

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 2226 “С” 2023.12.07. 02 ПЗ

ВІРЧЕНКА ДЕНИСА СТАНІСЛАВОВИЧА

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.412:339.9:334.72

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту
_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис) (ПШ)

«___» _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
_____ **Олена КОВТУН**
(підпис) (ПШ)

«___» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему **«Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства»**

Спеціальність 073 «Менеджмент» (код і назва)

Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» (назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

_____ **к.е.н., доцент**
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ **Лариса ДІБРОВА**
(підпис) (ПШ)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

_____ **к.е.н., доцент**
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ **Людмила ЧОРНЕНЬКА**
(підпис) (ПШ)

Виконав

_____ **Денис ВІРЧЕНКО**
(підпис) (ПШ студента)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІП)

«07» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ
Вірченку Денису Станіславовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент» (код і назва)

Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» (назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Стратегічне планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства»
затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 р. №2226 “С”

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.11.25 (рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: нормативно-правові, законодавчі документи, дані Державної митної служби України та Державної служби статистики України, наукові статті та журнали, монографії, підручники та книги з питань розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, Інтернет-ресурси та електронні бази даних

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи розробки та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства
2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства
3. Шляхи удосконалення процесу розробки та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання «07» грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Людмила ЧОРНЕНЬКА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Денис ВІРЧЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Зовнішньоекономічна діяльність є одним із ключових аспектів функціонування сучасних підприємств, оскільки інтеграція в глобальні ринки надає нові можливості для розширення, розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства охоплює сукупність заходів, спрямованих на дослідження та освоєння зарубіжних ринків, а також на зміцнення позицій підприємства в умовах міжнародної конкуренції. Цей процес включає оцінку зовнішнього середовища, вибір цільових ринків, розробку методів входження на ринки, формування конкурентних переваг, управління ризиками та забезпечення відповідності міжнародним стандартам.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних основ та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні *завдання*:

- узагальнити сутність та поняття стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- визначити етапи розробки та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- запропонувати методичні підходи формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства ;
- оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- запропонувати пропозиції щодо удосконалення процесу розробки та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розробити оптимальну стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розробки та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних, організаційно-економічних основ розробки та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Методи дослідження: аналіз, синтез, дедукція, емпіричні методи, математичні та статистичні методи, метод порівняльного аналізу, графічний метод.

Наукова новизна. Отримали подальший розвиток пропозиції щодо удосконалення процесу розробки та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах економічної невизначеності.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 р.).

Ключові слова: ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА, SWOT-АНАЛІЗ, ЗОВНІШНЄ ТА ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та поняття стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства	10
1.2. Етапи розробки та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	16
1.3. Методичні підходи формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства	36
2.3. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу розробки та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	47
3.2. Вибір та реалізація оптимальної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	53
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Зовнішньоекономічна діяльність є одним із ключових аспектів функціонування сучасних підприємств, оскільки інтеграція в глобальні ринки надає нові можливості для розширення, розвитку та підвищення конкурентоспроможності. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на світових ринках підприємства вимушені шукати ефективні шляхи адаптації та розвитку, що потребує стратегічного підходу до зовнішньоекономічної діяльності.

Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства охоплює сукупність заходів, спрямованих на дослідження та освоєння зарубіжних ринків, а також на зміцнення позицій підприємства в умовах міжнародної конкуренції. Цей процес включає оцінку зовнішнього середовища, вибір цільових ринків, розробку методів входження на ринки, формування конкурентних переваг, управління ризиками та забезпечення відповідності міжнародним стандартам.

Нині ефективна зовнішньоекономічна діяльність дозволяє підприємству не тільки отримувати додаткові прибутки, але й зменшувати залежність від внутрішнього ринку, диверсифікуючи джерела доходу, та підвищувати свій рівень технологічного розвитку завдяки доступу до інновацій і нових партнерств. Успішна реалізація стратегії зовнішньоекономічної діяльності вимагає всебічного аналізу ринкових умов, конкурентів, логістичних та регуляторних аспектів, що дозволяє підприємству ефективно інтегруватися у світову економіку.

Проблеми та питання розробки та реалізації ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства знайшли відображення у працях вітчизняних та зарубіжних вчених та дослідників: Мостенська Т. Л., Ковтун О. А., Акименко О. Ю., Бабець І. Г., Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я., Даниленко В., Дядик Т., Долгова Л., Іваненко В., Заячківська О. В., Зеліч В. В., Матвеев М. Е., Козак Ю. Г., Притула Н. В., Єрмакова О. А., Легостаєва О. О., Кондратенко Н.

Д., Платонова І. О., Рахман М. С., Євтушенко В. А., Рудас Д. С., Салій Є. Ю., Салій О. О., Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В., Соколовська О. М., Талах Т., Талах В., Тибінка Г., Урбан О. А., Дзямулич М. І., Чиж Н. М. та інші.

Проте у вивчених працях мало уваги присвячено особливостям розробки та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах воєнного стану та невизначеності.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для досягнення мети в магістерській кваліфікаційній роботі нами були визначені завдання:

- узагальнити сутність та поняття стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- визначити етапи розробки та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- запропонувати методичні підходи формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства ;
- оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- запропонувати пропозиції щодо удосконалення процесу розробки та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розробити оптимальну стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розробки та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних, організаційно-економічних основ розробки та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Методи дослідження. При проведенні наукового дослідження можна використовувати різні методи дослідження. Для досягнення мети були використані наступні методи: аналіз, синтез, дедукція – для оцінки, аналізу, узагальнення та формулювання наукових понять і теорій щодо стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства; емпіричні методи – для визначення специфіки та особливостей розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства; математичні та статистичні методи – для моніторингу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

При написанні магістерської кваліфікаційної роботи використовували джерела: нормативно-правові, законодавчі документи, дані Державної митної служби України та Державної служби статистики України, наукові статті та журнали, монографії, підручники та книги з питань розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, Інтернет-ресурси та електронні бази даних.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку пропозицій щодо удосконалення процесу розробки та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах економічної невизначеності.

Особистий внесок здобувача. Магістерська кваліфікаційна робота є результатом самостійного дослідження. Результати та висновки, викладені в магістерській кваліфікаційній роботі, отримані особисто автором.

Обсяг і структура кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота містить наступні складові: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 69 найменувань. Робота містить 8 таблиць та 15 рисунків. Основний зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладений на 72 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та поняття стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність - це важливий елемент міжнародних економічних відносин і сприяє підвищенню міжнародної конкурентоспроможності підприємств в боротьбі за світові ринки. Тому розширення зовнішньоекономічних зв'язків країни значною мірою визначається стабільним розвитком зовнішньоекономічної діяльності конкретних суб'єктів господарювання країни. Причиною обрання цієї теми дослідження є те, що саме ці підприємства вважаються рушійною силою оновлення виробництва та підвищення конкурентоспроможності країни, що, в свою чергу, визначає потенціал для помірною та сталого економічного зростання.

Зовнішньоекономічна діяльність вітчизняних підприємств відображає процес інтеграції України в міжнародний економічний простір. Ефективна ділова активність підприємств сприяє раціональному використанню ресурсів, економічному розвитку, технологічному оновленню та збільшенню споживчих товарів. Зовнішньоекономічна діяльність, з усіма її проблемами та суперечностями, стала своєрідним орієнтиром ринкових змін. Ось тому дослідження суті цього поняття становить значний науковий та практичний інтерес [47].

Зовнішньоекономічна діяльність (далі - ЗЕД) - це метод інтеграції економік кожної країни в світову економічну систему і, отже, в процес міжнародного поділу праці та міжнародного співробітництва, що особливо важливо в контексті зростаючої тенденції до глобалізації (регіональні та глобальні аспекти розвитку). зовнішньоекономічна діяльність) [52].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства - це сфера економічної діяльності, пов'язана з Міжнародним промисловим і науково-технічним співробітництвом, імпортом та експортом продукції, а також виходом на зарубіжні ринки [20].

Зовнішньоекономічна діяльність України-це процес розвитку економічних відносин між державними суб'єктами суспільного виробництва та іноземними контрагентами на території України та за кордоном [34].

Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність українських господарюючих суб'єктів та іноземних господарюючих суб'єктів на основі відносин між ними, які здійснюються як на території України, так і за кордоном [45].

Економічна сутність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) пояснюється наступним чином:

- це важливий і потужний фактор економічного зростання і розвитку кожної країни (національний аспект зовнішньоекономічної діяльності);

- це метод інтеграції економік кожної країни у світову економічну систему і, отже, у процес міжнародного поділу праці та міжнародного співробітництва, що має особливе значення в контексті зростаючої тенденції до глобалізації (регіональні та глобальні аспекти зовнішньоекономічної діяльності) [48].

Одним з основних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є підприємства. Світова практика показує, що близько 85% зовнішньоекономічних операцій здійснюється компаніями, підприємствами та організаціями, а 15% - міністерствами, відомствами та підприємницькими спілками [49].

Підприємство – це самостійний суб'єкт, який виробляє або надає послуги для задоволення потреб суспільства і отримання прибутку [9].

Наша зовнішньоекономічна діяльність заснована на можливості отримання економічної вигоди, заснованих на перевагах міжнародного поділу праці та міжнародних ділових відносин. Це пов'язано з тим, що виробництво певних товарів, їх продаж або надання певних видів послуг в інших країнах має багато переваг перед подібною діяльністю всередині країни. Тому

зовнішньоекономічна діяльність здійснюється в країні і з найбільш вигідними партнерами [50].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства-це сфера економічної діяльності, пов'язана з Міжнародним промисловим і науково-технічним співробітництвом, імпортом та експортом продукції і виходом компанії на зарубіжні ринки [25].

Мотивами для розвитку зовнішньоекономічної діяльності на рівні сільськогосподарських підприємств є:

- розширення ринку збуту продукції для максимізації прибутку і розвитку виробництва;
- закупівля сировини, комплектуючих, нових технологій та обладнання;
- залучення інжинірингових послуг, інвестування в модернізацію і розширення виробництва, посилення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- участь у міжнародному розподілі робочої сили, спеціалізації та виробничої кооперації для успішного розвитку своєї економіки [60].

Принципи, види, форми і суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності систематизовані і представлені на малюнку 1.1.

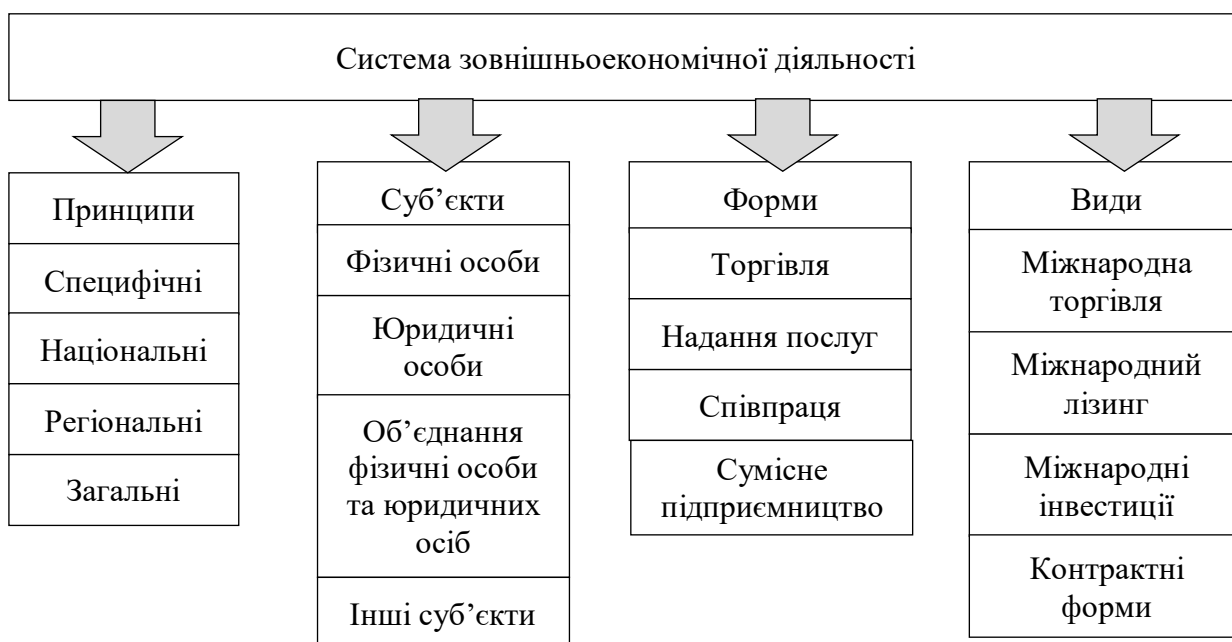


Рис. 1.1. Компоненти зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: сформовано за даними джерел [47, 49, 52]

Всі підприємства здійснюють свою зовнішньоекономічну діяльність в постійному контакті із зовнішнім середовищем, яке складається з ряду факторів.

Зовнішнє середовище – це сукупність активних суб'єктів, економічних, соціальних і природних умов, національних і міжнародних інституційних структур та інших чинників, які діють у середовищі, що оточує підприємство, що впливають всі сфери його діяльності. Зовнішнє середовище можна поділити на фактори мікро- та макросередовища. Крім поділу факторів зовнішнього середовища на прямі та непрямі, пропонується розділити ці фактори на ті, що діють в країнах-експортерах, та ті, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність в країнах-імпортерах. Таким чином, при аналізі зовнішньоекономічної діяльності та створенні стратегій на зовнішньому ринку слід використовувати дану модель впливу зовнішніх факторів (рис. 1.2).

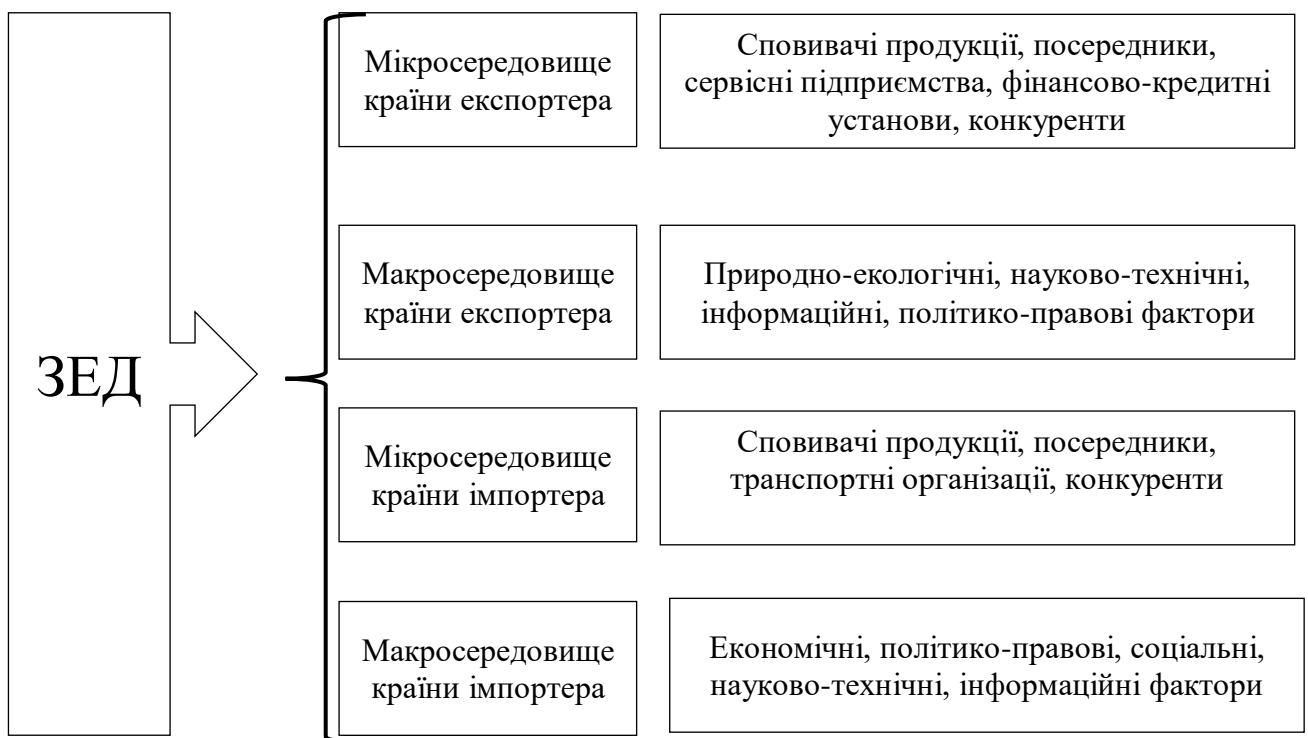


Рис. 1.2. Модель впливу зовнішніх факторів на зовнішньоекономічну діяльність підприємства

Джерело: сформовано за даними джерел [47, 49, 52]

Зовнішньоекономічна діяльність в основному здійснюється за такими напрямками:

- міжнародна торгівля (імпортні та експортні операції, включаючи реекспорт та реімпорт, зустрічні торговельні операції та торговельні операції конкурентного типу)

- міжнародний трансфер технологій (наприклад, консалтинг, укладання ліцензійних та франчайзингових угод, інжиніринг, реінжиніринг,); та

- міжнародне інвестування (створення спільних підприємств з іноземним капіталом, інвестування у вільні економічні зони) [45].

До видів зовнішньоекономічної діяльності, що здійснюються в Україні, належать:

- імпорт та експорт товарів, капіталу та робочої сили;

- надання послуг українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності (у тому числі виробничих, транспортно-експедиторських, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, брокерських, посередницьких та агентських);

- науково-технічне, науково-дослідне, дослідно-конструкторське, виробниче, освітнє та інше співробітництво з іноземними суб'єктами господарювання; навчання та підготовка фахівців на комерційній основі;

- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законодавством України;

- кредитно-розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- гуртова підприємницька діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності, включаючи створення спільних підприємств різних видів і форм, здійснення спільних господарських операцій, спільне володіння майном в Україні та за її межами;

- господарська діяльність на території України, пов'язана з наданням іноземними суб'єктами господарської діяльності ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших об'єктів нематеріальної власності;

- організація та проведення діяльності у сфері виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що проводяться на комерційній основі за участю іноземних суб'єктів господарської діяльності; оптова та консигнаційна торгівля на території України за іноземну валюту у випадках, передбачених законодавством України, організація та здійснення роздрібною торгівлі, у випадках, передбачених законодавством України, за іноземну валюту на території країни;

- товарообмінні (бартерні) операції та інші види діяльності, що базуються на зустрічній торгівлі між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- орендні операції, у тому числі лізингові, між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- Операції, пов'язані з купівлею, продажем та обміном валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та міжбанківських валютних ринках;

- надання послуг за договорами між українськими суб'єктами господарювання та іноземними суб'єктами господарювання на території України та за її межами;

- інші види зовнішньоекономічної діяльності, не заборонені прямо і виключно законодавством України [19].

Посередницькі операції (на основі комісійних, агентських договорів, угод про передачу і т.д.), при яких право власності на товар не переходить до посередника, здійснюються без обмежень. Тому в ході дослідження ми прийшли до висновку, що єдиного визначення зовнішньоекономічної діяльності не існує. У той же час це питання дуже актуальне з наукової точки зору, оскільки сьогодні практично кожен вчений, що вивчає подібну діяльність, дає своє власне визначення.

1.2. Етапи розробки та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність є основним засобом отримання підприємствами конкурентних переваг. Це пояснюється тим, що встановлення нових зовнішньоекономічних зв'язків, розвиток потенціалу, поглиблення спеціалізації та розширення впливу в інших регіонах дозволяє використовувати ресурси та розподіляти інвестиції найбільш раціонально та ефективно.

Для досягнення основного результату - отримання вигоди від зовнішньоекономічної діяльності - необхідно покращити регіональну структуру аграрного сектору в економіці через інтенсифікацію виробництва, кооперацію та залучення інвестицій у сектор. З цією метою слід вжити наступних заходів:

- сприяння велико товарному виробництву шляхом впровадження інтенсивних промислових технологій (будівництво молочних комплексів, доїльних залів, молокопроводів тощо);

- впровадження нових інноваційних технологій та використання новітніх наукових методів;

- сприяти практичному застосуванню ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій сільськогосподарського виробництва;

- впровадження у виробництво більш продуктивних і перспективних сортів сільськогосподарських культур та порід тварин; оптимізація посівних площ та структури кормової бази; збільшення площ багаторічних насаджень (плодово-ягідних садів); забезпечення раціонального використання мінеральних добрив та засобів захисту рослин;

- розширення мережі сільськогосподарської обслуговуючої кооперації та подальший розвиток інфраструктури аграрного ринку.

Стратегія підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, - це сукупність довгострокових планів і завдань, які необхідно виконати для досягнення поставлених цілей.

Аналіз думок вчених Зеліча В.В. та Матвєєва М.Є. щодо складових стратегії підприємства дозволив зробити висновок, що ці складові можна розглядати як невід’ємні компоненти загальної стратегії (рис. 1.3) [21].

КОМПОНЕНТИ	ОПИС
Сфера діяльності	Пошук виду та сектору діяльності, ринку, рівня інтеграції, продукції, яку виробляє підприємство. Визначення місії та цілей Вибір: галузі, в якій підприємство планує розвиватися, рівень інтеграції та диверсифікації, інновації та технології, які будуть використовуватися, генеральний план розвитку
Корпоративні завдання	Визначення ключових груп стейкхолдерів компанії, критеріїв оцінки діяльності та визначення показників, яких компанія може досягти відповідно до обраного стратегічного плану розвитку.
Визначення стратегічних бізнес-одиниць	Розділити компанію на бізнес-одиниці - це самостійні підрозділи на чолі з менеджерами, які відповідальні та підзвітні керівництву. Елементи кожної бізнес-одиниці та формування конкуренції
Розташування наявних ресурсів	Розподіл ресурсів між бізнес-одиницями, ринками та продуктами, функціональними підрозділами та основними видами діяльності для досягнення встановлених цілей
Розвиток власних конкурентних переваг	Додавання продукту специфічних характеристик, які роблять його ексклюзивним для конкретного споживача, тим самим підвищуючи його конкурентоспроможність.
Ефективні стратегії розвитку	Обирати найбільш доцільний та раціональний курс дій, зосереджуючись на ефективному використанні людських та матеріальних ресурсів, з метою досягнення стратегічного плану розвитку компанії.

Рис. 1.3. Компоненти стратегії суб’єкта ЗЕД та їх характеристика

Джерело: сформовано за даними джерела [21]

Таким чином, ефективна реалізація корпоративної стратегії на підприємствах, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, вимагає:

- створення організаційної структури для успішної реалізації стратегії;
- бюджетування для розподілу ресурсів компанії на сектори, які є важливими з точки зору стратегії;
- удосконалення методів управління; запровадження систем мотивації, спрямованих на заохочення активного залучення працівників як до процесу розробки стратегії, так і до її реалізації.

Послідовність процесу розробки стратегії не є детермінованою і варіюється від однієї економічної системи до іншої. Однак для окремих суб'єктів господарювання її в цілому можна представити у вигляді ланцюжка, основними ланками якого є компоненти, показані на рис. 1.4.

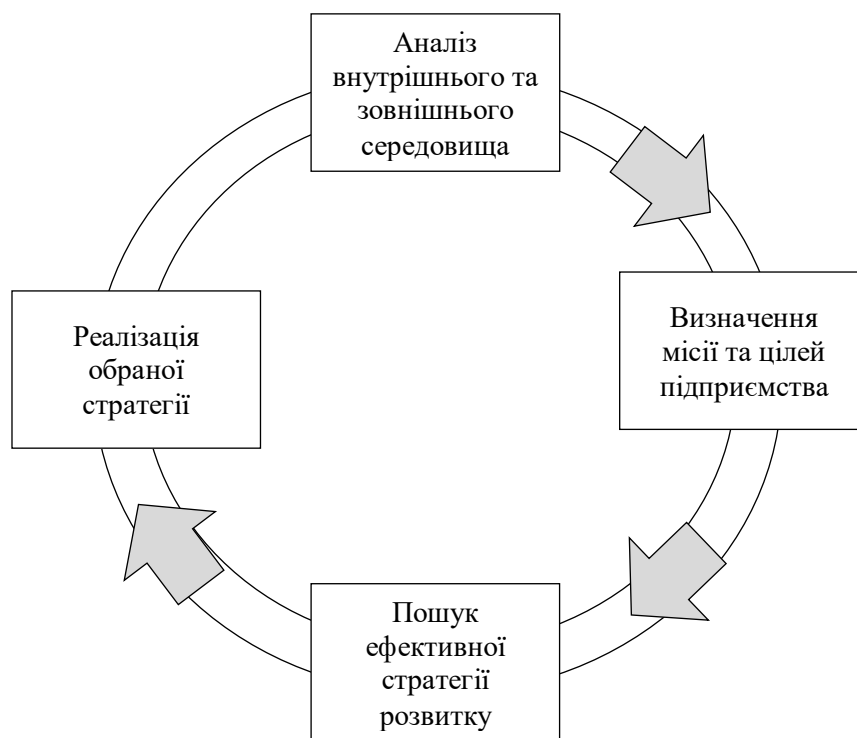


Рис. 1.4. Послідовність процесу вироблення стратегії розвитку ЗЕД

Джерело: сформовано за даними джерел [47, 49, 52]

На рис. 1.5 наведено зв'язок функціональних та бізнес-стратегій в системі стратегічного управління ЗЕД.

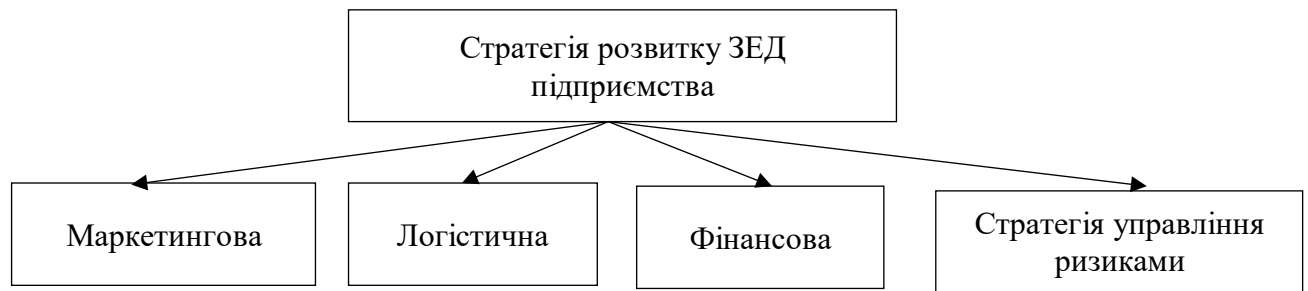


Рис. 1.5. Зв'язок функціональних та бізнес-стратегій в системі стратегічного управління ЗЕД

Джерело: сформовано за даними джерел [47, 49, 52]

Однак, стосовно стратегій підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, вважається за необхідне розрізняти етапи оцінювання наслідків реалізації. Адже в процесі реалізації корпоративної стратегії підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, менеджмент повинен забезпечити досягнення наступних цілей:

- збільшення частки ринку;
 - забезпечення задоволеності споживачів;
 - утримання існуючих клієнтів, розширення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД);
 - зниження експортних витрат, підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД);
 - створення репутації відповідального та надійного постачальника;
- Утримання персоналу;
- підвищення цінності людських ресурсів;
 - освоєння виробництва інноваційних зразків продукції з урахуванням мінімізації відходів та можливості повторного використання у виробництві інших товарів;
 - розширення асортименту продукції за рахунок розробки та виробництва багатофункціонального обладнання, здатного конкурувати з аналогічною продукцією інших країн;

- збільшення валютних надходжень за рахунок експорту продукції, що використовує результати науково-технічного прогресу.

Оцінюючи ефективність зовнішньоекономічної діяльності, менеджерам необхідно враховувати небажані тенденції: негативну динаміку показників, недосягнення запланованих значень показників, відставання за показниками від конкурентів. Розраховуються відхилення, виявляються фактори, що впливають на формування небажаних тенденцій, і вживаються заходи щодо їх запобігання. Це дозволяє налагодити систему превентивних заходів і запобігти виникненню кризових ситуацій.

Принципи формування стратегії підприємства відіграють важливу роль і впливають на ефективність процесу формування та реалізації стратегії підприємства підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Принципи формування стратегії підприємства визначають вимоги та визначають характер і зміст господарської діяльності підприємницької структури.

Планування є важливим елементом і ключовою функцією управління зовнішньоекономічною діяльністю. Підприємства, які не вміють планувати, або не вважають за потрібне таке планування, навряд чи досягнуть успіху в соціально-економічному розвитку. Ретельний підхід до процесу планування створює всі умови для успішної виробничо-господарської діяльності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Для кожної компанії, яка працює в умовах глобалізованого ринку і прагне максимально використовувати переваги міжнародного поділу праці та міжнародної економічної інтеграції для отримання додаткового прибутку, планування зовнішньоекономічної діяльності є об'єктивною необхідністю, реальною потребою передбачити негативний вплив зовнішніх факторів, спрогнозувати різні непередбачувані ситуації, які можуть виникнути на світовому ринку, і спрогнозувати його майбутнє. необхідність.

Таким чином, стратегічне планування є основою для ефективного стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Завдяки йому компанії зможуть перевірити правильність ключових параметрів планування та

дій, які мають значний вплив на їхню діяльність. У свою чергу, належним чином вдосконалене стратегічне управління дозволяє посилити процеси реорганізації, децентралізації, відповідальності стратегічного менеджменту та перерозподілу влади шляхом створення організаційної структури з меншою кількістю рівнів контролю.

Основною метою стратегічного планування є забезпечення ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Для цього насамперед необхідно повною мірою враховувати зміни у зовнішньому середовищі, тобто передбачати і обмежувати можливий вплив неконтрольованих сил і важливих тенденцій на підприємство.

Як свідчать численні дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, стратегічне планування підвищує якість управлінських процесів та відповідає вимогам швидких і часто непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Як правило, це позитивно впливає на наукову обґрунтованість управлінських рішень та концентрацію довгострокової і поточної управлінської діяльності, спрямованої на досягнення глобальних цілей компанії.

У процесі розробки стратегії всі рішення повинні бути виваженими, а не хаотичними. Необхідно визнати позицію компанії на ринку і розробити стратегію «знизу вгору». Це означає пристосування внутрішніх можливостей компанії та її ринкової позиції до ринкової ситуації [42].

Здійснення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності можливе за умови дотримання таких основних принципів:

- об'єктивність, тобто всі засоби і методи реалізації стратегічного планування повинні бути спрямовані на встановлення і досягнення стратегічних орієнтирів;
- замінність, тобто здатність реагувати на зміни в навколишньому середовищі шляхом переходу на заздалегідь визначені альтернативи;
- глобальність, що означає акцент на охоплення всіх аспектів зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта та їх взаємозв'язок з окремими стратегіями; в рамках стратегічного планування готується система прийняття

рішень, а не окремі рішення; акцент робиться на зміну зовнішньої та внутрішньої ситуації підприємства;

- впорядкованість, стратегічні зміни на вітчизняних підприємствах мають здійснюватися у певній послідовності, з урахуванням досягнутих результатів та специфічних особливостей процесів і явищ;

- безперервності – стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності є складним процесом і його зупинка поверне підприємство у вихідне положення;

- науково-методологічна обґрунтованість, що передбачає використання загальних науково-методологічних підходів, які допомагають розробити реалістичний план, що відповідає параметрам зовнішнього та внутрішнього середовища;

- реалістичність врахування специфіки функцій національного підприємства, для якого розробляється стратегічний план, та можливості досягнення визначених параметрів; та

- кількісна та якісна визначеність: стратегічний план повинен передбачати певні орієнтири, які слугують контрольними точками, але процес планування не можна зводити виключно до розрахунку показників, забуваючи про сутність процесу, який має бути здійснений;

- довгостроковий характер заходів означає, що вони спрямовані на вирішення комплексних проблем, які існують протягом тривалого часу. Заохочуються раціональні, послідовні та комплексні заходи, оскільки неможливо вирішити їх одним заходом.

У процесі стратегічного планування визначають чотири основні види управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішнє пристосування та стратегічне передбачення розвитку організації.

Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності має бути гнучким і динамічним, воно повинно бути здатним швидко реагувати на нові ринкові збурення та адаптуватися до змін. Реалізація стратегічного плану

зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств здійснюється адміністративними засобами, на основі тактики, політики, процедур і правил [62].

Стратегія розвитку вітчизняних підприємств потребує унікального модифікованого підходу до стратегічного планування, який враховує національний та міжнародний досвід планування. Проблеми стратегічного планування також полягають у нерозвиненості корпоративного управління та розбіжності інтересів власників, менеджменту та працівників.

Зокрема, планові рішення приймаються лише щодо внутрішнього середовища, а зовнішньому середовищу приділяється мало уваги. Компанії, які не використовують ринкові підходи та методи стратегічного планування належним чином, не тільки не здатні впливати на ринок, але й адаптувати свої можливості до умов, що постійно змінюються.

Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності набуває все більшого значення в умовах нестабільного зовнішнього середовища. На сучасному етапі розвитку ринкової економіки вітчизняним підприємствам доводиться самостійно визначати свої майбутні функціональні цілі та обирати шляхи досягнення основних результатів своєї діяльності.

На сучасному етапі розвитку перед вітчизняними підприємствами постають нові виклики щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності. У процесі розробки стратегічного плану варто орієнтуватися не на масові ринки, а на конкретні нішеві ринки. Для вітчизняних підприємств вирішальне значення мають довгострокові результати, чітка система цінностей та орієнтація на суспільство.

1.3. Методичні підходи формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Методи формування стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії є важливим інструментом для ефективного планування та реалізації діяльності на міжнародних ринках. Такі методи дозволяють компаніям сформулювати оптимальні цілі, проаналізувати ринкову кон'юнктуру та обрати найбільш ефективний підхід до інтеграції у світові економічні процеси. Розглянемо основні методи формування стратегії.

1. SWOT-аналіз допомагає оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози на цільовому ринку. Цей метод дозволяє зрозуміти конкурентні переваги компанії, ризики, пов'язані з виходом на зовнішні ринки, та напрямки розвитку.

2. Аналіз PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії на конкретному зарубіжному ринку. Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів сприяє більш чіткому розумінню середовища, в якому працює компанія, і допомагає адаптувати її стратегію до особливостей цільового ринку.

3. Аналіз конкурентів (бенчмаркінг) дозволяє компанії порівняти свою діяльність з діяльністю лідерів ринку з метою виявлення кращих практик і застосування їх для вдосконалення власної стратегії. Оцінка конкурентів дозволяє виявити їхні сильні та слабкі сторони, що допомагає сформувати конкурентну перевагу та покращити позиціонування на ринку.

4. Метод сценарного аналізу дозволяє компаніям розробити низку можливих сценаріїв розвитку своєї зовнішньоекономічної діяльності у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі, такі як регуляторні зміни, коливання валютних курсів, політична нестабільність та технологічні зміни. Сценарний аналіз допомагає підготуватися до можливих ризиків і швидше реагувати на зміни.

5. Портфельний аналіз використовується для оцінки існуючих та потенційних напрямків зовнішньоекономічної діяльності; такі моделі, як матриця BCG (Boston Consulting Group), можуть допомогти компаніям визначити пріоритетні напрямки розвитку та розподілити ресурси між різними проектами відповідно до їх привабливості та конкурентоспроможності допомогти їм у цьому.

6. Матриця Ансоффа - це матриця, яка допомагає визначити сфери для експансії на зовнішні ринки. Вона включає чотири стратегії: проникнення на ринок, розширення ринку, розробка продукту та диверсифікація. Залежно від рівня ризику та цілей розвитку, компанії можуть обрати один з цих напрямків для оптимального розвитку.

7. Метод аналізу ланцюжка створення вартості дозволяє компаніям оцінити всі етапи процесу створення продукту та визначити етапи, які генерують найбільшу додану вартість. Це дозволяє визначити, які аспекти виробництва та постачання необхідно оптимізувати для підвищення ефективності на міжнародних ринках.

8. Модель п'яти сил Портера дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції на ринку, включаючи постачальників, покупців, загрозу заміників, загрозу нових учасників і силу галузевої конкуренції. Цей аналіз допомагає визначити ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії у зовнішньому середовищі.

9. Ланцюгова стратегія передбачає поетапний вихід на зовнішні ринки та поступове розширення масштабів діяльності. Це включає експорт, створення спільних підприємств, поглинання місцевих компаній та запуск власного виробництва. Такий поетапний підхід допомагає знизити ризики та краще адаптуватися до специфіки ринку.

10. Фінансовий аналіз та оцінка ризиків необхідні для оцінки прибутковості та потенційних ризиків різних стратегій. Фінансове моделювання та методи управління ризиками дозволяють оцінити витрати та потенційні доходи і допомагають уникнути можливих втрат при виході на зовнішні ринки.

Для оцінки ефективності стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії використовуються різні фінансові, управлінські та стратегічні показники.

Обсяг експорту дозволяє оцінити загальну виручку підприємства від зовнішньоекономічної діяльності (формула 1.1). Зростання цього показника свідчить про збільшення присутності на зовнішніх ринках.

$$\text{Обсяг експорту} = \sum_{i=1}^n \text{Доходи від експорту продукції} \quad (1.1)$$

Темп зростання експорту порівнює зміну обсягу експорту між періодам (формула 1.2):

$$\text{Темп зростання експорту} = (E_{зп} - E_{бр}) \times 100\% \quad (1.2)$$

Частка експорту в загальному доході (ЧЕЗД) – цей показник визначає частку доходу, отриманого від експорту, в загальній виручці підприємства (формула 1.3):

$$\text{ЧЕЗД} = \frac{\text{Дохід від експорту}}{\text{Загальний дохід підприємства}} \times 100\% \quad (1.3)$$

Рентабельність експорту визначає, наскільки вигідною є зовнішньоекономічна діяльність підприємства (формула 1.4):

$$\text{Рентабельність експорту} = \frac{\text{Прибуток від експорту}}{\text{Доходи від експорту}} \times 100\% \quad (1.4)$$

Темп зростання частки ринку (ТЗЧР) на зовнішньому ринку – цей показник допомагає оцінити, наскільки швидко підприємство збільшує свою частку на обраному зовнішньому ринку (формула 1.5):

$$\text{ТЗЧР} = \frac{\text{Частка ринку поточного періоду} - \text{Частка ринку попереднього періоду}}{\text{Частка ринку попереднього періоду}} \times 100\% \quad (1.5)$$

Показник валютної окупності – показує, як швидко підприємство повертає витрати на зовнішньоекономічну діяльність завдяки валютним надходженням (формула 1.6):

$$\text{Показник валютної окупності} = \frac{\text{Валові валютні надходження}}{\text{Витрати на ЗЕД}} \quad (1.6)$$

Індекс конкурентоспроможності (ІК) на зовнішньому ринку – оцінює конкурентоспроможність продукції підприємства на зовнішньому ринку, враховуючи рівень цін та якість продукції (формула 1.7):

$$\text{ІК} = \frac{\text{Ціна продукції конкурентів}}{\text{Ціна продукції підприємства}} \times \text{коефіцієнт якості} \quad (1.7)$$

Рівень диверсифікації (РД) зовнішньоекономічної діяльності – оцінює ступінь диверсифікації ринків збуту (формула 1.8):

$$\text{РД} = \frac{\text{Кількість країн, куди здійснюється експорт}}{\text{Загальна кількість країн, де підприємство планує присутність}} \times 100\% \quad (1.8)$$

Окупність інвестицій у зовнішньоекономічну діяльність (ROI) – показник повернення інвестицій показує, наскільки ефективними були інвестиції в зовнішньоекономічну діяльність (формула 1.9):

$$\text{ROI} = \frac{\text{Чистий прибуток від ЗЕД} - \text{Інвестиції в ЗЕД}}{\text{Інвестиції в ЗЕД}} \times 100\% \quad (1.9)$$

Середній час повернення коштів за експортними операціями – показник оцінює швидкість обороту капіталу в зовнішньоекономічній діяльності (формула 1.10):

$$\text{Середній час повернення коштів} = \frac{\text{Загальний період оплати за експортними контрактами}}{\text{Кількість експортних контрактів}} \quad (1.10)$$

Ці показники у комплексі дають повне уявлення про ефективність стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, дозволяючи керівникам аналізувати прогрес, виявляти слабкі місця та коригувати стратегію для досягнення кращих результатів на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Більш детальні дослідження щодо питань розробки та реалізації стратегії розвитку ЗЕД підприємства було здійснено на матеріалах приватного сільськогосподарського підприємства ПСП «Поділля-Агро» Вінницької області. ПСП «Поділля-Агро» є юридичною особою код ЄДРПОУ якого 31380542. Підприємство зареєстроване 24.12.2001. Розмір статутного капіталу ПСП «Поділля-Агро» складає 2 500,00. На час останнього оновлення даних 07.11.2024 статус юридичної особи ПСП «Поділля-Агро» є підтвердженою.

Основними видами діяльності ПСП «Поділля-Агро» є:

- 01.11 вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- 01.13 вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
- 01.41 розведення великої рогатої худоби молочних порід;
- 01.42 розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів.

ПСП «Поділля-Агро» розташоване за адресою 22352, Україна, Вінницький р-н, Вінницька обл., село Бірків, вулиця Гагаріна, будинок, 1а.

ТОВ «Поділля Агро» розташоване на відстані 36 км від районного центру м. Вінниці та 6 км від районного центру м. Літин, які з'єднані асфальтованою дорогою, що полегшує зв'язок з постачальниками та доставку продукції покупцям.

Основною метою діяльності товариства є отримання економічного прибутку шляхом здійснення виробничої, господарської та іншої діяльності відповідно до Статуту та задоволення на основі цього прибутку соціальних та економічних інтересів трудового колективу та членів профспілки.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Поділля Агро» є:

- виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції (рослинництва та тваринництва);
- оптова та роздрібна торгівля продукцією власного виробництва,
- оптова та роздрібна торгівля власною та закупленою продукцією; комерційна та консигнаційна торгівля;
- переробка сільськогосподарської продукції (власної та закупленої);
- будь-яка інша діяльність, не заборонена чинним законодавством України.

Управління ресурсним потенціалом підприємства завжди спрямоване на забезпечення надійного постачання ресурсів для виробництва та максимізацію ефективності їх використання. Складові ресурсного потенціалу підприємства відображають об'єктивні фактори виробництва і характеризують ресурсну базу підприємства. Ресурсний потенціал сільськогосподарського підприємства включає всі необхідні ресурси.

Відповідно до класифікації, прийнятої в Україні, господарська діяльність ТОВ «Агрофірма «Поділля» належить до КВЕД 01.11 «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур». Масштаби сільськогосподарського виробництва та рівень наявних виробничих ресурсів для ТОВ «Агрофірма «Поділля» у 2021-2022 роках представлені в таблиці 2.1.

Як видно з таблиці, розмір землекористування підприємства не змінився. «Поділля Агро» має 5,862 000 га сільськогосподарських угідь. Більшість земель, що використовуються компанією для сільськогосподарського виробництва, орендуються. Структура посівних площ компанії має значний вплив на біологічний, поживний та водний режим ґрунту. 74,8% площі ріллі компанії використовується під зернові культури.

Майже 73% посівних площ під зерновими займає озима пшениця. На кукурудзу припадає чверть посівних площ, а решта - на озимий ячмінь. Про високий рівень інтенсивного землекористування в компанії також свідчить частка олійних культур, таких як соняшник та ріпак.

Показники діяльності підприємства ПСП «Поділля-Агро»

Показники	Роки			2023 до 2021		2023 до 2022	
	2021	2022	2023	+, -	у %	+, -	у %
Чистий дохід від реалізації, млн. грн.	300,1	377,3	277,6	-22,5	-7,5	-99,7	-26,4
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	123,5	100,9	112,7	-10,8	-8,7	11,8	11,7
Чистий прибуток, млн. грн.	184,1	264,6	49,4	-134,7	-73,2	-215,2	-81,3
Чисельність працівників, чол.	74,0	78,0	82,0	8,0	10,8	4,0	5,1
Середньорічна вартість основних фондів, млн. грн.	67,7	170,1	309,6	241,9	357,3	139,5	82,0

Джерело: розраховано за даними звітів підприємства

У структурі посівних площ компанії на зернові та зернобобові культури припадає 75% сільськогосподарських угідь, а на соняшник та ріпак - 25%.

Рельєф території «Поділля Агро» рівнинно-хвилястий. Ґрунтовий покрив - лес. Найбільш поширеними ґрунтами є темно-сірі опідзолені ґрунти.

Територія «Поділля-Агро» піддається впливу вологих, теплих повітряних потоків, що приносяться західними вітрами. Середньорічна температура становить 7,6 °С. Найтепліший місяць року - липень із середньою температурою 22,0 °С, а найхолодніший - січень із середньою температурою -7,0 °С. Безморозний період становить 175 днів на рік, а температура перевищує 100 °С протягом 173 днів.

Землі приватного підприємства розташовані на заході Літинського та півдні Вінницького районів. Господарство розташоване на Подільській височині. Висота над рівнем моря - 275 м над рівнем моря.

Тому природно-кліматичні умови в «Поділля Агро» підходять для вирощування більшості сільськогосподарських культур.

Важливою і необхідною умовою створення та функціонування будь-якого підприємства, організації чи товариства є наявність статутного капіталу. У «Поділля-Агро» номінальний капітал підприємства, основна складова власного капіталу, становить 2 500 грн., який розподілений між трьома основними власниками.

Згідно з даними таблиці 2.1, чистий дохід від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду зменшився на 26,4%, що пов'язано з військовими діями в Україні. Це було пов'язано з військовими діями в Україні. Чистий економічний прибуток зменшився на 215,2 млн грн (81,3%). Основною причиною зменшення чистого прибутку стало зниження собівартості реалізованої продукції. Кількість працівників збільшилася на чотири особи у зв'язку з удосконаленням технічних ліній основного виробництва.

Отже, за даними таблиці 2.1 можна зробити висновок, що «Поділля Агро» є середнім сільськогосподарським підприємством Літинського району, яке має всі необхідні виробничі ресурси та демонструє тенденцію до збільшення обсягів виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Найбільшою зерновою культурою, що вирощується, є озима пшениця, середня площа якої становить 600 га. Серед бобових - горох та соєві боби, а також озимий ріпак, який займає значну площу - 150-190 га.

Технічні культури займають понад 330 га, з них цукровий буряк та соняшник - 80 га та 250 га відповідно у 2023 році. Кормові культури становлять 308 га (у 2023 році). З них кукурудза на силос та багаторічні пасовищні трави займають найбільшу площу. Врожайність знаходиться на середньому рівні. Зокрема, середня врожайність озимої пшениці становить 46 т/га, озимого ячменю 25 т/га, ярого ячменю 30 т/га, гороху 25 т/га, сої 17 т/га та кукурудзи 46 т/га.

Організаційна структура підприємства ПСП «Поділля-Агро» зображена на рис. 2.1.

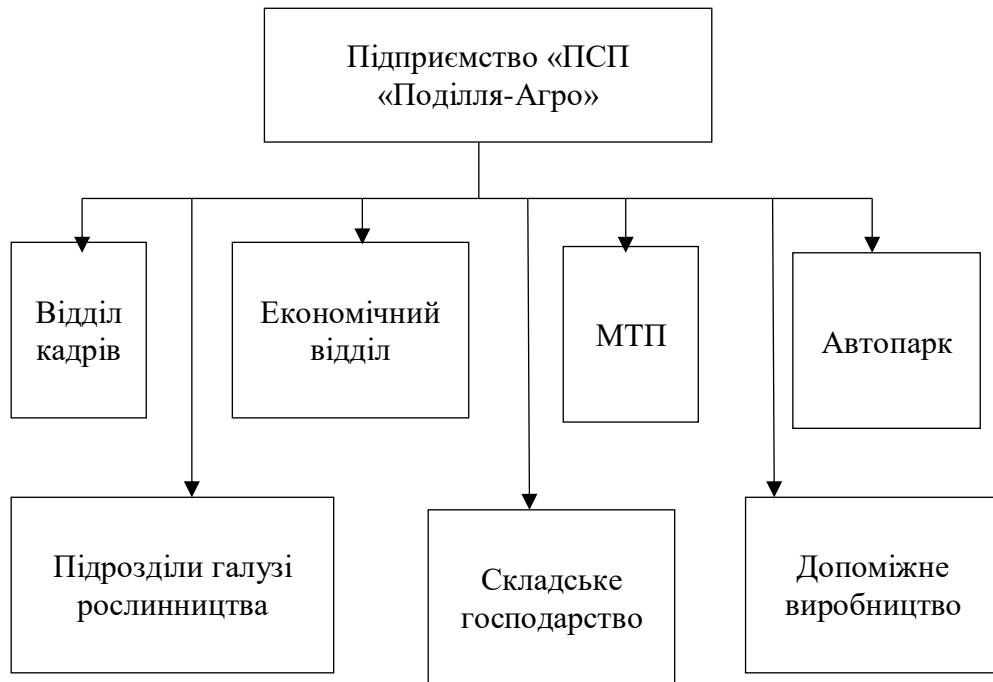


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ПСП «Поділля-Агро»
Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Організаційна структура підприємств «Поділля Агро» є лінійно-функціональною, що оптимізує економічні інтереси суб'єкта господарювання та враховує індивідуальні особливості управління в ринкових умовах.

Похідною від організаційної структури є структура управління, показана на рисунку 2.2, де середньорічна чисельність працівників у 2022 році збільшилася на шість осіб. Збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та чистого прибутку від її реалізації позитивно вплинуло на рівень продуктивності праці на підприємствах. Так, за 2020-2022 роки продуктивність праці зросла на 1485,8 тис. грн (57,8%). Це пов'язано з оновленням основних засобів та збільшенням доходу від реалізації сільськогосподарської продукції. Загалом продуктивність праці за досліджуваний період мала тенденцію до зростання.



Рис. 2.2. Структура управління підприємства ПСП «Поділля-Агро»

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Проаналізуємо рівень забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів на підприємствах за даними Таблиці 2.2. Як видно з таблиці 2.2, середньорічна кількість працівників у 2022 році збільшилася на 6 осіб. Збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та чистого прибутку від її реалізації позитивно вплинуло на рівень продуктивності праці на підприємствах. Так, продуктивність праці зросла на 3001 тис. грн (74,2%) протягом досліджуваного періоду 2021-2023 років. Таке зростання відбулося завдяки оновленню основних засобів та збільшенню доходу від реалізації сільськогосподарської продукції. Загалом продуктивність праці протягом досліджуваного періоду мала тенденцію до зростання.

**Показники ефективності використання трудових ресурсів
підприємства ПСП «Поділля-Агро»**

Показники	Роки			2023 до 2021
	2021	2022	2023	
Чисельність працівників, чол.	74,0	78,0	82,0	8,0
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн.	4057,0	6058,0	7058,0	3001,0
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,57	0,71	0,79	0,22
Коефіцієнт надходження робочої сили	0,44	0,41	0,54	0,10
Коефіцієнт вибуття робочої сили	0,35	0,33	0,34	-0,01
Коефіцієнт відновлення робочої сили	0,69	0,71	0,70	0,01

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Аналіз показників інтенсивності та ефективності використання трудових ресурсів показує, що загальний коефіцієнт обороту робочої сили збільшився на 0,26 відсоткових пункти, коефіцієнт забезпеченості робочою силою - на 0,3 відсоткових пункти та коефіцієнт оновлення робочої сили - на 0,3 відсоткових пункти.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Виробничі фонди необхідні для покращення функціонування підприємств. Основні виробничі фонди підприємства - це переважно сукупність засобів праці, що беруть участь у циклі виробництва або переробки сільськогосподарської продукції, які, зберігаючи свою матеріально-речову форму, частково втрачають свою вартість у міру зносу і переносять її на новостворену продукцію, формуючи частину її вартості.

Визначимо забезпеченість підприємства «Поділля Агро» основними засобами та ефективність їх використання протягом досліджуваного періоду, використовуючи показники, представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники руху основних виробничих фондів підприємства ПСП «Поділля-Агро»

Показники	Роки			2023 до 2021
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,74	0,87	0,97	0,2
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,33	0,47	0,59	0,3
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,54	0,67	0,80	0,67
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,37	0,45	0,57	0,20
Коефіцієнт приросту основних засобів	0,35	0,48	0,77	0,42
Фондовіддача				
за валовою продукцією	2,51	2,77	2,87	0,36
зв виручкою від реалізації	2,32	3,34	3,37	1,05
за валовим прибутком	0,26	0,34	0,46	0,20
Фондоємність				
за валовою продукцією	0,23	0,35	0,46	0,23
зв виручкою від реалізації	0,32	0,33	0,44	0,12
за валовим прибутком	1,55	2,17	2,56	1,01
Рентабельність основних фондів, %	97,80	76,60	59,80	-38,00

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Ефективність використання основних виробничих фондів у діяльності сільськогосподарських підприємств та їх вплив на кінцевий результат виробництва значною мірою залежить від характеру руху цих фондів як інвестиційної вартості та їх фізичного стану в умовах, в яких знаходиться підприємство.

Відомо, що вартість основних виробничих фондів за досліджуваний період зросла більш ніж у чотири рази, що позитивно вплинуло на показники забезпеченості основними засобами. Зокрема, коефіцієнт придатності основних засобів збільшився на 0,26 відсоткових пункти. Коефіцієнти оновлення та вибуття основних засобів також зросли, що свідчить про те, що компанія щороку проводить технологічну модернізацію та оновлення основних виробничих фондів.

Продуктивність праці «Поділля Агро» зросла на 3,1 млн грн за досліджуваний період, що є результатом збільшення вартості основних засобів. Показники продуктивності капіталу, такі як валова продукція, товарообіг та прибуток, мають позитивну тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів протягом досліджуваного періоду.

Капіталомісткість у загальному товарообороті, продажах та прибутку дещо зросла протягом аналізованого періоду. Варто зазначити, що вартість основних засобів різко зросла, що призвело до зниження їх рентабельності на 33%.

Найбільшу питому вагу у складі основних виробничих фондів займають обладнання, будівлі та споруди, причому їх частка в загальному складі основних фондів з роками збільшується.

Розрахуємо та проаналізуємо показники ефективності використання оборотних активів на підприємствах (табл. 2.4).

Протягом аналізованого періоду оборотність оборотного капіталу зросла на 0,74 відсоткових пункти, що свідчить про збільшення завантаженості оборотного капіталу «Поділля Агро». Оборотність поточних активів характеризує оборотність поточних активів протягом звітного періоду. Завантаженість оборотного капіталу компанії зменшилася на 31 день. Як наслідок, матеріаломісткість продукції зменшилася за рахунок скорочення оборотності та збільшення завантаження оборотних коштів. Ці процеси призвели до збільшення рентабельності оборотного капіталу.

Таблиця 2.4

**Показники ефективності використання оборотних засобів
підприємства ПСП «Поділля-Агро»**

Показники	Роки			2023 до 2021
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт обороту оборотних коштів	2,12	2,56	2,84	0,72
Коефіцієнт завантаженості оборотних коштів	0,37	0,40	0,48	0,11
Тривалість одного обороту, дні	159,00	141,00	128,00	31,00
Матеріаломісткість продукції	0,73	0,66	0,55	-0,18
Рентабельність основних фондів, %	23,60	51,70	76,10	52,50

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Аналізуючи динаміку фінансових показників діяльності компанії «Поділля Агро» за даними, представленими в таблиці 2.5, слід зазначити, що за цей період динаміка всіх фінансових показників, за винятком собівартості, мала висхідну тенденцію.

**Динаміка фінансових показників господарської діяльності
підприємства ПСП «Поділля-Агро»**

Показники	Роки			2023 до 2021	
	2021	2022	2023	+, -	у %
Валова продукція, млн. грн.	174,6	190,1	294,2	119,60	68,50
Чистий дохід від реалізації, млн. грн.	300,1	377,3	277,6	-22,50	-7,50
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	123,5	100,9	112,7	-10,80	-8,74
Валовий прибуток, млн. грн.	51,20	91,50	187,30	136,10	265,82
Чистий прибуток, млн. грн.	184,1	264,6	49,4	-134,70	-73,17
Рентабельність, %	53,7	128,8	163,5	109,8	

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Собівартість продажів ПСП "Поділля-Агро" знизилася на 8,74%, що призвело до значного збільшення валового прибутку більш ніж в 3 рази і чистого прибутку в 2 рази. В результаті цих тенденцій рівень рентабельності різко зріс на 109,8%. Таким чином, діяльність підприємств ПСП "Поділля-Агро" можна охарактеризувати як прибуткову і має стабільну динаміку зростання. Компанія постійно проводить автоматизацію виробничих процесів з використанням інноваційних технологій, що ефективно працює в сучасних ринкових умовах і здатне впоратися з умовами масштабних військових дій на території Російської Федерації.

2.3. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, як правило, починається з аналізу поточної ситуації. На рисунку 2.3 узагальнено та схематично відображено стратегічні методи оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності

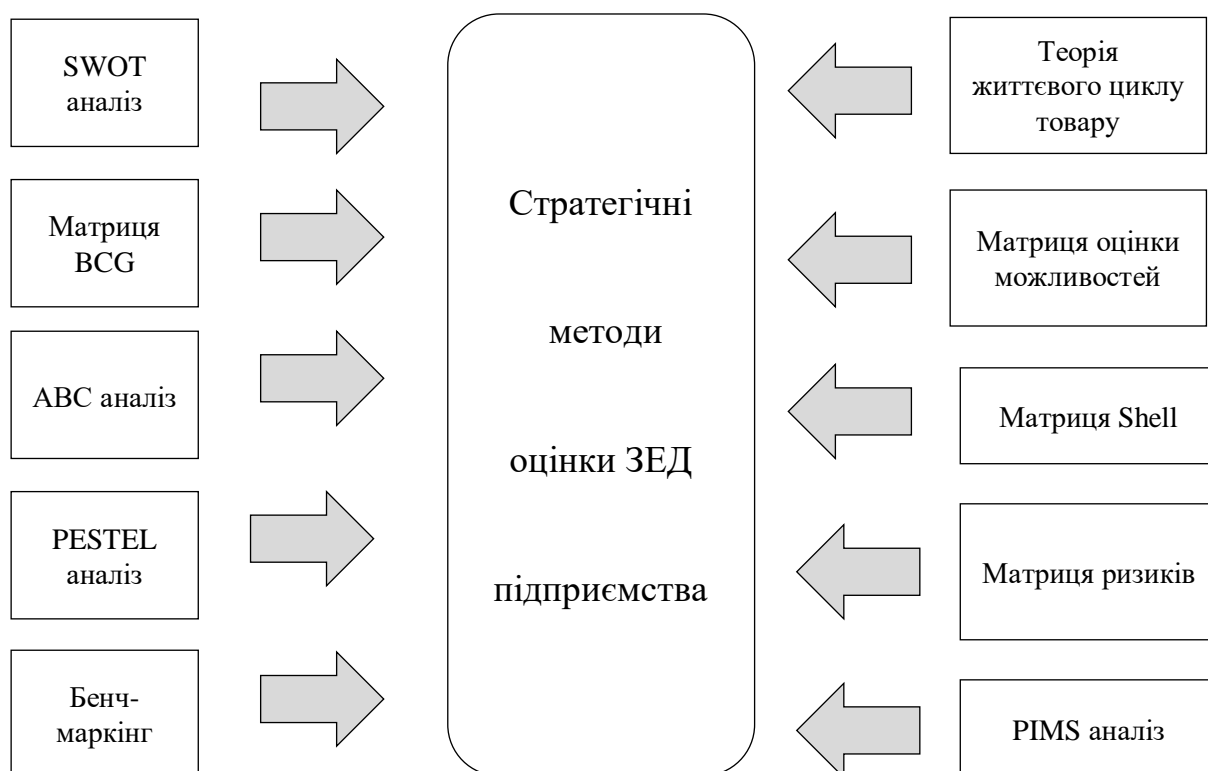


Рис. 2.3. Стратегічні методи оцінки ЗЕД підприємства

Джерело: сформовано за даними джерела [67]

На прикладі підприємства ПСП «Поділля-Агро» з використанням методу SWOT-аналізу та матриці ризиків було проведено аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. На підставі результатів матричного аналізу продукції підприємства ПСП «Поділля-Агро» була сформована таблиця SWOT-аналізу підприємства ПСП «Поділля-Агро» (таблиця 2.6.).

Матриця SWOT аналізу підприємства ПСП «Поділля-Агро»

Сильні сторони	Коефіцієнт впливу	Слабкі сторони	Коефіцієнт впливу
Ефективна бізнес-модель функціонування підприємства	0,9	Залежність від природно-кліматичних умов	0,6
Рівень використання інновацій	0,7	Застаріле обладнання	0,6
Стабільний попит на продукцію на світовому ринку	0,6	Залежність від рівня світових цін	0,5
Кваліфікований рівень персоналу	0,6		
Цінова політика на світовому ринку	0,5		
Лідруючі позиції на визначеному сегменті	0,4		
Безвідходне виробництво	0,5		
Усього	4,2		1,7
Можливості	Коефіцієнт впливу	Загрози	Коефіцієнт впливу
Збільшення попиту на нерафіновану олію на світовому ринку	0,8	Товари замітники	0,5
Нарощування або вихід на нові ринки збуту	0,6	Зменшення попиту на рослинну олію	0,4
Нарощування у зв'язку з підвищенням попиту на світовому ринку	0,6	Зміна законодавства в країнах збуту	0,7
		Інфляція	0,6
		Підвищення конкуренції на світовому ринку	0,5
Усього	2,0		2,7

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Таким чином, сильними сторонами «Поділля Агро» є ефективна бізнес-модель переробки, транспортування, закупівлі сировини та експорту через елеватори з використанням власних потужностей. Це дозволило компанії зменшити ризик залежності від інших постачальників та модернізувати всю систему відповідно до власних можливостей і потреб. У 2022 р. ПСП «Поділля-Агро» створило та ввело у свою діяльність комплексний інноваційний продукт

під назвою Digital Agri Bussiness з метою автоматизації управління бізнес-процесами на підприємстві.

В 2023 р. підприємство «ПСП «Поділля-Агро» реалізує проект з будівництва елеватора, що дозволить суттєво зменшити витрати та ризики. До слабких сторін підприємства ПСП «Поділля-Агро» можна віднести можливості та переваги порівняно з невеликими підприємствами. Однак у такого масштабу є суттєвий недолік. Він передбачає оновлення обладнання та підтримання його у відповідному технічному стані, що потребує значних інвестицій та часу. Незважаючи на оновлення основних фондів, ефективність роботи підприємства в цілому знижується, оскільки обладнання застаріває. Погода є зовнішнім фактором, який нелегко подолати. Цю проблему частково вирішує інноваційне програмне забезпечення (програма «Відкритий агробізнес»).

Щодо бізнес-можливостей компанії, то дослідження світового ринку олійних та зернових культур показало, що ринок нерафінованої олії є зростаючим та перспективним завдяки обізнаності населення про здоров'я. Крім того, зростання населення в таких країнах, як Туреччина, Єгипет та Індія, може збільшити експорт без збільшення внутрішнього виробництва.

Однією із загроз для компанії є зниження попиту на рослинні олії, що корелює з можливістю розширення ринку нерафінованої олії, про яку йшлося вище. Тенденція до здорового способу життя може знизити попит на соняшникову олію, яка містить велику кількість жирів.

Для зовнішньоекономічної діяльності «Поділля Агро» також важливо враховувати та аналізувати зовнішньоекономічні ризики компанії. За результатами аналізу основних ризиків сільськогосподарських підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності було сформовано матрицю ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства «Поділля Агро» (див. табл. 2.7).

Матриця ризиків ЗЕД підприємства ПСП «Поділля-Агро»

	4	5	9
Вплив	3 (банківський ризик)	4 (ризик країни)	7 (валютні ризики)
	1	2	3
Ймовірність			

Джерело: сформовано за даними джерела [68]

Матриця розглядає три основні типи зовнішньоекономічних ризиків: ризик країни, з якої компанія експортує свою продукцію, валютний ризик та банківський ризик. Ризики були ранжовані за ступенем важливості та ймовірності на основі думок шести експертів, залучених до зовнішньоекономічної діяльності «Поділля Агро». Кожен ризик оцінюється за шкалою від 1 до 3, де 1 означає прийнятний ризик, 2 - середній ризик і 3 - високий ризик.

Можна зробити висновок, що банківський ризик є прийнятним і не потребує прийняття жодних рішень у цій сфері зовнішньоекономічної діяльності. Страховий ризик є помірним і необхідно вжити заходів для його контролю. Валютні ризики є високими і потребують негайного вжиття заходів для їх зниження.

Ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, а управління ризиками – однією з основних складових менеджменту. Окрім зовнішньоекономічних ризиків, підприємство також має ділові, фінансові та стратегічні ризики, які також впливають на зовнішню торгівлю. Результати зниження зовнішньоекономічних ризиків «Поділля Агро» показані на рисунку 2.4.

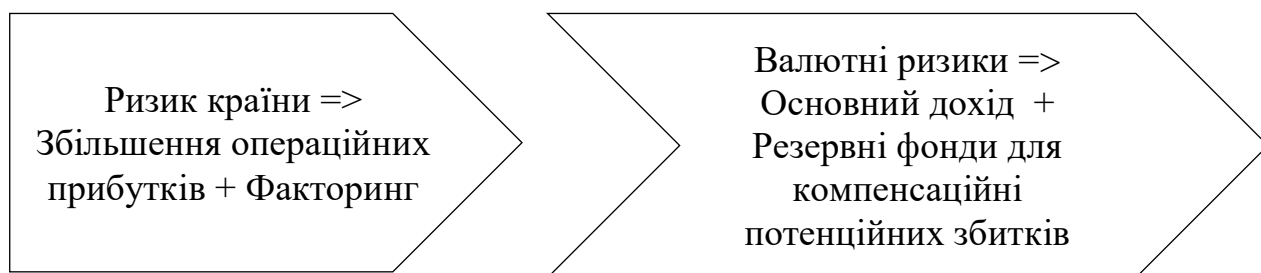


Рис. 2.4. Зменшення ризиків ЗЕД діяльності підприємства ПСП «Поділля-Агро»

Джерело: сформовано за даними джерела [61]

Зменшення країнознавчого ризику в основному означає ведення бізнесу лише з країнами, які є надійними. Щоб мінімізувати потенційні збитки, компанія використовує інструменти для збільшення операційного прибутку. Цей метод передбачає ранжування країн, до яких компанія експортує свою продукцію, за рівнем політичної стабільності. Якщо країна нестабільна, до ціни додається певний відсоток відповідно до ступеня нестабільності, щоб компенсувати цей ризик.

Валютний ризик «Поділля Агро» мінімізується шляхом деномінації основного доходу в доларах США. Це пов'язано, головним чином, з нестабільним обмінним курсом гривні. Також необхідно створювати резервний фонд для покриття потенційних збитків, що також знижує ризик ліквідності. Для цього можна використовувати хеджування.

ПСП «Поділля Агро» розширила регіони та обсяги експорту сільськогосподарської продукції, а також активно експортує перероблену продукцію та сировину.

Значна модернізація матеріально-технічної інфраструктури покращила процеси обробки зерна та підвищила продуктивність приймання та відвантаження сільськогосподарської продукції на експорт.

ПСП «Поділля Агро» має хороші торговельні відносини з польськими, румунськими та італійськими компаніями.

У 2020 році компанія співпрацювала з іноземними партнерами переважно через посередників зернотрейдерів, тоді як у 2021 році більшість контрактів було підписано напряду, хоча співпраця з зернотрейдерами тривала.

Основний виклик, який потребує вирішення, - логістика: у 2022 році компанія покращила свої показники, вперше підписавши контракт з Вінницьким олійно-жировим комбінатом на переробку соняшнику в олію, яка потім експортувалася до Італії та Польщі. Порівнюючи характеристики різних форм співпраці та каналів збуту, оцінюючи їх переваги та обмеження, можна відзначити наступне

Продаж зерна іноземним партнерам через зерноторгові центри в Україні має наступні переваги. - Простіша логістика;

- зерно можна транспортувати до елеватора контрагента власним автотранспортом; та

- рутинна робота, пов'язана з митним оформленням, значно скорочується, оскільки немає необхідності щоразу оформлювати сертифікати якості.

Продаж зерна через іноземних партнерів через їх зернотрейдерський центр в Україні має наступні обмеження:

- трейдери можуть суб'єктивно занижувати ціну, знижуючи вміст соняшnikової олії, фактичний рівень якості пшениці і занижуючи ціни.;

- ціна на зерно в Україні істотно відрізняється від зарубіжних цін, і посередники прагнуть максимізувати свій прибуток.

Експорт зерна через прямі продажі без посередників має наступні переваги:

- ціни тут набагато вищі, ніж в Україні;

- збільшуючи стратегічні можливості, сільськогосподарські компанії, завоювавши хорошу репутацію, отримають більше можливостей і перспектив для укладення нових довгострокових контрактів на вигідних умовах.

Експорт зерна шляхом прямих продажів без посередників має наступні обмеження:

- складність організації логістики;

- великий обсяг роботи, пов'язаний з оформленням товарів, від отримання сертифікатів до відвантажувальних накладних;
- для перевезення товарів потрібен спеціальний транспорт.

Але, незважаючи на обмеження, рентабельність прямих продажів продукції на експорт стала значно вище. Тому підприємства ПСП "Поділля-Агро" активно працюють над поліпшенням логістичних зв'язків автомобільних перевезень, а підприємства ПСП "Поділля-Агро" активно організовують експорт і продаж продукції.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу розробки та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Особливістю функціонування сучасної світової економіки є інтенсивний розвиток міжнародних економічних відносин, однією з форм яких є зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств. Здійснення ЗЕД підприємствами вимагає її чіткої організації, одним з основних елементів якої є визначення стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Це пов'язано з тим, що від правильності її формулювання безпосередньо залежить ефективність виходу підприємства на зовнішній ринок, що, в свою чергу, зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства є складним і непростим завданням. Такі питання, як кон'юнктура ринку, потенційні покупці та продавці, встановлення з ними ділових контактів, проведення переговорів та укладання угод, потребують ретельного вивчення. Тому для ефективного управління ЗЕД на рівні підприємства необхідно мати структуру управління, адекватну умовам його діяльності, що відображає створення системи управління в цій сфері, тобто органу, служби або пристрою для управління ЗЕД [55, с. 30].

Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю визначається її цілями та завданнями. Метою є максимізація прибутку в довгостроковій перспективі за рахунок ефективної участі в міжнародному бізнесі. Організаційна структура управління ЗЕД, як і внутрішнє управління підприємством, повинна постійно розвиватися і вдосконалюватися, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі та управлінні. Неможливо, щоб його форми і методи залишалися незмінними [50].

Процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності можна поділити на декілька фаз та етапів (рис. 3.1).

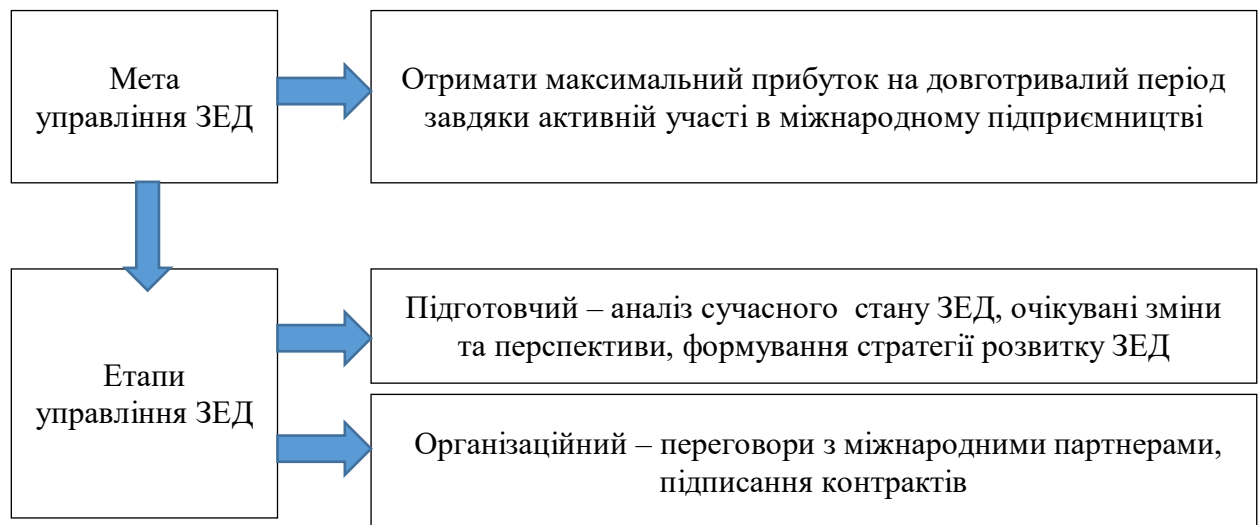


Рис. 3.1. Ефективна система організації ЗЕД підприємства

Джерело: сформовано за даними джерела [50]

На виробничих підприємствах, які активно займаються зовнішньоекономічною діяльністю в умовах глобалізації, зовнішньоекономічний сектор наразі існує переважно у двох формах: відділ зовнішньоекономічних зв'язків в рамках існуючої управлінської структури та зовнішньоторговельна компанія.

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків не є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він є частиною управлінської структури. Його основним завданням є управління зовнішньоекономічною діяльністю як елементом єдиної інтегрованої системи внутрішнього управління [48].

В принципі, відділ зовнішньоекономічних зв'язків підприємства відповідає за сприяння розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, прискорення його соціально-економічного розвитку, управління експортним потенціалом підприємства, забезпечення його постійного зміцнення і розвитку, забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з контрактів і договорів з іноземними партнерами, вивчення кон'юнктури зовнішніх ринків, збір відповідної інформації про Вона створюється для участі у формуванні таких

стратегій, як збір та накопичення, організація імпортно-експортних операцій та забезпечення їх ефективності. [40].

Якщо експорт становить значну частку в загальному товарообігу; якщо зовнішньоторговельні операції здійснюються регулярно; якщо товар має високий рівень конкурентоспроможності, бажано унікальний за своїми характеристиками; якщо рівень конкуренції на відповідному сегменті світового ринку низький; якщо товар не потребує серйозної адаптації до зарубіжних умов використання; якщо на підприємстві має необхідну кількість фахівців із ЗЕД, створення на підприємстві власної зовнішньоекономічної служби є виправданим [38].

Іншою формою зовнішньоекономічного апарату є зовнішньоторговельне підприємство. Його основними завданнями в принципі є планування, організація і регулювання зовнішньоторговельних операцій; збільшення обсягів експорту і поліпшення його структури; підвищення ефективності імпортних закупівель відповідно до стратегії підприємства; підвищення конкурентоспроможності продукції за кордоном і сприяння підвищенню її якості; вивчення кон'юнктури світового товарного ринку, критеріїв і вимог до конкурентоспроможності товарів. Виявлення; вивчення діяльності конкурентів, їх сильних і слабких сторін; організація пост імпортозаміщення.

На формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори, які формують експортний потенціал підприємства як основу для формування стратегії. До внутрішніх факторів належать організація управління підприємством, інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, планування експортного виробництва, облік та аналіз експортних поставок, управління персоналом [33].

Зовнішньоекономічна діяльність вивчає ринки декількох країн і, відповідно, на основі результатів опитування складає таблицю показників і їх характеристик, виставляє бали, підсумовує ці бали (вагові коефіцієнти) для кожної країни окремо, прогнозує майбутній розвиток, виявляє можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінює конкурентоспроможності і прогнозує її

зміни. Ринок, який набрав найбільшу кількість балів, вважається найбільш вигідним.

На другому етапі, або паралельно (на першому етапі для новостворених підприємств), визначаються місія, завдання та цілі ЗЕД підприємства.

На третьому етапі проводиться стратегічний аналіз, в ході якого цілі та завдання ЗЕД порівнюються з результатами аналізу середовища ЗЕД, виявляються та ліквідуються розриви між ними і, найголовніше, формулюються альтернативні стратегії (варіанти стратегічного розвитку).

На четвертому етапі моделюються сценарії змін (оптимістичний, песимістичний і найбільш ймовірний) і досліджується вплив кожного з них на сформульовані альтернативні стратегії ЗЕД. Визначається конкурентоспроможність підприємства за умови реалізації тієї чи іншої стратегії ЗЕД за тим чи іншим сценарієм.

На п'ятому етапі з-поміж альтернативних стратегій обирається найбільш прийнятна стратегія ЗЕД.

На шостому етапі готується остаточний варіант стратегічного плану ЗЕД підприємства.

На сьомому етапі на основі стратегічного плану розробляється тактичний середньостроковий план зовнішньоекономічної діяльності.

На 8-му етапі розробляються оперативні плани та проекти. На цьому етапі процес стратегічного планування ЗЕД завершується і починається процес реалізації стратегічного плану, тобто стратегічне управління.

З точки зору маркетингу, використання якого є визначальним при виході компаній на зовнішні ринки, стратегії зовнішньоекономічної діяльності належать до стратегій інтернаціоналізації, які полягають в освоєнні нових зарубіжних ринків за допомогою розширення не тільки експорту товарів, але й капіталу [54].

Стратегії інтернаціоналізації можуть реалізовуватися у формі експорту, спільного підприємництва та прямих інвестицій; у науковій літературі часто згадується класифікація стратегій інтернаціоналізації, запропонована Я.

Леонтіадісом. Ці стратегії відрізняються за своїми цілями, обсягом необхідних інвестицій та організаційних витрат, а також засобами, що використовуються, такими як зняття вершків, демпінг, експлуатація та проникнення (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Набір стратегій завдяки яким реалізовується стратегія розвитку ЗЕД підприємства

Джерело: сформовано за даними джерела [50]

Скімінг - це вихід на певний сегмент іноземного ринку з низькими витратами, значними організаційними зусиллями та помірним ризиком. Тип і якість товарів не відрізняються від тих, що пропонуються компаніями на внутрішньому ринку. Інструментами реалізації цієї стратегії є непрямий експорт та ліцензування через агентів.

Демпінг передбачає мінімальні організаційні та інвестиційні витрати і мінімальний ризик. За рахунок продажу товарів за низькими цінами можна збільшити товарообіг (суму грошових надходжень від продажу). Засобом реалізації цієї стратегії є непрямий експорт через агентів і дистриб'юторів.

Компанії, які приймають стратегію розширення, зосереджуються на отриманні інформації про іноземні ринки, щоб оцінити потенціал для значних прямих інвестицій за кордоном. Компанії аналізують поведінку потенційних покупців, постачальників та місцевих органів влади. Найбільш поширеними інструментами є експорт, ліцензування діяльності та створення дочірніх підприємств.

Стратегії проникнення передбачають максимальне використання фінансових та організаційних ресурсів за кордоном з метою максимізації частки ринку в довгостроковій перспективі. Рівень ризику є досить високим, і прямі інвестиції за кордон є прямим засобом реалізації цієї стратегії [31].

Оскільки стратегія інтернаціоналізації є глобальною стратегією, прийнято розробляти базову стратегію, на якій вона базується, що визначає заходи, які необхідно вжити для досягнення основної стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії. На нашу думку, базовою стратегією при виході на зовнішній ринок є стратегія, пов'язана з часткою ринку, яку компанія хоче зайняти на зовнішньому ринку, стратегія визначення кола цільових споживачів і стратегія, пов'язана з розробкою заходів по кожній складовій комплексу маркетингу для досягнення поставлених цілей [30].

Цілями експортних стратегій є отримання прибутку від господарської діяльності, формування джерела стійкого виробництва, зменшення проблеми збитковості потужностей на внутрішньому ринку та розширення можливостей вирішення проблеми збуту шляхом регулювання темпів реалізації товарів на різних світових ринках.

Етапи розробки стратегії експорту представлені на рис. 3.3.

На це значною мірою впливають природні фактори, такі як сезонність, кліматичні умови та ймовірність стихійних лих [52], але також необхідно враховувати зміну структури попиту, пов'язану з альтернативним використанням сільськогосподарської продукції, такої як зернові, цукор, олійні культури та рослинні олії, для задоволення потреб швидкозростаючої біопаливної промисловості.

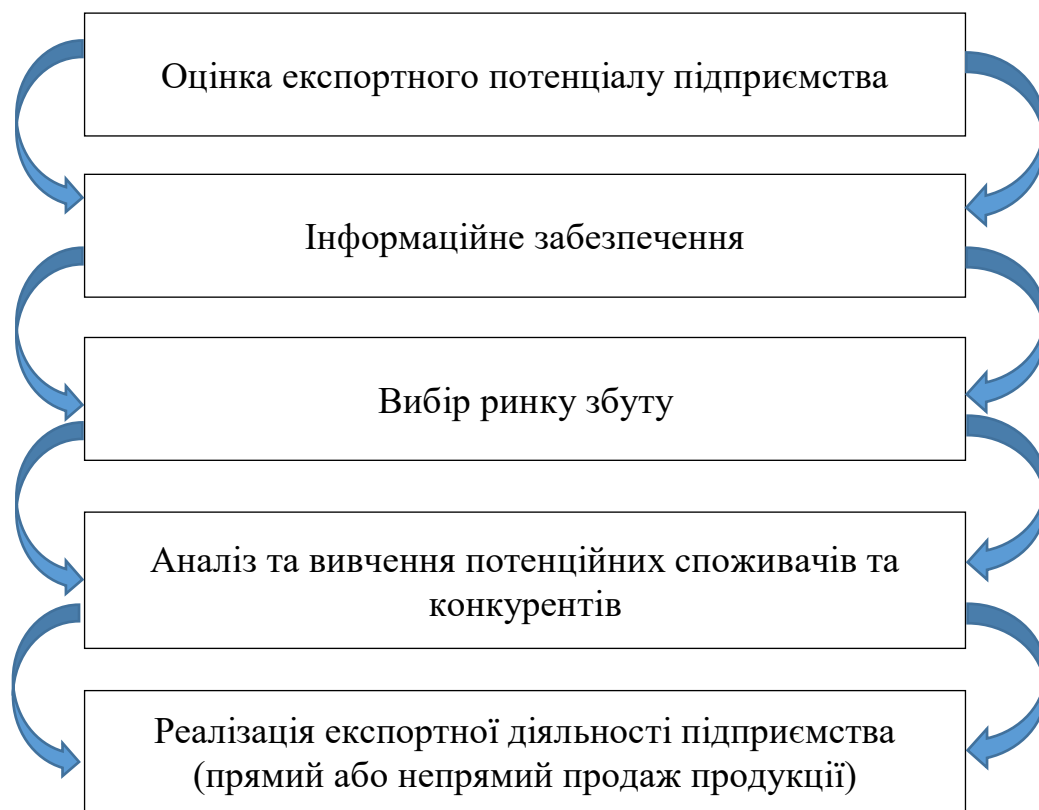


Рис. 3.3. Етапи розробки стратегії виходу підприємства на світовий ринок
Джерело: сформовано за даними джерела [30]

Розробка експортної стратегії компанії ускладнюється роллю аграрного сектору у вирішенні продовольчої проблеми; стратегічне планування особливо ускладнюється тим, що необхідно враховувати низку угод, укладених під егідою СОТ. Сьогодні сільське господарство, як ядро агропромислового комплексу, перебуває під пильною увагою наднаціональних організацій, головним чином через його виняткову роль в економічному та політичному розвитку країн.

Зважаючи на виняткову важливість галузі для забезпечення продовольчої безпеки, більшість країн застосовують нетарифне регулювання на своїх аграрних ринках, зокрема, субсидії та дотації виробникам, збільшення державних закупівель та розширення соціальних програм з метою забезпечення населення продовольством. Існування прихованих бар'єрів не лише значно погіршує умови роботи приватних компаній на продовольчому ринку, але й зменшує доходи виробників та ускладнює процес прийняття рішень щодо експортних стратегій.

Потреба в багатонаціональних стратегіях впливає з теорії про те, що культурні, економічні, політичні та конкурентні умови в різних країнах суттєво відрізняються. Чим різноманітніші національні ринкові умови, тим ефективнішою є багатонаціональна стратегія, і в рамках багатонаціональної стратегії компанії адаптують свій стратегічний підхід до ринкових умов конкретної країни.

Таким чином, розглядаючи експортні стратегії для сільськогосподарських підприємств, слід зазначити, що існують значні особливості в процесі розробки та реалізації, оскільки фактори зовнішнього середовища мають значний вплив на діяльність підприємств. Лише за наявності обґрунтованої експортної стратегії, сприятливих ґрунтово-кліматичних умов та родючих земель вітчизняні сільськогосподарські підприємства можуть стати фактором глобальної економічної інтеграції. Товари, ціни, маркетингові стратегії та інші види політики формулюються на основі дослідження, оцінки та вибору зовнішніх ринків.

3.2. Вибір та реалізація оптимальної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

При формуванні стратегії розвитку в процесі прийняття управлінських рішень щодо напрямів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства «Поділля Агро» доцільно визначити країни, привабливі для подальшої співпраці, проаналізувати існуючі зовнішньоекономічні зв'язки та виявити перспективні напрями розвитку.

Основною метою має бути ретельний аналіз системи міжнародної торгівлі з урахуванням економічного середовища країни, в яку планується вихід, а також політичних, правових і культурних особливостей цього середовища [30].

Комплексне вивчення параметрів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК свідчить про низьку ефективність останньої, наявність системних проблем у цьому секторі економіки та значні невикористані

резерви підвищення потенціалу вітчизняних підприємств на зовнішніх аграрних ринках [28].

Недостатня участь сільськогосподарських підприємств у зовнішньоекономічній діяльності може бути зумовлена як об'єктивними (надмірна сировинна орієнтація вітчизняних суб'єктів господарювання в аграрному секторі та низька частка продукції з доданою вартістю, невідповідність національних норм і стандартів сертифікації продукції міжнародним вимогам, нерозвиненість логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, недостатня конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції), так і суб'єктивними факторами (зовнішні наявність інституційних бар'єрів для розвитку зовнішньоекономічної діяльності).

Існування деструктивного впливу цих факторів свідчить про актуальність встановлення та розробки пріоритетних напрямів активізації розвитку зовнішньоекономічної діяльності агропромислових підприємств на основі стратегічного підходу.

В умовах лібералізації торгівлі, імплементації економічної частини Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом та загострення проблеми дефіциту продовольства на світовому аграрному ринку перед вітчизняними підприємствами агробізнесу постає низка викликів (адекватність реструктуризації бізнес-процесів, необхідність суттєвого підвищення конкурентоспроможності продукції тощо). Для того, щоб структурувати ці виклики та можливості, необхідно розробити ефективні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу.

Дотримання стратегічного підходу в процесі розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК дає наступні переваги [25]

- 1) Підвищення керованості зовнішньоекономічною діяльністю та створення резервів для підвищення її ефективності;
- 2) раціоналізація використання потенційних ресурсів агропромислових підприємств в імпортно-експортних операціях

- 3) зменшення невизначеності інформаційного середовища для прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності
- 4) мінімізація потенційних втрат підприємств АПК;
- 5) посилення конкурентоспроможності на цільових аграрних ринках; та
- 6) підвищення ефективності підприємств агропромислового комплексу в досягненні їхніх довгострокових цілей
- 7) можливість створення ефективної системи протидії загрозам у сфері зовнішньоекономічної діяльності; 8) можливість створення ефективної системи протидії загрозам у сфері зовнішньоекономічної діяльності
- 8) усунення так званих «слабких ланок» у бізнес-процесах підприємств АПК.

На рис. 3.4 показано етапи формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Поділля Агро».

При формуванні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в аграрному секторі слід враховувати існуючі тенденції функціонування аграрного сектора і прогнозований сценарій його розвитку в майбутньому. З одного боку, розроблена стратегія повинна бути стійкою до потенційних дестабілізуючих впливів, а з іншого - володіти гнучкими характеристиками у відповідь на зростаючі виклики і зміни економічних умов функціонування підприємств аграрного сектора. Етапи формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектора схематично відображені на малюнку.

Забезпечення ресурсної забезпеченості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору передбачає необхідність примусового дотримання таких принципів ,як [25].:

- 1) узгодженість (наявність внутрішніх компонентів, підсистем і блоків, що взаємодіють один з одним для досягнення певної мети-критерій оптимальності);
- 2) збалансованість (стратегія зовнішньоекономічної діяльності повинна забезпечувати економічну ефективність підприємств агробізнесу, а також соціальне та екологічне зростання);



Рис. 3.4. Особливості формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства
Джерело: сформовано за даними джерела [28]

3) адаптивність (здатність стратегії зовнішньоекономічної діяльності адаптуватися до змін параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства аграрного сектора);

4) багатофункціональність (формована стратегія повинна бути спрямована на комплексний розвиток підприємств аграрного сектора і диверсифікацію зовнішньоекономічної діяльності);

5) синергетичний ефект (здатність стратегії своєчасно мобілізувати ресурсний потенціал підприємства в аграрному секторі та досягати стратегічних цілей у сфері зовнішньоекономічної діяльності).

ПСП «Поділля-Агро» удосконалює управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, всі процеси зовнішньоекономічної діяльності об'єднуються в єдину систему і в кінцевому підсумку стають більш вигідними для компанії. Ми розробили інноваційну модель управління зовнішньоекономічною діяльністю для досліджуваного підприємства ПСП «Поділля-Агро», засновану на вивченні різних методів управління моделі організації (рис. 3.5).

Весь процес зовнішньоекономічної діяльності підпорядковується загальній стратегії підприємства «ПСП Поділля-Агро», яка формується строком на 5 років і за необхідності координується Генеральною дирекцією. Дана стратегія передбачає виробництво необхідної кількості зерна і соняшникової олії, в тому числі для експорту.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю засноване на бізнес-процесах підприємства ПСП "Поділля-Агро". Перший етап-це здача в оренду полів для посіву зернових культур соняшнику, на яких він вирощується, та закупівля сировини (соняшнику та зернових) у приватних фермерських господарств, якщо збору врожаю з полів підприємств "ПСП Поділля-Агро" недостатньо для забезпечення експортної діяльності. Підприємство "ПСП Поділля-Агро" збирає врожай та закуповує сировину у фермерських господарств, потім транспортує частину зерна та соняшнику на склади, решту - на елеватори та заводи з переробки олійних культур, а потім експортує продукцію.

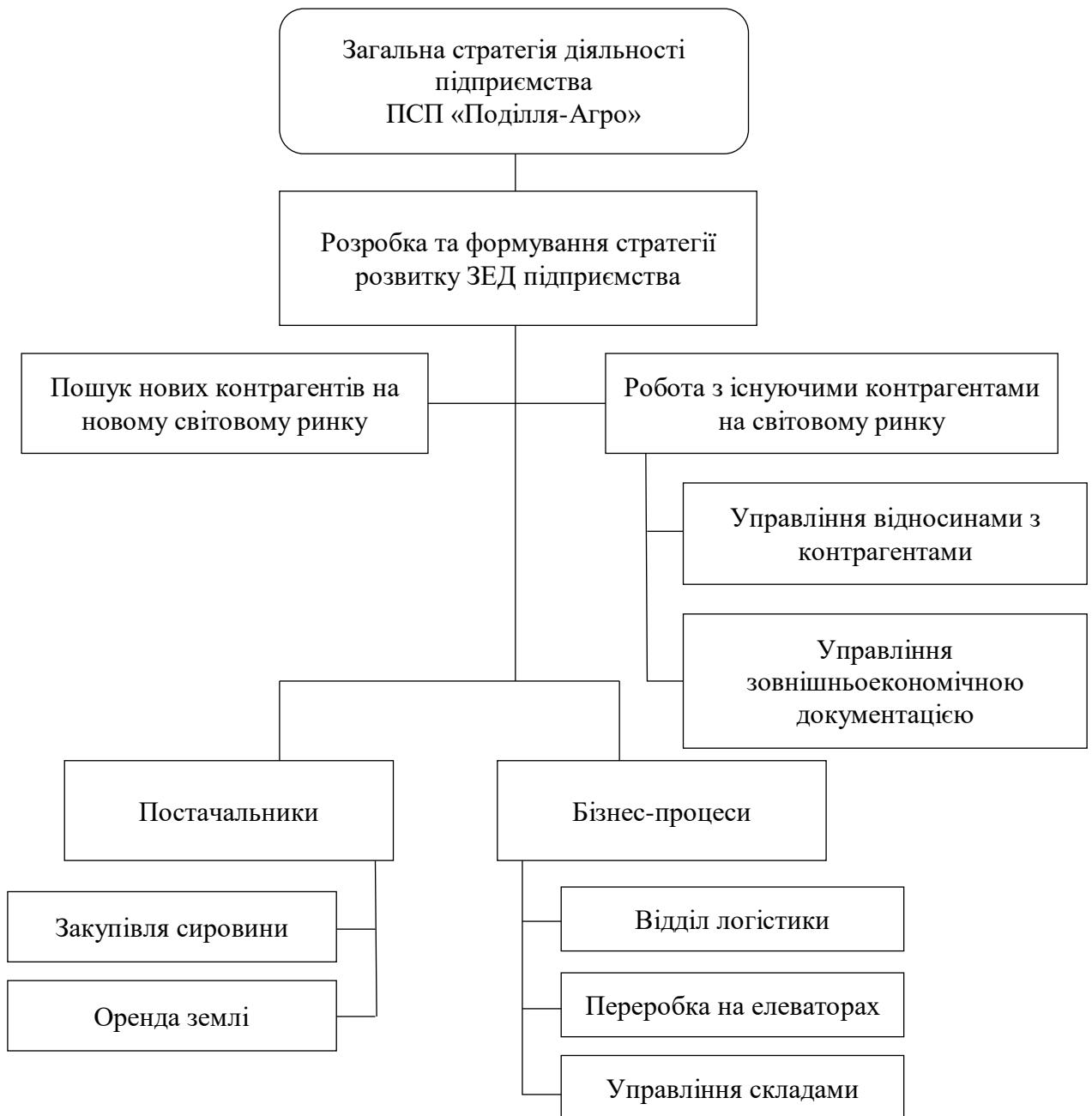


Рис. 3.5. Інноваційна модель управління ЗЕД підприємства ПСП «Поділля-Агро»

Джерело: сформовано за даними джерела [32]

Для реалізації системного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідно, в першу чергу, сформувати загальну стратегію управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств ПСП "Поділля-Агро", яка передбачає аналіз міжнародного попиту на зерно та соняшникову олію, формування пріоритетних ринків збуту та мінімізацію витрат. ризик експортної

діяльності на обраний міжнародний ринок. Далі процес управління ділиться на 2 частини: пошук контрагентів на нових ринках і робота з поточними контрагентами.

На основі своєчасної передачі високоякісної продукції, конкурентної оплати послуг підприємств ПСП «Поділля-Агро», якісного виконання зобов'язань посередниками Відділ зовнішньоекономічної діяльності підприємства також займається оформленням всіх зовнішньоекономічних документів, систематичними змінами в законодавстві та реєстрацією рахунків-фактур та інших документів на міжнародному ринку.

При пошуку нових посередників Група використовує Інтернет, консультаційні послуги та рекомендації інших бізнес-партнерів і клієнтів. При виборі посередників Група аналізує їхні фінансові показники, компетентність та ділову репутацію. Потім фахівці департаменту зовнішньоекономічної діяльності зв'язуються з потенційними контрагентами, надсилаючи їм листи з пропозиціями. Після цього відбуваються переговори та узгодження між компаніями і підписується угода про співпрацю. На наступному етапі відбувається управління взаємовідносинами з посередником та ведення документації.

Пом'якшення страхового ризику полягає насамперед у тому, щоб вести бізнес лише з тими країнами, яким можна довіряти. Для мінімізації потенційних втрат використовуються інструменти підвищення операційного прибутку. Цей метод ранжує країни, в які компанія експортує або розглядає можливість експорту своєї продукції, за ступенем політичної стабільності. Якщо країна нестабільна, до ціни додається відсоток відповідно до рівня нестабільності для компенсації ризику. На основі індексу нестабільних держав було складено таблицю, в якій країни, куди «Поділля Агро» продає свою продукцію, ранжуються за рівнем політичної нестабільності (Таблиця 3.1).

**Рейтинг країн збуту підприємства ПСП «Поділля-Агро» з
урахуванням рівня політичної нестабільності**

Назва країни	Рівень нестабільності	Доданий відсоток
Африка	Високий	+25
Середній Схід	Високий	+25
Індія	Високий	+25
ЄС	Відсутність ризиків	
Туреччина	Середній	+8
Китай	Середній	+8
Єгипет	Середній	+8

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

На зовнішньому ринку основними критеріями конкурентоспроможності є ціна, якість, імідж та стратегія підприємства [31, 38].

На рис. 3.6 наведені пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ПСП «Поділля-Агро».

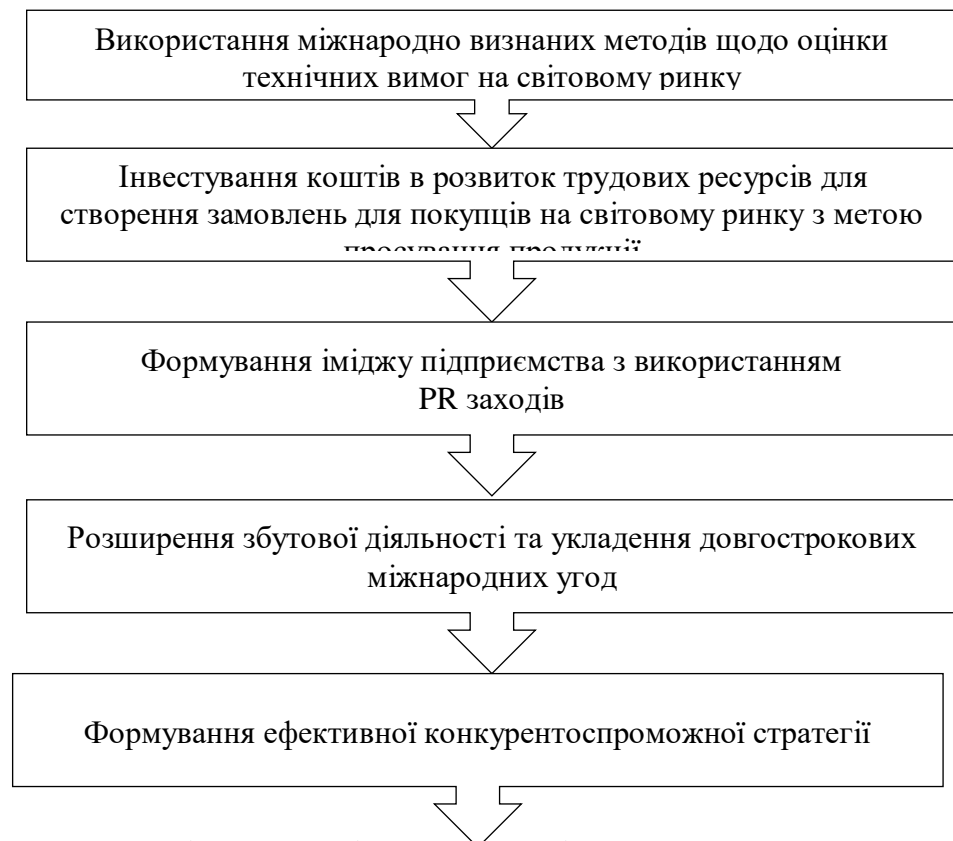


Рис. 3.6. Пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ПСП «Поділля-Агро»

Джерело: сформовано за даними джерела [35]

Якість є одним з найважливіших критеріїв при виборі компанії. Українські агропідприємства використовують власні методи моніторингу і тому мають проблему отримання результатів, які відрізняються від результатів міжнародних інспекційних органів. Тому «Поділля Агро» потребує систематичного моніторингу та застосування міжнародно визнаних методів моніторингу якості зерна та соняшникової олії.

Для розвитку зовнішньоекономічної діяльності також необхідно мати персонал з необхідними комунікативними навичками, знанням всіх циклів бізнес-процесів компанії, розумінням основ крос-культурного менеджменту та високим ступенем володіння англійською, німецькою та іншими мовами. Для досягнення цієї мети рекомендується використовувати консалтингові послуги, переважно іноземних компаній.

Ефективна стратегія конкурентоспроможності для «Поділля Агро» повинна зосереджуватися на інноваційних та логістичних підходах. Оскільки «Поділля Агро» має конкурентну перевагу над іншими компаніями на зовнішніх ринках завдяки своїй бізнес-моделі та проактивному інноваційному розвитку, необхідно усунути вузькі місця в цих процесах, оптимізувати ресурси компанії та впровадити інноваційні рішення, засновані на реорганізації неефективних потоків, щоб потрібно створювати.

Перевагами використання стратегічного управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарськими підприємствами в процесі глобалізації є [32, 58].

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що система розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств перебуває під впливом світових глобалізаційних процесів в умовах зміни тенденцій у міжнародному конкурентному середовищі та посилення невизначеності фінансово-економічної ситуації. Забезпечити своєчасну адаптацію до нових умов підприємства можуть шляхом стратегічного управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності. Це базується на оцінці тенденцій нестабільності зовнішнього середовища, швидкому реагуванні на зовнішні

загрози та їх попередженні. При цьому в процесі формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств мають бути враховані сучасні тенденції розвитку світового аграрного ринку, існуючі обмеження та особливості аграрного сектору. Наявність стратегічного управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності дозволяє гарантувати економічне зростання та ефективність сільськогосподарських підприємств, підвищити їх міжнародну конкурентоспроможність, а також комплексно оцінити бізнес-середовище на основі наявних можливостей та з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Крім того, згідно з результатами дослідження, аграрний сектор є одним із пріоритетних для подальшого розвитку України. Українські сільськогосподарські підприємства мають великий потенціал для розвитку зовнішньоекономічної діяльності завдяки таким факторам, як унікальне географічне розташування, висока якість продукції та компетентні людські ресурси. Інноваційне управління зовнішньоекономічною діяльністю українських сільськогосподарських підприємств передбачає попередній аналіз поточного стану зовнішньоекономічної діяльності з використанням обраних методів, що призводить до комплексного управління трьома сферами: зовнішньоекономічною діяльністю, управлінням ризиками та конкурентоспроможністю підприємства.

Таким чином, економічні переваги використання ризикових фондів порівняно з іншими методами управління ризиками є очевидними. Така ситуація виникає, коли аналіз страхового ринку показує, що премії, які сплачуються за страхування ризиків, є занадто високими. В рамках інших інструментів ризик-менеджменту неможливо забезпечити необхідне зниження або компенсацію ризиків компанії. Така ситуація може виникнути, коли ризики компанії настільки великі, що один страховик не може їх повністю покрити. Слід зазначити, що більшість страхових покриттів є неповними, а фінансова компенсація рідко відповідає понесеним збиткам.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження здійсненого у кваліфікаційній магістерській роботі можна зробити наступні висновки:

1. Зовнішньоекономічна діяльність - це важливий елемент міжнародних економічних відносин і сприяє підвищенню міжнародної конкурентоспроможності підприємств в боротьбі за світові ринки. Тому розширення зовнішньоекономічних зв'язків країни значною мірою визначається стабільним розвитком зовнішньоекономічної діяльності конкретних суб'єктів господарювання країни. Причиною обрання цієї теми дослідження є те, що саме ці підприємства вважаються рушійною силою оновлення виробництва та підвищення конкурентоспроможності країни, що, в свою чергу, визначає потенціал для помірною та сталого економічного зростання. Зовнішньоекономічна діяльність вітчизняних підприємств відображає процес інтеграції України в міжнародний економічний простір. Ефективна ділова активність підприємств сприяє раціональному використанню ресурсів, економічному розвитку, технологічному оновленню та збільшенню споживчих товарів.

2. Принципи формування стратегії підприємства відіграють важливу роль і впливають на ефективність процесу формування та реалізації стратегії підприємства підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Принципи формування стратегії підприємства визначають вимоги та визначають характер і зміст господарської діяльності підприємницької структури. Планування є важливим елементом і ключовою функцією управління зовнішньоекономічною діяльністю. Підприємства, які не вміють планувати, або не вважають за потрібне таке планування, навряд чи досягнуть успіху в соціально-економічному розвитку. Ретельний підхід до процесу планування створює всі умови для успішної виробничо-господарської діяльності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

3. Стратегія розвитку вітчизняних підприємств потребує унікального модифікованого підходу до стратегічного планування, який враховує національний та міжнародний досвід планування. Проблеми стратегічного планування також полягають у нерозвиненості корпоративного управління та розбіжності інтересів власників, менеджменту та працівників. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності набуває все більшого значення в умовах нестабільного зовнішнього середовища. На сучасному етапі розвитку ринкової економіки вітчизняним підприємствам доводиться самостійно визначати свої майбутні функціональні цілі та обирати шляхи досягнення основних результатів своєї діяльності.

4. Більш детальні дослідження щодо питань розробки та реалізації стратегії розвитку ЗЕД підприємства було здійснено на матеріалах приватного сільськогосподарського підприємства ПСП «Поділля-Агро» Вінницької області. ПСП «Поділля-Агро» є юридичною особою код ЄДРПОУ якого 31380542. Підприємство зареєстроване 24.12.2001. Розмір статутного капіталу ПСП «Поділля-Агро» складає 2 500,00. Чистий дохід від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду зменшився на 26,4%, що пов'язано з військовими діями в Україні. Це було пов'язано з військовими діями в Україні. Чистий економічний прибуток зменшився на 215,2 млн грн (81,3%). Основною причиною зменшення чистого прибутку стало зниження собівартості реалізованої продукції.

5. Собівартість продажів ПСП "Поділля-Агро" знизилася на 8,74%, що призвело до значного збільшення валового прибутку більш ніж в 3 рази і чистого прибутку в 2 рази. В результаті цих тенденцій рівень рентабельності різко зріс на 109,8%. На прикладі підприємства ПСП «Поділля-Агро» з використанням методу SWOT-аналізу та матриці ризиків було проведено аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. На підставі результатів матричного аналізу продукції підприємства була сформована таблиця SWOT-аналізу підприємства ПСП «Поділля-Агро» (таблиця 2.6).

6. Таким чином, сильними сторонами «Поділля Агро» є ефективна бізнес-модель переробки, транспортування, закупівлі сировини та експорту через елеватори з використанням власних потужностей. Це дозволило компанії зменшити ризик залежності від інших постачальників та модернізувати всю систему відповідно до власних можливостей і потреб. У 2022 р. ПСП «Поділля-Агро» створило та ввело у свою діяльність комплексний інноваційний продукт під назвою Digital Agri Bussiness з метою автоматизації управління бізнес-процесами на підприємстві. В 2023 р. підприємство «ПСП «Поділля-Агро» реалізує проект з будівництва елеватора, що дозволить суттєво зменшити витрати та ризики. До слабких сторін підприємства ПСП «Поділля-Агро» можна віднести можливості та переваги порівняно з невеликими підприємствами.

7. Стратегії інтернаціоналізації можуть реалізовуватися у формі експорту, спільного підприємництва та прямих інвестицій; у науковій літературі часто згадується класифікація стратегій інтернаціоналізації, запропонована Я. Леонтіадісом. Ці стратегії відрізняються за своїми цілями, обсягом необхідних інвестицій та організаційних витрат, а також засобами, що використовуються, такими як зняття вершків, демпінг, експлуатація та проникнення. На рис. 3.2 запропоновано Набір стратегій завдяки яким реалізовується стратегія розвитку ЗЕД підприємства ПСП «Поділля-Агро».

8. При формуванні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності «Поділля Агро» слід враховувати існуючі тенденції функціонування аграрного сектора і прогнозований сценарій його розвитку в майбутньому. З одного боку, розроблена стратегія повинна бути стійкою до потенційних дестабілізуючих впливів, а з іншого - володіти гнучкими характеристиками у відповідь на зростаючі виклики і зміни економічних умов функціонування підприємств аграрного сектора. На рис. 3.4 показано етапи формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Поділля Агро».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко О. Ю. Формування механізму сучасного регулювання зовнішньоекономічної діяльності як важливої передумови розвитку експортно орієнтованого виробництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24(1). С. 5-9.
2. Бабець І. Г. Теоретико-методологічні засади дослідження впливу зовнішньоекономічних чинників на економічну безпеку регіонів України. *Проблеми економіки*. 2021. №4. С. 85-91.
3. Балдинюк В. М. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності України. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 74. С. 36-43.
4. Басюк Т. П. Фінансові аспекти зовнішньоекономічних операцій. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 6. С. 20-25.
5. Брояка А. А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. Випуск № 1. С. 146-159.
6. Бугас В. В., Самійленко М. А. Реалії зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних і іноземних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6059> (дата звернення 24.09.2024).
7. Бурка А. Я., Запорожець Г. В. Вплив пандемії COVID-19 на зовнішньоекономічну діяльність підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск № 68. С. 50-54.
8. Васюк Т. В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 131-136.
9. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Зовнішньоекономічна діяльність та результативність функціонування аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 6-17.

10. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Зовнішньоекономічна діяльність та результативність функціонування аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2022. Випуск № 4. С. 6-17.

11. Гонтарук Я. В., Мазур К. В. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності переробних підприємств АПК України в умовах інтеграції в ЄС. *East European Scientific Journal*. 2021. № 5 (57). Part 1. Р. 4-10.

12. Григор'єв О. І. Організація та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»*. 2019. № 69 С. 170-179.

13. Даниленко В., Дядик Т. Особливості маркетингового ціноутворення при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності в умовах військового стану. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 55-59.

14. Динаміка й тенденції зовнішньої торгівлі України за підсумками 7 місяців 2022 р. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/dynamika-y-tendentsiyi-zovnishnoyi-torhivli-ukrayiny-za> (дата звернення 23.08.2024).

15. Діброва Л. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 522 с.

16. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ: ТОВ «Знання», 2016. 462 с.

17. Долгова Л., Іваненко В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємницьких структур в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Path of Science*. 2021. №7 (10). С. 2007-2016.

18. Доцюк С. О. Сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. № 39. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1357> (дата звернення 25.09.2024).

19. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення 21.09.2024).

20. Заячківська О. В. Характеристика наукових поглядів щодо поняття «Зовнішньоекономічна діяльність». Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. *Економічні науки*. 2020. Вип. 3. С. 72-78.

21. Зеліч В. В., Матвеев М. Е. Особливості регулювання та контролю зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану: реалії сьогодення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Випуск №5 (5). 2023. С. 93-97.

22. Зосимова Ж. С. Методичні підходи до оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2018. Випуск №9. С. 112-116.

23. Каленська О. О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств: зарубіжний досвід та українські реалії. *Економіка та держава*. 2020. Випуск №4. С. 86-92.

24. Калетнік Г. М., Коломієць Т. В. Ефективність функціонування національного господарства та організаційні форми управління національною економікою. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 4 (54). С. 7-19.

25. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. Київ: Знання-Прес, 2018. 384 с.

26. Книшек О. О. Аналіз абсолютної та відносної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2016. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2016_3_13 (дата звернення 23.09.2024).

27. Ковтун О. А., Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С., Драган О. І., Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колективна монографія. Київ: Кафедра, 2020. 404 с.

28. Козак Ю. Г., Притула Н. В., Єрмакова О. А. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 240 с.

29. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 21-26.

30. Кравченко М. О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства: сутність та особливості. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск № 36. С. 50-56.

31. Кривда О. В., Кириченко С. О., Дубенець В. П. Концептуальні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С. 81-85.

32. Кухленко О. В., Прокопів В. П., Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах глобалізації економіки. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*. 2017. Випуск №15(2). С. 36-41.

33. Лазарева О. В. Технологія стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. Випуск № 5(2). С. 725-728.

34. Легостаєва О. О., Кондратенко Н. Д. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2. С. 28-32.

35. Лобачева І. Ф. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. 2021. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2002/> (дата звернення 30.08.2024).

36. Люльов О. В., Пронікова Ж. С. Формування стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України: зарубіжний досвід. *Вісник Сумського державного університету*. Серія «Економіка». 2021. Випуск №1. С. 120-126.

37. Ляшевська В. І., Євтушенко В. А., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 23-29.

38. Максименко І. Я., Максименко Ю. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: облікове відображення придбання запасів за іноземну валюту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. Випуск № 21-22. С. 73-77.

39. Мельник О. Г., Горошко Ю. В., Передало Х. С. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі

цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 72-81.

40. Мельник Т. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 368 с.

41. Міщенко Л. О., Міщенко Д. А. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1965> (дата звернення 11.08.2024).

42. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <https://customs.gov.ua/> (дата звернення 01.11.2024).

43. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 02.11.2024).

44. Офіційний сайт Міністерства закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/dvostoronnye-spivrobitnictvo> (дата звернення 06.11.2024).

45. Пахуча Е.В., Філімонов Ю.Л., Лещенко Л.О. Структурні зміни зовнішньої торгівлі України аграрною продукцією. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6962> (дата звернення 26.10.2024).

46. Пітель Н. Я. Проблеми розвитку експортно-орієнтованої діяльності аграрної сфери економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 16. С. 25-34.

47. Платонова І. О. Теоретичні засади механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13-14. С. 125-129.

48. Радченко О. П., Капанжи М. В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. С. 94-96.

49. Рахман М. С., Євтушенко В. А., Рудас Д. С. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами ЄС. *Інфраструктура ринку*. Вип. №47. 2020. С. 39-44.

50. Руцишин Н. М., Лукашевська У. Т. Зарубіжний досвід стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. Випуск №10(2). С. 879-883.

51. Салій Є. Ю., Салій О. О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. Вип. №3 (14). 2023. С. 58-71.

52. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. С. 28-35.

53. Соколовська О. М. Проблеми зовнішньої торгівлі України та її регіонів у контексті світової кризи. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1(38). С. 97-102.

54. Ставська Ю. В., Глуха А. О. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах євроінтеграції. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск №5(10). С. 59-64.

55. Стеблянко І. О., Фролова В. Ю. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства: світовий досвід та вітчизняна практика. *Економічний простір*. 2020. Випуск №154. С. 29-32.

56. Талах Т., Талах В. Особливості методики аналізу зовнішньоекономічної діяльності та його інформаційне забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-74> (дата звернення 06.11.2024).

57. Тибінка Г. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності України. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: *Економіка АПК*. 2020. №27. С. 68-70.

58. Урбан О. А., Дзямучич М. І., Чиж Н. М. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації світової економіки. *Економічний форум*. 2023. №2. С. 47-52.

59. Хаєцька О. П. Сучасні тенденції зовнішньоекономічної діяльності України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. Випуск № 2(2). С. 79-83.

60. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 137-140.

61. Чайкова О. І., Тарасенко О. М. Використання зарубіжного досвіду стратегічного планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю українських підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. Випуск №5. С. 54-60.

62. Чалюк Ю. О. Стратегія соціально-економічного прориву КНР. *Китаєзнавчі дослідження*. 2021. № 3. С. 127-140.

63. Чалюк Ю. О., Довганик Н. М. Євроінтеграційна стратегія сучасного українського суспільства. Міжнародна політологія: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2022. С. 258-282.

64. Чернишев В. Г., Окара Д. В., Ковальова І. Л. Зовнішньоекономічна діяльність регіонів України. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_42 (дата звернення 24.10.2024).

65. Чернишев В. Г., Окара Д. В., Ковальова І. Л. Зовнішня торгівля аграрною продукцією Одеської області. *Агросвіт*. 2019. № 13-14. С. 23-32.

66. Чиркова, Ю. Л., Квасниця, В. М. Цінова стратегія суб'єктів ЗЕД в Україні: особливості формування та напрями розвитку. *Економічний простір*. 2021. № 171. С. 47-51.

67. Шацька З. Я., Кравчук О. О. Особливості стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств: німецький досвід. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск № 11(1). С. 125-130.

68. Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 248 с.

69. Babets I., Fleychuk M. External Economic Security of Ukraine: Conditions, Problems and Prospects. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42(3). P. 316-322. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.31> (дата звернення 25.09.2024).