональні продажі, стимулювання збуту, участь у виставках, ярмарках і т.ін.); як організувати відповідні підрозділи і структури, що уповноважені проводити роботу з освоєння або розширення зовнішньоекономічної діяльності. Отримати відповідь на ці питання допомагає обрана стратегія ЗЕД.

Існує величезна кількість варіантів стратегічної поведінки фірми на міжнародному ринку. До стратегій пошуку закордонного ринку збуту відносять стратегію концентрованого пошуку, або стратегію «мурахи» та стратегію дисперсного пошуку зовнішніх ринків, або стратегію «бабки». Виділяють також стратегії проникнення на зовнішні ринки, – це стратегії завоювання чи розширення закордонних ринків, збереження, лідерства та вимушені стратегії. За видами зовнішньоекономічних операцій існують такі стратегії: експорту, імпорту і глобальна.

Стратегії вибору цільового ринку для ЗЕД можуть включати різні варіанти. До стратегії пошуку закордонного ринку збуту відносять стратегію концентрованого пошуку та дисперсного пошуку.

При стратегії концентрованого пошуку, або стратегії «мурахи» ведеться послідовна пошукова робота від одного сегменту до іншого: знаходиться й освоюється один ринок, потім наступний і т.ін. доти, поки не буде складений оптимальний набір закордонних ринків збуту «плодоносний «цільовий ринок». Така стратегія пошуку цільового ринку передбачає старанність і компетентність у доборі сегментів і, як правило, виключає помилки в освоєнні нових ринкових територій, не вимагає значних витрат, однак припускає визначену сповільненість одержання результатів.

Стратегія дисперсного пошуку зовнішніх ринків, або стратегія «бабки» –це метод проб і помилок, коли фірма намагається продавати товари одразу на максимально можливій кількості закордонних ринків, а потім починає

відходити з тих, де торгівля не дає бажаних результатів, тим самим поступово знижуючи число закордонних ринків до визначеного оптимуму – найбільш ефективного цільового ринку. У цьому випадку фірма значно виграє в часі, може не мати кваліфікованих кадрів відповідного профілю і т.ін. Однак цей метод пов'язаний зі значними витратами і може нанести втрати престижеві фірми на тих ринках, з яких їй доводиться йти через неможливість освоєння.

Стратегії проникнення на зовнішні ринки представлені наступною класифікацією: стратегії завоювання чи розширення ринків, збереження, лідерства та вимушені стратегії. Обираючи такі стратегії фірма з'ясовує, на який саме закордонний ринок перспективніше виходити і вибирає основні види стратегії і тактики його завоювання або розширення (стратегія розширення меж ринку, або, як її ще називають, «старий товар–новий ринок»; стратегія активної експансії, або «новий товар–новий ринок»; стратегія лазерного променя тощо).

Стратегія наступу передбачає активну, агресивну позицію і переслідує, насамперед, ціль завоювати і розширити ринкову частку на закордонному ринку. Фірма може вибрати стратегію, що атакує, у декількох випадках: якщо частка на ринку нижче необхідного мінімуму або оптимуму або різко скоротилася в результаті дій конкурентів і не забезпечує достатнього рівня прибутків; якщо вона випускає новий товар на ринок; якщо здійснює розширення виробництва, що окупиться лише при значному збільшенні продажів; якщо конкуренти втрачають свої позиції і створюється реальна можливість при відносно невеликих витратах розширити ринкову частку і т.ін. Практика показує, що проведення подібної стратегії ускладнено на ринках з високим ступенем монополізації і на тих ринках, товари яких погано піддаються диверсифікації. Різновидами «наступу» можуть бути стратегії: «нагромадження бойового спорядження», «завоювання плацдарму», «фронтального штурму», або атаки, «тиски», або оточення, «граблі».

Стратегії збереження закордонних ринків включають в себе наступні їх види: стратегія оборони, «фортечної оборони», глибокого впровадження на ринок, або «старий товар – старий ринок», «утримання периметра оборони»,

«бій в ар'єргарді», «партизанської війни», диверсифікованості або розпилення закордонних ринків.

Стратегії лідерства поділяються наступним чином: стратегія лідера, стратегія челенджера (той, що рветься вперед), стратегія нішера.

Вимушені стратегії включають наступні три види: стратегія послідовника, виживання, відступу. Ці та інші вищезазначені види стратегій поведінки фірми на зовнішніх ринках детальніше описані у літературі [42-44].

Керувати ЗЕД фірми – означає планувати, формувати й оптимізувати організаційну структуру служб, що виконують усі види робіт в області зовнішньоекономічних зв'язків, координувати задачі по освоєнню і розширенню зовнішніх ринків з іншими відділами і функціями даної фірми, враховувати і контролювати результати ЗЕД, визначати її ефективність [45]. Варто також мати на увазі, що якісна робота на зовнішньому ринку передбачає складання прогнозу загальногосподарської кон'юнктури, оцінку перспектив розвитку рівня споживання, політичної стабільності, ступеня ризику, тощо.

Стратегія – це сукупність головної мети і основних способів її досягнення. Інакше кажучи, розробка стратегії ЗЕД підприємства означає визначення загальних напрямків його розвитку в міжнародній сфері, на світовому ринку. Важливо ще раз підкреслити, що стратегічні плани розвитку ЗЕД повинні бути інтегровані в загальну стратегію розвитку підприємства в цілому.

В умовах ЗЕД суб’єкт бізнесу перебуває під дією конкурентних сил не лише національного ринку, а й конкурентних сил, що діють у глобальному економічному середовищі. Загальний підхід до розробки стратегії компанії з урахуванням дії конкурентних сил полягає у необхідності захисту її від вище згаданих конкурентних сил, спрямуванні їх у вигідному напрямі та створенні переваг у довгостроковому періоді [46-47].

В основі міжнародної діяльності фірми знаходиться відповідна сукупність стратегічних рішень. І зовнішньоекономічна діяльність матиме найбільший успіх, коли вихід підприємств на міжнародні ринки буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, але й відповідатиме довгостроковим

цілям. Тому менеджер повинен формулювати стратегію фірми, виходячи з галузевих особливостей та умов конкуренції, ринкової позиції та можливостей, перспектив створення цінностей в міжнародному масштабі.

Таким чином, міжнародна стратегія підприємства це – якнайповніше об'єднання альтернатив, визначених відповідною міжнародною метою, за всіма переліченими аспектами. Відзначимо, що при виборі стратегічних альтернатив не слід обмежуватися виділенням найкращої з них по кожній позиції, а ранжувати їх в порядку зниження переваг.

Єдиної стратегії для всіх підприємств не існує. Кожне підприємство навіть однієї галузі унікальне, тому й визначення його стратегії також оригінальне, так як залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурентів, особливостей продукції, що випускається, стану економіки та інших чинників. У той же час є певні засадні норми і узагальнені моделі вироблення стратегії бізнесу [48].

Відповідно до циклів розвитку підприємства керівництво може вибрати одну з наступних базових стратегій: стратегія зростання - основна стратегія, що виражає прагнення до зростання обсягів продажів, прибутку, капіталу; стратегія стабілізації - стратегія діяльності підприємства в умовах нестабільності обсягу продажів і доходів, спрямована на досягнення ранньої стабілізації доходу та подальшого збільшення прибутковості; стратегія виживання – суто оборонна стратегія, застосовувана в умовах глибокої кризи економічної діяльності. У рамках кожної базової стратегії можливі різні стратегічні альтернативи. В умовах зростаючого ринку у кожного підприємства потенційно існують альтернативні стратегії, серед яких виділяють [49-50]: стратегії вдосконалення діяльності; товарну експансію - розробку нових або поліпшення товарів, що вже випускаються; розвиток ринку; диверсифікацію.

Базова стратегія підприємства повинна бути підкріплена функціональними стратегіями. Вони конкретизують обрану траєкторію руху у відповідності з основними напрямками діяльності підприємства, забезпечуючи досягнення основної мети. Функціональні стратегії розробляються відповідними

підрозділами. За рівнем управління стратегії можуть бути класифіковані наступним чином: корпоративні стратегії, стратегії бізнесу, функціональні стратегії. Підприємство має розробляти наступні функціональні стратегії: управлінську стратегію; маркетингову стратегію; виробничу стратегію; фінансову стратегію; стратегію якості; стратегію ЗЕД; екологічну стратегію та ін. Кожна з функціональних стратегій підрозділяється на більш дрібні конкретні операційні стратегії, які слугують інструментом реалізації перших.

Необхідність стратегічного планування ЗЕД визначається істотними змінами в структурі світового ринку і спробами підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність методом проб і помилок, виробити адекватні заходи, що гарантують їх від надмірних втрат у результаті невірних дій або помилкових уявлень про перспективу макроекономічних процесів. Залежно від цілей підприємства можуть планувати застосування на зовнішньому ринку різних альтернативних стратегій. Якщо підприємство вже контролює частину ринку за певною групою товарів, воно може, з урахуванням конкретних обставин, прийняти одну з наступних стратегій: творчу, оборонну, «зняття вершків» або відходу з ринку [51].

При підході за ознаками новизни ринку і продукту можливі стратегії: балансування, підтримки, «розвитку ринку», зростання, ризику, проникнення або диверсифікованого розвитку. Вихід на зовнішній ринок економічно доцільний тільки з товарами, за якими підприємство має не тільки абсолютну, але і відносну перевагу, тобто, воно може виробляти даний продукт з більш низькими поставленими витратами, ніж його торговельні партнери. Абсолютна перевага – це здатність підприємства виробляти товар з меншими витратами ресурсів на одиницю продукції, ніж будь-яке інше підприємство. За експортним асортиментом товарів можливі наступні три підходи [52]:

1. Рішення про вихід на зовнішній ринок з товаром, який поставляється на внутрішній ринок. Такий підхід виправданий для поставок сировини, устаткування та інших засобів виробництва. За споживчих товарів треба враховувати національні, культурні, мовні особливості споживачів, їхні смаки,

рівень доходів.

2. Часткове пристосування наявного товару до зовнішнього ринку, його доопрацювання і поліпшення, модернізація.

3. Вихід на зовнішній ринок з новим товаром і проведення ринкових тестів нової продукції.

Весь процес планування і розробки стратегії ЗЕД підприємства включає в себе сім основних блоків (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Процес розробки стратегії управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємства [52]

Функції та їх послідовність	Короткий зміст
1. Вибір довгострокових цілей	Зростання збуту, зниження ризику та витрати і т.д.
2. Оцінка власних ресурсів	Фінансових, виробничих, ресурсних, збутових, науково-технічних та ін.
3. Вивчення ринку	Характер конкуренції, ємності, динаміка, регулювання цін, реклама, оподаткування та ін.
4. Відбір альтернатив (стратегій)	Визначення методів досягнення цілей, вироблення товарної, збутової, цінової, науково-технічної та інших
5. Розробка тактики	Вибір засобів досягнення цілей на окремих етапах зовнішньоторговельної діяльності
6. Формування попиту і стимулювання збуту	Система введення на ринок товарів
7. Аналіз і контроль	Оцінка отриманих результатів, облік відхилень від цілей, коригування дій

Головна мета найбільш прийнятної стратегії – створення системи виходу вітчизняних виробників продукції на світові ринки, що забезпечує тверді позиції на них і здатність конкурувати, з подальшим розширенням середовища впливу і надання допомоги іншим підприємствам у розвитку конкурентоспроможної торгівлі товарами. Наступним кроком виходу на зарубіжний ринок є необхідність попередньої обробки пропонованого товару.

Сутність розробки стратегії складається з вибору потрібного напрямку з багаточисельних альтернатив та розвитку господарської діяльності кампанії по вибраному шляху. Першим етапом розробки стратегічного плану розвитку є аналіз і оцінка зовнішньої ділового середовища з кон'юнктурних, науково-

технічних, загальноекономічних, соціальних і політичних факторів.

Одним з важливих етапів проектування зовнішньоторговельної стратегії є політичний аналіз. Цей етап включає: аналіз впливу міжнародних і державних структур, організацій, особистостей та їх політик на формування, процеси розробки та реалізацію митної політики; аналіз прогнозованих ситуацій соціально-економічного розвитку всередині країни, зовнішньоекономічних зв'язків, світових тенденцій розвитку зовнішньоторгових відносин; аналіз обмежень [20]. На основі аналізу виявляється коло найбільш значущих проблем і формується головна мета зовнішньоторговельної стратегії, щодо якої формується «дерево цілей».

В історії світової торгівлі та економіки до цих пір не було ще таких періодів, коли відзначалися б настільки швидкі якісні зміни в глобальних масштабах, і вони не могли не позначитися на зовнішньоторговельній діяльності підприємств. Основними змінами є [53]: політика всесвітньої лібералізації в питаннях багатосторонньої торгівлі, що проводиться в значній мірі зусиллями і в рамках СОТ; інтеграція держав у рамках економічних союзів, митних союзів, угод про вільну торгівлю; впровадження в торгівлю результатів технічного прогресу, особливо комп'ютеризації та можливостей електронного обміну інформацією між торговельними партнерами; використання сучасних швидкісних засобів транспорту і доставки товарів, включаючи використання контейнерних перевезень та експрес-пошти; зростання обміну торгових операцій між багатонаціональними компаніями, операцій між економічно пов'язаними сторонами і використання при проведенні торговельних операцій трансфертних цін; запровадження нових форм оподаткування, особливо ПДВ.

Різкі зміни соціально-економічних, політичних умов, розширення географії світогосподарських зв'язків та їх ускладнення, якісний характер і темпи самих змін викликали серйозні проблеми в управлінні організаціями і зажадали перегляду організаційних принципів керування ними у швидко мінливих умовах. У цих умовах підприємствам рекомендується оцінювати зовнішнє середовище за трьома параметрами: оцінка змін, які впливають на різні аспекти

поточної діяльності; визначення факторів, що представляють загрозу для поточної діяльності. Контроль діяльності конкурентів значною мірою дозволяє підприємству бути готовим до потенційних загроз; визначення факторів, що представляють можливості для досягнення корпоративних цілей шляхом коригування плану [54].

Беручи участь у зовнішньоторговельній діяльності, підприємства можуть розширювати свою діяльність, використовуючи різні стратегії. Найпростіша в застосуванні і найчастіше використовувана - стратегія поглиблення ринку, оскільки в цьому випадку експансія не вимагає ні розробки нових товарів, ні виходу на нові ринки. Коли існуючі продукти впроваджуються на нові ринки, компанія здійснює стратегію розширення ринку [55].

Експорт можна розглядати як окремий випадок стратегії розширення ринку, коли товари, які спочатку зарекомендували себе на внутрішніх ринках, потім продаються на ринках, розташованих за кордоном. У більшості країн зовнішньоторговельною діяльністю займається незначне число компаній, так як експорт вимагає додаткових ресурсів. Рішення зайнятися експортною діяльністю не залежить від розмірів компанії, та методи її здійснення залежать від факторів, специфічних для даного ринку та даної компанії.

При виході на міжнародні ринки можуть бути використані такі стратегічні варіанти [56]: пропозиція еквівалентного за якістю продукту за ціною нижчою, ніж у конкурентів; стратегія диференціації (товар, що за якістю перевершує продукцію всіх інших фірм за рахунок свого супер-дизайну або використання нового технологічного рішення). Для цього підприємству необхідно відслідковувати технологічні оновлення для того, щоб бути здатним вийти на інші ринкові ніші (сервісна диференціація, диференціація персоналу, диференціація іміджу); змішана стратегія сконцентрованого охоплення в умовах обмежених ресурсів підприємства.

У рамках комплексу зовнішньоторговельної діяльності підприємство повинно розробити та вдосконалювати політику просування продукції, наприклад акцентувати свою увагу на таких аспектах: 1) уявлення про цільовий

ринок і покупця; 2) вигода повинна бути приваблива для цільового споживача; 3) контакт з цільовим ринком, здійснення іміджевої реклами; 4) ефективне використання активів (у чому проявляється сила і потенціал компанії) [37].

Значну увагу привертають питання щодо кількості іноземних ринків, на які можна вийти, і швидкості здійснення виходу на ці ринки. Коли компанія прагне до зміцнення свого становища шляхом більш повного задоволення потреб покупця, різні аспекти маркетингу на іноземному ринку зазнають значних змін, хоча основні елементи здійснення маркетингу за кордоном збігаються з тими, які застосовуються на внутрішньому ринку, експорт вимагає посиленої уваги з боку керівництва компанії. Крім початкової фази експорту багато труднощів виникають при необхідності переходу з одного методу ведення міжнародного бізнесу і координування діяльності на декількох ринках на інший. У будь-якому випадку експорт варто розглядати як діяльність невід'ємну від всієї діяльності і стратегії компанії [50].

Розвиток міжнародного товарного виробництва обумовлено також зміною форм конкуренції в залежності від ступеня впливу виробників на умови реалізації своєї продукції на ринку. Головне значення конкуренції, її роль як прогресивної сили полягає в тому, що з її допомогою здійснюється громадська виборча оцінка споживачами кращих і гірших видів виробництва. Причому під «видами» в даному випадку мається на увазі як номенклатура виробництва, так і якість і обсяг витрат на одиницю товару, а в сукупності всі ці фактори визначають недосконалу конкуренцію з різними типами її ринкових структур.

Міжнародна конкуренція діє як між самими продавцями так і між покупцями, вона здійснюється в двох основних формах - цінової і нецінової конкуренції. Кожна організація прагне до розробки загальної зовнішньоторговельної стратегії, яка повинна забезпечити конкурентоспроможність - тобто успіх у вигляді бажаної переваги та лідерства над конкурентами, ключовий момент стратегії полягає в виборі конкурента, якого потрібно перевершити. Успіх у справі забезпечення конкурентної

стратегії може принести лише стратегія, заснована на обліку умов конкретної галузі промисловості та потенціалу конкретного підприємства. Високий ступінь лояльності до торгової марки служить бар'єром для впровадження нових конкурентів на ринок [51].

Сьогодні, в умовах загального зростання цін на матеріали, комплектуючі, товари і послуги, цінова конкуренція в значній мірі обмежена. Тому останнє десятиліття ознаменувалося в розвинених країнах іншою формою конкуренції – нецінової. Це сприяло появі великої кількості технічно складних змін, що призвело до практично повсюдної трансформації ціни в багатоелементну ціну споживача, що відображає всю суму витрат показника, необхідну для повноцінного споживання товару протягом всього терміну його служби. В експорті ціна споживання, як правило, вище ціни продажу [53]. Отже, найбільш конкурентоспроможним буде не той товар, за який просять мінімальну ціну на ринку, а той, у якого мінімальна ціна споживання за весь термін служби. Значення ціни як центру, навколо якого довгий час коливалися купівельні переваги, відносно падає, поступаючись місцем таким нецiновим параметрам, як якість, прогресивність, зручність експлуатації, відповідність міжнародним стандартам, легкість навчання, оперативність технічного обслуговування. Ці параметри формують нову систему споживчих цінностей, утворюються нові вогнища конкурентної боротьби на ринку, що звужується при постійному збільшенні обсягів виробництва. Конкуренція сервісу стає все більш важливим методом у конкурентній боротьбі на міжнародному ринку і необхідно зосередити свої зусилля саме на цьому аспекті [57].

Подібне положення вимагає від будь-якої фірми постійно займатися як якісним вдосконаленням товару, так і впровадженням нових, більш економічних способів його виробництва з подальшим зниженням ціни. З огляду на вищесказане можна зробити висновок про те, що для того, щоб забезпечити успішність процесу експансії на міжнародний ринок, потрібна інтеграція всіх факторів, досить відсутності одного елемента і все валиться. У виграші виявляється той, хто зуміє створити на ринку сприятливі умови для ринкового

успіху свого підприємства.

Таким чином, для українських підприємств з низьким рівнем потенціалу (таких нині більшість) економічна поведінка – це стратегія виживання, і перспектива їх розвитку обумовлена макроекономічними чинниками – рівнем державної підтримки, політикою реструктуризації, податкової системи і т.п. Перспективні форми економічної поведінки проявляються в інституційних перетвореннях, пов'язаних з розвитком кооперативних форм, взаємодією великих підприємств і малого бізнесу, залученням сторонніх власників. Розвиваються нові збутові стратегії підприємств на основі диференціації каналів реалізації продукції, стратегії диверсифікації та інтеграції.

1.3. Особливості і проблеми виходу на зовнішні ринки вітчизняних підприємств в умовах російсько-української війни

В умовах російсько-української війни вихід вітчизняних підприємств на зовнішні ринки стикається з унікальними викликами та особливостями, які формують нові стратегії та підходи до міжнародної діяльності. Ось деякі з них [58-59]: економічна нестабільність та ризики: війна створює підвищені ризики для економіки України, що впливає на доступ до фінансових ресурсів, коливання валютного курсу, інфляцію та інші макроекономічні показники. Це може ускладнювати планування та реалізацію експортної діяльності; порушення логістичних ланцюгів**:** військові дії впливають на транспортну інфраструктуру, зокрема порти, залізничні й автомобільні шляхи. Це змушує підприємства шукати альтернативні маршрути та адаптуватися до змін у логістиці; підвищення вимог до безпеки**:** експортери стикаються з необхідністю впровадження додаткових заходів безпеки, що збільшує витрати на транспортування та страхування товарів; диверсифікація ринків збуту**:** з огляду на зниження попиту на традиційних ринках і зміну геополітичних реалій, українські підприємства активно шукають нові ринки в Європі, Північній Америці та інших регіонах. Це вимагає адаптації продукції до міжнародних

стандартів та вимог; інноваційні підходи та цифровізація: для підвищення конкурентоспроможності підприємства змушені впроваджувати сучасні технології, використовувати цифрові платформи для продажу та комунікації з партнерами; підтримка з боку міжнародних організацій та програм**:** підприємства можуть скористатися програмами міжнародної допомоги, спрямованими на підтримку економічної стійкості та розвитку експорту; репутаційний аспект: українські товари набули додаткової підтримки завдяки світовій солідарності з Україною, що може сприяти збільшенню зацікавленості вітчизняною продукцією; складнощі з фінансуванням: отримання кредитних коштів на вигідних умовах ускладнене, що стимулює підприємства шукати альтернативні джерела фінансування та інвесторів. Ці фактори вимагають від українських підприємств не тільки гнучкості, але й стратегічного підходу до планування виходу на зовнішні ринки в умовах війни.

Крім того, в сучасних умовах надзвичайно інтенсивного розвитку процесів глобалізації, прискореного росту масштабів світової торгівлі та інших процесів міжнародного обміну, за яких світова економіка стає більш інтегрованою та відкритою, велика кількість українських підприємств приділяють особливу увагу освоєнню закордонних ринків товарів, капіталу, робочої сили. Активізація міжнародного бізнесу потребує формування стратегії розвитку ЗЕД, адже її впровадження дозволяє посилювати конкурентоспроможність і гнучко реагувати на мінливі умови бізнесового середовища. Нині проблеми розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства набувають особливої актуальності, адже сучасні умови ведення комерційної діяльності потребують принципово нових стандартів, методів менеджменту та етапів організації міжнародного бізнесу.

Розвиток підприємств у всьому світі відбувається під впливом процесів глобалізації та міжнародного поділу праці, які інтегрують та уніфікують економічну діяльність окремих суб'єктів господарювання. В результаті відбувається економічна трансформація й інтеграція на регіональному і світовому рівнях, здійснюється зближення різних країн, проникнення

інформаційних технологій, поділ праці між суб'єктами бізнесу, переміщення ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових – з країни в країну. Саме тому виникає необхідність стратегічного управління розвитком ЗЕД [54].

Для підприємств, що працюють на зовнішньому ринку, важливо правильно оцінити бізнесове середовище і розробити ефективні способи підвищення міжнародної конкурентоспроможності, які відповідали б, з одного боку, конкретній ринковій ситуації і тенденціям її розвитку, а з іншого – особливостям виробництва. Оскільки ЗЕД є комплексною сферою діяльності й характеризується широким набором форм, то управління нею вимагає системного підходу, можливого в рамках дієвої стратегії.

Перевагами використання стратегічного управління ЗЕД для підприємства в умовах глобалізаційних процесів світової економіки є наступні [60]: мінімізація ризиків негативних впливів невизначеного міжнародного середовища; підготовка до непередбачуваних змін у відповідності до умов зовнішнього оточення; стимулювання менеджерів до реального запровадження прийнятих управлінських рішень у довгостроковій перспективі; підвищення координованості дій; створення передумов підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів; раціоналізація використання ресурсного потенціалу; формалізація повноважень та відповідальності працівників. За відсутності стратегічного управління підприємством в умовах активізації ЗЕД можливе виникнення ряду проблем, серед яких наступні: невміння розглядати діяльність підприємства як комплексний процес, де оперативні зміни безпосередньо відображаються на стратегічних змінах; втрата правильної виробничо-господарської орієнтації внаслідок слідування короткостроковим інтересам; неможливість визначення запитів, інтересів та потреб цільової аудиторії на ринку; послаблення або втрата стабільних конкурентних позицій.

Успішність ЗЕД підприємства залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників [53], які, в свою чергу, формують експортний потенціал, що є основою для розробки стратегії. До внутрішніх чинників відносять: організацію менеджменту ЗЕД підприємства; інформаційне забезпечення;

планування експортного виробництва; облік і аналіз зовнішньоторговельних поставок; кадровий менеджмент. Серед зовнішніх чинників формування стратегії ЗЕД можна виділити: економічні (рівень і темпи інфляції, зростання або спад виробництва, коливання курсу національної та іноземної валюти, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка, рівень динаміки цін, попит покупців, платоспроможність контрагентів); демографічні (кількість населення, його вік, стать, сімейний стан); політико-правові (сприятливість наявної законодавчої бази, її стабільність, політичний лад, стосунки, які склались у країни на світовій арені); соціокультурні (відмінності у ставленні людей до самих себе і до інших, відношення до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей, відмінності у сприйнятті та потребах); науково-технічні (рівень розвитку науки і техніки у країні, впровадження досягнень НТП у виробництво, доступність новітніх технологій).

Сукупність усіх зазначених чинників визначають зовнішньоекономічний потенціал підприємства, на основі якого розробляється стратегія розвитку ЗЕД, що включає процес обґрунтування стратегії та реалізацію стратегічного плану.

Формування стратегії ЗЕД, як правило, складається з наступних восьми етапів [57, 58]: початковий етап передбачає аналіз зовнішнього середовища, прогнозування майбутнього розвитку ЗЕД підприємства, виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, оцінку міжнародної конкурентоспроможності і прогнозування її зміни; на другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві - на першому) визначають місію, мету і цілі ЗЕД підприємства; на третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей ЗЕД із результатами аналізу міжнародного бізнесового середовища, виявленні й усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку; на четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії ЗЕД. Визначається міжнародна конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи

іншої стратегії за певним сценарієм; на п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії ЗЕД з альтернативних; на шостому – готується кінцевий варіант стратегічного плану розвитку ЗЕД підприємства;на сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани ЗЕД; на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування розвитку ЗЕД завершується.

Нині основною функціональною формою ЗЕД українських підприємств є міжнародна торгівля, що реалізується у вигляді експорту й імпорту товарів (рис. 1.2). Внаслідок світової фінансової кризи та військових дій на території України обсяг експорту товарів країною скоротився із 67,8 млрд. дол. США у 2019 р. до 36,4 млрд. у 2023 р., а імпорту – із 83,1 до 39,2 млрд. дол.

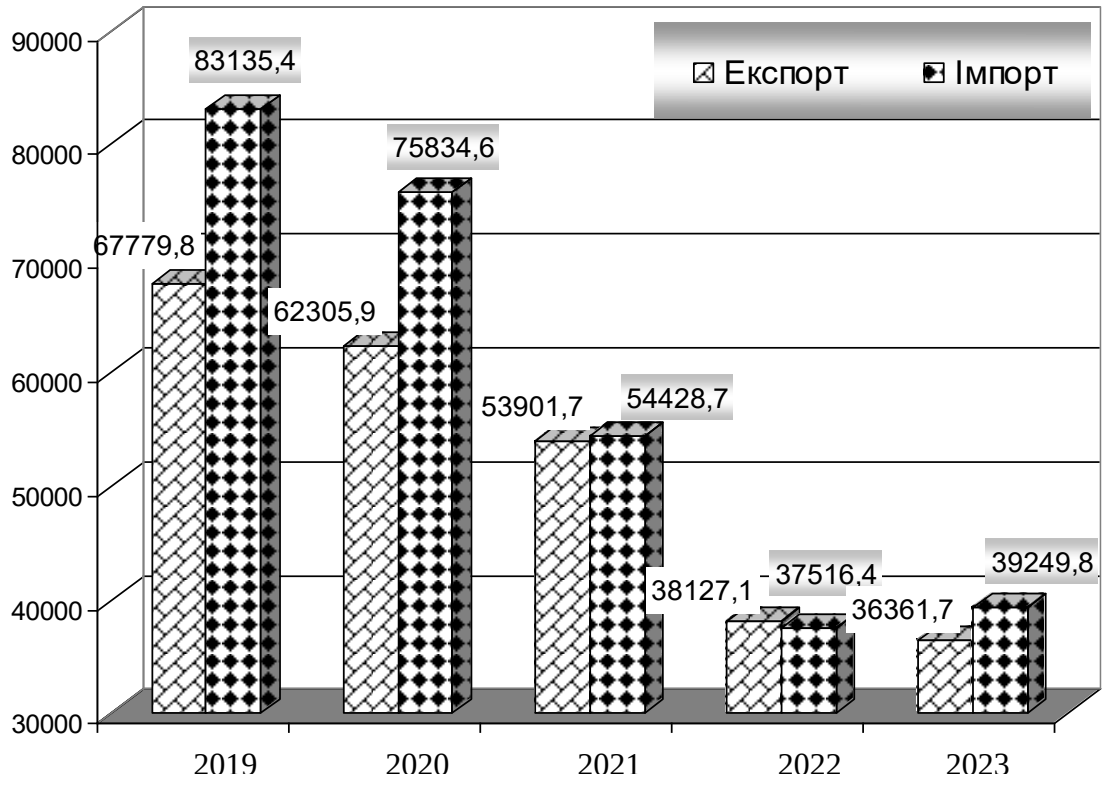


Рис. 1.2. Аналіз динаміки експорту-імпорту товарів Україною, млн. дол. США*

* побудовано автором за даними Держкомстату України [61], без врахування тимчасово окупованих територій

Аналізуючи розвиток ЗЕД варто відзначити, що за матеріалами Держкомстату, за останні п'ять років Україна була імпортозалежною: експортні поставки стабільно були нижчими за імпортні. Отже, дослідження динаміки зовнішньої торгівлі України товарами протягом останніх років дозволяє дійти висновку, що нині зберігаються несприятливі тенденції у зовнішньоторговельній сфері, що, в свою чергу, обумовлює необхідність вироблення більш дієвої зовнішньоторговельної політики, зокрема – на основі розробки і впровадження ефективних механізмів стратегічного управління ЗЕД на рівні підприємства, як найбільш мобільної форми ведення бізнесу [47].

Процеси глобалізації, інтеграції та інформатизації сучасної міжнародної торгівлі вимагають від українських підприємств - суб’єктів ЗЕД приймати стратегічні рішення незалежно від того, діє у них система стратегічного менеджменту чи ні. На сьогодні це – вимога часу і умова успішного ведення міжнародного бізнесу. А вже як будуть прийматися стратегічні рішення: на основі продуманої стратегії, або в перерві між вирішенням поточних завдань – це кожне підприємство вирішує самостійно.

На жаль, для більшості українських організацій стратегічний менеджмент поки що розглядається як щось віртуальне, нереальне, що не має відношення до практики ведення ЗЕД. Зважаючи на поширеність такої ситуації в нинішній практиці ведення зовнішньоторговельних операцій українськими суб’єктами підприємництва можна виділити наступні три основні проблеми стратегічного менеджменту розвитку ЗЕД на мікрорівні (табл. 1.2): відсутність стратегічного менеджменту як системи управління ЗЕД; відсутність розробленої і обґрунтованої стратегії; відсутність механізму реалізації стратегії.

Апарат управління підприємством має усвідомити об'єктивну необхідність запровадження стратегічного менеджменту як системи управління ЗЕД, адже це сприяє систематичному збору інформації про зовнішній ринок та позиції організації на конкретному його сегменті, дозволяє підтримувати міжнародну конкурентоспроможність і розставляти пріоритети в плануванні стратегічного розвитку як підприємства загалом, так і його ЗЕД. Усвідомивши необхідність формування системи стратегічного менеджменту ЗЕД, перед компанією виникає серйозна проблема: відсутність технології розробки стратегії підприємства на основі результатів стратегічного аналізу.

Таблиця 1.2

Фундаментальні проблеми стратегічного управління ЗЕД підприємства*

Відсутність стратегічного менеджменту	Відсутність стратегії	Стратегії не реалізуються
- усвідомлення необхідності використання стратегічного менеджменту для розвитку ЗЕД; - розставлення пріоритетів по питаннях розвитку підприємства; - налагодження механізму збору інформації про зовнішній ринок та позиції підприємства	- розвиток технологій стратегічного аналізу; - перехід від аналізу до дій (результати стратегічного аналізу мають бути відображені у планах розвитку ЗЕД)	- створення механізму розвитку ЗЕД; - отримання навичок використання стратегії; - створення систем мотивації для реалізації стратегій

** побудовано автором на основі [62-64]*

Почавши використовувати методики стратегічного аналізу ЗЕД, менеджери з часом усвідомлюють, що, навіть якщо вони будуть використовувати всі можливі й відомі методики, то це зовсім не дає 100 % гарантії того, що вони отримають найефективнішу стратегію освоєння зовнішнього ринку і закріплення на ньому. Виявляється, потрібно навчитися, так би мовити, "вручну" формувати стратегію ЗЕД на основі результатів стратегічного аналізу. Такий психологічний бар'єр часто стає гальмом подальшого використання системи стратегічного управління. При цьому у своїй поточній діяльності менеджери постійно вирішують такі проблеми, і це їх вже не лякає, але, що стосується стратегії розвитку ЗЕД, то поки це не завжди спрацьовує. Тому менеджерам українських підприємств - суб'єктів ЗЕД

потрібно навчитися приймати стратегічні рішення і робити це ефективно.

На практиці часто буває дуже складно зважитися на такий крок. Тобто, від усвідомлення необхідності стратегічного управління до розробки стратегічного плану розвитку ЗЕД потрібно провести значну роботу. У першу чергу це – подолання психологічного бар'єру менеджерів. Завжди здається, що щось нове зробити складно, або навіть неможливо. З огляду на це варто пам’ятати, що в такій ситуації результат суттєво залежить від наявності волі та стійкої позиції керівника. Тому те, як швидко підприємство від усвідомлення важливості стратегічного менеджменту перейде до конкретних дій більшою мірою залежить від волі і цілеспрямованості генерального директора.

Трапляються випадки, коли фірми, які вирішили попередні дві проблеми і почали активно використовувати технології стратегічного управління розвитку ЗЕД, раптом розуміють, що, виявляється, навіть дуже хороша стратегія зовсім не гарантує того, що вона буде реалізована. З'ясовується, що потрібно збудувати ще й систему (механізм) розвитку ЗЕД, який би дозволяв реалізовувати розроблену стратегію.

Таким чином, крім того, що компанія повинна усвідомити необхідність впровадження і використання стратегічного менеджменту ЗЕД, так вона ще може зіткнутися з вищевказаними проблемами. Це може привести менеджерів до того, що вони розчаруються в стратегічному управлінні, при цьому насправді жодного разу не спробувавши його в дії.

Отже, ефективність роботи і прибутковість підприємства в умовах глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу безпосередньо залежить від раціонально сформованої і дієвої стратегії розвитку ЗЕД, в основі якої – процес розробки зовнішньоекономічних стратегій різних рівнів. Стратегічний менеджмент ЗЕД підприємства передбачає формування апаратом управління головних довгострокових цілей по освоєнню зовнішнього ринку і закріплення позицій на ньому, пріоритетних завдань із активізації ЗЕД та етапів їх реалізації. Особлива роль в системі стратегічного менеджменту відводиться конкретизації способів та інструментів досягнення зовнішньоекономічних

цілей, які дозволять реалізувати обраний напрямок життєдіяльності підприємства, оцінити ступінь його успішності, зберегти і посилити конкурентні позиції на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ ІІ
ВИРОБНИЧО-РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САТОРІ-С» КРОПИВНИЦЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об’єктом дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «САТОРІ-С» Кропивницького району Кіровоградської області. Його діяльність регулюється українським законодавством, зокрема, Господарським Кодексом, Кодексом законів про працю України та іншими нормативно-правовими документами. Місце розташування і юридична адреса підприємства: 27632, Кіровоградська область Кропивницький район, село Грузьке(пн), вул. Молодіжна, 1. Код у Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України – 30447972. Керівником товариства і уповноваженою особою є Савостян Наталія Миколаївна.

ТОВ «САТОРІ-С» було зареєстровано 22.06.1999 р. із розміром статутного капіталу – 1950617,14 грн. Засновником юридичної особи є Семенова Лариса Вікторівна із 100% часткою у власності, її внесок до статутного фонду дорівнює 1950617,14 грн. За статутними документами Семенова Лариса Вікторівна є також кінцевим бенефіціарним власником (контролером). Це означає, що засновник має можливість здійснювати вирішальний вплив на систему управління чи господарську діяльність юридичної особи безпосередньо, або через інших осіб.

Товариство зареєстроване 25 років 4 місяці тому, 22 червня 1999 р. Кропивницькою районною державною адміністрацією Кіровоградської області і з того часу працює на основі Установчого договору і Статуту та з дотриманням законів України “Про підприємництво”, “Про підприємства в Україні”, “Про господарські товариства” та інших.

ТОВ «САТОРІ-С» є юридичною особою і займається виробництвом

сільськогосподарської продукції, її переробкою, реалізацією та здійсненням інших видів діяльності з метою отримання прибутку. Згідно установчих документів товариство має печатку, штампи і бланки первинного та зведеного обліку зі своїм повним найменуванням, а також інші реквізити.

Основними видами діяльності, вказаними у статутних документах ТОВ «САТОРІ-С» при його реєстрації, є наступні:

1. 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
2. 01.12 Вирощування рису;
3. 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
4. Вирощування прядивних культур;
5. 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур;
6. 01.29 Вирощування інших багаторічних культур;
7. 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід;
8. 01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів;
9. 01.43 Розведення коней та інших тварин родини конячих;
10. 01.45 Розведення овець і кіз;
11. Розведення свиней;
12. Розведення свійської птиці;
13. 01.50 Змішане сільське господарство;
14. 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;
15. 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві;
16. Виробництво м'яса;
17. Виробництво олії та тваринних жирів;
18. 01.63 Післяурожайна діяльність;
19. 01.64 Оброблення насіння для відтворення.

ТОВ «САТОРІ-С» має самостійний баланс, відокремлене майно, розрахункові (поточні) та інші рахунки в різних установах банків. З метою забезпечення прибуткової виробничо-господарської та комерційної діяльності

товариства створений статутний фонд. Його сформовано за рахунок майнових та немайнових вкладів, а також грошових коштів засновника. Підприємство впродовж останніх років є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності.

У землекористуванні ТОВ «САТОРІ-С» станом на 01.01.2024 р. перебуває 1754 га сільськогосподарських угідь, це – орендована рілля, проте у 2019 р. було 1898 га угідь (рис. 2.1).

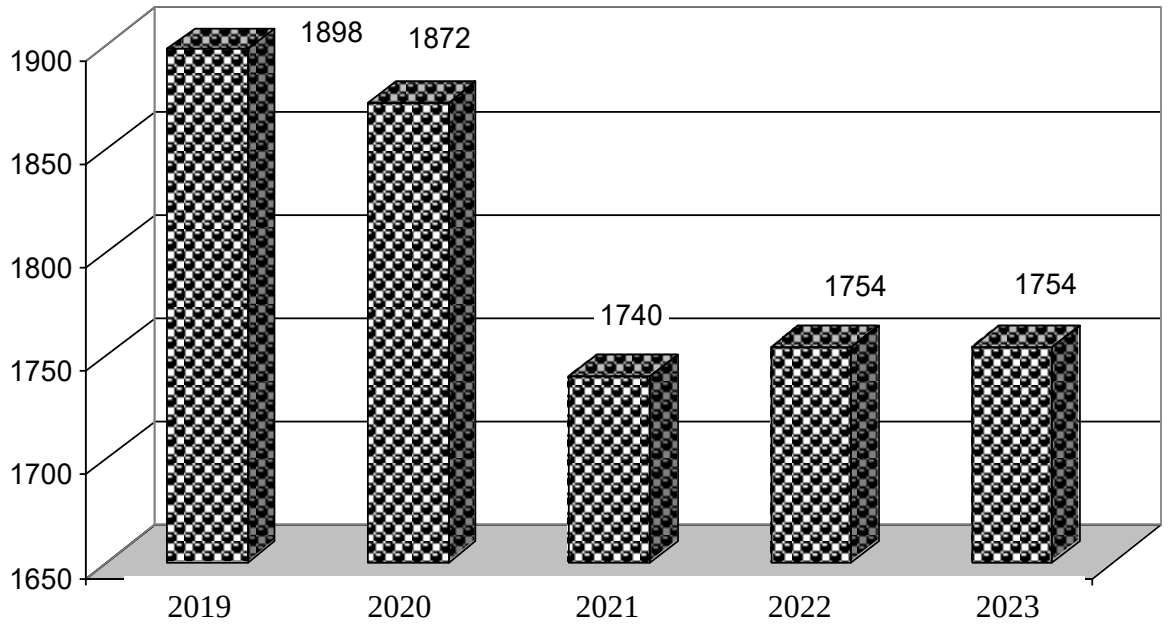


Рис. 2.1. Землекористування ТОВ «САТОРІ-С» , га*

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

Частину земель було вилучено землевласниками після закінчення терміну оренди. За використання земельних ресурсів сплачується орендна плата. За договорами оренди земельних ділянок ТОВ «САТОРІ-С» сплачує 9% від грошової оцінки землі, цей показник є одним із найвищих в Кропивницькому районі. Розрахунок розмірів орендної плати за земельні паї здійснюється з врахуванням індексу інфляції. Грошові виплати проводяться один раз на рік до 20 грудня звітного року. Передача продукції і надання послуг у рахунок орендної плати здійснюється після оформлення відповідними актами. Розмір орендної плати переглядається щороку за таких умов: після зміни умов господарювання, що передбачені договором; підвищення розмірів земельного податку, росту цін, споживчих тарифів, індексації нормативної грошової оцінки

землі, погіршення реального стану орендованої земельної ділянки, при чому не з вини орендаря, але це має бути підтверджено документами, та в інших випадках, передбачених законодавством України.

Динаміку посівних площ під сільськогосподарськими культурами у ТОВ «САТОРІ-С» впродовж останніх п'яти років ілюструють матеріали таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка посівних площ під с.-г. культурами у ТОВ «САТОРІ-С» , га*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення у 2023 р. від 2019 р.	
						га	%
Зернові та зернобобові, всього	1513	1466	1416	1382	1341	-172	-11,40
з них: озима пшениця	890	860	687	652	632	-258	-28,94
жито	30	15	10	5	5	-25	-83,83
гречка	39				0	-39	-100,00
кукурудза на зерно	159	285	365	240	233	74	46,42
озимий ячмінь	340	290	254	331	321	-19	-5,57
ярий ячмінь	45	6	45	64	62	17	37,96
горох			39	80	78	78	
овес	10	10	16	10	10	0	-3,00
Соняшник	265	300	312	271	263	-2	-0,80
Соя	10		55	81	79	69	685,70
Ріпак озимий		100			72	72	
Всього	1788	1866	1783	1734	1754	-34	-1,90

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

З наведених даних варто зазначити, що у товариства основними сільськогосподарськими культурами є озима пшениця, кукурудза на зерно, озимий ячмінь та соняшник. У ТОВ «САТОРІ-С» розвинена галузь тваринництва, проте тут виробляються невеликі обсяги продукції. З року в рік поголів'я тварин скорочується (табл. 2.2). За період із 2019 по 2023 рр. середньорічне поголів'я свиней на вирощуванні та відгодівлі скоротилось із 181 до 95 голів, або на 86 голів (48%), а кількість бджолиних сімей – із 82 до 50 (на 32 сім'ї, що склало 39%). Через нерентабельність галузі вона і надалі згортатиметься, вже нині майже вся отримана продукція від тваринництва використовується для власних господарських потреб.

Таблиця 2.2

Динаміка поголів'я тварин у ТОВ «САТОРІ-С» , гол.*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення у 2023 р. від 2019 р.	
						гол.	%
Середньорічне поголів'я свиней на вирощуванні та відгодівлі, гол.	181	166	132	88	95	-86	52,49
Кількість бджолиних сімей, шт	82	75	60	45	50	-32	60,98

* систематизовано автором за наданою підприємством документацією

За вітчизняним законодавством джерелами формування майна ТОВ «САТОРІ-С» є: грошові та матеріальні внески його засновників; доходи, отримані від реалізації продукції, послуг та інших видів діяльності; доходи від цінних паперів; кредити банків й інших кредиторів; капітальні вкладення та дотації з бюджетів; майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку; інші джерела, не заборонені вітчизняним законодавством.

Майно ТОВ «САТОРІ-С» складається з основних засобів та оборотних коштів, а також матеріальних цінностей, вартість яких відображена в щорічних балансах та звітах про фінансові результати (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка наявності та зносу основних засобів у ТОВ «САТОРІ-С» *

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2019 р.	
						тис. грн.	%
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	1460,6	2001,7	3016,7	6744,3	8616,6	7156	489,94
Знос основних засобів, тис. грн.	557,1	665,5	820,2	1073,5	1548,0	990,9	177,87
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	903,5	1336,2	2196,5	5670,8	7068,6	6165,1	682,36
Рівень зносу, %	38,14	33,25	27,19	15,92	17,97	-20,18	
Рівень придатності, %	61,86	66,75	72,81	84,08	82,03	20,18	

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

За досліджуваний період період із 2019 по 2023 рр. первісна вартість основних засобів зросла майже в 5 разів, або на 7156 тис. грн., а залишкова вартість – у 6,8 раза (на 6165,1 тис. грн). Тобто, товариство оновлює матеріально-технічну базу і купує нову техніку. В результаті цього рівень придатності основних засобів збільшився за досліджуваний період із 61,86% у 2019 р. до 82,03% у 2023 р., або на 20,18 пунктів.

Для здійснення своєї виробничо-господарської діяльності ТОВ «САТОРІ-С» повинно мати достатні трудові ресурси – це всі працюючі на підприємстві люди, які вкладають свою працю, фізичні й розумові здібності, знання, практичні навички у виробничо-фінансову діяльність для виконання головної місії підприємства та досягнення його цілей – максимізації прибутку. В сільськогосподарському виробництві ТОВ «САТОРІ-С» задіяні робочі, або виробничий персонал (здійснюють трудову діяльність у сільському господарстві з переважною часткою фізичної праці; до цієї категорії віднесені робочі, переважно зайняті виробництвом продукції та у заготівельних і обслуговуючих цехах) та службовці, або керівний персонал (здійснюють свою трудову діяльність у процесі керування виробництвом із переважною часткою розумової праці і забезпечують оперативне і стратегічне управління аграрним виробництвом. Основним результатом їх трудової діяльності є вивчення проблем менеджменту, підготовка управлінських рішень, а після вибору найбільш ефективного варіанта — реалізація та контроль виконання рішень. Аналіз наявності трудових ресурсів засвідчує їх скорочення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка наявності трудових ресурсів ТОВ «САТОРІ-С» , чол.*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2019 р.	
						чол.	%
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у с.-г. виробництві, всього	53	52	51	46	47	-6	88,68
у т.ч.: у рослинництві	50	48	47	44	45	-5	90,00
у тваринництві	3	4	4	2	2	-1	66,67

* систематизовано автором за наданою підприємством документацією

Так, середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, за період із 2019 по 2023 рр. скоротилась із 53 до 47 зайнятих, або на 6 осіб (це відбулось через скорочення працівників рослинництва на 5 осіб, і тваринництва – на 1 працівника).

Вивчення системи оплати праці засвідчило, що у товаристві доплат за якість продукції працівникам майже не проводиться, лише під час жнив можуть надаватись премії для комбайнерів і механізаторів за збір урожаю при мінімальних втратах і оперативне виконання роботи.

У ТОВ «САТОРІ-С» згідно статуту, основними органами управління є: Загальні збори учасників; Виконавчий орган в особі директора; Ревізійна комісія. Кожен із підрозділів очолюють фахові керівники та спеціалісти, які систематично організовують і координують виробничі процеси підприємства (рис. 2.2).

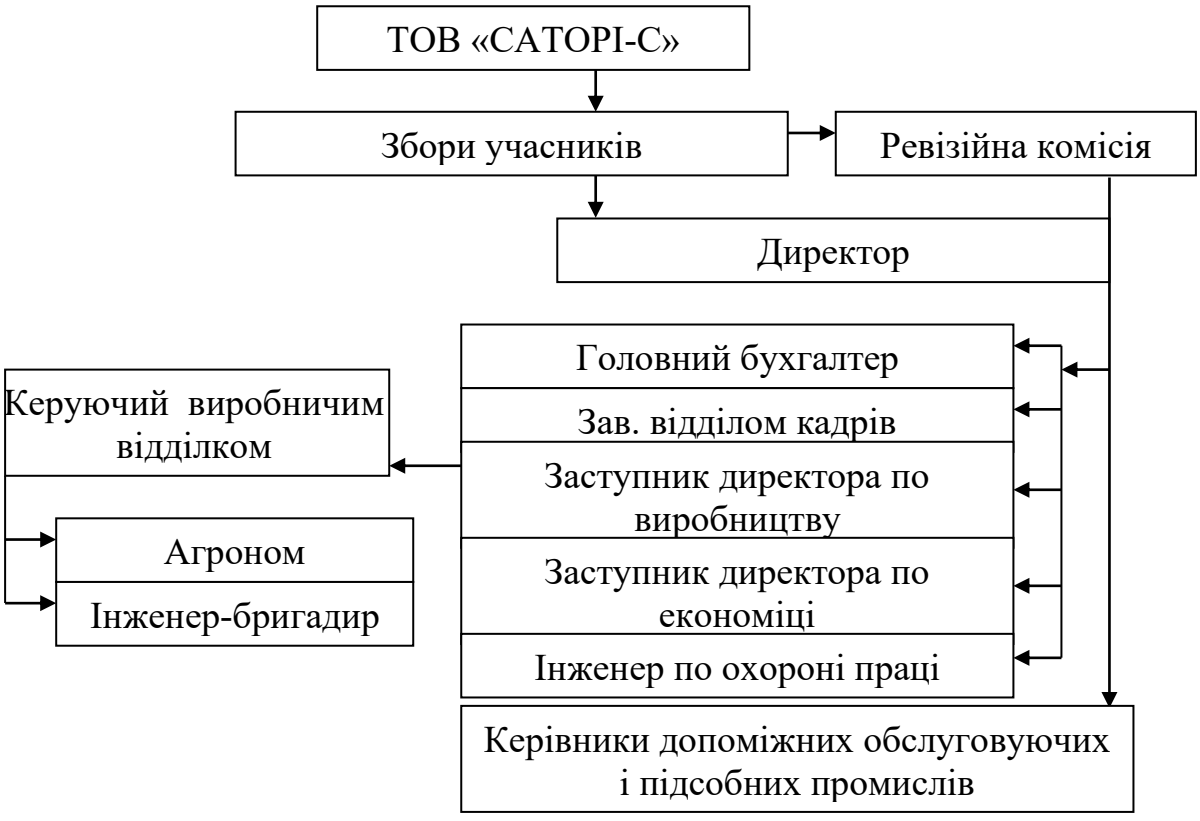


Рис. 2.2. Структура управління ТОВ «САТОРІ-С» *

* побудовано автором за матеріалами підприємства

Всі представники апарату управління є висококваліфікованими фахівцями

і відповідають за свій підрозділ. Зокрема, керуючий виробничим відділком координує і контролює роботу агронома, зоотехніка, інженер-бригадира. Тоді як агроном організовує роботу своїх підлеглих співробітників, визначає їх завдання й обов'язки та здійснює контроль за процесом виконанням роботи і результатом діяльності. Також агроном організовує і контролює дотримання системи сівозмін, визначає оптимальні терміни посіву й збирання сільськогосподарських культур, визначає обсяги і дози внесення мінеральних та органічних добрив.

ТОВ «САТОРІ-С» є відокремленою самостійною юридичною особою і діє на основі повного господарського розрахунку й самофінансування. Підприємство може від свого імені укладати договори; набувати й здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести визначені договорами обов’язки; бути позивачем і відповідачем у судах; відкривати поточний розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах будь-яких банків; мати печатки, штампи, необхідні для комерційної діяльності реквізити.

В умовах війни ТОВ «САТОРІ-С», як і всі українські підприємства, що займаються вирощуванням сільськогосподарської продукції, стикається з численними проблемами. Руйнування інфраструктури, включаючи склади та елеватори, ускладнює вирощування, зберігання та транспортування продукції. Дефіцит пального, добрив, засобів захисту рослин і насіння обмежує можливості ведення аграрної діяльності та знижує врожайність. Мобілізація та міграція населення призводять до браку робочої сили, зокрема кваліфікованих працівників, що знижує продуктивність та ускладнює управління виробництвом. Порушення логістики, спричинене блокадою портів, обмеженнями транспортних шляхів та загрозою обстрілів, значно ускладнює експорт та постачання продукції всередині країни. Фінансові труднощі через обмежений доступ до кредитів, зростання вартості страхування та економічна нестабільність заважають розвитку й модернізації аграрного сектору. Військові дії відлякують інвесторів, що обмежує інноваційні можливості та технологічне оновлення. Сільськогосподарські підприємства змушені працювати в умовах

постійної загрози обстрілів, що створює ризики для життя працівників і знижує ефективність роботи. Війна впливає на попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що вимагає адаптації і змін у виробничих процесах. Психологічний стан працівників через стрес та емоційну напругу також негативно впливає на мотивацію та продуктивність. Усі ці фактори разом створюють значні перешкоди для ефективної роботи усіх сільськогосподарських підприємств.

Аналіз обсягів виробництва сільськогосподарської продукції ТОВ «САТОРІ-С» засвідчує, що через війну у 2022 році спостерігається погіршення обсягів виробництва, яке у 2023 році стабілізувалось, до того ж, товариство з року в рік вирощує більш прибуткові культури і згортає виробництво менш вигідних (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка обсягів виробництва сільськогосподарської продукції у ТОВ «САТОРІ-С» , ц*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення у 2023 р. від 2019 р.	
						ц	%
Зернові та зернобобові, всього	33229	43727	53541	36876	42154	8925	126,86
з них: озима пшениця	22885	28360	22764	18897	17321	-5564	75,69
жито	562	546	147	168	150	-412	26,69
гречка	14					-14	
кукурудза на зерно	3442	7458	13417	10223	14028	10586	407,55
озимий ячмінь	5559	6935	11837	5364	9000	3441	161,90
ярий ячмінь	641	147	2362	1145		-641	
горох			2721	621	1499	1499	
овес	126	281	293	458	156	30	123,81
Соняшник	3313	5491	7044	6446	8336	5023	251,61
Соя	110		1452	440	1925	1815	1750,00
Ріпак озимий		1505					
Силос		3411	1010				
Солома та полова зернових культур					630	630	
Приріст свиней (у живій масі)	81	93	103	79	79	-2	97,53
Вироблено меду, кг	2257	2282	2092	1611	880	-1377	38,99

* систематизовано автором за наданою підприємством документацією

Зокрема, впродовж досліджуваного періоду спостерігається збільшення обсягів виробництва кукурудзи на зерно – на 10,6 тис. ц (у 4 раза), соняшника – на 5,0 тис. ц (у 2,5 раза) та сої – на 1,8 тис. ц (у 17,5 раза). Зменшення обсягів виробництва спостерігається по озимій пшениці (на 5,6 тис. ц), ярому ячменю (на 0,6 тис. ц), житу (на 0,4 тис. ц), виробництву меду (на 1,4 т) та приросту живої ваги свиней.

За даними звітності підприємства у 2023 р. більшість одержаної сільськогосподарської продукції було реалізовано на ринку. Зокрема, зернотрейдерам, посередницьким компаніям, м'ясокомбінатам, тощо. Для працівників ТОВ «САТОРІ-С» у 2023 р. продукція реалізовувалась за так званими пільговими цінами (по собівартості). Основна частка даної продукції – озима пшениця, кукурудза на зерно, озимий ячмінь, соняшник, м'ясо свинини і мед (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Обсяги реалізації продукції ТОВ «САТОРІ-С» та її розподіл за каналами збуту у 2023 р., ц*

Продукція	Реалізовано всього	Перероблено на власних потужностях	На ринку	Працівникам господарства (паї)	На годівлю с.-г. тварин	На насіння	Втрачено при зберіганні
Зернові та зернобобові, всього	48044	181	32175	12112	1039	2490	47
з них: озима пшениця	18501	181	11146	4988	663	1484	39
жито	78		3		61	14	
кукурудза на зерно	14324		10914	3333	9	67	1
озимий ячмінь	11227		6738	3791	97	594	7
ярий ячмінь							
горох	3723		3374		36	313	
овес	191				173	18	
Соняшник	7996	9	7487	476		22	2
Соя	541		273			268	
Силос	1010		868		142		
Солома та полова зернових культур	243		72		171		
Приріст свиней (у живій масі)	79		70	8			1
Вироблено меду, кг	1288		703	138	447		
Борошно і крупи	134	131	3				

* систематизовано автором за наданою підприємством документацією

Впродовж 2019-2023 рр. загальна виручка від реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «САТОРІ-С» збільшилась на 17,7 млн. грн, або в 4,3 раза (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка виручки від реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «САТОРІ-С» , тис. грн.*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2019 р.	
						тис. грн.	%
Продукція рослинництва, всього	5212,1	8063,4	18806,4	12532,5	22804,7	17592,6	437,53
у т.ч.: зернові і зернобобові	4056,2	5512,6	12483,5	7272,8	15137,5	11081,3	373,19
з них: пшениця озима	2850,2	3773,2	6077,4	3879,8	7369,5	4519,3	258,56
жито	60		0,3	31,3	0,4	-59,6	0,61
кукурудза на зерно	479,6	882,2	4239,3	2259,6	5140,6	4661,0	у 10,7 р.б.
озимий ячмінь	516,3	830,3	1762,2	928,4	2136,8	1620,5	413,88
ярий ячмінь	111,5	24,3	222,5	6,8	269,8	158,3	241,98
горох			145,5	135,0	176,4	176,4	
овес	9,3	2,6	36,3	31,9	44,0	34,7	473,31
Соняшник	1097,9	2116,9	5023,2	5157,8	6091,1	4993,2	554,80
Соя	24,7		1265,3		1534,3	1509,6	у 62 р.б.
Ріпак озимий		406,1					
Інша продукція рослинництва	33,3	27,8	34,4	101,9	41,7	8,4	125,27
Продукція тваринництва, всього	196,1	149,5	235,7	230,4	285,8	89,7	145,75
Приріст свиней (у живій масі)	141,9	119,5	205,5	170,2	249,2	107,3	175,61
Мед	14,0	14,3	10,7	37,8	13,0	-1,0	92,68
Інша продукція тваринництва	40,2	15,7	19,5	22,4	23,6	-16,6	58,82
Послуги в рослин-ництві і тваринництві	20,8	47,8	32,4	27,3	39,3	18,5	188,89
Разом	5429,0	8260,7	19074,5	12790,2	23129,8	17700,8	426,04

* систематизовано автором за наданою підприємством документацією

При цьому у 2023 р. приріст виручки від реалізації продукції рослинництва склав 17,6 млн. грн (у 4,4 раза більше показника 2019 р.), а продукції тваринництва – 90 тис. грн. (в 1,5 раза). Вартість наданих послуг в рослинництві і тваринництві збільшилась на 19 тис. грн, (в 1,2 раза).

Таке суттєве збільшення викликане як підвищенням ефективності виробництва, так і значним ростом цін і знеціненням національної валюти – гривні. Що було зумовлено складною економічною ситуацією в країні, викликаною повномасштабним вторгненням росії до України.

Аналіз структури виручки від реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «САТОРІ-С» засвідчує відсутність особливо значних коливань. Впродовж останніх п'яти років основні доходи товариство отримує від збуту зернових і зернобобових культур, а в цій групі виділяється озима пшениця – її питома вага коливається в межах 30-53% (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз структури виручки від реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «САТОРІ-С» , %*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. +,- від 2019 р.
Продукція рослинництва, всього	96,00	97,61	97,99	97,54	98,59	2,59
у т.ч.: зернові і зернобобові	74,71	66,73	56,86	64,35	65,45	-9,27
з них: пшениця озима	52,50	45,68	30,33	30,76	31,86	-20,64
жито	1,11		0,24			-1,10
кукурудза на зерно	8,83	10,68	17,67	21,27	22,23	13,39
озимий ячмінь	9,51	10,05	7,26	9,44	9,24	-0,27
ярий ячмінь	2,05	0,29	0,05	1,07	1,17	-0,89
горох			1,06	0,54	0,76	0,76
овес	0,17	0,03	0,25	0,20	0,19	0,02
Соняшник	20,22	25,63	40,33	29,73	26,33	6,11
Соя	0,45			4,23	6,63	6,18
Ріпак озимий		4,92				
Інша продукція рослинництва	0,61	0,34	0,80	0,58	0,18	-0,43
Продукція тваринництва, всього	3,61	1,81	1,80	1,65	1,24	-2,38
Приріст свиней (у живій масі)	2,61	1,45	1,33	1,12	1,08	-1,54
Мед	0,26	0,17	0,30	0,11	0,06	-0,20
Інша продукція тваринництва	0,74	0,19	0,18	0,16	0,10	-0,64
Послуги в рослинництві і тваринництві	0,38	0,58	0,21	0,19	0,17	-0,21
Разом	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00

* систематизовано автором за наданою підприємством документацією

Проте за досліджуваний період частка зернових і зернобобових культур скоротилась із 74,7 % у 2019 р. до 65,5 % у 2023 р. на користь більш прибуткових культур: кукурудзи на зерно і технічних культур: питома вага кукурудзи в обсягах реалізованої продукції збільшилась із 8,8% у 2019 р. до 22,2% у 2023 р., соняшника – із 20,2 % у 2019 р. до 26,6% у 2023 р., а сої – із 0,5 до 6,6% (рис. 2.3).

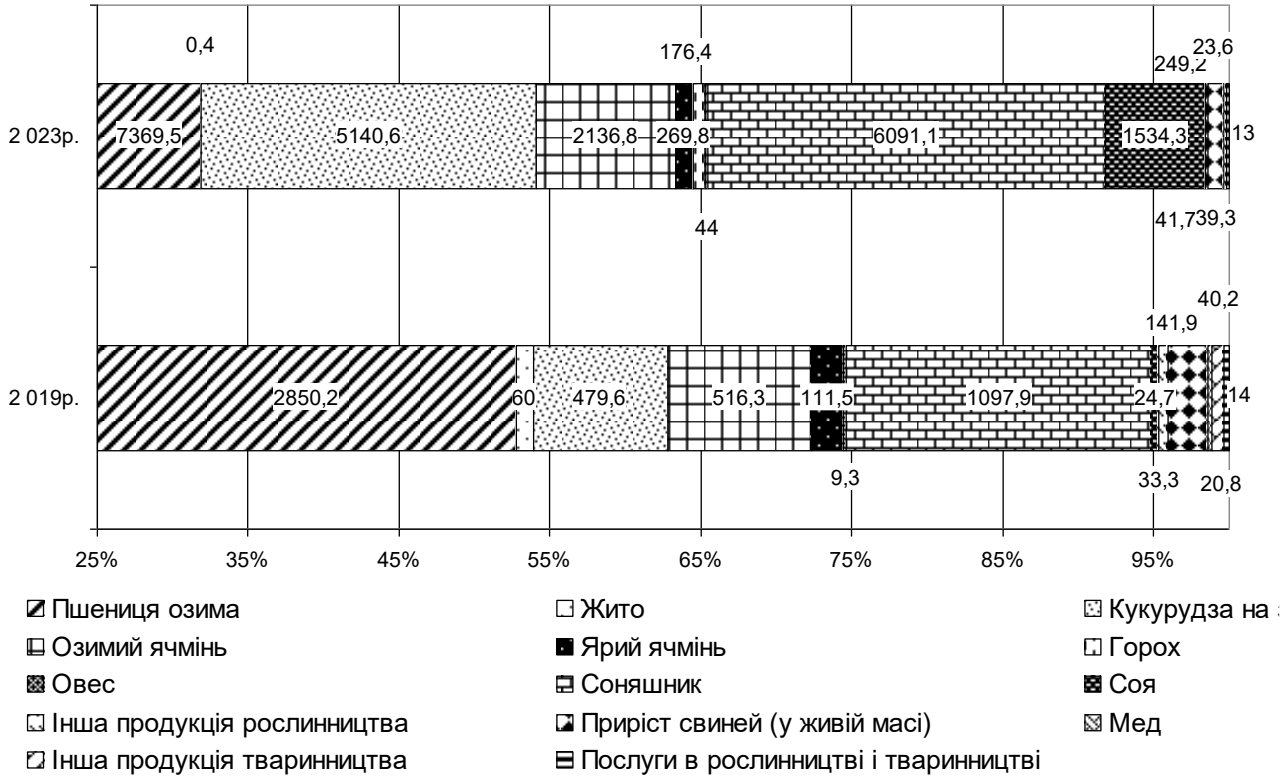


Рис. 2.3. Структура виручки від реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «САТОРІ-С» у 2019 та 2023 рр., %*

* побудовано автором за наданою підприємством документацією

Сільськогосподарська продукція товариства реалізується на території Кропивницького району. Керівництво ТОВ «САТОРІ-С» планує розширення асортименту і регіону збуту продукції, – для цього розробляється сайт, де буде розміщено загальну інформацію, реквізити і контакти товариства, прейскурант актуальних цін для активізації обсягів реалізації продукції власного виробництва.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє засвідчити, що ТОВ «САТОРІ-

С», незважаючи на певне скорочення земельних ресурсів і чисельності працюючих за останні п'ять років підвищує оснащеність основними виробничими засобами і раціоналізує ефективність використання ресурсів. У результаті обсяги виробництва продукції збільшуються: впродовж 2019-2023 рр. загальна виручка від реалізації сільськогосподарської продукції збільшилась на 17,7 млн. грн, або в 4,3 раза. Основні доходи товариство отримує від збуту зернових і зернобобових культур, проте за досліджуваний період їх частка в структурі виручки від реалізації скоротилась із 74,7 % у 2019 р. до 65,5 % у 2023 р. на користь більш прибуткових культур: кукурудзи на зерно і технічних культур: питома вага кукурудзи збільшилась із 8,8 до 22,2%, соняшника – із 20,2 до 26,6%, а сої – із 0,5 до 6,6%.

2.2. Ефективність виробничо-господарської і комерційної діяльності ТОВ «САТОРІ-С»

Важливим завданням сільськогосподарського підприємства є підвищення ефективності його виробництва. Це зумовлено тим, що вища ефективність означає найбільш раціональне використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів, необхідних для виробництва сільськогосподарської продукції, за умови, що від кожної гривні, вкладеної у виробничий процес, буде отримано максимальну віддачу. У широкому значенні цього терміну ефективність означає співвідношення між результатом (ефектом) і витратами, на досягнення такого результату.

Ефективність виробництва ТОВ «САТОРІ-С» характеризує ступінь досягнення запланованих результатів (доходів) від оптимального використання у сільськогосподарському виробництві власного капіталу, активів і всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових).

Основою забезпечення ефективної роботи товариства є раціональне використання наявного капіталу – це фактор сільськогосподарського виробництва та інвестиційний ресурс, накопичений у процесі виробничо-

господарської та комерційної діяльності шляхом збереження запасів грошових засобів і реальних капітальних товарів, та залучений його власниками в економічний процес з метою отримання прибутку.

Власний капітал – це частина в активах підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань. Він визначається як різниця між вартістю його майна і борговими зобов'язаннями.

Зареєстрований (пайовий) капітал ТОВ «САТОРІ-С» дорівнює 44 тис. грн і не змінюється з роками, але власний капітал товариства за останні п'ять років збільшився на 16 млн. грн (із 4,1 до 20,2 млн. грн) за рахунок зростання резервного капіталу на 17,2 млн грн. та скорочення обсягу нерозподілено прибутку на 1,2 млн. грн (рис. 2.4).

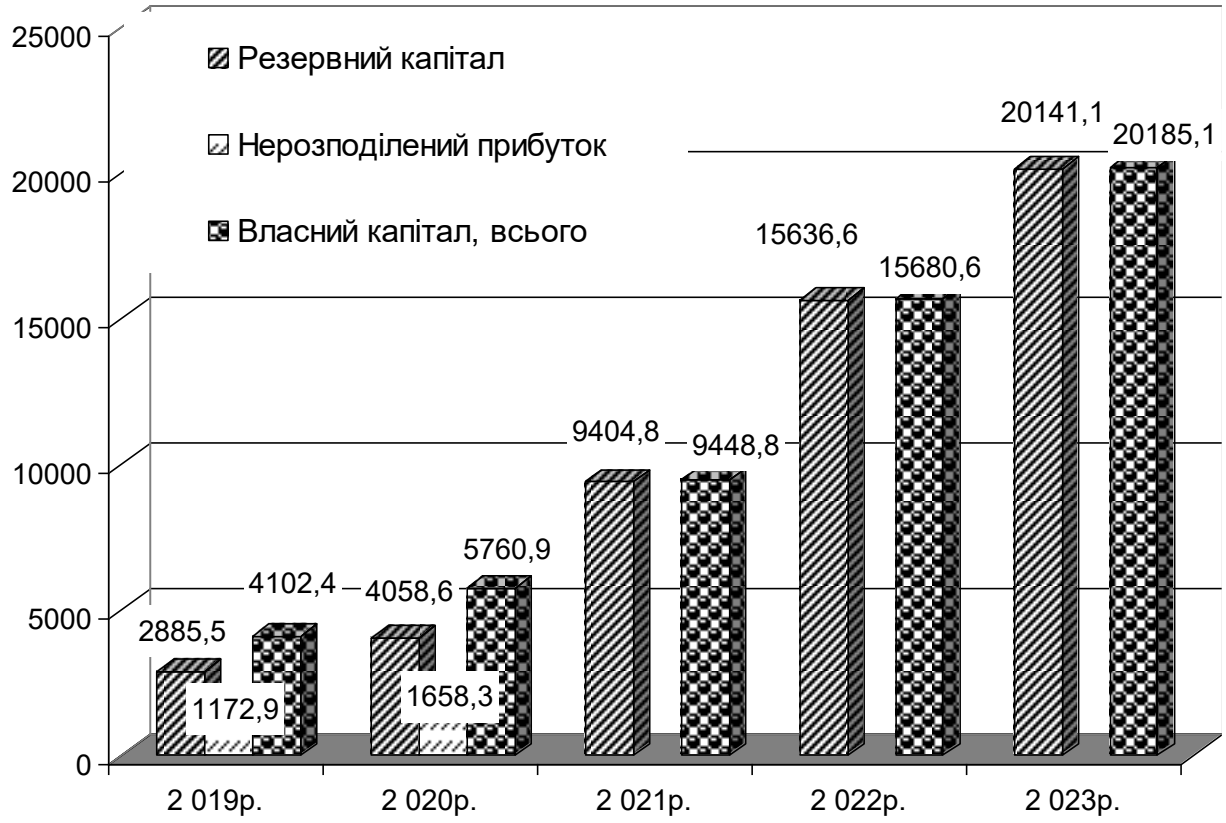


Рис. 2.4. Динаміка власного капіталу ТОВ «САТОРІ-С» , тис. грн.*

* побудовано автором за матеріалами звітності підприємства

Це позитивно характеризує систему менеджменту ТОВ «САТОРІ-С», оскільки власний капітал є основним та умовно безстроковим джерелом

фінансування господарської діяльності товариства, а також джерелом погашення збитків. Це – одним із найвагоміших показників, що використовуються при оцінці фінансового стану, оскільки показує ступінь фінансової самостійності (незалежності від зовнішніх джерел фінансування), та ступінь кредитоспроможності підприємства (забезпеченості вимог кредиторів фактично наявним у підприємства капіталом засновників).

Збереження обсягу власного капіталу та його збільшення є одним з основних показників високої якості фінансового менеджменту підприємства. Адже цей показник дозволяє власникам уникнути ілюзії прибутковості своїх вкладень у випадках систематичних виплат їм поточних доходів за результатами господарювання за рахунок зменшення власного капіталу.

Важлива роль в аналізі ефективності роботи підприємства належить оцінюванню тенденцій наявності оборотних активів ТОВ «САТОРІ-С» . Адже саме оборотні активи обслуговують господарський процес виробництва і реалізації продукції і забезпечують його неперервність.

Нами проведено аналіз динаміки наявності оборотних активів товариства і встановлено, що загальна їх вартість за досліджуваний період (2019-2023 рр.) збільшилась із 3,3 до 14,1 млн. грн (на 10,8 млн. грн, або в 4,3 раза) (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка наявності оборотних активів ТОВ «САТОРІ-С», тис. грн.*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2019р.	
						тис. грн.	%
Запаси	1536,8	2060,1	6528,9	6244,1	8761,9	7225,1	570,14
у т.ч. готова продукція	440,8	563,8	1365,2	2449,3	2906,0	2465,2	659,26
Поточні біологічні активи	1432,0	1961,6	358,9	180,3	205,1	-1226,9	14,32
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	39,5	324,0	103,0	1700,3	4274,6	4235,1	у 108 р.б.
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	38,4	39,3	22,4	40,7		-38,4	
Інша поточна дебіторська заборгованість	195,8	261,0	319,6	445,7	297,5	101,7	151,94
Гроші та їх еквіваленти	78,4	242,0	37,4	2054,7	578,3	499,9	737,63
Всього	3320,9	4888,0	7370,2	10665,8	14117,4	10796,5	425,11

* систематизовано автором за наданою підприємством документацією

Це позитивно характеризує систему менеджменту підприємства, оскільки оборотними активами підприємства є сировина, матеріали, паливо, малоцінні та швидкозношувані предмети, готова продукція, ліквідні цінні папери, грошові кошти. А такі активи, як дебіторська заборгованість є досить специфічними оборотними активами, які певною мірою відображують недосконаліть, незавершеність та неперервність виробничого процесу.

Оскільки найбільший приріст спостерігається по готовій продукції (у 6,6 раза, або на 2,5 млн. грн), запасах (в 5,7 раза, або на 7,2 млн. грн) та грошових коштах (у 7,4 раза, або на 5 млн. грн), то це вказує на стійкість і стабільність виробництва й налагоджену систему управління виробничою та комерційною діяльністю. Наряду з активами доцільно проаналізувати зобов'язання – це сума заборгованості підприємства, яка виникла внаслідок господарювання за певний період і погашення якої призведе до зменшення ресурсів підприємства, що матеріалізують економічні вигоди.

Аналіз динаміки поточних зобов'язань ТОВ «САТОРІ-С» дозволив встановити наявність на кінець 2023 р. понад 1 млн. грн непокритих зобов'язань (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка поточних зобов'язань ТОВ «САТОРІ-С» , тис. грн.*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2019 р.	
						тис. грн.	%
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи і послуги	30,5	18,4	13,8	40,0	12,5	-18	40,98
розрахунками з бюджетом					400,4	400,4	
розрахунками зі страхування					6,3	6,3	
розрахунками з оплати праці					1,7	1,7	
Інші поточні зобов'язання	107,3	113,0	114,7	626,6	583,7	476,4	543,99
Всього зобов'язань	137,8	131,4	128,5	666,6	1004,6	866,8	729,03

* систематизовано автором за наданою підприємством документацією

Проте порівняння зобов'язань товариства (підсумок табл. 2.10) із наявними оборотними активами (підсумок табл. 2.9) свідчить про безумовну

можливість покриття боргів у будь-який час, адже загальна сума дебіторської заборгованості, грошових коштів та запасів і готової продукції суттєво перевищує обсяг заборгованості за товари, роботи і послуги, по розрахунках з бюджетом, зі страхування та з оплати праці. А погашення зобов'язань може здійснюватися шляхом сплати грошима, відвантаження готової продукції, товарів, виконання робіт, надання послуг тощо.

Наступним етапом аналізу ефективності господарської діяльності ТОВ «САТОРІ-С» є аналіз динаміки виробничих витрат – це грошова оцінка вартості використаних на виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції матеріальних, трудових, фінансових, природних, інформаційних та інших видів ресурсів за певний період (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Операційні витрати на виробництво продукції

ТОВ «САТОРІ-С» , тис. грн.*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р від 2019р.	
						тис. грн.	%
Матеріальні затрати, всього	2938,3	4925,3	7285,6	8317,6	10632,5	7694,2	361,86
в т.ч. рослинництва	2691,7	4530,6	6619,8	7925,2	10223	7531,3	379,80
тваринництва	246,6	394,7	665,8	392,4	409,5	162,9	166,06
Витрати на оплату праці, всього	545,3	761,1	783,9	1036,8	1660,8	1115,5	304,57
в т.ч. рослинництва	469,4	678,1	679,9	952,4	1503,7	1034,3	320,35
тваринництва	75,9	83,0	104,0	84,4	157,1	81,2	206,98
Відрахування на соціальні заходи, всього	202,8	283,1	291,5	228,1	365,4	162,6	180,18
в т.ч. рослинництва	174,6	252,2	252,8	209,5	330,8	156,2	189,46
тваринництва	28,2	30,9	38,7	18,6	34,6	6,4	122,70
Амортизація, всього	81,6	108,7	136	243,7	458,4	376,8	561,76
в т.ч. рослинництва	81,5	108,4	135,3	243,2	457,9	376,4	561,84
тваринництва	0,1	0,3	0,7	0,5	0,5	0,4	500,00
Інші операційні витрати, всього	1432,3	1270,7	3229,2	3333,1	5808,7	4376,4	405,55
в т.ч. рослинництва	1431,3	1269,6	3228,4	3331,7	5807,2	4375,9	405,73
тваринництва	1,0	1,1	0,8	1,4	1,5	0,5	150,00
Всього витрат	5200,3	7348,9	11726,2	13159,3	18925,8	13725,5	363,94
в т.ч. рослинництва	4848,5	6838,9	10916,2	12662,0	18322,6	13474,1	377,90
тваринництва	351,8	510,0	810,0	497,3	603,2	251,4	171,46

* систематизовано автором за наданою підприємством документацією

При формуванні витрат у сільськогосподарському виробництві було забезпечено їх групування за елементами, єдиними й обов'язковими для організацій всіх галузей: матеріальні витрати; витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи; амортизація; інші витрати.

За досліджуваний період (із 2019 по 2023 рр.) загальна сума операційних матеріальних витрат зросла із 2,9 до 10,6 млн. грн (на 7,7 млн. грн, або у 3,6 раза); витрати на оплату праці збільшились на 1,1 млн. грн, або в 3 раза; амортизаційні витрати – на 0,4 млн. грн, або в 5,6 раза, а загальна сума витрат збільшилась із 5,2 до 18,9 млн. грн, або на 13,7 млн. грн (в 3,6 раза).

Більш детально структуру виробничих витрат ілюструє табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка витрат на виробництво с.-г. продукції ТОВ «САТОРІ-С» за галузями та їх структура за 2022-2023 рр.*

Показники	2022 р.				2023 р.			
	рослинництво		тваринництво		рослинництво		тваринництво	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Витрати на оплату праці	952,4	7,52	84,4	16,97	1503,7	8,21	157,1	26,04
Відрахування на соціальні заходи	209,5	1,65	18,6	3,74	330,8	1,81	34,6	5,74
Матеріальні витрати, всього	7925,2	62,59	392,4	78,91	10223,0	55,79	409,5	67,89
в т.ч. насіння і посадковий матеріал	1616,3	12,76			2223,4	12,13		
корми			302,4	60,81			321,0	53,22
інша продукція с.-г. (гній, підстилка)	26,6	0,21						
мінеральні добрива	1660,4	13,11			2860,0	15,61		
пальне і мастильні матеріали	2261,2	17,86	48,9	9,83	2749,6	15,01	18,4	3,05
електроенергія	39,5	0,31	15,9	3,20	33,8	0,18	22,5	3,73
запасні частини, ремонтні матеріали	1820,4	14,38	21,1	4,24	2356,2	12,86	47,6	7,89
оплата робіт і послуг сторонніх організацій	500,8	3,96	4,1	0,82	237,0	1,29	7,9	1,31
Амортизація	243,2	1,92	0,5	0,10	457,9	2,50	0,5	0,08
Інші операційні витрати	3331,7	26,31	1,4	0,28	5807,2	31,69	1,5	0,25
в т.ч. орендна плата за земельні частки (паї)	2963,3	23,40			5807,2	31,69		
Всього витрат	12662,0	100,00	497,3	100,00	18322,6	100,00	603,2	100,00

* систематизовано автором за наданою підприємством документацією

За даними таблиці впродовж 2022-2023 рр. найбільша частка в структурі витрат продукції рослинництва припадала на орендну плату за земельні частки (паї) – 23% у 2022 р та 32% у 2023 р., мінеральні добрива – 13-16% відповідно, пальне і мастильні матеріали – 18-15%, насіння і посадковий матеріал – 13-12%, запасні частини, ремонтні матеріали – 14-13%. У галузі тваринництва левова частка витрат припадала на корми для тварин – 61 у 2022 р. та 53% у 2023 р. та витрати на оплату праці – відповідно 17 та 26 %.

Для наочного відображення структури виробничих витрат у ТОВ «САТОРІ-С» за галузями нами побудовано рис. 2.5.

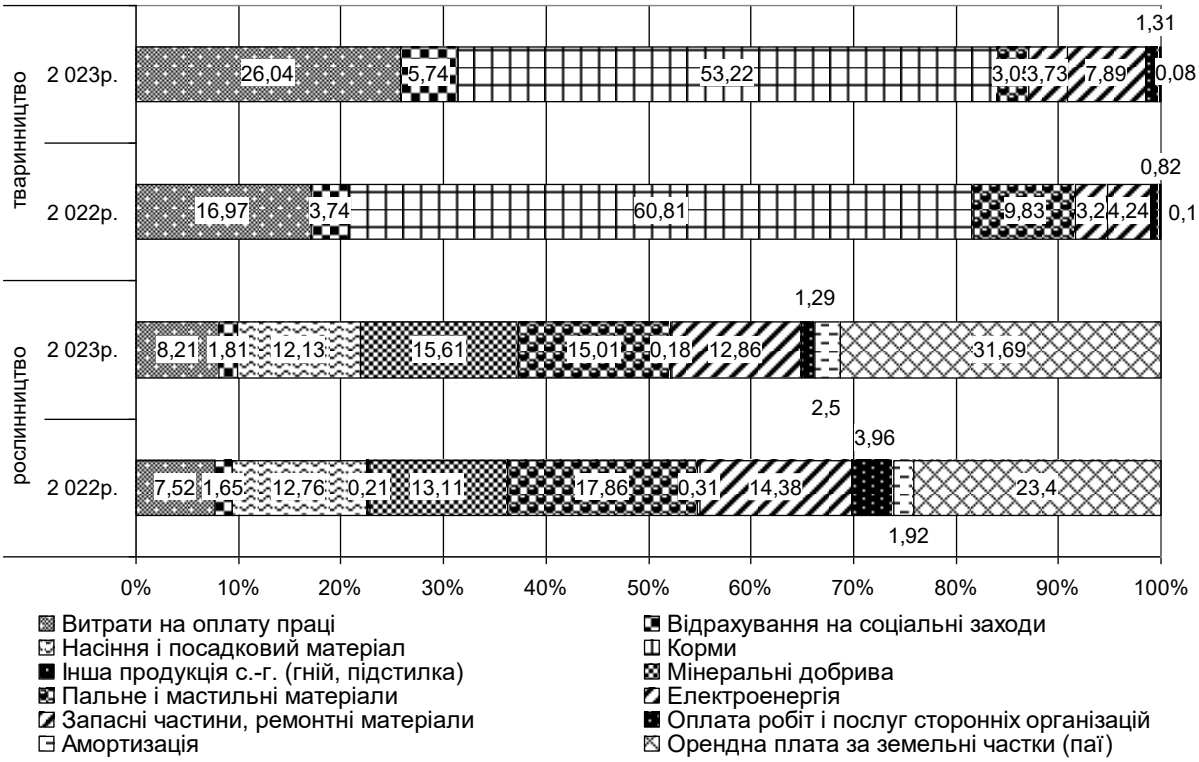


Рис. 2.5. Аналіз структури виробничих витрат ТОВ «САТОРІ-С» за галузями*

* побудовано автором за наданою підприємством документацією

Для ТОВ «САТОРІ-С» основними постачальниками пального, мінеральних добрив, сировини, матеріалів і комплектуючих є такі фірми: ТОВ ПМТЗ "Агро - техніка", ПАТ Компанія „Райз", ПП „Адіс", ТОВ „Хімальянс", ПАТ "Концерн Галнафтогаз", ТОВ „Фертеліта Групп", СПД "Гальчинська К.О.", ТОВ „Агрохім - Захист", ТОВ Фірма "Габен", ЗАТ "Агріматко-Україна", ТОВ „Агрон" та інші.

Собівартість продукції (робіт, послуг) є вартісною оцінкою використовуваних у процесі виробництва природних ресурсів, сировини, матеріалів, паливно-мастильних матеріалів, основних засобів, персоналу й інших витрат на її виробництво і реалізацію. Виробничі витрати формують собівартість сільськогосподарської продукції. Проаналізуємо їх динаміку за матеріалами табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка собівартості виробництва сільськогосподарської продукції у ТОВ «САТОРІ-С» , тис. грн.*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2019 р.	
						тис. грн.	%
Продукція рослинництва, всього	4458,7	6396,2	10290	12943,3	17815,6	13356,9	399,57
у т.ч.: зернові і зернобобові	3884,2	4705,6	7926	10156,8	12279,1	8394,9	316,13
з них: пшениця	2540	2753,8	3922,6	4369,8	5096,1	2556,1	200,63
кукурудза на зерно	361,5	980,2	2082,8	2591,8	3382,9	3021,4	935,80
ячмінь озимий	729,2	883	1384,4	2215,6	2853,2	2124	391,28
ячмінь ярий	101,4	18,8	203,3	379,5		-101,4	
жито	50,2	43,7	38,3	41,9	32,2	-18	64,14
овес	27,4	26,1	62,7	41	63,1	35,7	230,29
горох			231,9	517,2	851,6	851,6	
гречка	74,5					-74,5	0,00
Соя	14,9		204,9	533,9	1095,1	1080,2	7349,66
Соняшник	416,6	1159,1	1871,9	2130,5	4441,4	4024,8	1066,11
Силос		138,7		122,1			
Ріпак озимий		284,9					
Інша продукція рослинництва	143	107,9	287,2			-143	
Продукція тваринництва, всього	346,1	507,8	808	497,6	464,5	118,4	134,21
у т.ч.: приріст живої маси свиней	245,2	463,8	474	382,3	403,5	158,3	164,56
мед	22	32,3	39,9	40,4	61	39	277,27
інша продукція тваринництва	78,8	11,7	294,1	74,9		-78,8	
Послуги в рослинництві і тваринництві	16,8	36,7	22,9	26,4	34,7	17,9	206,55
Разом	4821,6	6940,7	11120,9	13467,3	18314,8	13493,2	379,85

* систематизовано автором за наданою підприємством документацією

Оскільки процес виробництва сільськогосподарської продукції представляє собою безперервне і продуктивне витрачання (виробниче споживання)

основних економічних факторів на виробництво. Це економічне явище відображають за допомогою таких економічних категорій, як „витрати виробництва” та „собівартість продукції”. Витрати виробництва відображають, у скільки обходиться виробництво сільськогосподарської продукції підприємству і включають витрати економічних факторів – праці людей, земельних ресурсів, капіталу на виробництво продукції. А собівартість продукції є вартісною оцінкою використовуваних у сільськогосподарському виробництві ресурсів, сировини, матеріалів, паливно-мастильних матеріалів, основних засобів, персоналу й інших витрат на її виробництво і реалізацію.

За досліджуваний період спостерігається відчутне збільшення собівартості по всіх культурах і видах продукції. Це було викликано як об'єктивними чинниками, так і суб'єктивними (ростом цін, інфляцією, знеціненням гривні, економічними і соціальними проблемами, військовими діями).

Загалом собівартість виробництва продукції тваринництва зросла із 346 до 465 тис. грн, або на 118 тис. грн (в 1,3 раза). Собівартість продукції рослинництва збільшилась із 4,5 млн. грн у 2019 р. до 17,8 млн. грн. у 2023 р., або на 13,4 млн. грн (в 4 раза). Зальна собівартість сільськогосподарського виробництва зросла із 4,8 млн. грн у 2019 р. до 18,3 млн. грн. у 2023 р., або на 13,5 млн. грн (в 3,8 раза).

За даними рисунка 2.6 проведемо аналіз господарської діяльності підприємства і оцінимо її економічну ефективність за останні п'ять років. Наведені матеріали засвідчують нестійку тенденцію – у 2020 році відбулось погіршення показників прибутковості господарювання, проте в наступному 2021 році відбувалось підвищення обсягу отриманого прибутку і рентабельності, тоді як у 2022 році ситуація кардинально погіршилась – зменшилась виручка від реалізації і чистий прибуток. Головною причиною цього стала повномасштабна російсько-українська війна і ті проблеми, які вона спричинила – руйнування логістики, скорочення чисельності працюючих, відсутність систематичних поставок насіння, добрив, засобів захисту, пального, фінансові обмеження, падіння попиту і цін та інші.

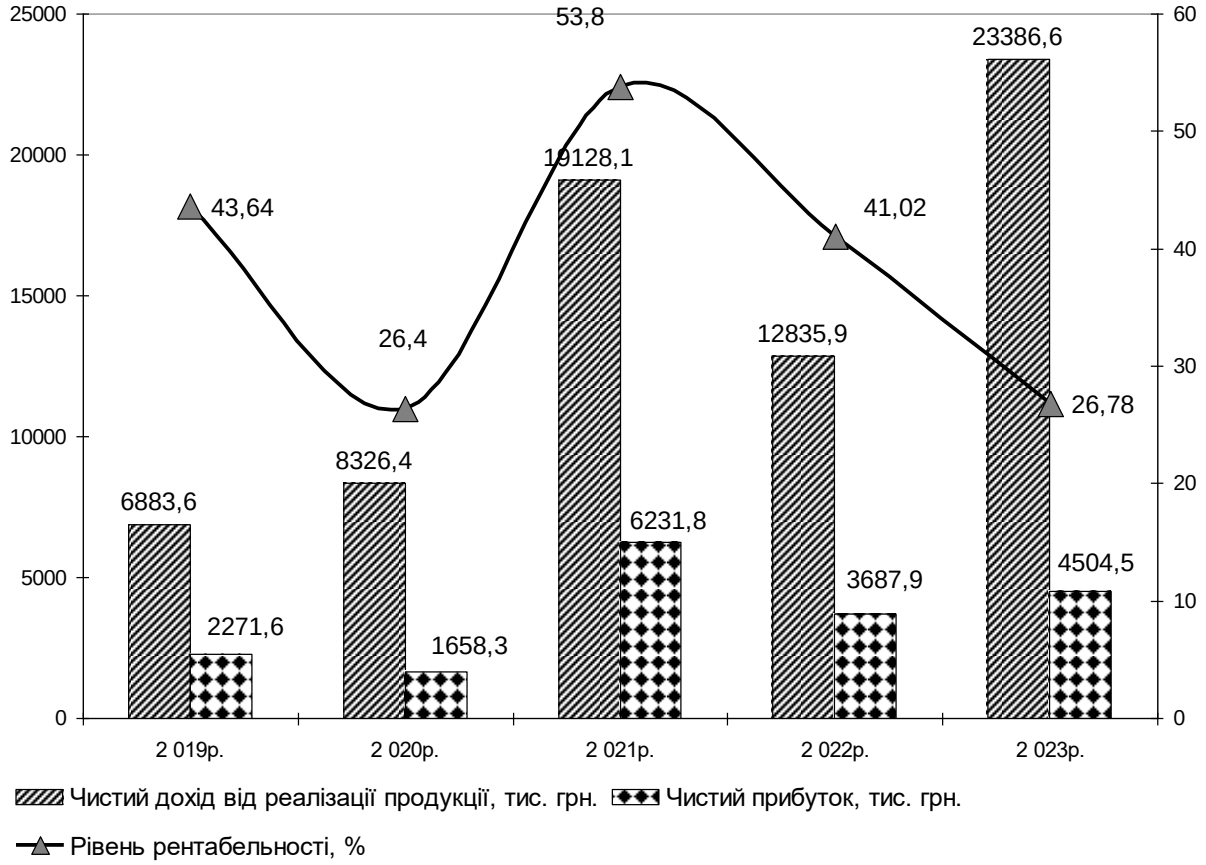


Рис. 2.6. Аналіз прибутковості виробничо-господарської діяльності ТОВ «САТОРІ-С» *

* систематизовано автором за наданою підприємством документацією

Детальний аналіз прибутковості виробничо-господарської діяльності ТОВ «САТОРІ-С» за досліджуваний період із 2019 по 2023 рр. дозволив встановити, що незважаючи на стабільний ріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, викликаний, головним чином, інфляційними процесами, ростом цін і об'єктивними економічними проблемами галузі та економіки країни цього періоду, показники реальної прибутковості, які базуються на показнику отриманого чистого прибутку, коливались. Так, загальний приріст чистого доходу, отриманого ТОВ «САТОРІ-С» за період із 2019 по 2023 рр., склав 2,2 млн. грн, або в 2 раза більше. Тоді як чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшилась із 6,9 до 23,4 млн. грн., або на 16,5 млн. грн. (в 3,4 раза). Проте, зважаючи на загальне зниження рівня рентабельності, можна стверджувати про реальне погіршення показників ефективності: обсяг

отриманого прибутку в розрахунку на 1 грн понесених затрат скоротився із 44 коп у 2019 р. до 27 коп. у 2023 р. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «САТОРІ-С» , тис. грн.*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2019 р.	
						тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	6883,6	8326,4	19128,1	12835,9	23386,6	16 503,0	339
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5205,1	6282,3	11582,6	8990,2	16820,8	11 615,7	323
Валовий прибуток, тис. грн.	2816,9	9984,7	25359,9	16523,8	27891,1	25 074,2	990
Адміністративні витрати, тис. грн.	442,1	538,4	1987,4	1012,9	1729,4	1 287,3	391
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1678,5	2044,1	7545,5	3845,7	6565,8	4 887,3	391
Чистий прибуток, тис. грн.	2271,6	1658,3	6231,8	3687,9	4504,5	2 232,9	198
Рівень рентабельності, %	43,64	26,40	53,80	41,02	26,78	-16,9	х
Фонд оплати праці, тис. грн.	545,3	832,6	1912,8	1283,6	2338,7	1793,4	428,88
Середньомісячна заробітна плата одного працюючого, грн.	857,39	1334,29	3465,22	2097,39	4146,63	3289,24	483,63
Валова продукція у фактичних цінах в розрахунку на одного працюючого, тис. грн.	102,43	158,86	414,66	250,79	492,12	389,7	480

* систематизовано автором за наданою підприємством документацією

Наведені у таблиці дані ілюструють суттєве підвищення вартісних показників ефективності виробничо-господарської та комерційної діяльності товариства. Проте їх ріст не завжди вказує на позитивну динаміку – це демонструє зниження рівня рентабельності на 16,7 процентних пункти. Тобто, значною мірою, підвищення показників ефективності було викликано незалежними від керівництва підприємством і апарату управління чинників, які

носили загальнонаціональний характер (економічна і фінансова кризи, військові дії, інфляція, тощо). Разом з тим, впродовж досліджуваного періоду (2019-2023 рр.) ТОВ «САТОРІ-С» стабільно отримувало прибутки – щороку показники змінювались, але в цілому збитків за цей період не було.

Тому можна стверджувати, що у товаристві належним чином організована система управління, яка забезпечує безперебійне виробництво, своєчасне виконання всіх технологічних операцій у сільському господарстві, з року в рік підприємство отримує прибутки і покращує фінансові показники, а тому має потенціал для подальшого розвитку, диверсифікації бізнесу, освоєння нових напряиів і виробництв та виходу на нові перспективні ринки збуту.

Маючи достатній виробничо-ресурсний потенціал, керівництву ТОВ «САТОРІ-С» доцільно вивчити можливість просування власної продукції на іноземні ринки. Це сприятиме нарощуванню масштабів ведення бізнесу, підвищить конкурентоспроможність та забезпечить надходження валютних коштів від реалізації сільськогосподарської продукції на експорт.

РОЗДІЛ ІІІ
ФОРМУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК ТОВ «САТОРІ-С» КРОПИВНИЦЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Стимулювання експортної діяльності підприємства в умовах війни

В умовах повномасштабної російсько-української війни вітчизняні підприємства, що займаються виробництвом сільськогосподарської продукції, стикаються з численними проблемами, серед яких [58-60]:

1. Руйнування інфраструктури**:** військові дії призводять до пошкоджень сільськогосподарських угідь, ферм, складів, елеваторів та іншої важливої інфраструктури, що значно ускладнює процеси вирощування, зберігання та транспортування продукції.

2. Недостатність ресурсів**:** війна спричиняє дефіцит пального, добрив, засобів захисту рослин і насіння, що обмежує можливості ведення аграрної діяльності та знижує врожайність.

3. Труднощі з кадрами**:** мобілізація та міграція населення призводять до браку робочої сили, особливо кваліфікованих працівників. Це ускладнює управління виробничими процесами та знижує продуктивність.

4. Порушення логістики: Блокада портів, обмеження на використання транспортних шляхів і загроза обстрілів значно ускладнюють експорт і внутрішнє постачання продукції.

5. Фінансові проблеми**:** Зниження доступу до кредитних ресурсів, підвищення вартості страхування та загальна економічна нестабільність призводять до фінансових труднощів, які перешкоджають розвитку та модернізації аграрного сектора.

6. Зниження інвестицій**:** Військові дії стримують як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів, що обмежує можливості для інновацій та технологічного оновлення в аграрному секторі.

7. Загроза безпеці**:** Сільськогосподарські підприємства змушені працювати в умовах постійної загрози обстрілів і мінування територій, що несе ризики для життя працівників і знижує ефективність роботи.

8. Проблеми з експортом**:** Санкції проти країни-агресора, складності з експортом через заблоковані шляхи та необхідність пошуку нових ринків збуту ускладнюють доступ до міжнародних ринків і знижують конкурентоспроможність продукції.

9. Зміна попиту**:** Війна впливає на структуру попиту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що вимагає від підприємств адаптації продукції та змін у виробничих процесах.

10. Психологічний стан працівників**:** Стрес та емоційна напруга через бойові дії можуть негативно впливати на мотивацію і продуктивність персоналу.

Ці проблеми створюють суттєві перешкоди для ефективної роботи сільськогосподарських підприємств в Україні та потребують комплексних заходів для їх подолання, особливо в контексті планування і розвитку експортної діяльності. Адже розвиток виробництва сільськогосподарської продукції пов’язаний не лише із задоволенням потреб українських споживачів, але і з виходом на зовнішні ринки, які відкривають необмежені можливості для розвитку виробничої і збутової діяльності. Самостійних вихід підприємств на зовнішні ринки є дуже складним завданням, вирішення якого доступне лише великим виробничим структурам, але і вони потребують допомоги і стимулюючого впливу держави.

Експорт товарів – це продаж та вивезення товарів за кордон з метою їх реалізації на зовнішніх ринках через передання у власність контрагенту в іншій країні. Умови та результати експортної діяльності країни значною мірою визначають характер її участі в системі міжнародної торгівлі та інших форм співробітництва за її участі.

Стимулювання експорту – це сукупність інструментів та заходів, які внутрішньо спонукають до збільшення збуту вітчизняних товарів і послуг на

іноземних ринках з метою підвищення життєвого рівня населення в країні. Система стимулювання експорту повинна володіти рядом інструментів. Лише у цьому разі вона буде ефективною і дієвою. Серед цих інструментів можна виділити основні:

1. Інформативне та консультативне забезпечення експортних операцій. Інформацію можна отримати через ЗМІ, або персональні консультації. Встановлення контактів представляє собою форму допомоги, яка відкриває шлях до інформаційних джерел.

2. Участь у виставках та відкриттях ринків. Даний інструмент допоможе підприємству представити свою продукцію на нових ринках і привернути увагу споживачів, оскільки без цього вихід на нові ринки неможливий, адже продукція даного товариства на новому ринку буде невідома. Також за допомогою даного інструменту можна використати разовий продаж продукції.

3. Експортне страхування. За допомогою даного інструменту підприємство уникає виникнення ризику щодо невиконання замовлення та небезпеки непогашення фінансових вимог експортера.

4. Пільгове кредитування – передбачає використання здешевлених державних кредитів і в тому числі на виробництво експортної продукції.

Державна підтримка експортоорієнтованих виробництв майже в будь-якій країні стала складовою частиною економічної інфраструктури, тому така підтримка залучає нових підприємців до експортної діяльності, підвищує конкурентоспроможність постачальників товарів та послуг на світовому ринку, дозволяє долати тимчасові ускладнення зі збутом на окремих товарних ринках або в деяких регіонах. В результаті чого зростають більш ефективні вітчизняні експортні можливості, а їх більш повне використання збільшує доходи країни. Враховуючи тенденції світової торгівлі, методи та форми стимулювання експорту не залишаються незмінними і постійно вдосконалюються, коригуються, орієнтуючись на саморегулювання ринку.

Основною особливістю формування політики сучасного стимулювання експорту є те, що вона передбачає одночасне використання заходів, дія яких

спрямована саме на заохочення розвитку експорту на усіх його етапах. З розвитком світового виробництва та підвищенням рівня технологічного розвитку країн методи стимулювання експорту зосереджуються переважно на стимулюванні експортерів на етапі виробничого процесу, що дає змогу активніше впливати на рівень конкурентоспроможності продукції. Проте було б доцільно зазначити, що напрям підтримки експортерів на стадії виробництва розвинений не досить ефективно.

З метою стимулювання експорту продукції держава може застосовувати у своїй зовнішньоекономічній політиці засоби митно-тарифної, податкової, валютно-фінансової політики та методи нетарифного регулювання. Успішна реалізація вищезазначених заходів дає змогу розширити експорт продукції, підвищуючи її якість та вдосконалюючи одночасно географічну диверсифікацію експорту на найвигідніших умовах.

Враховуючи достатньо широкий перелік засобів стимулювання експорту, що наводяться в економічній літературі, доцільно навести основні методи, що могли б застосовуватися у системі стимулювання експорту продукції вітчизняних підприємств, та їх зв’язок з відповідними формами стимулювання (рис. 3.1).Таким чином при використанні всіх інструментів стимулювання та форм реалізації експорту, держава могла б побудувати цілісну і послідовну систему, що, з однієї сторони, сприяло б підприємствам у здійсненні експортної діяльності, а з іншої, – досягненню найвищої ефективності державних інтервенцій.

Практика стимулювання експорту продукції розвиненими країнами показала, що достатньо ефективним є використання податкових методів стимулювання, основними серед яких є пільги та диференційовані податкові ставки. Отже, в Україні слід приділити увагу формуванню системи державної фінансової підтримки експортної діяльності [45-46].

Експортний потенціал розуміють як спроможність підприємства здійснювати ЗЕД, зокрема експортну діяльність, яка полягає у виході на цільові зовнішні ринки збуту.

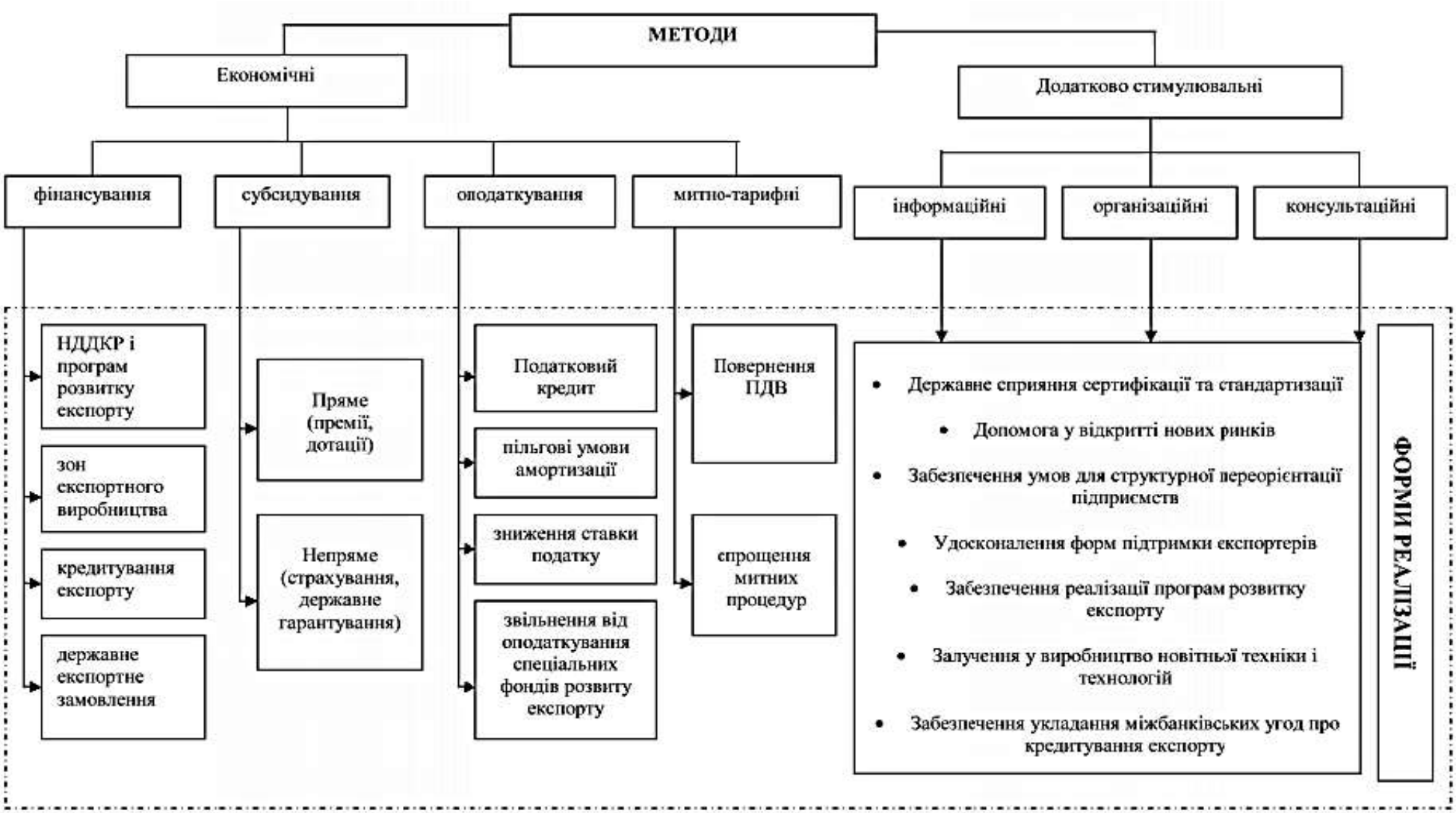


Рис. 3.1. Основні методи стимулювання експорту продукції та їх зв'язок з формами [44]

Даний потенціал є основою для розробки стратегії виходу фірми на зовнішній ринок. Отже, можна виділити наступні фактори, які формують експортний потенціал (рис. 4.2): рівень економічного розвитку підприємства, умови нарощування експорту, товарна спеціалізація й конкурентоспроможність продукції, інвестиційна привабливість, політична і економічна стабільність, маркетингова привабливість, організація управління, інформаційне забезпечення, планування експорту та інші.



Рис. 3.2. Фактори, які формують експортний потенціал*

** побудовано автором за даними [28-31]*

За допомогою цих факторів підприємство може забезпечити собі беззбиткове проведення зовнішньоторговельних операцій.

При формуванні і розвитку експортного потенціалу підприємство може зустрітися з рядом проблем серед них виділяють наступні: низька

конкурентоспроможність продукції, нераціональна товарна та географічна структура експорту, невідповідність експорту товарів динаміці світового попиту, недостатність управлінських ресурсів, а саме фахівців у сфері ЗЕД, відсутність систематичної державної підтримки, стимулювання та сприяння здійсненню експортної діяльності, складність процедури ЗЕД, нестача капіталу, брак знань про закордонні ринки, мовний та культурно-ментальний бар'єри, складність при здійсненні митних процедур та сертифікації, недосконаліть транспортної інфраструктури, нерозвиненість маркетингових послуг [47].

Для того, щоб уникнути частини проблем, які можуть виникнути при формуванні та реалізації експортного потенціалу підприємству, доцільно на найближчу перспективу здійснити ряд заходів, спрямованих на його посилення і ефективніше використання. Серед цих заходів можна виділити такі як прогнозування ефективних обсягів збуту товарів, які гарантуватимуть прибутковість; раціональне використання фінансових ресурсів; розвиток інформаційного забезпечення для достовірного моніторингу кон'юнктури ринку; використання можливостей реклами з метою формування сприятливого іміджу підприємства; проведення стратегічного планування для мінімізації форс-мажорних обставин; вдосконалення управління ЗЕД.

В результаті досліджень, нами розроблена схема шляхів підвищення експортного потенціалу підприємства (рис. 3.3). Всі ці заходи допоможуть забезпечити розвиток експортного потенціалу ТОВ «САТОРІ-С», оскільки якщо підприємство буде займатися прогнозуванням ефективних обсягів збуту це означатиме, що товариство отримає гарантований прибуток, який покриє витрати на виробництво продукції та її реалізацію. Також досліджуваному підприємству потрібно раціонально використовувати фінансові ресурси, що сприятиме зменшенню ризиків щодо отримання збитків при збуті продукції. Розвиток інформаційного забезпечення гарантуватиме одержання повної та надійної інформації при дослідженні зарубіжних ринків, адже при просуванні товару на міжнародний ринок потрібно володіти повною та достовірною інформацією, що забезпечуватиме купівлю даної продукції іноземними

покупцями.

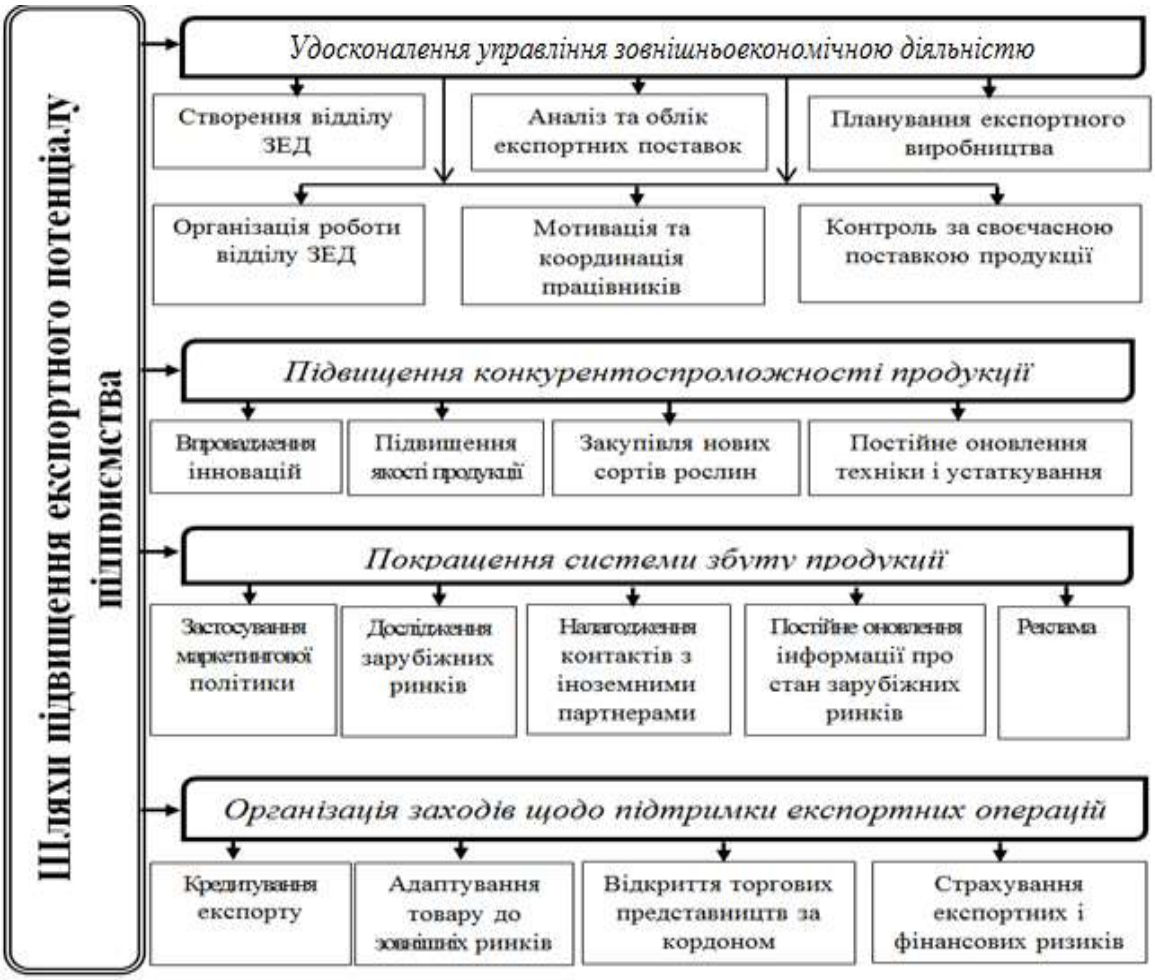


Рис. 3.3. Схема шляхів удосконалення експортного потенціалу ТОВ «САТОРІ-С»*

* систематизовано автором на основі проведених досліджень [37, 41, 47, 49]

Для того щоб продукція користувалася попитом за кордоном потрібно всебічно рекламувати саме підприємство а також товар, який продається. Щоб мінімізувати виникнення форс-мажорних обставин ТОВ «САТОРІ-С» потрібно проводити стратегічне планування, тобто довгострокове планування на основі проміжних цілей.

Реалізація цих шляхів сприятиме позитивному розвитку експортного потенціалу підприємства, що забезпечить конкурентоспроможність продукції на зовнішньому ринку, також створить умови для підвищення іміджу на міжнародному ринку, сприятиме одержанню прибутку від здійснених операцій, забезпечить розширення географічних кордонів, збільшення обсягів реалізації,

запобігання браку продукції, сприятиме налагодженню збутової мережі, створенню відділу зовнішньоекономічних зв'язків, а також може сприяти виявленню елементів нереалізованого експортного потенціалу ТОВ «САТОРІ-С»та їх залученню.

3.2. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «САТОРІ-С» як основа управління

В зв'язку із зростанням динамізму економічних і соціальних процесів, які відзначаються в суспільстві швидкою зміною кон'юнктури на внутрішньому і зовнішньому ринках, необхідністю забезпечення стабільного розвитку суспільства в довгостроковій перспективі, все більш зростає роль стратегічного планування. Це – особливий вид практичної діяльності людей, яка пов'язана із розробкою стратегічних рішень, що передбачають висунення таких цілей, і стратегій поведінки об'єкту управління, реалізація яких забезпечує його ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидкій адаптації до змін умов зовнішнього середовища [21].

Практика показує, що без реорганізації системи управління підприємства на принципах стратегічного планування вижити, а тим більше успішно працювати, в сучасних умовах просто неможливо. Сьогодні стратегічне планування перетворюється в головну рушійну силу суспільного відтворення. Світ рухається до інтернаціоналізації та глобалізації. Економіки країн стають тісно пов'язаними. Соціальні мережі та Інтернет створюють єдиний ринок без кордонів та обмежень. Значний попит зумовлює формування стратегій вітчизняних підприємств з орієнтацією на конкурентів, збільшення частки ринку, нарощення обсягів виробництва та активне інвестування. В таких умовах ТОВ «САТОРІ-С» необхідно удосконалювати не лише стратегію, але й підходи до стратегічного планування.

Планування є важливою складовою частиною та основною функцією менеджменту ЗЕД. Підприємство, яке не вміє планувати чи не вважає

потрібним це робити, навряд чи зможе досягнути успіхів у своєму соціально-економічному розвитку. Уважний підхід до процесу планування створює всі умови для успішної виробничо-господарської діяльності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [25].

Зважаючи на це планування ЗЕД є об'єктивно необхідним для ТОВ «САТОРІ-С», це пов’язано з тим, що підприємство прагне функціонуючи в умовах глобалізації ринку, одержати додатковий прибуток за рахунок більш повного використання переваг міжнародного поділу праці, міжнародної економічної інтеграції; передбачити несприятливі дії зовнішніх факторів, різноманітні непередбачені обставини, котрі можуть відбутися на світовому ринку, крім того існує реальна необхідність прогнозування свого майбутнього [26].

На сьогоднішні багато підприємств працюють без прийнятих планів, це пояснюється тим, що ситуація на ринку, а особливо зовнішньому змінюється дуже швидко і планування приносить мало користі. Для західних країн це пояснюється високою насиченістю та індивідуалізацією споживчого попиту, його різноманітним характером. Ці зміни породжені такими факторами зовнішнього середовища, як виникнення нових технологій, засобів зв'язку і т.д. Відповідно до таких подій і бізнес повинен швидко змінюватися. Для української економіки мінливість середовища, пояснюється насамперед перехідним характером, участю країни у світових інтеграційних процесах, лібералізацією ЗЕД і, як наслідок, нестабільністю економічної сфери [30].

Основна мета стратегічного планування ТОВ «САТОРІ-С» – забезпечення результативної діяльності протягом тривалого періоду часу. Для цього перш за все необхідно в повній мірі враховувати зміни зовнішнього середовища, тобто необхідно передбачити та обмежити можливий вплив на підприємство непідконтрольних сил, критичних тенденцій з боку оточення. Стратегічне планування підвищує якість процесу управління, приводить його у відповідність до вимог швидких та часто непередбачуваних змін в зовнішньому середовищі. Як правило, це позитивно впливає на обґрунтованість

управлінських рішень і концентрацію довгострокової та поточної діяльності менеджера, спрямованої на досягнення глобальних цілей підприємства.

В процесі формування стратегії ТОВ «САТОРІ-С» всі рішення повинні бути виваженими, а не хаотичними. Необхідно усвідомлювати свою позицію на ринку та будувати стратегію «знизу вверх». Тобто підлаштовувати внутрішні можливості товариства та його позиції на ринку під ринкову ситуацію [32].

Реалізація стратегічного планування ЗЕД ТОВ «САТОРІ-С» має відповідати таким основним принципам, як: цілеспрямованість, тобто всі заходи та шляхи стратегічного планування повинні бути спрямовані на встановлення і досягнення стратегічних орієнтирів; альтернативність – здатність реагувати на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи; глобальність, тобто орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів ЗЕД товариства та взаємозв’язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства; послідовність, стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ; безперервність, стратегічне планування ЗЕД є складним процесом, зупинка якого повертає підприємство у початкову позицію; наукова та методична обґрунтованість, передбачає використання поширених науково-методичних підходів, що допомагають розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища; реалістичність, врахування особливостей функціонування підприємства, та можливості досягнення певних параметрів; кількісна та якісна визначеність, стратегічне планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити; довгостроковість заходів, означає орієнтація на розв’язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих,

послідовних, складних заходів; ефективність і соціальна орієнтованість, тобто забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених стратегічним плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем.

В рамках процесу стратегічного планування ТОВ «САТОРІ-С» виділяють чотири основні види управлінської діяльності: розподіл ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня координація; організаційне стратегічне передбачення. Стратегічне планування ЗЕД ТОВ «САТОРІ-С»повинно бути гнучким та динамічним, здатним швидко реагувати на нові ринкові збурення та пристосовуватися до змін. Реалізацію стратегічного плану ЗЕД здійснюють з використанням адміністративних важелів, на основі тактики, політики, процедур та правил [45].

Проте, сьогодні у ТОВ «САТОРІ-С» стратегічне планування майже не здійснюється, дуже часто плани розробляються на досить нетривалий період. При цьому умови нестабільності зовнішнього оточення зменшують горизонт планування. Для стратегії розвитку товариства потрібен свій модифікований підхід до стратегічного планування, який би врахував вітчизняний та зарубіжний досвіди планування. До проблем стратегічного планування ТОВ «САТОРІ-С» належить також нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності в інтересах власників, управлінського персоналу та колективу. Слід відзначити, що планові рішення ухвалюються тільки з урахуванням внутрішнього середовища і майже не враховується зовнішнє. Разом з тим, загальновідомо, що підприємства, які в належній мірі не використовують ринкові підходи і методи стратегічного планування, не можуть не тільки впливати на ринок, але й адаптувати свої можливості до постійно змінного середовища.

ТОВ «САТОРІ-С» повинне самостійно визначати цілі функціонування на перспективу та вибирати шляхи досягнення ключових результатів своєї діяльності. У разі, коли керівники підприємств націлені на довготермінове

функціонування на ринку, то закономірно, щоб система планування діяльності підприємства набуває стратегічного характеру [43].

Таким чином, на сучасному етапі розвитку створюються нові виклики підприємствам для здійснення ЗЕД. Тому в процесі стратегічного планування ТОВ «САТОРІ-С» варто зосередити свою увагу на окремій ніші, а не на масовому ринку. Орієнтація на довгостроковий результат, визначену систему цінностей та суспільство повинні бути визначальними для підприємства. Не менш важливою є необхідність переходу на якісно новий рівень співпраці з постачальниками, і головне в центрі стратегічного планування має бути споживач, а не показники економічної діяльності. Бо саме споживач, хоч і дуже суб'єктивним чином визначає лідерів ринку.

3.3. Розробка стратегії географічної диверсифікації експорту за допомогою імітаційного моделювання

Аналіз виробничо-господарської та комерційної діяльності, проведений у 2 розділі роботи, дозволив встановити, що протягом останніх років підприємство успішно працює на вітчизняному ринку, виробляючи і реалізовуючи значні обсяги сільськогосподарської продукції і має потенціал для подальшого розвитку. Зважаючи на це та враховуючи економічні, соціальні й політичні проблеми України останніх років нами була визначена перспективною для товариства стратегія географічної диверсифікації – нарощування обсягів виробництва і вихід на зовнішні, більш перспективні ринки сільськогосподарської продукції.

Аналіз тенденцій ЗЕД на світовому ринку дозволив встановити, що нині найбільш привабливими для підприємства є ринки Грузії, Азербайджану та Польщі. ТОВ «САТОРІ-С» зацікавлене в активній співпраці з усіма можливими контрагентами, однак процес проникнення на ринок є досить затратним і ризикованим. Тому на початковому етапі варто обмежитися однією країною – стратегічним партнером. Проведемо оцінку можливих альтернатив за

показником місткості зернового ринку кожної з держав за даними таблиці 3.1. При цьому місткість ринку кожної з країн визначаємо за формулою:

$$MP = BB + I - E, \quad (3.1)$$

де MP – реальна місткість ринку країни, млн. т; BB – внутрішнє виробництво, млн. т; I – обсяг імпорту зернових, млн. т; E – обсяг експорту, млн. т

Таблиця 3.1

Вихідні дані для розрахунку місткості перспективних ринків для ТОВ «САТОРІ-С», млн. т

Показник	Польща	Грузія	Азербайджан
Об'єм виробництва в середині країни *(ВВ)*	26,6	0,12	0,75
Імпорт *(І)*	2,15	0,254	0,14
Експорт *(Е)*	1,77	0	0,40
Місткість ринку *(МР)*	26,6+2,15--1,77=26,98	0,12+0,254=0,374	0,75+0,14--0,40=0,49

* побудовано автором за результатами власних досліджень

Таким чином, найвищу місткість, а отже – і стратегічну привабливість має польський ринок, який, крім того, характеризується географічною близькістю та відсутністю культурних відмінностей у споживанні сільськогосподарської продукції.

Управління процесом вибору ринків реалізації зернової продукції містить у собі цілий ряд ризиків. Ризик зазвичай асоціюється з невизначеністю і включає у себе можливість настання небажаних подій, пов'язаних зі втратами. По мірі того, як невизначеність і ризик зростають, процес прийняття управлінських рішень ускладнюється. Тому для менеджера завжди «необхідно вміти визначити (а) в чому полягає ризик та (б) наскільки суттєвим він є» [33].

Одним із загальновизнаних методів визначення та оцінювання ризиків є імітаційне моделювання поведінки економічних систем та окремих процесів, що протікають у цих системах. За своєю суттю "імітаційне моделювання – це розповсюджений різновид аналогового моделювання, що реалізується за допомогою набору математичних інструментальних засобів, спеціальних

імітаційних комп’ютерних програм і технологій програмування, які дозволяють на основі використання процесів-аналогів провести цілеспрямоване дослідження структури та функцій реального складного процесу в пам'яті комп’ютера в режимі "імітації", виконати оптимізацію деяких його параметрів" [31].

Імітаційною моделлю називається спеціальний програмний комплекс, який дозволяє імітувати діяльність деякого складного об'єкта. Цей метод кардинально відрізняється від математичного моделювання, в основі якого лежить більш або менш адекватний опис реальних процесів математичними виразами та пошук математичних методів точного розв'язання сформульованої задачі. Ця «різниця настільки значна, що в англійській мові для них застосовують зовсім несхожі терміни: *mathematical modeling* для математичного і *simulation* для імітаційного моделювання» [23].

Нині існує цілий ряд комп’ютерних програм, які дозволяють здійснювати моделювання економічних процесів та проводити відповідні імітаційні розрахунки. Однією з найбільш поширених з них є програма Crystal Ball компанії Oracle. Вона є надбудовою до відомого табличного процесора MS Excel і використовує середовище електронної таблиці для розміщення самої моделі, вихідних даних для неї, а також побудови результатних таблиць та діаграм. Модель у даному випадку – це те, що перетворює електронну таблицю з засобу організації вихідні дані у засіб їх аналізу. Вона містить взаємозв'язки між вхідними та результатними змінними, використовуючи поєднання функцій, формул і даних. По мірі того, як до моделі додаються клітинки таблиці, вона починає описувати поведінку систем чи ситуацій реального світу.

При побудові імітаційної моделі у середовищі програми Cristal Ball необхідно виділити і описати клітини трьох видів:

- припущення (assumptions) – клітинки таблиці, що містять вихідні дані, які є джерелом невизначеності чи ризику; оскільки вихідні дані цієї категорії є випадковими величинами, то для кожного з цих показників має бути попередньо встановлені загальний вид функції розподілу та її основні

параметри (такі як математичне очікування, стандартне відхилення тощо);

- управляючі змінні (decisions) – клітинки, що містять показники, якими може управляти менеджер у процесі вироблення і прийняття управлінських рішень;

- прогнози (forecasts) – клітинки електронної таблиці, у яких розраховані досліджувані кінцеві показники (витрати, прибуток, рівень рентабельності тощо), які цікавлять особу, що приймає рішення.

При побудові моделі процесу вибору ринків реалізації зернової продукції як припущення нами обрані такі величини:

- курс долара до гривні (джерелом невизначеності тут є як внутрішні макроекономічні тренди, так і світові валютні ринки);

- обсяг реалізації продукції (зміни можливі під впливом рівня виробництва, пов'язаного з урожайністю зерна у поточному році, інтенсивності внутрішнього споживання тощо);

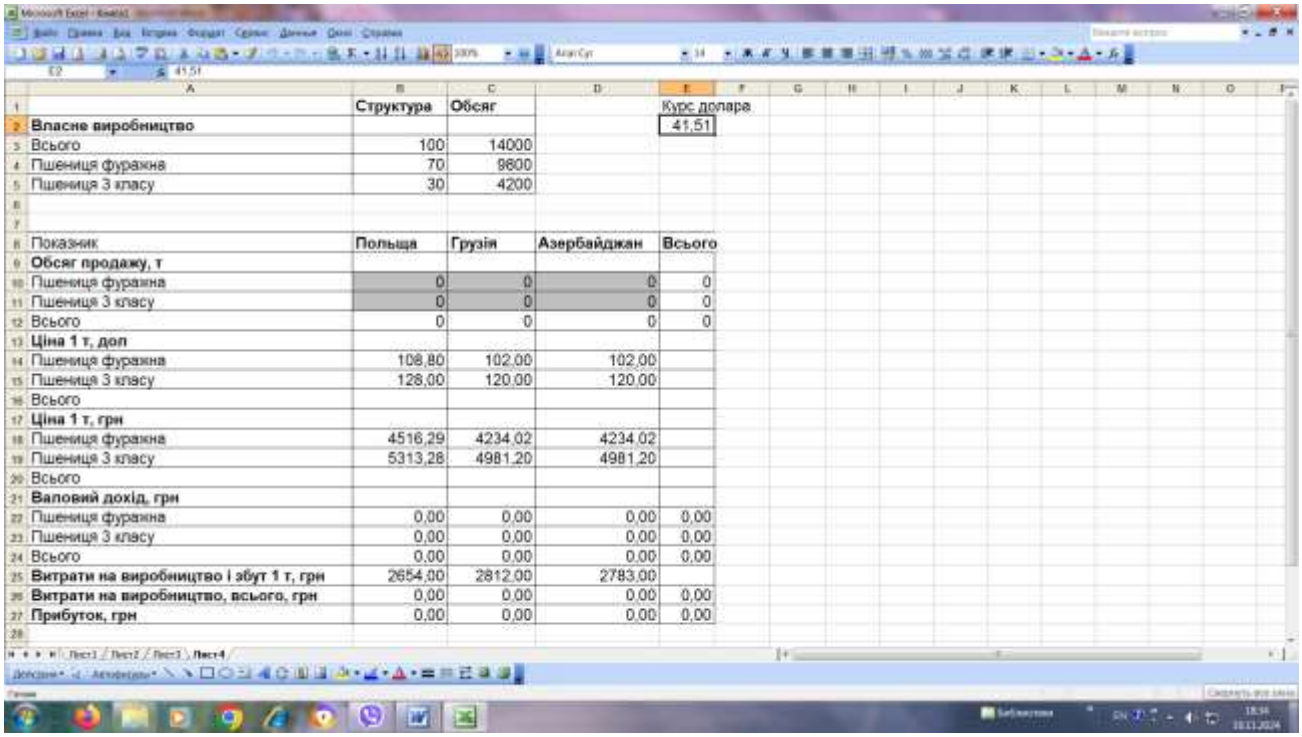
- частка пшениці, яка може бути віднесена до 2 класу (на це впливають як контрольовані, так і неконтрольовані чинники, напр. погода);

- ціни реалізації продукції на кожному з ринків, що розглядаються у моделі (Польща, Грузія, Азербайджан) (джерелом ризику є невизначеність щодо періоду продажу продукції, світові тенденції щодо торгівлі зерном, стан внутрішніх ринків цільових країн тощо);

- рівень витрат виробництва і реалізації продукції на кожному з експортних ринків, який залежить від ряду неконтрольованих підприємством чинників (митне законодавство, особливості торгівлі з кожною з країн експорту, їх фіто-санітарні вимоги до якості продукції, швидкість, складність та вартість оформлення експортних документів тощо).

Імітаційна модель, побудована на основі встановлених елементів та взаємозв'язків між ними, наведена у фрагменті електронної таблиці (рис. 3.4).

У якості прогнозу в імітаційній моделі використано величину прибутку, яка обчислюється як різниця між загальною виручкою від реалізації продукції та сумарними витратами на її виробництво та реалізацію.



	Структура	Обсяг		Курс долара
Власне виробництво				41,51
Всього	100	14000		
Пшениця фуражна	70	9800		
Пшениця 3 класу	30	4200		

Показник	Польща	Грузія	Азербайджан	Всього
Обсяг продажу, т				
Пшениця фуражна	0	0	0	0
Пшениця 3 класу	0	0	0	0
Всього	0	0	0	0
Ціна 1 т, дол				
Пшениця фуражна	108,80	102,00	102,00	
Пшениця 3 класу	128,00	120,00	120,00	
Всього				
Ціна 1 т, грн				
Пшениця фуражна	4516,29	4234,02	4234,02	
Пшениця 3 класу	5313,28	4981,20	4981,20	
Всього				
Валовий дохід, грн				
Пшениця фуражна	0,00	0,00	0,00	0,00
Пшениця 3 класу	0,00	0,00	0,00	0,00
Всього	0,00	0,00	0,00	0,00
Витрати на виробництво і збут 1 т, грн	2654,00	2812,00	2783,00	
Витрати на виробництво, всього, грн	0,00	0,00	0,00	0,00
Прибуток, грн	0,00	0,00	0,00	0,00

Рис. 3.4. Імітаційна модель процесу вибору ринків реалізації зерна для ТОВ «САТОРІ-С»*

* *авторська розробка*

Управляючими змінними у моделі виступають шість величин, які відображають обсяги продажу кожного виду продукції (пшениця фуражна та пшениця 2 класу) у кожній з країн (Польща, Грузія, Азербайджан).

Наряду з константами, вона містить також і розрахункові формули (наприклад, розрахунок обсягів реалізації кожного виду зернової продукції, загальні валовий дохід, витрати та прибуток). На моделі легким затемненням показані клітини, що містять припущення *(F2, D3, C5, C14:E14).* Обсяги продажу кожного виду продукції у кожній з країн (управляючі змінні) у клітинках *C9:E10* позначені більш інтенсивним затемненням, а клітинка з прогнозом *(F24)* має чорний фон. На рис. 3.5 наведені параметри випадкової величини "Ціна 1 тонни пшениці 2 класу в Польщі". Подібним чином задані параметри інших випадкових величин. Робота з побудованою моделлю починається з визначення характеристик вихідних випадкових величин. Для цього необхідно виділити клітинку моделі, яка містить випадкову величину і

натиснути кнопку Define Assumptions.

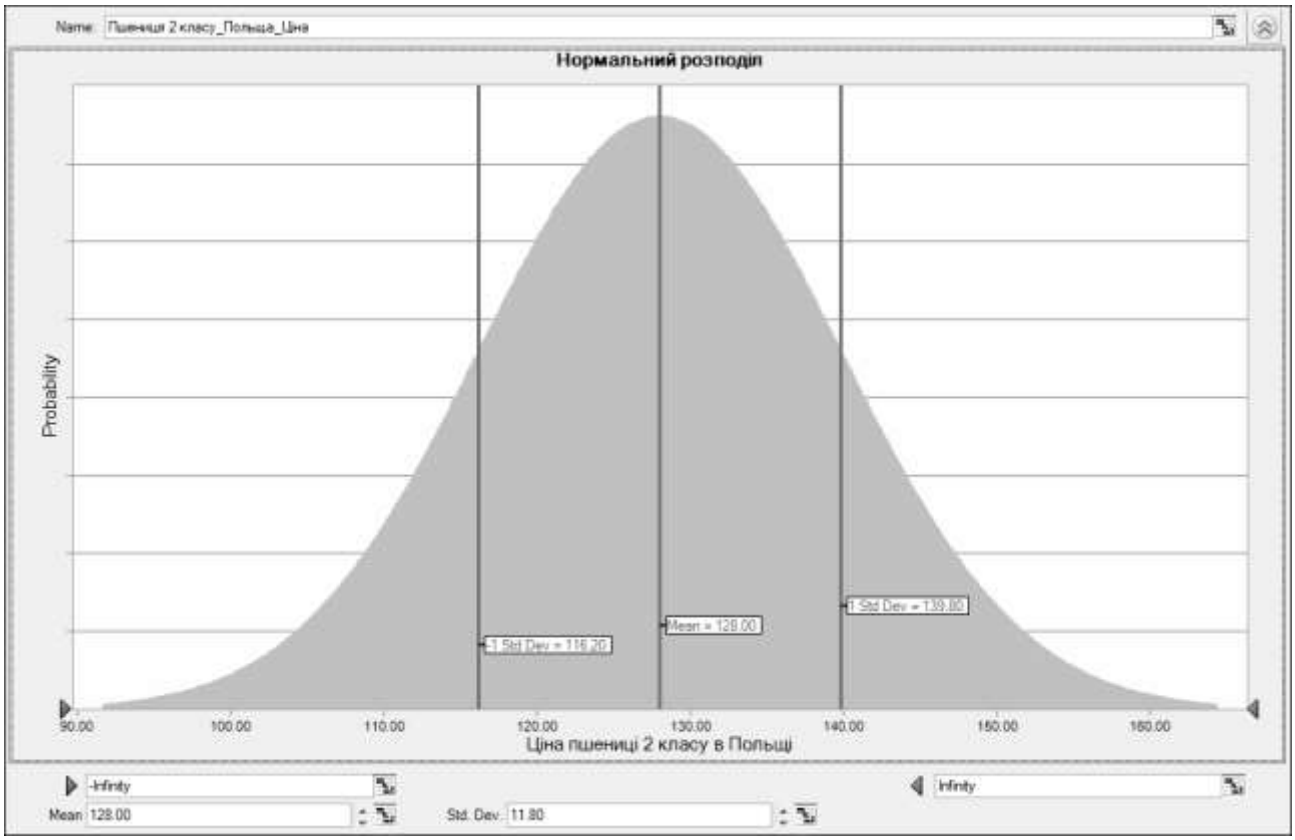


Рис. 3.5. Введення параметрів випадкової величини «Ціна 1 т пшениці 2 класу в Польщі»*

**авторська розробка*

При цьому відкриється вікно Distribution Gallery, у якому можна вибрати потрібну функцію розподілу випадкової величини. У наступному вікні вказуються параметри функції розподілу. Наприклад, для функції нормального розподілу можна вказати мінімальне та максимальне значення випадкової величини, її математичне очікування та стандартне відхилення.

Для введення границь управляючих змінних (у нашому випадку це обсяги продажу кожного виду продукції на кожному з ринків) використовується кнопка Define Decision, розташована на панелі інструментів програми Crystal Ball. Значення клітин C9, D9 та E9 повинні міститись у діапазоні від 0 до значення клітини D4, а клітин C10:E10 – від 0 до значення в клітині D5. Кнопка Define Forecast дає змогу налаштувати процес відображення значення оптимізованої величини (прибутку) під час реалізації моделі. Тут вказується,

які саме характеристики результатної випадкової величини мають бути показані на спеціальній панелі, що з'являється на екрані під час проведенні імітаційних розрахунків.

Програма Crystal Ball має цілий ряд інструментів для аналізу стохастичних процесів. В нашому випадку скористаємось оптимізатором (кнопка OptQuest), оскільки наше завдання полягає у знаходженні таких значень управляючих змінних, які, з урахуванням стохастичної природи зовнішніх чинників, призведуть до отримання найкращого управлінського рішення. На кожному з цих попередніх етапів відповідним змінним можна присвоювати власні імена, що значно полегшує інтерпретацію та аналіз результатів розрахунків за імітаційною моделлю.

Хід та результати моделювання відображаються у програмі Crystal Ball у багатьох діаграмах і звітах. Основною діаграмою є Performance Chart (Характеристична діаграма), яка стисло відображає стан процесу оптимізації та досягнутий результат (рис. 3.6).

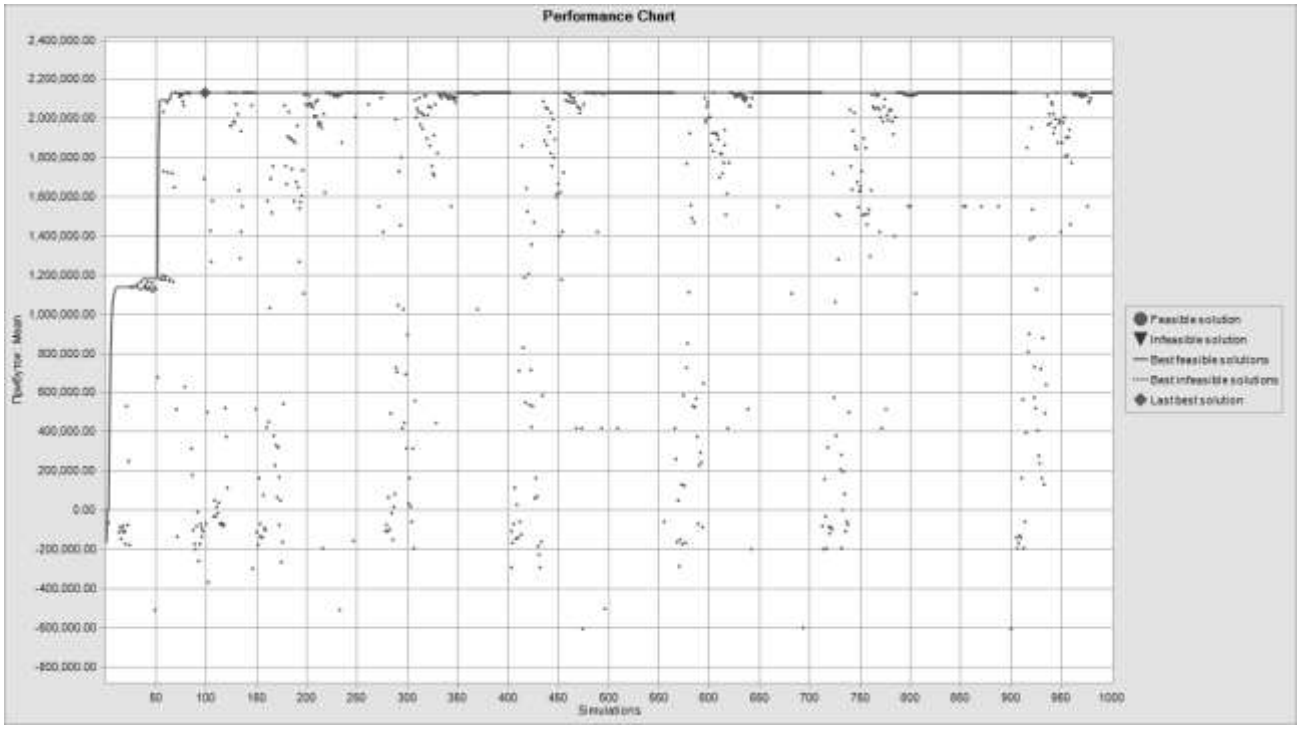


Рис. 3.6. Характеристична діаграма процесу імітаційного моделювання вибору ринків збуту зерна ТОВ «САТОРІ-С»*

**авторська розробка*

У цьому ж вікні разом з діаграмою також наводяться точні значення управляючих змінних, контроль виконання накладених обмежень тощо.

Налаштування процесу оптимізації складається у підпрограмі OptQuest з чотирьох етапів.

1. Визначення цільових показників та вимог до них. Виберемо за критерій максимум прибутку та накладемо умову, щоб принаймні 95% генерованих варіантів розв'язку були прибутковими. Остання вимога формулюється у термінах стохастичного моделювання як необхідність того, щоб 95%-ий персентиль результатної величини був невід'ємним.

2. Перегляд списку управляючих змінних та кількісних вимог до них – обсяги продажу кожного виду продукції на кожному з ринків не повинні перевищувати наявних (очікуваних) обсягів цих видів продукції. Ці змінні та діапазони їх можливих значень задаються на попередніх етапах моделювання, а тут наводяться для довідки. Існує можливість тимчасово виключати деякі змінні з процесу оптимізації, поставивши прапорець проти них у стовпці "Freeze" ("Заморозити").

3. Обмеження – сумарні обсяги продажу кожного виду продукції (пшениця фуражна і пшениця 2 класу) не повинні перевищувати їх наявних (очікуваних) обсягів.

4. Вибір опцій процесу оптимізації – числа імітацій або тривалості процесу оптимізації, способу виведення результатів тощо. Виберемо режим оптимізації з 1000 імітацій.

В результаті імітаційного моделювання процесу вибору ринків реалізації зерна нами отримані такі результати. Очікуваний обсяг продаж пшениці фуражної на ринку Польщі складає 9800 тонн, а пшениці 2 класу (також у Польщу) – 3831,4 тонни. При цьому найбільш ймовірна величина (математичне очікування) прибутку становитиме 2 134 434,67 грн.

Як і будь-яка інша випадкова величина, розмір прибутку має свої характеристики: закон розподілу (рис. 3.7).

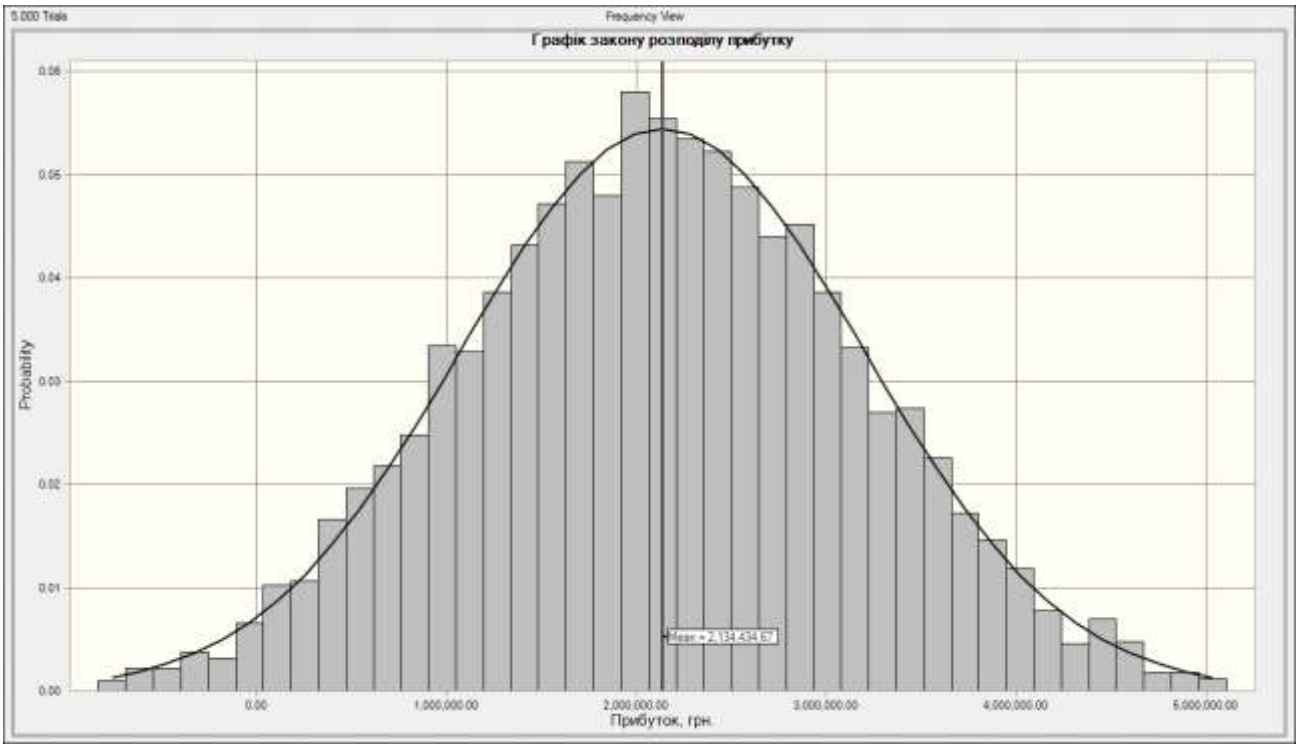


Рис. 3.7. Нормальний закон розподілу випадкової величини розміру очікуваного прибутку від експорту зерна до Польщі*

** побудовано на основі власних розрахунків*

На рисунку показаний нормальний закон розподілу прибутку, хоча програма обрала для цієї величини логнормальний закон, відповідність прибутку до якого виявилась вищою, хоч і на дуже малу величину. Пошук найкращої відповідності випадкового процесу певному закону розподілу здійснюється за одним з трьох критеріїв: Андерсона-Дарлінга, Колмогорова-Смірнова та Хі-квадрат. В нашій моделі програма сама обрала критерій Андерсона-Дарлінга, оскільки їй був дозволений автоматичний вибір цього параметра.

Параметрами нормального закону, отриманими з програми, є: математичне сподівання (Mean) 2 134 434,67 грн. та стандартне відхилення (Standard Deviation) 1 061 053,99 грн. Аналіз виконання у процесі імітації заданих характеристик розподілу вихідних випадкових величин (припущень) продемонструємо на прикладі ціни на пшеницю 2 класу в Польщі. Для цього необхідно порівняти дані рис. 3.8 та рис. 3.5.

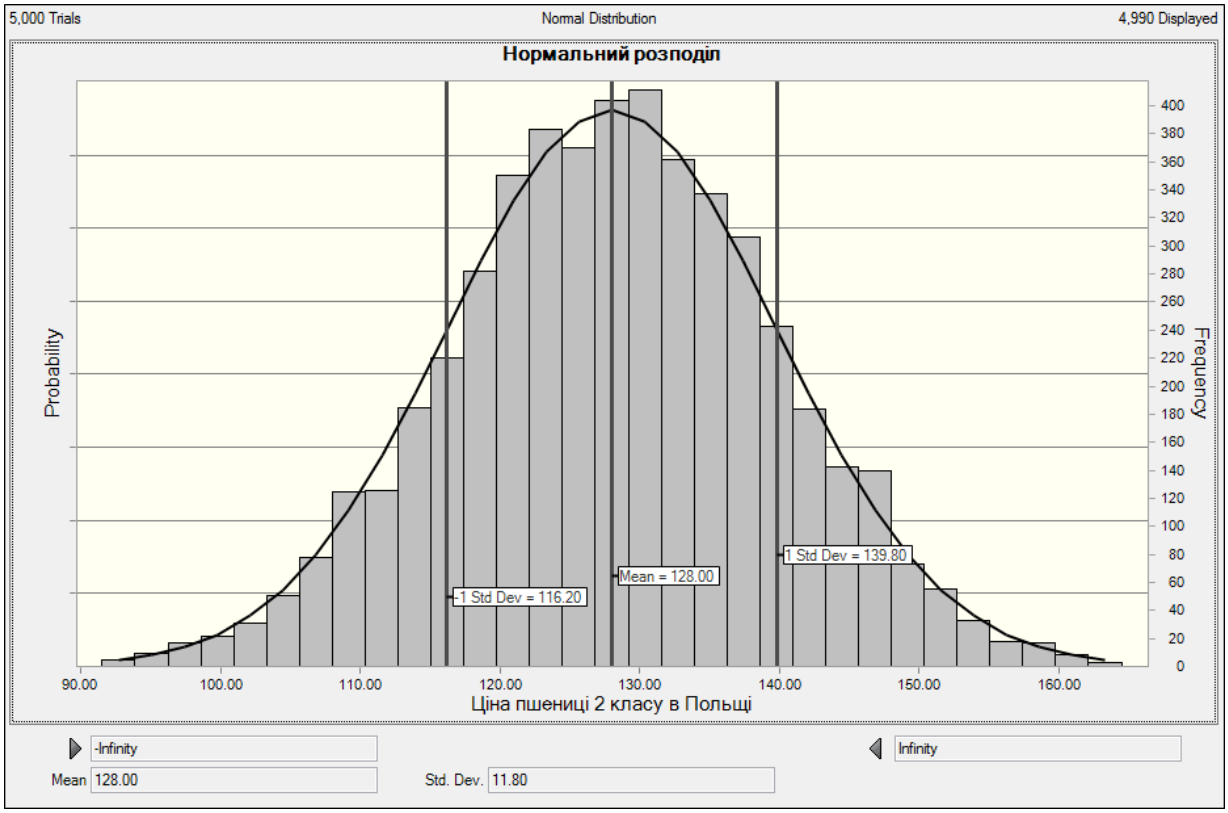


Рис. 3.8. Аналіз відповідності імітованих значень ціни заданим характеристикам*

**авторська розробка*

Аналітичні матеріали, отримані в результаті розрахунків дозволяють встановити кореляційно-регресійну наявність залежності між випадковими величинами, відображеними в моделі, або її відсутність. Особливий інтерес для дослідження має встановлення залежності між вхідними та результатними величинами. Ймовірнісні характеристики оптимальної величини прибутку наведені на рис. 3.9.

З попереднього аналізу нам відомо, що найбільш очікуваною є величина прибутку, що складає 2143434,67 грн. Однак імовірність досягнення точно такого значення прибутку під час реалізації торгівельної операції близька до нуля. Дані графіка на рис. 3.9 свідчать про те, що в реальних умовах з імовірністю 90% величина прибутку лежатиме у діапазоні приблизно від 400 до 3900 тис. грн. З імовірністю 50% можна стверджувати, що прибуток складе від 1400 до 2850 тис. грн і лише 10% впевненості має бути в тому, що величина

прибутку лежатиме у діапазоні від 2000 до 2250 тис. грн.

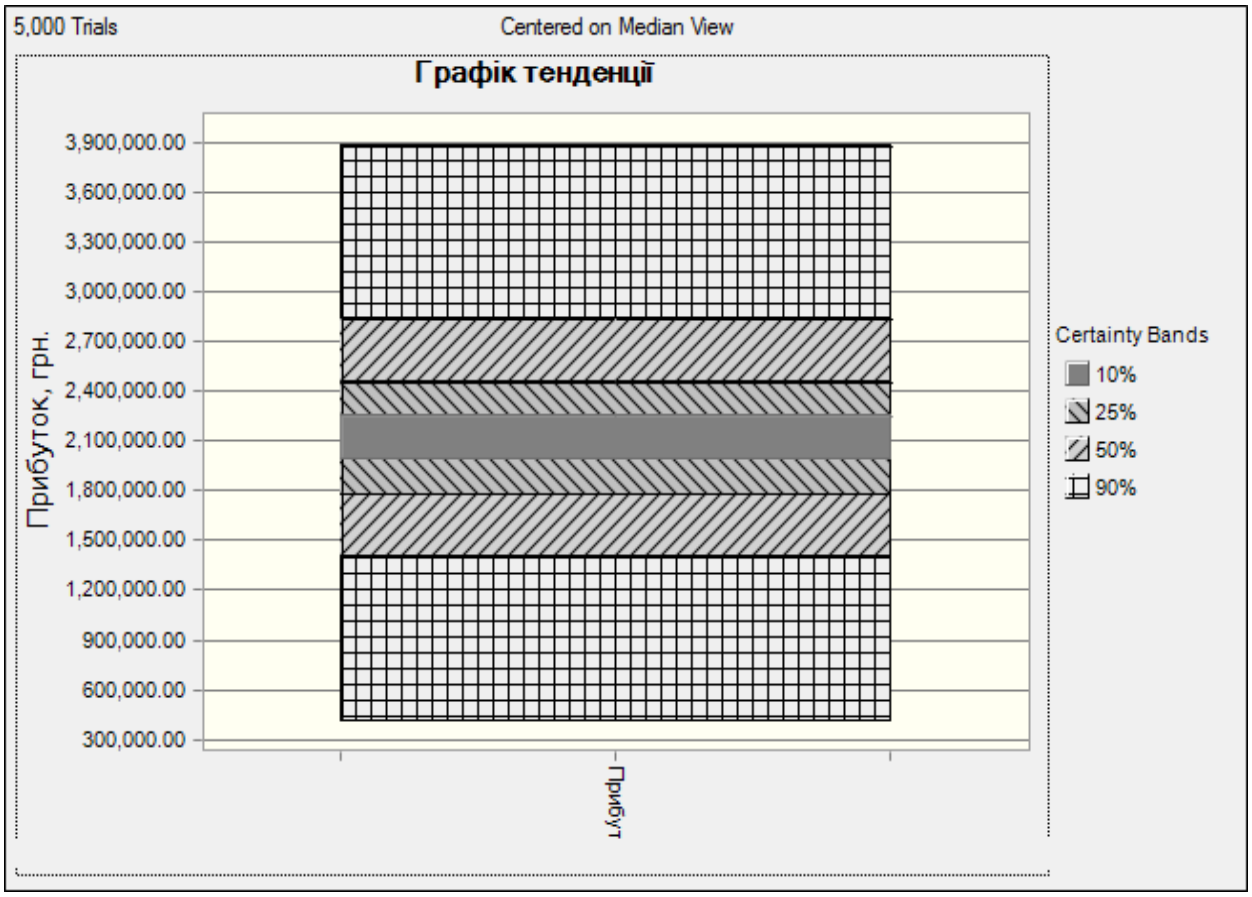


Рис. 3.9. Ймовірність отримання оптимального розміру прибутку від експорту зерна до Польщі ТОВ «САТОРІ-С»*

** авторська розробка*

Відповідно до теорії ймовірності, що точніше прогноз (вужче діапазон значень), то менше шансів його досягнути.

Таким чином, використання Програми Crystal Ball як імітаційної моделі дозволило обрати найперспективніший ринок для реалізації зерна. Проведені розрахунки вказують на велику ймовірність отримання високих прибутків (понад 2 млн. грн). Завдяки проведеному моделюванню підприємство зменшить свої ризики проникнення на ринок, оскільки нами наперед оцінена доцільність його захоплення.

Отже, нами оцінено стратегічні перспективи ТОВ «САТОРІ-С» та розроблено стратегію виходу на ринок Польщі за допомогою матричних методів та імітаційного моделювання. Врахування запропонованих заходів

дозволить підприємству розвинути експортну діяльність, закріпитися на новому сегменті, а також зміцнити конкурентні позиції шляхом впровадження маркетингових заходів стимулювання збуту.

3.4. Формування стратегії менеджменту зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «САТОРІ-С»

Стратегія менеджменту ЗЕД підприємства в умовах глобалізації передбачає формування апаратом управління головних довгострокових цілей по освоєнню зовнішнього ринку і закріплення позицій на ньому, пріоритетних завдань із активізації ЗЕД та етапів їх реалізації (рис. 3.10).

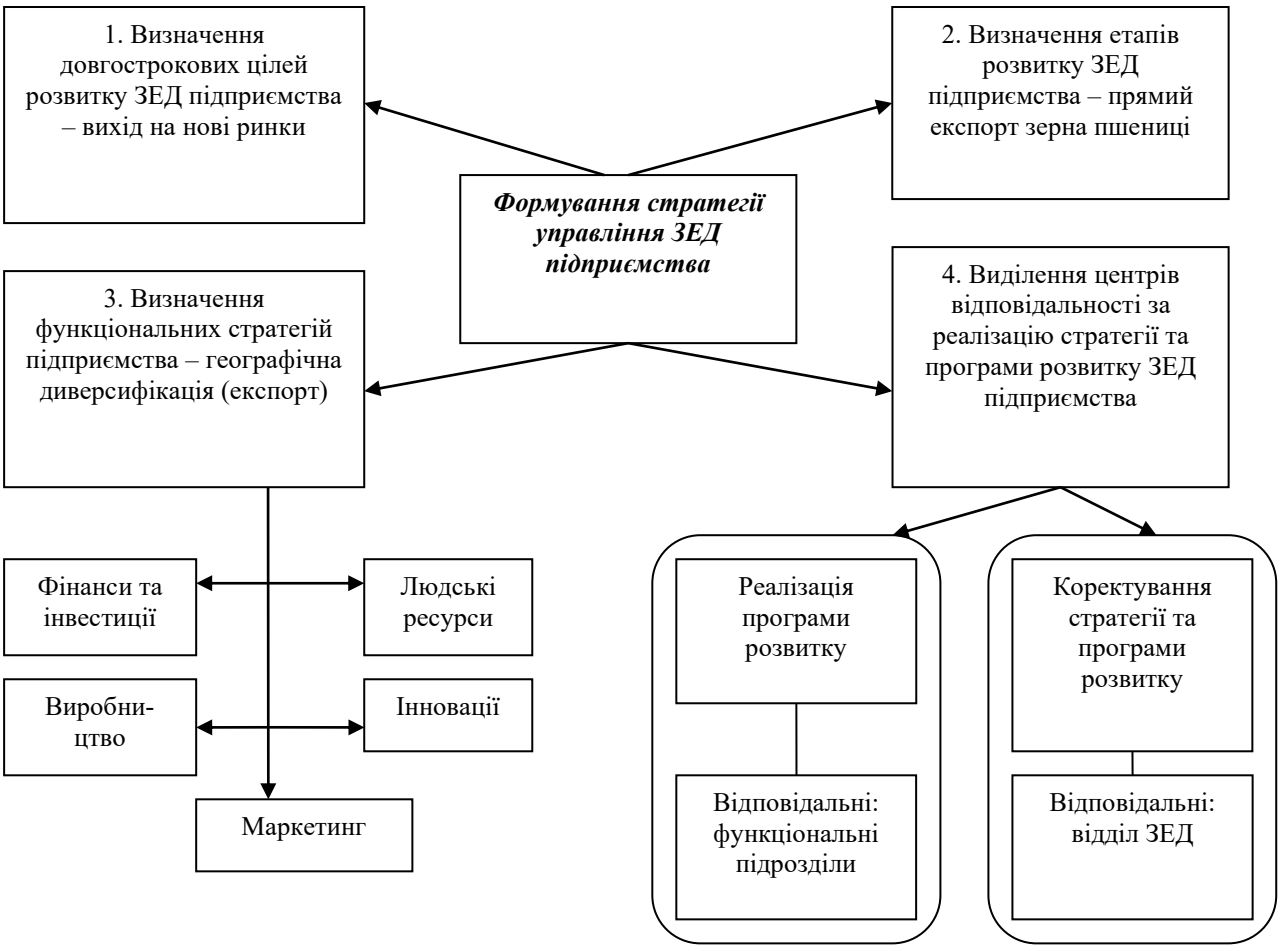


Рис. 3.10. Етапи формування стратегії виходу на зовнішній ринок ТОВ «САТОРІ-С»*

** побудовано автором на основі проведених досліджень [65]*

Особлива роль в системі стратегічного менеджменту відводиться конкретизації способів та інструментів досягнення зовнішньоекономічних цілей, які дозволять реалізувати обраний напрямок життєдіяльності підприємства та оцінити ступінь його успішності у відповідності з предметною спрямованістю. Формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства – це дуже складний процес. Як правило, стратегічне управління поділяється на два етапи: формулювання стратегії і її реалізація. У спрощеному вигляді ці два етапи можна охарактеризувати так: формування стратегії ТОВ «САТОРІ-С» передбачає ухвалення рішень про те, чим підприємство повинно займатися, а реалізація стратегії означає практичне виконання намічених дій. На етапі формування зовнішньоекономічної стратегії відбувається ідентифікація цілей і розробка стратегічних планів для їх досягнення. У процесі розробки стратегії розвитку ЗЕД менеджери приймають виважене рішення про те, на які ринки підприємству слід проникнути (або які ринки слід покинути), а також як забезпечити конкурентоспроможність продукції і підприємства на кожному з цих ринків. На етапі реалізації стратегії розвитку ЗЕД обґрунтовується тактика досягнення цілей, поставлених перед підприємством у процесі формування стратегії. Як правило, реалізація стратегії залежить від правильно сформованої організаційної структури, формалізації обов'язків окремих підрозділів стосовно управління ЗЕД, злагодженої роботи персоналу та належної його вмотивованості, дієвості контролюючих і регулюючих систем і процесів.

Стратегія менеджменту ЗЕД ТОВ «САТОРІ-С» починається з визначення місії підприємства, в якій розкривається мета, пріоритетні цінності і напрями діяльності. Головним призначенням функціональних стратегій є забезпечення розробки і досягнення довгострокових цілей функціональною службою з дотриманням принципів корпоративної і конкурентної стратегій підприємства. Визначальними і обмежуючими факторами при цьому є фінанси та інвестиції, людські ресурси, виробництво, інновації та маркетинг. На основі вищесказаного можна зазначити, що формування стратегії підприємства - суб'єкта ЗЕД – це процес розробки зовнішньоекономічних стратегій різних

рівнів. Першим і головним етапом у плануванні стратегії є формулювання місії, де визначаються пріоритетні цінності, цілі і напрями діяльності; проводиться ретельний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, властивих зовнішньому середовищу ведення ЗЕД; визначення стратегічних цілей, окреслення стратегічних і тактичних завдань та складання оперативних планів, а також розробка загальної схеми управління діяльністю підприємства. Керівництво організації може самостійно обрати модель стратегічного управління ЗЕД і застосовувати для цього будь-які прийоми [47].

Стратегічний менеджмент ЗЕД підприємства – це генеральна, комплексна програма дій, що формує цілі та основні шляхи їх досягнення у довгостроковому періоді і визначає пріоритетні напрямки розвитку за рахунок здійснення різних видів ЗЕД. Стратегія відіграє особливо важливу роль в управлінні зовнішньоторговельною діяльністю підприємства. Вона дозволяє зосередитись на головних проблемах і відкинути другорядні; визначити й скоординувати дії з реалізації місії й основних цілей фірми, шляхи її перетворення в новий стан, способи використання необхідних для цього ресурсів. Вона повинна забезпечити підприємству конкурентні переваги у сферах, де є найбільші шанси на успіх; допомогти визначити види продукції, за допомогою яких цього можна досягти; відшукати шляхи нейтралізації суперників. За допомогою зовнішньоекономічної стратегії відбувається формування стратегічного потенціалу у вигляді сукупності матеріальних умов виробничої діяльності й професійних і творчих навичок персоналу.

Стратегія – це фундамент практичної діяльності компанії, координації її окремих напрямів розвитку, процесу адаптації до середовища. Вибір стратегії в системі менеджменту пов’язаний зі станом ключових факторів, до яких належать сильні сторони підприємства, мета, місія, інтереси керівництва, кваліфікація працівників. Динамічний процес стратегічного управління ЗЕД підприємства є своєрідною парасолькою, під якою організація може впевнено рухатись до поставленої мети, незважаючи на несприятливі впливи і виклики

навколишнього внутрішнього і зовнішнього середовища.

Протягом останніх років ТОВ «САТОРІ-С»нарощує обсяги виробництва зерна, а вітчизняний ринок має високий ступінь насиченості, тому доцільно розвивати зовнішньоторговельну діяльність – прямий експорт зерна. У параграфі 3.3 в результаті імітаційного моделювання процесу вибору міжнародних ринків реалізації зерна нами отримані такі результати: очікуваний обсяг продаж пшениці фуражної на ринку Польщі складає 9800 тонн, а пшениці 2 класу (також у Польщу) – 3831,4 тонни. При цьому найбільш ймовірна величина (математичне очікування) прибутку становитиме 2,1 млн. грн. Експорт пшениці фуражної та 2 класу до Польщі вважаємо доцільним на перший рік реалізації стратегії, тоді як після закріплення на ринку варто реалізовувати стратегію товарної диверсифікації – просувати на ринок інші види зерна. На рис. 3.11 представлено динаміку виробництва потенційно експортоорієнтованої сільськогосподарської продукції для ТОВ «САТОРІ-С».

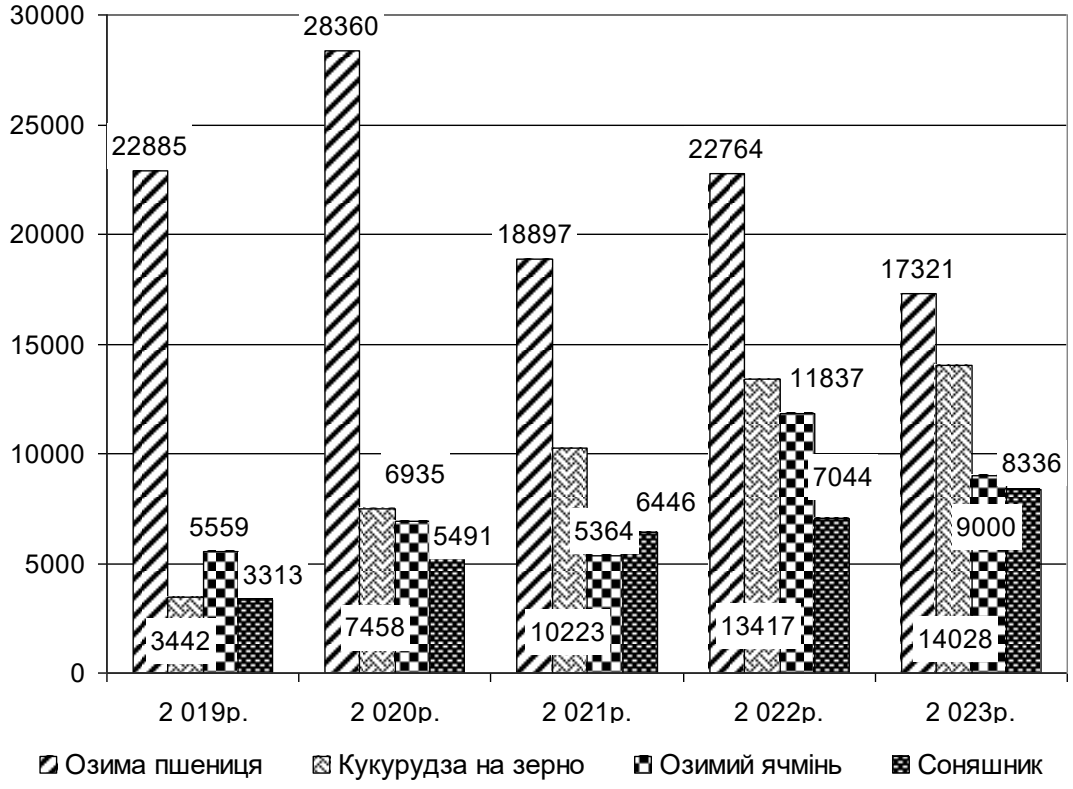


Рис. 3.11. Динаміка обсягів виробництва потенційно експортоорієнтованої сільськогосподарської продукції у ТОВ «САТОРІ-С», ц*

* систематизовано автором за наданою підприємством документацією

Зокрема, впродовж досліджуваного періоду спостерігається збільшення обсягів виробництва кукурудзи на зерно на 10,6 тис. ц (у 4 раза), озимого ячменю та соняшника – на 5,0 тис. ц (у 2,5 раза). З часом керівництву доцільно розглянути можливість експорту не зерна-сировини, а продуктів його переробки – борошна, круп, соняшникової олії та ін. Отже можна стверджувати про об’єктивну необхідність для ТОВ «САТОРІ-С» розробки перспективної стратегії менеджменту ЗЕД, яка повинна передбачати нарощування обсягів експортних поставок; розширення географії збуту; покращення планування, організовування, мотивування, координації і контролю за ЗЕД та ін.

Проведений у 2 розділі роботи аналіз виробничо-ресурсного потенціалу ТОВ «САТОРІ-С» дозволив встановити, що, маючи потужний експортний потенціал, підприємство з часом потребуватиме виокремлення в організаційній структурі відділу ЗЕД. Разом з тим, зважаючи на заплановану динаміку росту обсягів експорту підприємства (параграф 3.3), цілком доцільним є створення окремого функціонального підрозділу – експортної служби. Така реструктуризація дозволить розширити масштаби робіт, що пов’язані із міжнародним співробітництвом, виконувати їх більш професійно, уникаючи перевантаження працівників і розділяючи відповідальність за окремими сегментами виробничих завдань. Обов'язки, які зазвичай виконують фахівці відділу ЗЕД нині покладені на працівників відділу збуту, а в перспективі їх доцільно формалізувати і перерозподілити до експортної служби, рекомендована організаційна структура якої відображена графічно на рис. 3.12.

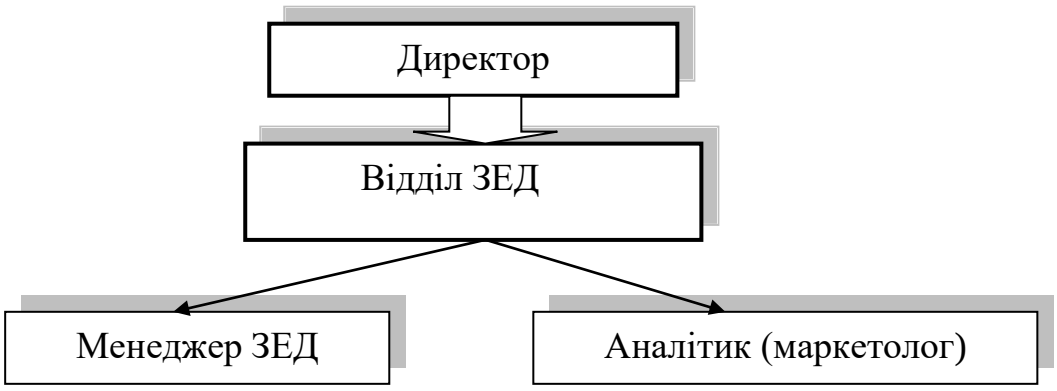


Рис. 3.12. Рекомендована структура експортної служби ТОВ «САТОРІ-С»*

* авторська розробка

Залучення на дані посади нових співробітників є недоцільним, оскільки вони не володітимуть специфікою організації зовнішньоторговельних операцій. Тому на посаду менеджера ЗЕД слід перевести фахівця із економічного відділу, обмеживши його функціональні обов'язки організацією ЗЕД, а саме: плануванням й організацією експортних операцій, формуванням стратегії виходу на зовнішні ринки, підготовкою та організацією участі у виставках, ярмарках, розробкою та укладенням контрактів, прийомом іноземних партнерів, організацією відряджень і стажувань співробітників за кордоном.

На посаду маркетолога теж варто призначити фахівця із економічного відділу, який займатиметься розробкою та реалізацією маркетингової стратегії ЗЕД; дослідженням цін конкурентів та загальних світових тенденцій на ринку зерна, вивченням внутрішнього та зовнішнього попиту, розробкою рекламної кампанії та її бюджету, розрахунком торгових націнок і знижок, пошуком шляхів вдосконалення якісних характеристик експортоорієнтованої сільськогосподарської продукції.

Таким чином, на підприємстві буде створено раціональну організаційну структуру, з врахуванням експортної орієнтації, що не вимагає додаткових витрат на її організацію. Запропонована структура експортного відділу і рівень повноважень його співробітників максимально адаптовані до особливостей і потреб ТОВ «САТОРІ-С» на даному етапі діяльності. Не виключено, що в процесі впровадження даної пропозиції, знадобиться переглядати функції окремих підрозділів або вводити додаткові групи в сам підрозділ.

Для впровадження намічених заходів будуть понесені додаткові витрати, тому проведемо їх калькуляцію у таблиці 3.2. В результаті буде створена структура, що дозволить ТОВ «САТОРІ-С» успішно вести справи на міжнародній арені, передбачати тенденції закордонних ринків і приймати правильні рішення про подальше просування підприємства. Звичайно, така трансформація потребує додаткових затрат, однак вони поступово покриються за рахунок підвищення продуктивності й інтенсивності праці, інтенсифікації експорту і збуту продукції за значно вигіднішою експортною ціною.

Таблиця 3.2

Розрахунок бюджету витрат на створення і підтримку експортного відділу ТОВ «САТОРІ-С»*

Статті витрат	Сума, грн	
	рік впровадження	перший рік функціонування
Разові витрати при формуванні відділу зовнішньоекономічних зв'язків		
Меблі	33600	-
Обчислювальна й офісна техніка	74400	-
Засоби зв'язку	24000	-
Усього	**132000**	-
Річні витрати операційної діяльності		
Ремонт і облаштування офісу	44160	-
Витрати на персонал (зарплата, страхування, відрядження, навчання)	141600	156000
Канцтовари й офісний папір	3360	3840
Господарські товари	1920	2400
Послуги зв'язку	55200	72000
Інтернет	12000	16800
Обслуговування і ремонт основних засобів	12240	24000
Експлуатаційні і комунальні послуги	10560	14400
Представницькі витрати	21600	24960
Усього	**302640**	**314400**
Разом	**434640**	**314400**

* *авторська розробка*

Отже, ТОВ «САТОРІ-С» отримає значні вигоди від удосконалення менеджменту ЗЕД: створення експортного відділу дозволить професійно та оперативно виконувати роботу зі збуту та просування товару на світовий ринок, а формалізація обов'язків – підвищить відповідальність кожного за свою ділянку роботи.

У параграфі 3.3 було обґрунтовано, що перспективною для ТОВ «САТОРІ-С» є стратегія географічної диверсифікації, орієнтована на освоєння нових закордонних ринків з тими стратегічними продуктами, що посідають чільне місце в продуктовому портфелі підприємства, і з якими можна конкурувати зі світовими зерновиробниками. Зміст реалізації 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 в Інтернет – журналах аграрного спрямування як на всеукраїнському, так і на міжнародному рівні, участь у міжнародних виставках, презентаціях; вивчення можливостей співпраці з дилерами і торговими представниками; розширення асортименту експорту – доцільно просувати на міжнародний ринок інші високорентабельні зернові культури та активізувати обсяги експорту; виважена політика ціноутворення (збереження економічно обґрунтованої ціни на зерно 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 (зокрема, Польщі, експорт озимої пшениці до цієї країни визнано найбільш перспективним за матеріалами імітаційного моделювання; Грузії та Азербайджану, – ринки цих країн також вважаються потенційно вигідними).

Комплекс вищезазначених заходів нами систематизований на рис. 3.13 у виді схеми.

З метою розвитку конкурентного потенціалу конкретні дії для ТОВ «САТОРІ-С» повинні містити: спроби підняти конкурентний бар'єр для претендентів на лідерство в новачків через збільшення витрат на рекламу та стимулювання збуту; розширення параметричного ряду зернової продукції, щоб закрити для конкурентів можливі вільні ніші; збереження обґрунтованих цін і високої якості експортованого зерна; створення нових потужностей, щоб випередити зростання ринкового попиту й блокувати потенціал розширення дрібних конкурентів; здійснення інвестування, що забезпечує конкурентоспроможність по витратах і технологічний розвиток; укладення ексклюзивних контрактів з кращими постачальниками й дилерами.



Рис. 3.13. Перспективна стратегія менеджменту ЗЕД ТОВ «САТОРІ-С»*

**розроблено автором*

Запровадження рекомендованих стратегічних підходів дозволить удосконалити систему менеджменту ЗЕД, розширювати обсяги експорту, диверсифікувати географію експорту й підвищити прибутки (додаток А).

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У контексті російсько-української війни вітчизняні сільськогосподарські підприємства стикаються з численними бар'єрами: логістичні ускладнення, підвищений рівень ризику, нестабільність валютних курсів та змінені міжнародні торговельні умови. Це вимагає перегляду традиційних підходів до міжнародної діяльності та адаптації стратегій відповідно до нових умов.

ТОВ «САТОРІ-С» Кропивницького району Кіровоградської області займається виробництвом сільськогосподарської продукції, її переробкою, реалізацією з метою отримання прибутку. У землекористуванні станом на 01.01.2024 р. перебуває 1754 га сільськогосподарських угідь. Аналіз обсягів виробництва засвідчує, що через війну у 2022 році спостерігається погіршення обсягів виробництва, яке у 2023 році стабілізувалось, до того ж, товариство з року в рік вирощує більш прибуткові культури і згортає виробництво менш вигідних. Зокрема, спостерігається збільшення виробництва кукурудзи на зерно у 4 раза, соняшника – у 2,5 раза та сої – у 17,5 раза. Зменшення обсягів виробництва спостерігається по озимій пшениці, ярому ячменю, житу, приросту живої ваги свиней.

Загальна виручка від реалізації сільськогосподарської продукції збільшилась на 17,7 млн. грн, або в 4,3 раза. Приріст виручки від реалізації продукції рослинництва склав 17,6 млн. грн (у 4,4 раза більше показника 2019 р.), а продукції тваринництва – 90 тис. грн. (в 1,5 раза). Таке збільшення викликане як підвищенням ефективності виробництва, так і значним ростом цін і знеціненням національної валюти. Що було зумовлено складною економічною ситуацією в країні, викликаною повномасштабним вторгненням росії до України. Аналіз господарської діяльності і оцінка її ефективності засвідчує нестійку тенденцію. Загальний приріст чистого доходу склав 2,2 млн. грн, або в 2 раза більше. Тоді як виручка від реалізації продукції збільшилась на 16,5 млн. грн. (в 3,4 раза).

Експортний потенціал є основою для розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Його формують такі фактори: рівень економічного розвитку, умови нарощування експорту, товарна спеціалізація й конкурентоспроможність,

інвестиційна привабливість, політична і економічна стабільність, маркетингова привабливість, організація управління, інформаційне забезпечення, планування експорту та інші.

Нами розроблена схема шляхів підвищення експортного потенціалу. Серед них можна виділити прогнозування обсягів збуту товарів, які гарантуватимуть прибутковість; раціональне використання фінансових ресурсів; розвиток інформаційного забезпечення для моніторингу кон'юнктури ринку; формування сприятливого іміджу; стратегічне планування для мінімізації форс-мажорних обставин; вдосконалення управління ЗЕД. Реалізація цих шляхів сприятиме позитивному розвитку експортного потенціалу, забезпечить конкурентоспроможність.

Управління процесом вибору зовнішніх ринків реалізації зернової продукції містить у собі цілий ряд ризиків. Одним із методів їх визначення та оцінювання є імітаційне моделювання. Однією з найбільш поширених комп'ютерних програм, які дозволяють здійснювати моделювання економічних процесів є програма Crystal Ball компанії Oracle. Це надбудова до табличного процесора MS Excel. При побудові моделі вибору ринків реалізації зернової продукції як припущення нами обрані такі величини: курс долара до гривні; обсяг реалізації продукції; частка пшениці, яка може бути віднесена до 2 класу; ціни реалізації продукції на кожному з ринків, що розглядаються у моделі (Польща, Грузія, Азербайджан); рівень витрат виробництва і реалізації продукції на кожному з експортних ринків, який залежить від ряду неконтрольованих підприємством чинників. У якості прогнозу використано величину прибутку, яка обчислюється як різниця між загальною виручкою від реалізації продукції та сумарними витратами на її виробництво та реалізацію. В результаті імітаційного моделювання нами отримані такі результати. Очікуваний обсяг продаж пшениці фуражної на ринку Польщі складає 9800 тонн, а пшениці 2 класу (також у Польщу) – 3831,4 тонни. При цьому найбільш ймовірна величина (математичне очікування) прибутку становитиме 2 134 434,67 грн.

Ймовірнісні характеристики оптимальної величини прибутку свідчать про те, що в реальних умовах з імовірністю 90% величина прибутку лежатиме у діапазоні

приблизно від 400 до 3900 тис. грн. З імовірністю 50% можна стверджувати, що прибуток складе від 1400 до 2850 тис. грн і лише 10% впевненості має бути в тому, що величина прибутку лежатиме у діапазоні від 2000 до 2250 тис. грн. Проведені розрахунки вказують на велику ймовірність отримання високих прибутків (понад 2 млн. грн). Завдяки проведеному моделюванню підприємство зменшить ризики проникнення на ринок, оскільки наперед оцінена доцільність захоплення.

Перспективною для ТОВ «САТОРІ-С» є стратегія географічної диверсифікації, орієнтована на освоєння нових закордонних ринків з тими стратегічними продуктами, що посідають чільне місце в продуктовому портфелі підприємства, і з якими можна конкурувати зі світовими зерновиробниками. При цьому рекомендуються такі основні механізми: пошук фінансових ресурсів; розвиток мережі збуту; співпраця з дилерами і торговими представниками; розширення асортименту експорту; виважена політика ціноутворення; активізація просування товару на світовий ринок; географічна диверсифікація – освоєння ринків європейських країн (зокрема, Польщі, експорт озимої пшениці до цієї країни визнано найбільш перспективним за матеріалами імітаційного моделювання; Грузії та Азербайджану, – ринки цих країн також вважаються потенційно вигідними).

Запровадження рекомендованих стратегічних підходів дозволить удосконалити систему менеджменту ЗЕД, збільшити обсяги експортних поставок, диверсифікувати географію експорту й підвищити прибутки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олексієнко Р.Ю., Проценко Д.Є., Шпак К.О. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки: перспективи управління ризиками. *Актуальні проблеми економіки* № 4 (274), 2024

2. Gibson, K. (2023). What is risk management & why is it important? *Business Insights*. URL: https://online.hbs.edu/blog/post/risk-management

3. Орлова О. М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес Інформ*. 2021. No2. С. 131–137. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-131-137

4. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія. Серія: "Бізнес. Економіка. Фінанси" / за ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні, д.е.н. О. Ф. Івашини. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. 309 с. URL: biblio.umsf.dp.ua/ jspui/handle/ 123456789/6320

5. Якось І.С. Необхідність упровадження комплексної системи управління ризиками на підприємствах реального сектору економіки. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/ 123456789/10342

6. Соколовська В.В. Концепція розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. *Ефективна економіка* № 10, 2024. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=341

7. Пічугіна Т. С., Волченок А. В. Способи виходу підприємства на зовнішні ринки. *Вісник НТУ «ХПІ»* № 20, 2018. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/162871243.pdf

8. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету* № 6, том 2, 2021. URL: http://journals.khnu.km.ua/ vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf

9. Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15

10.Могильна Л.М. Теоретичні аспекти менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №22.

С. 460-463. URL: http://global-national.in.ua/archive/22-2018/90.pdf

11.Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. С. 9–13. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf

12.Kautsar Melandi, Irfan, B. Arief (2023). Design digital marketing strategy on travelism using digital marketing canvas. *Jurnal Ekonomi* 2023. 1697-1705. https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.3138

13.Квасова, Л., Курбацька, Л., & Лозовий, Д. (2023). Формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*, (55). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-101

14.Dr. Subrahmanian Muthuraman (2023). Rejuvenate the Digital Marketing Strategies. *International Journal of Research and Innovation in Social Science, International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, vol. 7(6)-2023. 869-874.

15.Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D. E. Schendel, K. J. Hatter. *Academy of Management Proceeding*. August. 2024. P. 4.

16.Higgins J. M. Organizational Policy and strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. / J.M. Higgins. Chicago: The Dryden Press, 2023. P. 3.

17.Pearce J.A. Strategic Management, 2nd ed. / Pearce J.A., Robinson R.B. Homewood, III: Richard D. Irvin, 2015. P.6

18.Фоміченко І. П. Формування стратегії розвитку великого промислового підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/vddma/2016_2/article%5C9FIPLIE.pdf

19.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник. / Шершньова З.Є., Оборська С.В. К.: КНЕУ, 2016. 384 с.

20.Пітель Н.Я. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації. *Стан та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації: теорія та практика*. Умань: Вид.-поліграф. центр

«Візаві», 2024. Ч.2. С. 263- 270.

21.Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2023. 172 с.

22.Жидецький В.Ц. Менеджмент зовнішньоторговельних операцій і стратегічне управління. Львів: Афіша, 2018. 420с.

23.Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. К.: Знання-Прес, 2022. 384 с.

24.Chaffey, D. and Chadwick, F. E. (2012). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. London: Pearson. https://www.perlego.com/book/812135/digital-marketing-pdf-ebook-pdf

25.Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Ковбатюк Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки* № 4 (54), 2022 https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-156_162.pdf

26.Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навч. посібник Київ «Центр навчальної літератури» 2024 336 с.

27.Закижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. Вип. 6. Т. 2. С. 211–215.

28.Кононова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 167–171.

29.Мельниченко Ю. Вибір стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки я // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : *зб. тез доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів.* Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 125–127.

30.Пічугіна Т. С., Волченок А. В. Способи виходу підприємства на зовнішні ринки. *Вісник НТУ «ХПІ».* 2018. Вип. 20 (1296). С. 20–24.

31.Шинкаренко Р. В., Семенець В. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.*

2018. Вип. 1 (12). С. 19–24.

32.Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ.* 2018. № 1. С. 345–351.

33.Хринюк, О., & Ганіч, С. (2022). Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*, (40). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13

34.Гайдукова Т. Вибір стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємствами металургійної галузі. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. Вип. 3 (2). 2020. №7. С. 175-184.

35.Крос-секторальна експортна стратегія. «Торговельна інформація та просування експорту» // *Міністерство економічного розвитку і торгівлі України.* URL: https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiA7Pf59vn8A hXdgP

36.Полковниченко С. О., Єльчищева І. А. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення Євроінтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2019. № 3 (19). С. 89–98.

37.Гогіташвілі Г. Г. Управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві. Л.: Львів, політехн. ін-т, 2016. 38 с.

38.Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Навч. посіб. К.: Знання, 2020. 462 с.

39.Кравчук Н. Я. Дивергенція глобального розвитку: сучасна парадигма формування геофінансового простору. Київ : Знання, 2020. С. 782.

40.Козлова Н. А. Інструменти smm – маркетинг як драйвери просування суб'єктів сфери horeca в умовах скорочення бюджетів. *Інновації, технології, наука. Збірник статей міжнародної науково-практичної конференції*: у 4 частинах. 2019. С. 121–129.

41.Василенко А. В. Менеджмент стійкого розвитку: монографія. Київ : ЦУЛ, 2021. 648 с.

42.Хаєцька О. П. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва в Україні.

Економіка та управління АПК. 2018. № 2 (140). С. 122–131.

43.Колодко Гжегож В. Новий Прагматизм, або економіка помірності. *Економіка України.* 2023. № 11. С. 13–28.

44.Діксон П. Р. Управління маркетингом. М.: Біном, 1998. С. 344.

45.Шуміло О. С., Заіка О. В., Гарбузов О. С. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнесінформ.* 2022. № 12 №45 URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-12_0-pages-45_50.pdf

46.Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки. URL: https://sites.google.com/site/ctrategiavihodu

47.Вихід на міжнародні ринки для українського бізнесу / Німецько-Українська промислово-торговельна палата. URL: https://ukraine.ahk.de/ua/dienstleistun-tgen/markteinstieg

48.Шинкаренко Р. В., Семенець В. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2018. Вип. 1. С. 19–24. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/SHinkarenko-R.V.-Semenets-V.V..pdf

49.Котлер Ф. Основи маркетингу / пер. с англ. Київ: Наука, 2019. 736 с.

50.Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. *Культура народів Причорномор'я*. 2021 № 102. С. 146–151.

51.Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-13

52.Тюріна Н. М., Карвацька Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 408 с.

53.Характеристика форм виходу підприємств на зовнішні ринки. URL: https://pidru4niki.com/1569052853867/ekonomika/harakteristika_form_vihodu_pidpriyemstv_zovnishni_rinki

54.Березовенко С.М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. [Навч.посібник]: 2-ге вид., випр. і доп. / За заг. ред. А. І. Кредісова. К.: ВІРА-Р,

2017. 552 с.

55.Виноградський М.Д. Менеджмент в організації / Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. [Навч. посіб.] - К.: “КОНДОР”. 2022. 654 с.

56.Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми економіки.* 2019. № 8(98). С. 12–16.

57.Галазюк Н. М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку. *Економічні науки.* 2021. Вип. 10(2). С. 56-62

58.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

59.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 УНУС*. / 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.

60.Пітель Н.Я. Концептуальні засади міжнародного менеджменту вітчизняних підприємств. *Логістичний менеджмент: проблеми, перспективи та геостратегічні вектори розвитку: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, 28 березня 2024 р. / УНУС, Умань: Редакційно-видавничий відділ УНУС, 2024. С. 90-93.

61.Зовнішньоекономічна діяльність України. – 2023. Сайт Державного комітету статистики України. URL: http: // www.ukrstat.gov.ua /.

62.Каракай Ю.В. Технологія формування стратегічного менеджменту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №10. С. 3-7.

63.Карпенко М.О., Карпік Ю.С. Роль стратегічного планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць НАУ*. 2022. №26.

64.Кутідзе Л.С. Роль стратегічного маркетингу у формуванні експортного потенціалу регіону. *Вісник НУ «Львівська політехніка»: Логістика*. 2024. № 472. С.

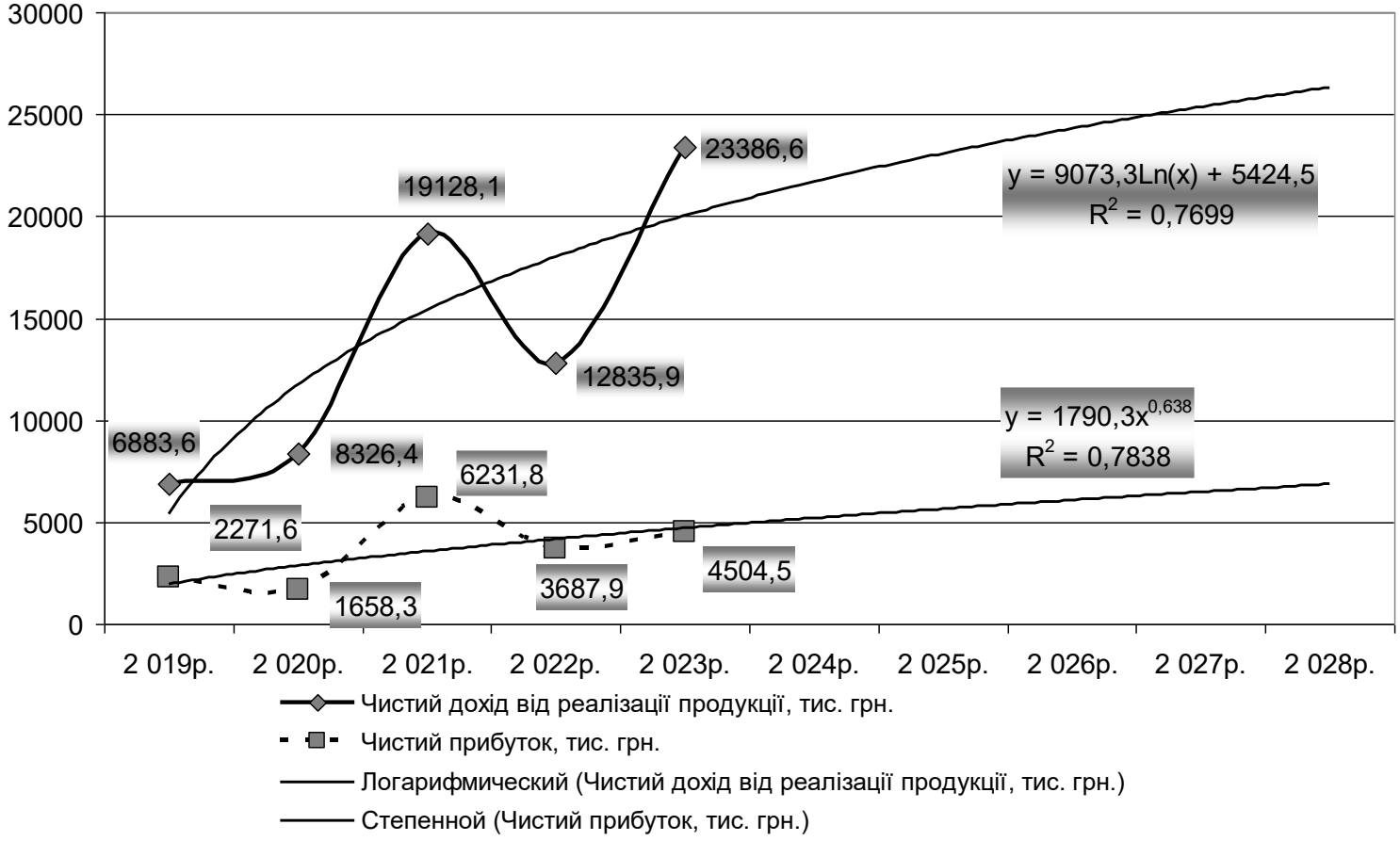
103-108

65.Дикань В.Л. Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка, організація та управління підприємством* . URL:: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/ 2023_11_1/Dikan.pdf

66.Митрофанова Я.В. Проблеми управління аграрним підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи : матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. конф*., 17 жовтня 2024 р. / М-во освіти і науки України, УНУС, ф-т менеджменту. – Умань : ВІЗАВІ, 2024. С. 205-207

Додаток А

Прогнозування ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «САТОРІ-С» після реалізації перспективної стратегії менеджменту ЗЕД, тис. грн.*



* автоська розробна на основі аналітичного вирівнювання