

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 339.5:658.012.2

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

(ПП)

« ____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**

(підпис)

(ПП)

« ____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему **«Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок»**

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)

(ПІБ)

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

_____ **к.е.н., доцент**

(науковий ступінь та вчене звання)

_____ **Людмила ЧОРНЕНЬКА**

(підпис)

(ПІБ)

Виконав

_____ **Володимир КУЧЕРУК**

(підпис)

(ПІБ студента)

КИЇВ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

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

«13» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ
Кучеруку Володимирі Володимировичу
(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 «Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок»
затверджена наказом ректора НУБіП України від «13» грудня 2024 р. №2234 “С”

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2025.11.05
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчі акти державних органів влади України, аналітичні та статистичні дані і матеріали Державної служби статистики України, підручники та посібники, монографії, статті в періодичних виданнях з питань формування стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки, фінансові звіти досліджуваного підприємства, інтернет джерела та власні спостереження автора

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки
2. Аналіз міжнародної діяльності підприємства
3. Шляхи формування ефективної стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки

перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання «13» грудня 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

Людмила ЧОРНЕНЬКА
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

Володимир КУЧЕРУК
(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції вихід підприємства на зовнішній ринок стає важливою складовою його стратегічного розвитку. Зовнішньоекономічна діяльність відкриває для підприємств нові можливості – розширення ринків збуту, підвищення рівня прибутковості, залучення іноземних інвестицій, удосконалення технологій та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Стратегія виходу на зовнішній ринок є системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективної інтеграції підприємства у світове економічне середовище. Вона визначає напрями, форми, методи та етапи освоєння закордонних ринків з урахуванням внутрішніх ресурсів підприємства, ринкових умов і потенційних ризиків.

Метою обґрунтування теоретичних та методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

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

- узагальнити сутність стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок;
- визначити класифікацію стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок;
- запропонувати методичні підходи щодо оцінки ефективності розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки;
- проаналізувати фінансові результати діяльності підприємства;
- оцінити потенціал підприємства для виходу на зовнішній ринок;
- визначити аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємства;

розробити стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки з використанням цифрових інновацій.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

Методи дослідження: аналізу та синтезу, аналізу ключових показників, абстрагування та узагальнення, історичний, статистичний аналіз, порівняльний, графічний, SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

Наукова новизна. Отримали подальший розвиток шляхи розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки в умовах сучасних ризиків.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБіП України, 04 листопада 2025 р.).

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, SWOT АНАЛІЗ, SPACE АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ,

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ | |
| 1.1. Сутність стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок | 10 |
| 1.2. Класифікація стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок | 17 |
| 1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективності розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки | 22 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | 28 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства | 28 |
| 2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства | 34 |
| 2.3. Оцінка потенціалу підприємства для виходу на зовнішній ринок | 41 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ | 47 |
| 3.1. Напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємства | 47 |
| 3.2. Формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки з використанням цифрових інновацій | 54 |
| ВИСНОВКИ | 67 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 70 |

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції вихід підприємства на зовнішній ринок стає важливою складовою його стратегічного розвитку. Зовнішньоекономічна діяльність відкриває для підприємств нові можливості – розширення ринків збуту, підвищення рівня прибутковості, залучення іноземних інвестицій, удосконалення технологій та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Стратегія виходу на зовнішній ринок є системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективної інтеграції підприємства у світове економічне середовище. Вона визначає напрями, форми, методи та етапи освоєння закордонних ринків з урахуванням внутрішніх ресурсів підприємства, ринкових умов і потенційних ризиків.

Розроблення такої стратегії дає змогу підприємству не лише знайти нові джерела зростання, але й забезпечити стійке функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища. Саме тому питання формування та реалізації стратегії виходу на зовнішній ринок є надзвичайно актуальним для українських підприємств у період їх інтеграції у світову економіку.

Питанням щодо стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства присвячені праці зарубіжних та вітчизняних вчених та дослідників: Діброва Л. В., Коваленко Н. В., Колесник Т. В., Ралко О. С., Дуднік М. М., Невертій Г. С., Курилова Н. М., Ганштель В. В., Горалчук І. В., Дикань В. Л., Зубенко В. О., Длугопольська Т. І., Катоола Т. Б., Хропонюк Д. О., Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П., Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А., Закрижевська І. В., Полозова В. М., Каленська О. О., Кваша С., Павленко О., Вакуленко В., Ковальчук В. Г., Шопіна А. М., Пономарьова А. Ю., Колокольчикова І. В., Кононенко В. В., Рудаченко О. О. Тараруєв Ю. О., Соколов Д. В., Кривда О. В., Кириченко С. О., Дубенець В. П., Кухарук А., Ліщинська В. В., Ляшевська В. І., Євтушенко В. А., Чупринюк Ю. В. та інші.

Проте в зазначених працях, на наш погляд недостатньо розкрита проблема формування стратегії виходу на зовнішні ринки в умовах сучасних ризиків, тому дослідження цього питання є досить актуальним.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних та методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

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

- узагальнити сутність стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок;
- визначити класифікацію стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок;
- запропонувати методичні підходи щодо оцінки ефективності розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки;
- проаналізувати фінансові результати діяльності підприємства;
- оцінити потенціал підприємства для виходу на зовнішній ринок;
- визначити аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємства;
- розробити стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки з використанням цифрових інновацій.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

Методи дослідження. В магістерській кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: метод аналізу ключових показників ефективності за допомогою якого можна оцінити, наскільки успішно підприємство досягає визначених цілей; SWOT-аналіз – дозволяє виявити фактори, що впливають на ефективність управління стратегічним розвитком підприємства та дає можливість визначити слабкі та сильні сторони; PEST-аналіз

для визначення відповідної бізнес-стратегії; метод порівняльного аналізу – передбачає порівняння ефективності діяльності підприємства з іншими підприємствами-конкурентами; фінансовий аналіз – для оцінки загального стану підприємства з розрахунком його фінансових показників.

Інформаційна база дослідження: законодавчі акти державних органів влади України, аналітичні та статистичні дані і матеріали Державної служби статистики України, підручники та посібники, монографії, статті в періодичних виданнях з питань формування стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки, фінансові звіти досліджуваного підприємства, інтернет джерела та власні спостереження автора.

Наукова новизна – дістали подальшого розвитку шляхи розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки в умовах сучасних ризиків.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБіП України, 04 листопада 2025 р.).

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

Обсяг і структура кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань. Робота містить 17 таблиць, 13 рисунків. Основний зміст роботи викладений на 76 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1. Сутність стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок

Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок – це система довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективної присутності підприємства у міжнародному середовищі. Вона визначає, як, коли, на який ринок і яким способом підприємство буде виходити, враховуючи власні ресурси, конкурентні переваги, ризики та можливості зовнішнього середовища.

Суть стратегії полягає в обґрунтованому виборі оптимального шляху інтеграції підприємства у світову економіку з метою підвищення прибутковості, зміцнення конкурентоспроможності та диверсифікації ринків збуту.

Головна мета полягає в забезпеченні ефективного входження та закріплення підприємства на зовнішньому ринку, мінімізуючи ризики і максимізуючи економічні результати.

На рис. 1.1 показано завдання виходу підприємства на зовнішні ринки.

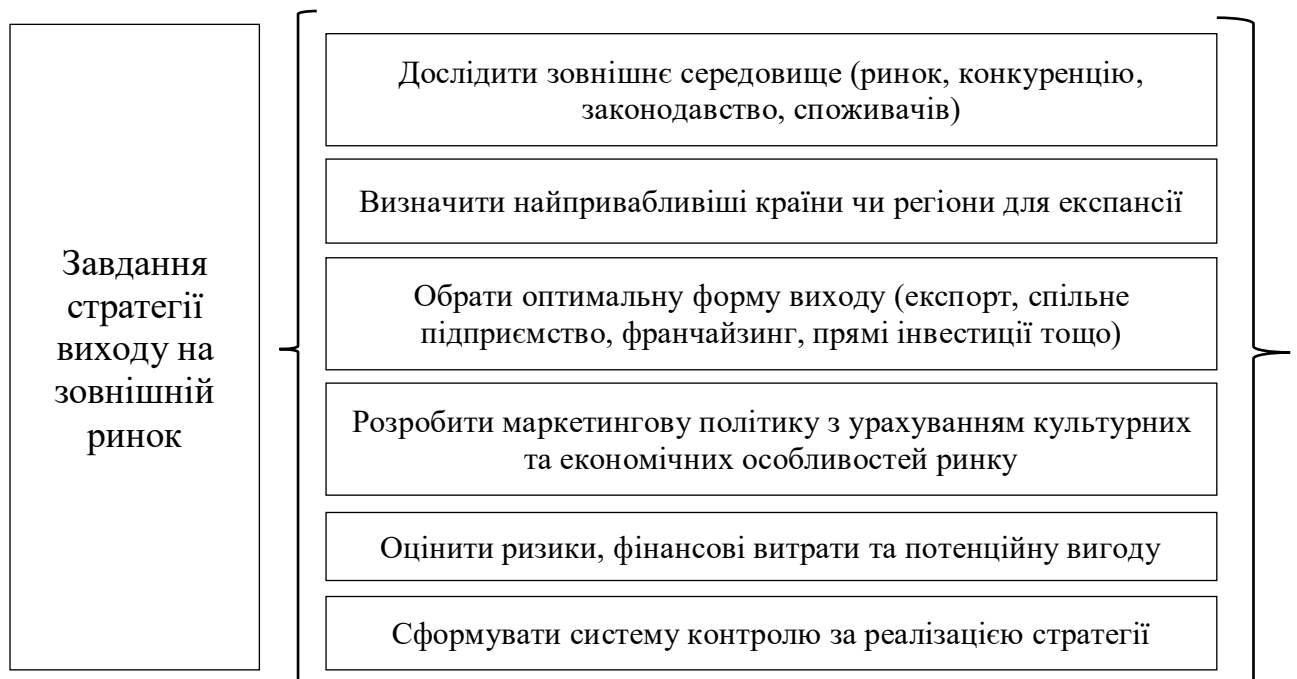


Рис. 1.1. Головні завдання стратегії виходу на зовнішній ринок

Джерело: сформовано за даними [48]

До основних форм виходу підприємства на зовнішній ринок відносять:

- експорт (прямий або непрямий);
- прямі іноземні інвестиції (створення філій, дочірніх підприємств);
- створення спільного підприємства;
- контрактні угоди (виробничі, управлінські, інжинірингові) [28].

До голонвих принципів формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки можна віднести (рис. 1.2):

- системність і комплексність аналізу ринку;
- відповідність місії та цілям підприємства;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища;
- економічна доцільність і раціональне використання ресурсів;
- узгодженість з національними інтересами та законодавством країни [28].



Рис. 1.2. Принципи формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки

Джерело: сформовано за даними [28]

Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок – це продумана програма дій, що визначає напрями, інструменти та послідовність дій підприємства під час виходу на міжнародні ринки. Її реалізація сприяє

розширенню економічних можливостей, диверсифікації ризиків і зміцненню конкурентних позицій підприємства у світовому господарстві.

Нині поглиблення інтернаціоналізації й глобалізації економіки супроводжується не тільки розширенням ринків збуту але й міжнародних партнерських мереж з подальшим розвитком саме економічних й торговельних відносин між підприємствами в усьому світі. Саме тому зовнішньоекономічна стратегія відіграє значну роль при плануванні діяльності підприємства та спрямована саме на виведення на зовнішні ринки й налагодження торговельних відносин із світовими партнерами.

Таким чином зовнішньоекономічна діяльність підприємств є досить важливим компонентом її формування, становлення й розвитку а також є однією з головних сфер саме підприємницької діяльності. Це можна пояснити досить стрімким розвитком як глобалізації так й інтеграції більшості національних економік в один єдиний світовий простір. Тому під зовнішньоекономічною діяльністю підприємств розуміють сферу господарської діяльності, що пов'язана з міжнародним виробництвом, імпортом та експортом продукції, науково-технічним співробітництвом а також виходом на зовнішні ринки з забезпеченням функціонування підприємства.

Під зовнішньоекономічною стратегією компанії розуміють один зі компонентів загальної стратегії підприємства. Також це діяльність, що веде до досягнення цілей, які пов'язані з зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (мова йде про вихід на зовнішні ринки, зміцнення його позицій, утримання частку ринку, підвищення рівня конкурентоспроможності на ринках інших зарубіжних країн з метою налагодження торговельних відносин саме з іноземними партнерами тощо). Під стратегією розуміють також систематизовану програму дій та заходів, що спрямовані на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Більшість дослідників та вчених визначають зовнішньоекономічну стратегію підприємства як довгострокову систему планів та дій, що спрямовані на організацію й розширення діяльності підприємства на зовнішніх ринках [35,

44]. Також зовнішньоекономічні стратегії пропонують визначення найкращих шляхів та способів виходу на зовнішні ринки та адаптацію продукції й послуг саме до міжнародних стандартів з метою створення конкурентних переваг у глобальному масштабі.

Для виходу й ефективного функціонування підприємства на зовнішніх ринках головну роль відіграє стратегічне планування щодо обраного напрямку діяльності. В табл. 1.1 наведено визначення та опис терміну «стратегія».

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «стратегія»

| Автори | Визначення та опис |
|---------------------------------------|---|
| Піжук О. І. [35] | Стратегія це набір напрямів (мети й засобів її досягнення) з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства а отримання прибутку |
| Потрер М. [38] | Стратегія це довгостроковий курс розвитку підприємства чи спосіб досягнення встановлених цілей, які можна досягти з використанням можливих альтернативних варіантів й керуються саме власними підходами у межах політики підприємства |
| Ліщинська В. В. [24] | Стратегія виступає засобом щодо розробки й формування ефективної системи довгострокових цілей діяльності підприємства та також вибір ефективних методів та способів їх досягнення |
| Люльов О. В., Пронікова Ж. С. [25] | Стратегія є алгоритмом певних дій, що визначає формування розвитку й ефективне управління підприємством з метою досягнення визначених цілей й перспектив діяльності на основі експертного оцінювання. З іншої сторони стратегія виступає програмою дій щодо розробки прогнозу розвитку зовнішнього середовища та можливостей підприємства |
| Романюк С. А. [42] | Стратегія є координуючим засобом, що об'єднує наявні фактори й цілі організації |

Джерело: узагальнено за даними [24, 25, 35, 38, 42]

Для визначення оптимальної стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки й визначення стратегічних напрямків потрібні відповідні заходи ведення саме зовнішньоторговельної діяльності. Таким чином, підсумовуючи підходи

різних науковців та вчених, пропонуємо узагальнити всі етапи планування виходу підприємства на зовнішній ринок (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Етапи планування виходу підприємства на зовнішні ринки
Джерело: сформовано за даними [38]

Вибір стратегії розвитку підприємства здійснюється відповідно на основі комплексного розуміння стратегічних компетенцій, аналізу цінової політики, аналізу світового ринку, вивчення вже існуючих перешкод, товарної кон'юнктури, асортименту тощо. Варто також вивчити досвід виходу на зовнішні ринки й інших українських підприємств, які функціонують в даній галузі.

Вибір зовнішнього ринку й країни ведення бізнесу базується на урахуванні наступних факторів: витрати на виробництво; транспортна інфраструктура; ємність ринку даної країни; політичної й економічної стабільності; державні пільги та стимули; наявність висококваліфікованої та відносно дешевої робочої сили; наявність торгових обмежень; наявність потрібних постачальників сировини, матеріалів тощо [16].

При пошуку партнерів зазвичай використовують завдяки реалізації стратегії кінцевим результатом якої є підписання реальних контактів саме з потенційними партнерами. При цьому вибір партнерів проводять з урахуванням оцінки ступеня солідності потенційних партнерів, їх ділової репутації, досвіду минулих угод, частки на зовнішньому ринку тощо [11, 15].

Наступним етапом може бути відкриття локальних представництв підприємства. Саме для кращого розуміння особливостей ринку місцевими працівниками варто є їх прийняття саме в штат підприємства. Такий захід спрощує ведення переговорів та підвищує кількість підписаних контрактів.

Зазначимо. Що створення єдиної інформаційної бази партнерів значно спрощує ведення й контроль як виробничої, збутової так і фінансової діяльності. При цьому наявність системи планування ресурсів підприємства дозволяє підвищити якість управління міжнародним бізнесом що в свою чергу є основою саме для генерації та консолідації наявних даних з метою формування звітів у встановлений період.

Тому найбільш складним та відповідальним рішенням для підприємств, що панують завойовувати зовнішній ринок, є вибір найбільш оптимальної стратегії виходу (чи проникнення).

При виборі стратегії виходу на зовнішній ринок потрібно враховувати: підвищення рівня досвідченості варто здійснювати саме шляхом взяття участі у міжнародних проектах й опанування працівниками нових навичок, які й формують їх досвід і, що в свою чергу, дозволить підвищити результати діяльності підприємства;

спрямування потенціалу до інновацій. Мова йде про розширення бази споживачів на зовнішньому рівні, що дозволить підприємствам фінансувати розробку нових продуктів. Більшість статистичних досліджень стверджують, що половина підприємств, які безпосередньо беруть участь у зовнішній торгівлі, долучається саме до розробки інноваційних продуктів;

нарощування обсягів реалізації продукції або надання послуг у зовнішній торгівлі дає можливість створити нові можливості й відкриває нові перспективи

саме для підприємництва і, що в свою чергу, забезпечить зростання прибутковості. При цьому збільшення обсягів виробництва дає можливість знизити собівартість;

наявність підприємств конкурентів. Здійснювати діяльність на внутрішньому й зовнішньому ринках певним чином підвищує саме лідерські позиції й розширює конкурентні переваги підприємства;

державні стимули у вигляді грантів, податкових пільг чи субсидіювання для підприємств, які планують виходять на зовнішні ринки, досить часто є привабливими й спонукають до розширення ринків збуту;

довгострокове забезпечення дохідності. При цьому забезпечується за рахунок наявності різних ринків збуту, що дозволить отримати стабільні довгострокові доходи й прибутки. Також високий рівень внутрішньої конкуренції спонукає опановувати зовнішню торгівлю, адже глобалізаційні процеси розширюють можливість саме входження іноземних конкурентів на внутрішній ринок.

Системний підхід виходу підприємства на зовнішній ринок передбачає здійснення стратегічного аналізу й формування стратегічного плану розвитку. Кваша С., Павленко О. та Вакуленко В. відзначають, що саме стратегічний процес підготовки виходу саме на зовнішні ринки зазвичай складатися з наступних етапів: визначення головних цілей й формулювання задач виходу підприємства на зовнішній ринок; аналіз взаємозв'язку підприємства з вже існуючими конкурентами, що функціонують на внутрішньому ринку; аналіз ресурсного забезпечення підприємства; оцінка ризиків й переваг; вибір ринку й детальний його аналіз; визначення методу завдяки якому відбудеться впровадження на зовнішній ринок; формування ринкової маркетингової стратегії; розробка тактики й механізмів щодо обраної міжнародної стратегії.

1.2. Класифікація стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок

Відзначимо, що у відповідності до ієрархії системи управління Томпсона А. А. та Стрікланда Дж. виділяють чотири основні види стратегій, які в свою чергу відповідають різним організаційним рівням підприємства: корпоративна, конкурентна (ділова), функціональна, операційна. Кожна з вказаних стратегій є відповідно базою для визначення рамок чи меж можливих стратегічних напрямків та завдань.

У відповідності до корпоративного рівня зазвичай розрізняють стратегію виходу (чи проникнення) на зовнішній ринок для підприємства, яке вперше здійснюють такі спроби а також стратегію розширення зовнішнього ринку саме для досвідчених підприємств з вже існуючою часткою на ринку та стабільним рівнем конкурентоспроможності. На рис. 1.4 наведені види стратегій.

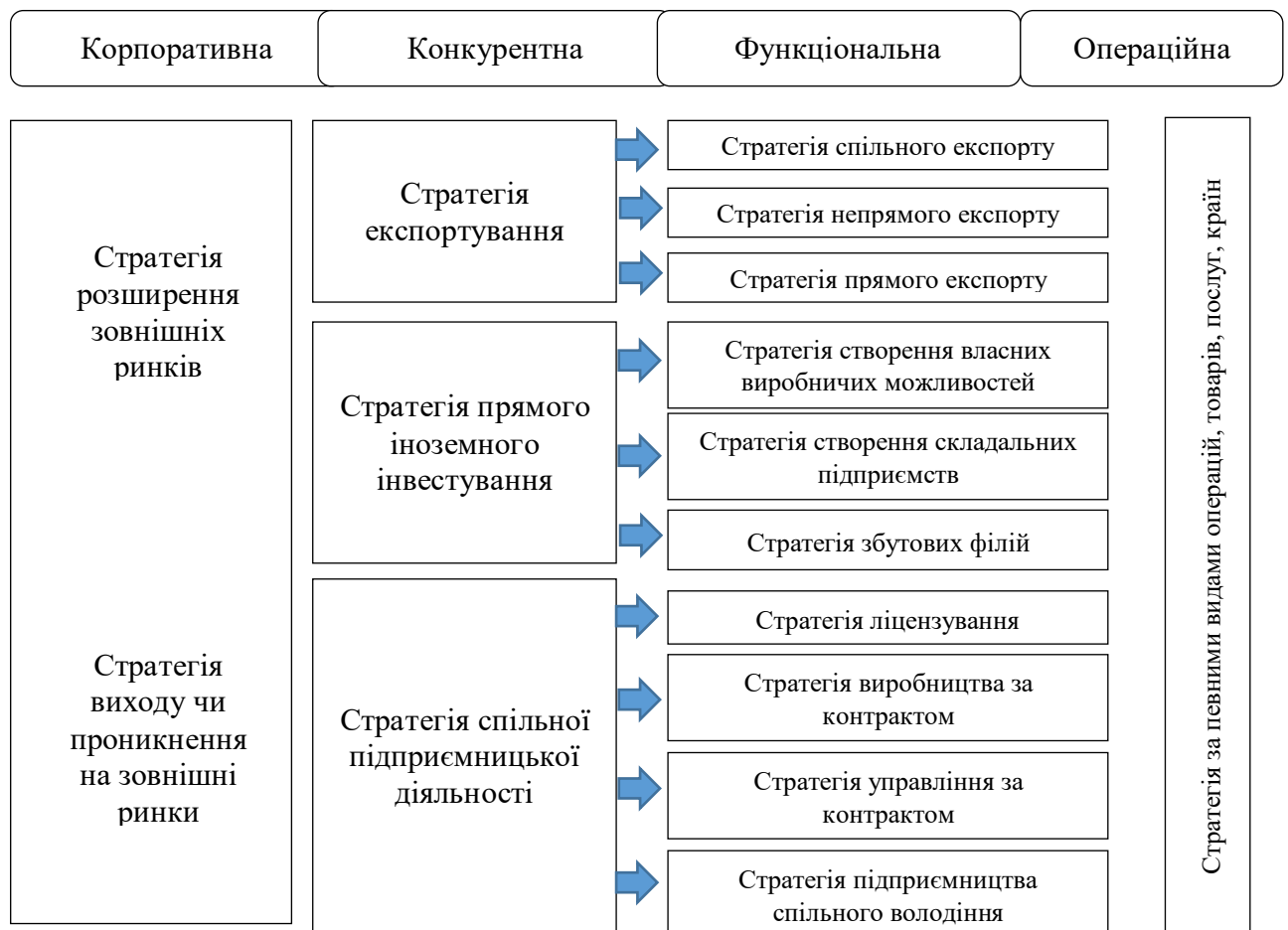


Рис. 1.4. Види стратегій підприємства при виході на зовнішні ринки

Джерело: сформовано за даними [38]

Для формування та розробки заходів щодо посилення конкурентоспроможності, об'єднання стратегічних заходів функціональних підрозділів, збереження лідируючих позицій підприємства зазвичай використовують конкурентні чи ділові або ж бізнесові стратегії. Зокрема до таких можна віднести стратегії експортування, стратегії спільної підприємницької діяльності чи стратегії прямого іноземного інвестування.

Вибір стратегії експортування є актуальним за умов відсутності намірів розміщення саме власного виробництва за кордоном, що полегшує процес виходу на зовнішній ринок, адже експортна продукція продається без змін або з незначними змінами саме в асортименті продукції підприємства, фінансові та інвестиційні витрати при цьому мінімальні, а ризики є незначні.

Відмітимо, що реалізація стратегії експортування можлива саме у трьох варіантах функціональної стратегії: стратегія прямого експорту (яка передбачає саме самостійне здійснення й контроль щодо експортних операцій, налагодження каналів реалізації, фінансування розширення збутової мережі, моніторинг зміни попиту тощо); стратегія непрямого експорту (яка передбачає використання послуг саме посередників, які виконують функції з питань розподілу й оптової реалізації продукції, яку використовують при незначних обсягах експорту та потребує менших капіталовкладень, що зменшує ризики); стратегія спільного експорту (яка передбачає кооперацію підприємств саме з метою постачання продукції або надання послуг на зовнішній ринок, зазвичай використовується підприємствами з вузької спеціалізації).

Стратегія спільної підприємницької діяльності застосовують для поєднання можливостей чи зусиль українського підприємства з ресурсами підприємств країни-партнера. При цьому синергетичний ефект такого партнерства дозволяє забезпечити всіх учасників більшими потужностями й можливістю залучати саме іноземні інвестиції. Також використання спільних ресурсів з метою реалізації науково-дослідних чи дослідно-конструкторських робіт буде сприяти подоланню жорсткої конкуренції на зовнішніх ринках. Ефективність даного виду стратегій характеризується саме високим рівнем

адаптації щодо потреб споживачів, контролем й швидким реагуванням на зміни тенденцій попиту та пропозиції.

Даний вид стратегій варто віднести такі функціональні стратегії: стратегія ліцензування (яка передбачає процес організації діяльності в основі якої ліцензійні угоди, що надають право підприємству-партнеру за кордоном здійснювати виробничу діяльність, користування патентом чи товарним знаком для обміну за фінансову винагороду); стратегія виробництва за контрактом (яка передбачає підписання угоди з місцевими підприємствами щодо випуску певних видів продукції, застосовують у випадку дефіциту власних можливостей та значних логістичних витрат); стратегія управління за контрактом (яка передбачає надання консультаційних послуг саме для іноземних підприємств, які мають фінансові можливості й кадрове забезпечення, проте потребують інноваційних програм й продуктів); стратегія підприємництва спільного володіння (яка передбачає довгострокові інвестування капіталу у підприємницькі інноваційні програми або проекти, які створюються, реалізуються й керуються спільними зусиллями підприємств-партнерів).

Відмітимо, що стратегія прямого іноземного інвестування є найбільш прибутковою, однак і найбільш ризикованою з урахуванням одноосібної відповідальності саме за власні капіталовкладення у зовнішньоторговельну діяльність. Вагомою перевагою вказаної стратегії є створення для підприємства досить сприятливого клімату саме за рахунок налагодження взаємовідносин з споживачами, постачальниками, державними органами і дистриб'юторами країни на ринок якої воно виходить [28].

Також стратегія прямого іноземного інвестування містить наступні види функціональної стратегії: стратегія створення власних виробничих підприємств (яка передбачає інвестиційні вкладення саме у створення за кордоном власних виробничих можливостей, що супроводжується відповідним входженням підприємства в зовнішню торгівельну діяльність); стратегія створення складальних підприємств (яка передбачає інвестиції капіталу саме у власні складальні підрозділи на обраному зовнішньому ринку); стратегія збутових філій

(яка передбачає використання інвестиційних коштів щодо налагодження функціонування збутових філій підприємства).

Зміст, порівняльна характеристика, запропонована система вибору стратегії виходу на зовнішні ринки з урахуванням рівнів управління спрощує обґрунтування та визначення форми зовнішньоторговельної діяльності підприємства. Сформована стратегія покликана підвищити рівень якості прийняття рішень та виконання завдань управлінського персоналу.

Нині у сучасних умовах вихід підприємства на зовнішній ринок неможливий без формування стратегічних планів та реалізації стратегій. Саме тому експансія зовнішніх ринків починається саме з експортних операцій, а в подальшому можна використовувати інші способи проникнення. При цьому стратегічний план виходу підприємства на зовнішні ринки повинен містити набір стратегій, що дозволить реалізовувати залежно від ситуації, що складається з різних елементів зовнішньої діяльності що дозволяє в короткий термін зайняти вільну нішу.

Тому зазвичай вибір й формування стратегії виходу на зовнішні ринки є пріоритетним завданням підприємств, які вже досягли успіхів на національному ринку [21]. Також щоденне збільшення міжнародних зав'язків й бажання отримати конкурентні переваги стимулюють підприємства формувати стратегічні плани охоплення нових ринків.

Також відкритість й розширення взаємозв'язків економік різних країн світу сприяє динамічному розвитку зовнішньої торгівлі. Проблеми перенасиченості внутрішнього ринку актуалізує питання щодо вибору стратегії виходу на зовнішні ринки для опанування нових її секторів й підвищення прибутковості. Відомо, що міжнародний розвиток підприємства передбачає масштабування всіх процесів функціонування, а не здійснення невеликої кількості експортних операцій або підписання кількох контрактів, правильно організована та спланована діяльність й визначена стратегія виходу чи розширення на зовнішні ринки є головною умовою для підприємства. Тому формування стратегії, яка враховує аналітичні результати тенденцій розвитку

міжнародного ринку, цінову політику, потреби ринку, фінансових параметрів, можливих потенційних загроз й ризиків з урахуванням власних можливостей та конкурентними перевагами дає можливість досягнути ефективності розвитку підприємства.

Тому важливим є вибір ринку та SWOT-аналіз; визначення основних конкурентних переваг, формування стратегії сегментування ринку; формування комплексу маркетингу, тактичних й оперативних положень, адаптація продукції; вихід на зовнішній ринок тощо. Таким чином чітке й лаконічне бачення надане Ганштель В. В. та Горалчук І. В., які вважають, що прийняття рішення виходу на зовнішні ринки варто здійснювати за такими етапами: вибір ринку; вирішення термінів виходу; обґрунтування способу виходу на нього; визначення масштабів проникнення [3, 5]. При цьому для отримання доступу на зовнішні ринки підприємство має пройти декілька етапів: етап екстенсивного експорту порту; етап міжнародного маркетингу; етап пробного експорту; етап інтенсивного експорту; етап експортного маркетингу; етап глобального маркетингу, аналіз та моніторинг зазначених етапів.

Тому підприємства при виході на зовнішні ринки повинні насамперед бути впевненими перед невідомим ринком, вимогами його споживачів, міжнародним законодавством, умовами сертифікації й стандартизації тощо. Зазвичай при виборі зовнішнього ринку спочатку визначається відстань розташування й відсутністю значних розбіжностей від внутрішнього ринку.

Тому розвиток, розширення а також удосконалення зовнішньоторговельної діяльності є пріоритетним напрямом для підприємств з розуміння просування економіки своєї країни у системі міжнародних економічних відносин. Коли підприємства виконують зазначені функції це призводить до підвищення ефективності не лише окремої соціально-економічної одиниці але й національного господарства в цілому.

1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективності розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки

Оцінка ефективності розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки є важливим етапом стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Вона дає змогу визначити, наскільки обраний стратегічний напрям відповідає цілям підприємства, забезпечує його конкурентоспроможність і економічну доцільність міжнародної експансії.

Оцінювання ефективності передбачає зіставлення отриманих результатів із запланованими показниками та визначення впливу стратегії на фінансово-економічний стан підприємства, його ринкові позиції та потенціал розвитку.

Розглянемо основні методичні підходи щодо оцінки ефективності/

1. Економічний підхід – спрямований на аналіз фінансових результатів діяльності підприємства після виходу на зовнішній ринок. При цьому використовуються такі показники:

- рентабельність експорту (формула 1.1);

$$R_E = \frac{\Pi_E}{B_E} \times 100\% \quad (1.1)$$

- приріст обсягу реалізації на зовнішніх ринках;
- коефіцієнт ефективності інвестицій (ROI, IRR);
- термін окупності витрат на реалізацію стратегії.

Дає змогу оцінити, чи виправдані витрати на розробку та впровадження стратегії з точки зору прибутковості.

2. Маркетинговий підхід дає змогу оцінити ефективність позиціонування підприємства та привабливість його товарної пропозиції. Даний підхід передбачає аналіз досягнення стратегічних маркетингових цілей:

- рівень частки підприємства на зовнішньому ринку;
- динаміка експорту за видами продукції;
- ступінь адаптації товару до вимог споживачів;
- рівень задоволеності клієнтів і партнерів.

3. Організаційно-управлінський підхід дає змогу оцінити, наскільки підприємство готове до сталого розвитку на зовнішніх ринках. Даний підхід оцінює ефективність процесу стратегічного планування, координації та контролю:

- якість управлінських рішень;
- ефективність комунікацій між підрозділами;
- рівень кваліфікації персоналу, залученого до ЗЕД;
- ступінь гнучкості організаційної структури до змін зовнішнього середовища.

4. Комплексний підхід поєднує економічні, маркетингові та організаційні критерії. Даний підхід дає змогу об'єктивно оцінити загальний рівень ефективності стратегії з урахуванням усіх аспектів діяльності. Його реалізація передбачає побудову інтегрального показника ефективності стратегії, який враховує вагомість кожного з критеріїв (формула 1.2):

$$E_c = \sum_{i=1}^n W_i \times K_i \quad (1.2)$$

Де E_c – інтегральний показник ефективності,

K_i – часткові коефіцієнти ефективності,

W_i – вагові коефіцієнти важливості критеріїв.

Розглянемо основні показники, які оцінюють ефективність формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

Економічні показники ефективності формування стратегії підприємства характеризують фінансові результати діяльності підприємства після виходу на зовнішній ринок.

Коефіцієнт ефективності експорту розраховують за формулою 1.3.

$$K_E = \frac{D_E}{B_E} \times 100\% \quad (1.3)$$

де D_E – дохід від експорту;

B_E – витрати на експорт;

Якщо $K_E > 1$ стратегія є економічно доцільною.

Рентабельність продажів на зовнішньому ринку розраховують за формулою 1.4. Даний показник дає змогу оцінити частку прибутку в обсязі реалізації.

$$P_{\Pi} = \frac{\Pi_E}{BP_E} \times 100\% \quad (1.4)$$

де BP_E – виручка від реалізації на зовнішньому ринку.

Коефіцієнт окупності інвестицій в розробку стратегії (формула 1.5). Даний показник показує, наскільки прибутковими є вкладення у стратегію виходу на ринок.

$$ROI = \frac{\Pi_{ЗАГ}}{I} \quad (1.5)$$

де $\Pi_{ЗАГ}$ – прибуток отриманий завдяки реалізації стратегії;

I – інвестиції у розробку та впровадження стратегії.

Темп окупності витрат, розраховують за формулою 1.6.

$$T_{OK} = \frac{I}{\Pi_{РІЧ}} \quad (1.6)$$

де $\Pi_{РІЧ}$ – середньорічний прибуток від реалізації стратегії. При цьому чим менше його значення тим швидша ефективність стратегії.

За допомогою маркетингових показників визначають успішність підприємства у позиціонуванні та закріпленні на зовнішньому ринку. Показник приросту експорту розраховують за формулою 1.7.

$$\Delta Q_E = \frac{Q_{E1} - Q_{E0}}{Q_{E0}} \times 100\% \quad (1.7)$$

де Q_{E1} та Q_{E0} – обсяги експорту у звітному та базовому періодах.

Частка підприємства на зовнішньому ринку дозволяє оцінити конкурентні позиції підприємства та розраховується за формулою 1.8.

$$S = \frac{Q_{\Pi}}{Q_{\text{рин}}} \times 100\% \quad (1.8)$$

де Q_{Π} – обсяг продажу підприємства;

та $Q_{\text{рин}}$ – загальний обсяг ринку.

Коефіцієнт задоволеності споживачів (формула 1.9).

$$K_{ЗАД} = \frac{N_{ЗАД}}{N_{\text{ОПИТ}}} \times 100\% \quad (1.8)$$

де $N_{ЗАД}$ – кількість задоволених клієнтів;

Нопит – загальна кількість опитаних.

Отже, оцінка ефективності стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок має базуватись на системі взаємопов'язаних показників, що охоплюють економічну результативність, рівень конкурентоспроможності та організаційну готовність підприємства до міжнародної діяльності. Комплексне використання наведених формул дозволяє обґрунтовано визначити доцільність обраної стратегії та її вплив на розвиток підприємства.

Крім того вибір стратегії підприємства є ключовим етапом стратегічного управління, який визначає напрями розвитку, конкурентні переваги та ефективність діяльності на внутрішньому чи зовнішньому ринку. Обґрунтування вибору стратегії передбачає використання науково обґрунтованих методів аналізу, що дозволяють оцінити зовнішнє середовище, внутрішній потенціал підприємства та альтернативні варіанти стратегічних дій.

На рис. 1.5 показано головні методи обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства.



Рис. 1.5. Методи обґрунтування вибору стратегії підприємством

Джерело: сформовано за даними [43]

До головних методів вибору стратегії відносять аналітичні методи.

- SWOT-аналіз – виявляє сильні (S) та слабкі (W) сторони підприємства, можливості (O) і загрози (T) зовнішнього середовища та дозволяє визначити, які стратегії є найбільш доцільними: наступальні, оборонні, стабілізаційні чи диверсифікаційні;
- PEST-аналіз – оцінює вплив політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) чинників зовнішнього середовища та допомагає адаптувати стратегію до змін макросередовища;
- GAP-аналіз (аналіз розривів) – порівнює фактичні результати з цільовими показниками та дає змогу виявити «розриви» між бажаним і реальним станом підприємства та обґрунтувати стратегію для їх подолання.

Портфельні методи застосовуються для обґрунтування стратегічного вибору щодо напрямів діяльності, товарних груп чи ринків.

- матриця BCG (Boston Consulting Group) – оцінює позиції продуктів або бізнес-напрямів за темпами зростання ринку та часткою підприємства на ньому та дозволяє обрати стратегію: інвестування, утримання, «збирання врожаю» або виходу з ринку;
- матриця McKinsey – базується на двох параметрах – привабливість ринку та конкурентна позиція підприємства. Використовується для ранжування стратегічних бізнес-одиниць і визначення пріоритетів розвитку;
- матриця Ансоффа – визначає стратегічні напрями зростання підприємства: стратегія проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація.

Дозволяє обрати стратегію залежно від рівня ризику та новизни ринку або продукту.

Методи стратегічного аналізу конкурентного середовища. До них відносять модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера, яка оцінює інтенсивність

конкуренції за п'ятьма напрямками та дає змогу обрати конкурентну стратегію: лідерство за витратами, диференціацію або фокусування:

загроза появи нових конкурентів;

вплив постачальників;

вплив споживачів;

загроза товарів-замінників;

рівень суперництва в галузі.

Економіко-математичні методи застосовуються для кількісного обґрунтування вибору стратегії.

Метод сценарного аналізу передбачає розробку кількох можливих сценаріїв розвитку (оптимістичного, песимістичного, реалістичного) з подальшою оцінкою ефективності стратегії в кожному варіанті.

2. Метод багатокритеріальної оцінки (бальних оцінок) – кожна стратегічна альтернатива оцінюється за системою критеріїв (прибутковість, ризик, ресурсомісткість, гнучкість тощо). При цьому інтегральна оцінка визначається за формулою 1.2.

Метод експертних оцінок передбачає опитування фахівців (експертів) для визначення найоптимальнішої стратегії за суб'єктивними критеріями – ризик, потенціал успіху, відповідність місії підприємства.

Інтегральний (комплексний) підхід поєднує кілька методів – аналітичних, портфельних і математичних – для отримання всебічної оцінки. Використовується у великих підприємствах або під час виходу на зовнішні ринки, де необхідно враховувати як економічні, так і ринкові, технологічні та політичні фактори.

Методи обґрунтування вибору стратегії підприємства забезпечують системний, науково обґрунтований підхід до прийняття управлінських рішень. Їх комплексне використання дозволяє: знизити рівень стратегічних ризиків; обрати найефективніший напрям розвитку; підвищити конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство «Нібулон» (ТОВ СП «НІБУЛОН»), яке було засноване 31.01.2003 року. ТОВ СП «НІБУЛОН» є одним з найбільших українських аграрних підприємств, яке спеціалізується на виробництві, зберіганні, транспортуванні та експорті сільськогосподарської продукції, переважно зернових і олійних культур [31, 32]. Підприємство є лідером в аграрному секторі України та відомим учасником світового ринку зерна. В табл. 2.1 наведена загальна інформація про ТОВ СП «НІБУЛОН».

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ СП «НІБУЛОН»

| | |
|---|---|
| Повне найменування юридичної особи | Товариство з обмеженою відповідальністю Спільне підприємство «НІБУЛОН» |
| Скорочена назва | ТОВ СП "НІБУЛОН" |
| Розмір статутного капіталу | 700 000 грн. |
| Код ЄДРПОУ | 14291113 |
| Дата реєстрації | 3.01.2003 |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| Місцезнаходження юридичної особи | Україна, 54020, Миколаївська обл., місто Миколаїв, Каботажний спуск, будинок 1 |
| Телефон | +38 0512372344; +38 0512500191 |
| Засновники | Вадатурський Андрій Олексійович |
| Відомості про органи управління юридичної особи | Загальні збори; рада директорів на чолі з генеральним директором |
| Види діяльності | 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 30.12 Будівництво прогулянкових і спортивних човнів 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур |
| Кількість працівників | 2842 (2024 рік) |

Джерело: сформовано за даними [30-32]

До основних напрямів діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» можна віднести:

- агровиробництво (вирощування зернових і олійних культур (пшениця, кукурудза, ячмінь, соя, ріпак, соняшник));
- елеваторна діяльність (мережа з понад 25 сучасних елеваторів по всій Україні);
- логістика та транспорт (власний флот із понад 80 суден і річкові термінали на Дніпрі, Південному Бугу та Дунаї, що дозволяє мінімізувати витрати на транспортування);
- експортна діяльність (компанія експортує продукцію у понад 70 країн світу (Єгипет, Іспанія, Італія, Саудівська Аравія, Нідерланди тощо));
- суднобудування (власний суднобудівно-судноремонтний завод, який виробляє баржі, буксири та інші плавзасоби для внутрішньої логістики).

Щодо стратегія розвитку, зазначимо, що ТОВ СП «НІБУЛОН» реалізує стратегію вертикальної інтеграції, яка передбачає контроль усього логістичного ланцюга тобто від поля до порту.

До основних стратегічних цілей ТОВ СП «НІБУЛОН» належать:

- підвищення ефективності агровиробництва;
- розвиток внутрішньої водної логістики як альтернативи залізничним і автомобільним перевезенням;
- розширення експортних ринків;
- інноваційний розвиток і модернізація виробничих потужностей.

Загальна характеристика діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» наведена в табл.

2.2.

В ТОВ СП «НІБУЛОН» вищим органом управління є саме Загальні Збори Учасників товариства (тобто власники). До компетенції Загальних зборів учасників ТОВ СП «НІБУЛОН» належать:

- формування головних напрямків діяльності підприємства й затвердження планів та звітів щодо їх виконання;
- внесення будь-яких змін до Статуту підприємства;

- схвалення та затвердження результатів діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» та його дочірніх підприємств та інше.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»

| Види діяльності | Характеристика |
|---------------------|---|
| Аграрне виробництво | 4 кластери в 6 регіонах України |
| | 75,908 тисяч га (з яких 22 908 га – в окупації або заміновані) |
| | 20 зернозбиральних комбайнів, 25 важких тракторів, 12 самохідних оприскувачів |
| | 300 000 тон на рік – виробнича потужність |
| Торгівля | №1 у зерновому експорті України вже понад 20 років |
| | Експорт до 75 країн світу (до 2022 року) |
| | Акредитований партнер UN WFP |
| | Рекордний експорт 5,643 млн тон /рік 7 культур (пшениця, кукурудза, ячмінь, соняшник, соя, рапс, сорго) |
| Логістика | Власний флот, який побудовано та базується в Україні – 83 судна |
| | 142 вантажівки. 3 локомотиви, 212 вагонів |
| Елеватори | Перевантажувальний термінал у Миколаєві 47,5 тис. тон / добу |
| | Перевантажувальний термінал в Ізмаїлі 10 тис. тон / добу |
| | 12 водних елеваторів (8 тис. тон / добу) |
| | 15 лінійних елеваторів (4 тис. тон / добу) |
| | Загальна потужність із сушіння – 66 тис. тон / добу |
| | Загальна потужність одночасного зберігання – 2,04 млн тон |
| Суднобудування | Сучасне підприємство з повним циклом будівництва повнокомплектних суден довжиною до 140 м; Максимальна вага суден, які спускаються на сліпі 2 500 тон |

Джерело: сформовано за даними [31]

Наглядова Рада ТОВ СП «НІБУЛОН» здійснює захист прав власників, а також, у межах їх компетенції, що визначені Статутом та законодавством, контролювати, регулювати або керувати діяльністю Виконавчого Органу [31].

Дирекція ТОВ СП «НІБУЛОН» є Виконавчим Органом, який здійснює оперативне керівництво організацією. При цьому дирекція керується у своїй діяльності відповідно Статутом товариства, законодавством, внутрішніми документами, рішеннями Загальних Зборів Учасників і Наглядової Ради [31].

У ТОВ СП «НІБУЛОН» всі керівники відділів, служб, відокремлених структурних підрозділів а також споріднених підприємств групи «Нібулон» керуються у своїй власній роботі виключно відповідними посадовими інструкціями й положеннями [31].

На рис. 2.1 наведена загальна структура управління ТОВ СП «НІБУЛОН».

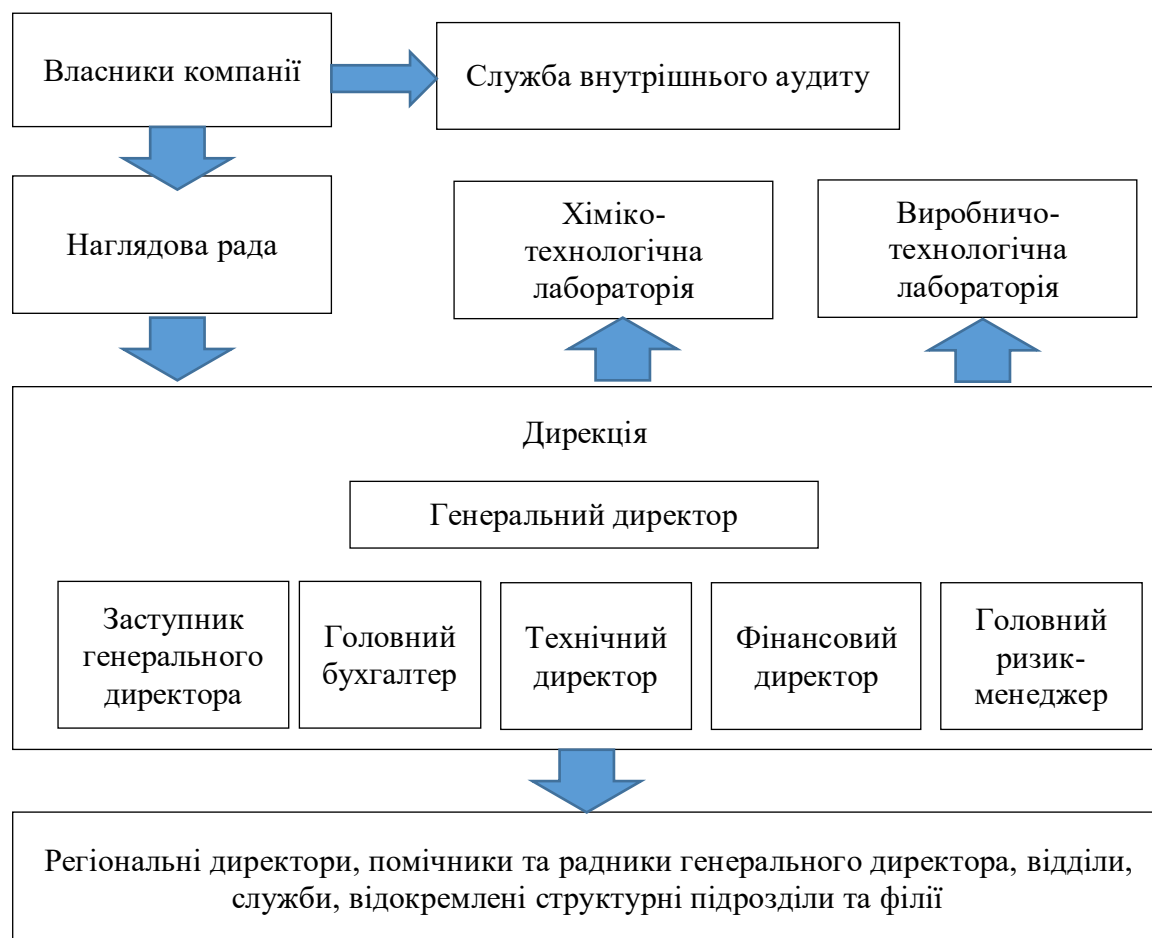


Рис. 2.1. Загальна структура ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: сформовано за даними [31]

До головних досягнень ТОВ СП «НІБУЛОН» можна віднести те, що підприємство є одним із найбільших експортерів зерна України (щорічно понад 5-6 млн тон). Крім того ТОВ СП «НІБУЛОН» реалізувало масштабний інвестиційний проєкт щодо відродження річкових перевезень Дніпром й Південним Бугом, що дало змогу щороку зменшувати навантаження на автошляхи.

Також ТОВ СП «НІБУЛОН» є єдиним вітчизняним підприємством, яке одночасно володіє й аграрними, й суднобудівними активами. Підприємство неодноразово отримувало численні нагороди від ЄБРР, ІФС й інших міжнародних фінансових організацій саме за сталий розвиток та ефективне управління.

Зазначимо, що поступово ТОВ СП «НІБУЛОН», продовжує нарощувати мережу власних виробничих філій. Крім того підприємство змінило напрямок своєї основної діяльності сконцентрувалось на вирощуванні зернових й олійних культур а також активізувало торговельну діяльність щодо закупівлі зерна на внутрішньому ринку для подальшої реалізації на експорт. Ще на початку 2003 року досліджуване підприємство змінило організаційно-правову форму на «Товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН» (ТОВ СП «НІБУЛОН»).

Отже, фінансові результати ТОВ СП «НІБУЛОН» за період 2022-2024 років показують незначне зростання а також розвиток підприємства щодо його діяльності.

В табл. 2.2 наведено фінансові показники ТОВ СП «НІБУЛОН» за період 2022-2024 років. Як видно з даних табл. 2.2 за останні три роки в підприємстві спостерігаються коливання щодо доходу від реалізації продукції. Так у 2022 році дохід від реалізації продукції склав 15181 млн. грн, а у 2023 році 22901 млн. грн, що на 50,85% більше. Проте у 2024 році цей показник був на рівня 20263 млн. грн, що на 11,52% менше порівняно з 2023 роком.

Таблиця 2.2

Фінансові результати ТОВ СП «НІБУЛОН», тис. грн.

| Показник | Роки | | | Темп зростання / спаду (%) | | |
|---|----------|----------|----------|----------------------------|-----------|-----------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2023/2022 | 2024/2023 | 2024/2022 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг) | 15181308 | 22901411 | 20263013 | 50,85 | -11,52 | 33,47 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарі, робіт, послуг) | 17445051 | 19473721 | 18088918 | 11,63 | -7,11 | 3,69 |
| Валовий прибуток (збиток) | -2263743 | 3427690 | 2174095 | -251,42 | -36,57 | -196,04 |
| Інші операційні доходи | 262419 | 519765 | 1040132 | 98,07 | 100,12 | 296,36 |
| Адміністративні витрати | 194730 | 439914 | 606235 | 125,91 | 37,81 | 125,91 |
| Витрати на збут | 668427 | 694420 | 586901 | 3,89 | -15,48 | -12,20 |
| Інші операційні витрати | 1708552 | 2471377 | 215413 | 44,65 | -91,28 | -87,39 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | -4573033 | 341744 | 1805678 | -107,47 | 428,37 | -139,49 |
| Інші доходи | 25 | 22935 | 80271 | 91640,00 | 249,99 | 320984,00 |
| Фінансові витрати | 998882 | 1396692 | 1461562 | 39,83 | 4,64 | 46,32 |
| Фінансовий результат до оподаткування | -9658800 | -1694117 | 1459239 | -82,46 | -186,14 | -115,11 |
| Витрати з податку на прибуток | 310480 | 480327 | 171759 | 54,70 | -64,24 | -44,68 |
| Чистий фінансовий результат (прибуток) | -9348320 | 1213790 | 1287480 | -112,98 | 6,07 | -113,77 |

Джерело: сформовано за даними [32]

Щодо чистого фінансового результату діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН», зазначимо, що у 2024 році підприємство отримало прибуток у розмірі 1287 млн. грн, що на 6,1% більше порівняно з 2023 роком та на 113,7% менше порівняно з 2022 роком. Паралельно динаміці доходів супроводжувалося й динаміка собівартості реалізованої продукції. Так у 2024 році собівартість реалізованої продукції склала 18088 млн. грн, що на 7,11% менше порівняно з 2023 роком та на 3,7% більше порівняно з 2022 роком.

2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Відомо, що засновниками ТОВ СП «НІБУЛОН» були Олексій Опанасович Вадатурський та Андрій Олексійович Вадатурський які мали частки у статутному фонді підприємства відповідно 80 та 20 відсотків. Потім Андрій Вадатурський став в липні 2022 року генеральним директором підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН» після 15 років роботи в підприємстві. Андрій Вадатурський прийняв посаду саме після трагічної загибелі батька й засновника ТОВ СП «НІБУЛОН» Олексія Вадатурського разом з Раїсою Вадатурською під час російського ракетного удару по власному будинку в Миколаїв.

ТОВ СП «НІБУЛОН» під час повномасштабного вторгнення рф став надихаючим прикладом щодо стійкості й здатності продовжувати забезпечувати продовольством світ разом із своїми партнерами не дивлячись на ризики війни та втраті майже 70% власних активів. В таблиці 2.3 наведена інформація щодо доходів ТОВ СП «НІБУЛОН» за період 2022-2024 років.

Таблиця 2.3

Аналіз доходів ТОВ СП «НІБУЛОН», 2022-2024 роки

| Показник | Роки | | | Темп зростання / спаду (%) | | |
|---|----------|----------|----------|----------------------------|-----------|-----------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2023/2022 | 2024/2023 | 2024/2022 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг) | 15181308 | 22901411 | 20263013 | 50,85 | -11,52 | 33,47 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарі, робіт, послуг) | 17445051 | 19473721 | 18088918 | 11,63 | -7,11 | 3,69 |
| Інші операційні доходи | 262419 | 519765 | 1040132 | 98,07 | 100,12 | 296,36 |
| Інші доходи | 25 | 22935 | 80271 | 91640,00 | 249,99 | 320984,00 |

Джерело: сформовано за даними [32]

Отже, найбільшу частку в загальному обсязі доходів ТОВ СП «НІБУЛОН» займає чистий дохід від реалізації продукції. Тому коливання даного показника найбільше впливає й на загальну динаміку доходів підприємства. Інші види доходів, зокрема такі як доходи від операційної діяльності чи інші доходи, також мають значний вплив саме на загальну суму доходів. Найменший показник доходів в сумі 15181 млн. грн був у 2022 році, що можна пояснити складними економічними умовами, війною в Україні а також й іншими зовнішніми факторами.

На рис. 2.2 показано динаміку доходів ТОВ СП «НІБУЛОН».

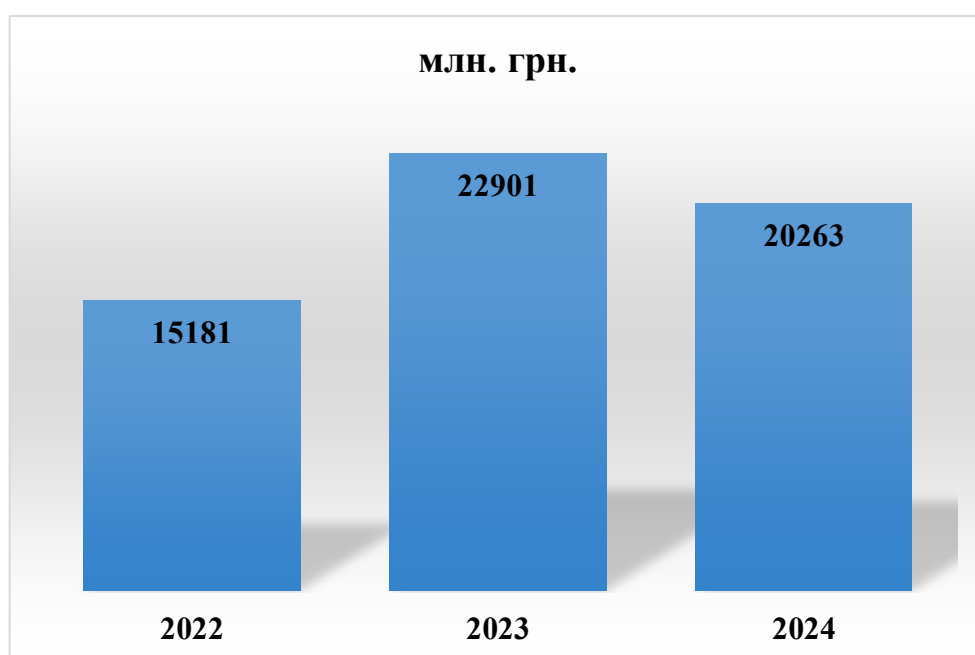


Рис. 2.2. Доходи ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: сформовано за даними [32]

В цілому щодо динаміки доходів підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН» можна сказати, що вона показує складність та мінливість саме аграрного бізнесу, який певною мірою значно залежить від значної кількості як зовнішніх так й внутрішніх факторів.

Лютий 2022 року (початок повномасштабного вторгнення) суттєво вплинув саме на сталий розвиток підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН». Зокрема підприємство отримало загальних збитків за 2022 рік в розмірі 0,5 млрд. дол. США.

ТОВ СП «НІБУЛОН» зіткнулася з досить серйозними викликами та ризиками, зокрема це мінування чи окупація понад 25 тис. га земель, що певним чином обмежило його виробничі можливості.

Наслідком військових дій на території України стало й те, що логістичні витрати ТОВ СП «НІБУЛОН» зросли з 12 дол. США до 150 дол. США на 1 тоні, що певним чином ускладнювало фінансову стабільність підприємства. З іншого боку блокування порту у Миколаєві й проблеми пов'язані з річковою навігацією та флотом ще більше погіршили ситуацію для діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН». На рис. 2.3 показано наслідки війни на діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН».

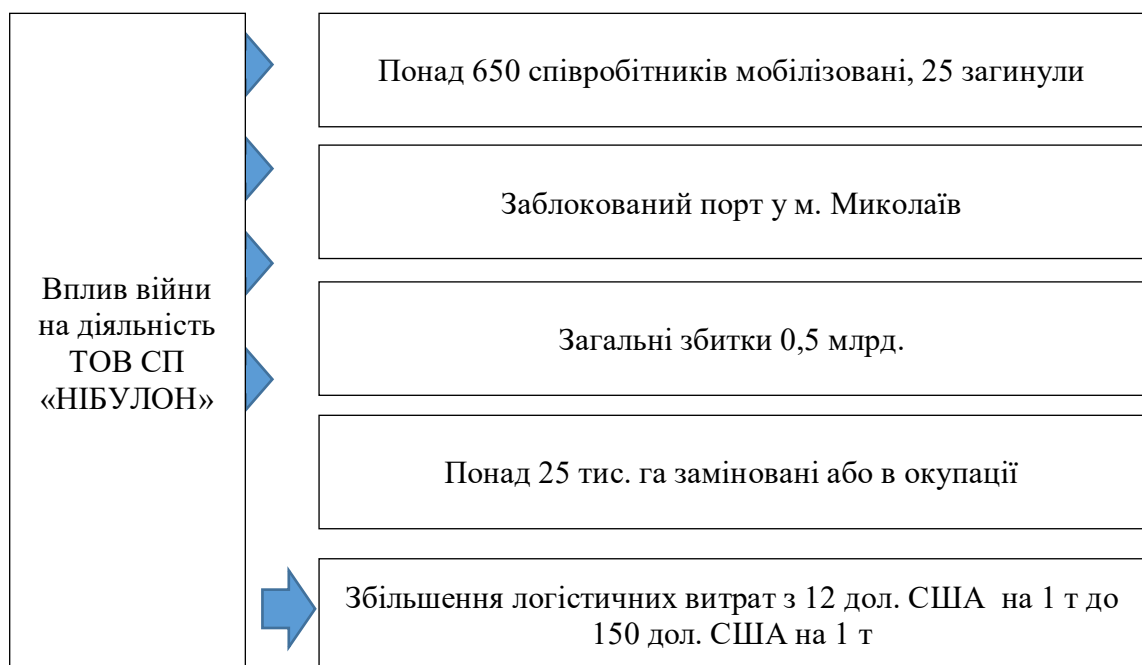


Рис. 2.3. Наслідки війни на діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: сформовано за даними [31]

Проте зазначимо, що п'ять років, що передували до 24 лютого 2022 року, були найбільш успішними для розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН». До початку повномасштабного вторгнення у ТОВ СП «НІБУЛОН» в обробітку було 75,6 тис. гектарів. До війни у 2021 році ТОВ СП «НІБУЛОН» експортувала в кількості 5,6 млн. тон сільськогосподарської продукції більше ніж до 30 країн світу, що в свою чергу доводило отримати рекордний розмір прибутки й значно зменшило

заборгованість. Також відмітимо, що 62% продукції ТОВ СП «НІБУЛОН» експортувало до країн Азії; 21% до країн Африки; 16% до країн Європи та 1% саме до країн Північної Америки.

Крім того, повномасштабне вторгнення рф в Україну, спричинило коливання й операційних витрат досліджуваного підприємства, зокрема мова йде про матеріальні витрати та витрат на оплату праці. За досліджуваний період спостерігається зростання матеріальних витрат ТОВ СП «НІБУЛОН». Так у 2024 матеріальні витрати склали 905,8 млн. грн., що на 93,5% більше порівняно з 2022 роком та на 10,3% порівняно з 2023 роком, що можна пояснити саме збільшенням вартості ресурсів та труднощами з їх доставкою саме через війну (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Елементи операційних витрат ТОВ СП «НІБУЛОН», тис. грн.

| Втрати | Роки | | | Темп зростання / спаду (%) | | |
|----------------------------------|----------|----------|----------|----------------------------|---------------|---------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2023/ 2022 | 2024/ 2023 | 2024/ 2022 |
| Матеріальні витрати | 468157 | 821499 | 905874 | 75,48 | 10,27 | 93,50 |
| Витрати на оплату праці | 646083 | 1111679 | 1178274 | 72,06 | 5,99 | 82,37 |
| Відрахування на соціальні заходи | 173499 | 212663 | 235878 | 22,57 | 10,92 | 35,95 |
| Амортизація | 1072333 | 1274516 | 1093848 | 18,85 | -14,18 | 2,01 |
| Інші операційні витрати | 16332502 | 20048292 | 17232515 | 22,75 | -14,04 | 5,51 |
| Разом | 18692574 | 23468649 | 20646389 | 25,55 | -12,03 | 10,45 |

Джерело: сформовано за даними [32]

Також слід відмітити, що підприємство ТОВ СП «НІБУЛОН» ефективно керувало власними витратами, при цьому використовуючи контролю над амортизаційними та іншими операційними витратами.

Також зазначимо, що інші операційні доходи ТОВ СП «НІБУЛОН», які суттєво знизилися після 2022 року (16332502 тис. грн), можуть вказувати саме на зміну відносно стратегії розвитку підприємства щодо додаткових джерел доходів, зокрема зниження участі в проектах, що не відносяться до основної діяльності. Також адміністративні та збутові витрати ТОВ СП «НІБУЛОН» за останні роки поступово збільшувалися, що свідчить саме про розширення команди управлінців а також підвищення маркетингових зусиль щодо підтримки обсягів продажів.

В результаті аналізу показників ефективності використання основних засобів ТОВ СП «НІБУЛОН», відмітимо, що середньорічна вартість основних засобів поступово збільшувалася протягом періоду 2022-2024 років (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників використання основних засобів ТОВ СП «НІБУЛОН»

| Показник | Роки | | | Темп зростання / спаду (%) | | |
|---|----------|---------|----------|----------------------------|---------------|---------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2023/ 2022 | 2024/ 2023 | 2024/ 2022 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн | 10256492 | 7002279 | 66629242 | -31,73 | -5,33 | -35,37 |
| Фондовіддача | 1,5 | 3,3 | 3,1 | 120,96 | -6,54 | 106,50 |
| Фондомісткість | 0,68 | 0,31 | 0,33 | -54,74 | 7,00 | -51,57 |
| Фондоозброєність, тис. грн | 2527,475 | 1881,32 | 2332,6 | -25,57 | 23,99 | -7,71 |

Джерело: сформовано за даними [32]

Як видно з даних табл. 2.5 найгіршою була ситуація у 2022 році, коли вартість основних засобів досягла мінімуму в 10256492 тис. грн. Однак вже у 2024 році цей показник різко зріс у 6 разів і склав 6629242 тис. грн., що свідчить про значні обсяги капіталовкладення.

Фондовіддача також демонструє позитивну тенденцію. Так у 2022 році показник фондовіддачі становив 1,5 проте вже у 2024 році цей показник збільшився на 6,5%, що може бути пов'язано з введенням нових активів, які ще не повністю задіяні у виробництві. Крім того відмітимо, що показники фондомісткості та фондоозброєності у 2024 році значно покращилися. Це свідчить про те, що саме підприємство ТОВ СП «НІБУЛОН» не лише відновило основні засоби, але й ефективніше почало використовувати їх з метою нарощування власних виробничих потужностей.

В результаті аналізу показників ліквідності ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2022-2024 роки зазначимо, що підприємство показує відносно позитивну динаміку, з урахуванням сучасних викликів, які спричинені пандемією та повномасштабною війною.

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності ТОВ СП «НІБУЛОН»

| Показник | Роки | | | Темп зростання / спаду (%) | | |
|-----------------------------------|------|------|------|----------------------------|-----------|-----------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2023/2022 | 2024/2023 | 2024/2022 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 0,30 | 0,32 | 0,27 | 6,67 | -15,63 | -10,00 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,05 | 0,09 | 0,07 | 80,00 | -22,22 | 40,00 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,01 | 0,06 | 0,02 | 500,00 | -66,67 | 100,00 |

Джерело: сформовано за даними [32]

Таким чином, коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ СП «НІБУЛОН», який показує здатність підприємства покривати власні короткострокові зобов'язання саме за рахунок оборотних активів, збільшився з 0,30 у 2022 році до 0,32 у 2023 році, що свідчить про погіршення фінансової стабільності підприємства. Проте у 2024 році він знизився до 0,27, що може бути пов'язано лише із зменшенням тривалості обігу активів або зростанням саме короткострокових зобов'язань в умовах війни. Однак, незважаючи на це, коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ СП «НІБУЛОН» все ще залишається на прийнятному рівні, що говорить про достатній рівень ліквідності підприємства.

Вивчимо та дослідимо коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН», який бере до уваги можливість швидкого погашення зобов'язань саме за рахунок найбільш ліквідних активів підприємства (проте без урахування запасів), показує незначне зростання у 2022-2024 роках, досягнувши свого значення у 2024 році на рівні 0,07. Однак у 2022 році даний показник знизився до 0,05, проте в 2023 році зріс до 0,09, що свідчить про відносно поступове відновлення спроможності підприємства відносно швидко конвертувати власні активи в готівку саме для покриття боргів.

2.3. Оцінка потенціалу підприємства для виходу на зовнішній ринок

Щодо потреби забезпечення саме експорту для ТОВ СП «НІБУЛОН» в умовах війни зазначимо, що був збудований з нуля новий річковий термінал, так звана філія «Бессарабська». Будівництво було розпочато ще в травні 2022 року, проте в листопаді 2022 року вже розпочалися перші відвантаження продукції.

Філію «Бессарабська», потужність якої в потенціалі становить понад 300 тис. тон на місяць, ще називають на ринку як символом незламності та стійкості, оскільки вона забезпечила на той час можливість саме стабільного експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» за умов нестабільної роботи зернового коридору.

Вже на кінець липня через філію «Бессарабська» було перевантажено понад 3 млн. тон збіжжя. Однак, після того як збройні сили України сприяли відновленню роботи портів Чорного моря, частина обсягів перевалки збіжжя зернових переорієнтувалася, відповідно саме на морські порти. Але, саме за рахунок більш стабільної й передбачуваної роботи на річці Дунай й потужної оптимізованої логістичної інфраструктури команда ТОВ СП «НІБУЛОН» сприяла завантаженню терміналу практично на стабільному та достатньому рівні. На рис. 2.4 показані головні показники експортної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2023-2024 роки.

Відзначимо також, що філія «Бессарабська» обслуговує інтереси досить широкого кола як малих так й середніх виробників аграрної продукції. Зазначимо, що закупівельна діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН» в межах Ізмаїлу охоплює такі області як Київська, Сумська, Вінницька, Черкаська, Полтавська, Дніпропетровська, Житомирська, Кіровоградська, Хмельницька та Тернопільська та частину південних регіонів.

Відомо, що будівництво філії «Бессарабська» було підтримано проектом «Економічна підтримка України» під егідою USAID. USAID надало спеціальне обладнання а також 50 залізничних вагонів-зерновозів та 13 причепів-зерновозів для підвищення ефективності діяльності філії «Бессарабська».

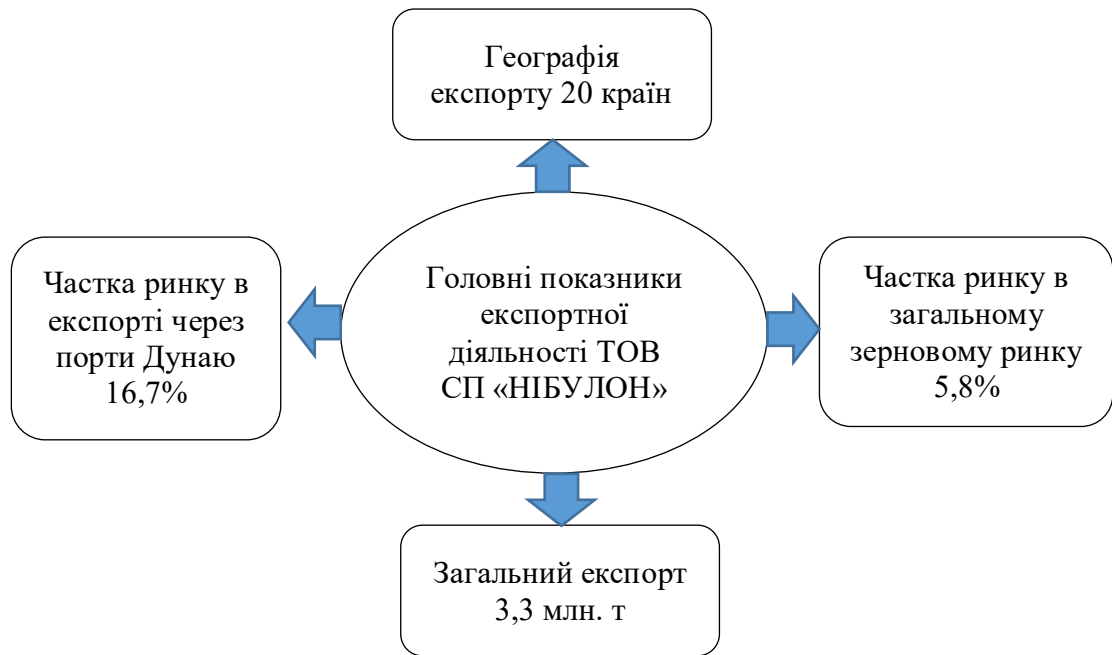


Рис. 2.4. Показник експортної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН», 2023-2024
Джерело: сформовано за даними [32]

Крім того відомо, що з 2008 року ТОВ СП «НІБУЛОН» активно бере участь у Всесвітній продовольчій програмі ООН (назва програми WFP) та є єдиним вітчизняним підприємством, що займається такою діяльністю. Крім того ТОВ СП «НІБУЛОН» вагомий внесок вклали саме в експорт зернових, зокрема пшениці, до таких країн як Ефіопії, Кенії, Бангладеш, Мавританії, Пакистані та Ємені щоб допомогти країнам боротися з голодом.

Нині сучасний стан вітчизняного агросектору характеризується певними викликами, як на зовнішньому так й на внутрішньому рівні. Проте нестабільна економічна ситуація, недосконалість законодавства а також недостатня увага з боку керівництва підприємства саме до маркетингу створюють йому додаткові перешкоди, що потребує розробки заходів для ефективного використання маркетингових інструментів. Враховуючи особливості вітчизняного аграрного ринку, що зумовлені як внутрішніми, так й зовнішніми факторами, саме маркетинг в агросекторі містить перелік особливостей й проблем, зокрема:

- сезонна залежність та погодні умови;
- потреба у відповідності міжнародним стандартам якості;
- низький рівень маркетингової культури підприємства;
- низький рівень застосування рівень інновацій;
- цінова нестабільність на ринку;
- високий рівень конкуренції;
- досить тривалий цикл виробництва;
- обмежена кількість фінансових ресурсів;
- труднощі з логістикою;
- вагома частка експорту продукції;
- перепони та труднощі щодо доступу до зовнішні ринки;
- труднощі з інфраструктурою;
- нестабільне законодавче середовище країни;
- вагомий вплив посередників.

ТОВ СП «НІБУЛОН» залишається одним із ключових гравців аграрного експорту України, незважаючи на воєнні втрати. Компанія має всі передумови для відновлення позицій на світовому ринку завдяки:

- власній інфраструктурі,
- партнерству з міжнародними фінансовими інституціями,
- високим стандартам якості продукції,
- та потенціалу диверсифікації напрямів експорту.

Тому для комплексної оцінки сучасного стану маркетингової діяльності підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН» потрібно провести SWOT-аналіз. Даний стратегічний інструмент дає можливість систематизувати інформацію саме про внутрішні сильні сторони та слабкі місця ТОВ СП «НІБУЛОН», а також про зовнішні можливості й загрози, які певним чином впливають на його маркетингову діяльність (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|---|---|
| <p>Вертикальна інтеграція тобто повний цикл від вирощування й до транспортування та експорту (логістика, елеватори, термінали, флот тощо)</p> <p>Власна логістична інфраструктура тобто річковий флот (понад 80 суден), елеватори, порт у Миколаєві, що зменшує витрати на транспортування</p> <p>Високий рівень репутація на міжнародному ринку мова йде про стабільну співпрацю з понад 70 країнами (довоєнний період).</p> <p>Наявність сертифікатів якості (НАССР та ISO), що підвищує рівень довіри з боку іноземних партнерів</p> <p>Досвід залучення міжнародних інвестицій від таких організацій, як ЄБРР, ІФС, Світовий банк тощо</p> <p>Інноваційність та технологічність тобто впровадження сучасної техніки, цифровий облік, власне судно будівництво</p> | <p>Значна залежність саме від інфраструктури південних регіонів (особливо від Миколаївського порту)</p> <p>Втрати через військові дії, що призвело до часткового знищення елеваторів, флоту й земель</p> <p>Високий рівень кредитної заборгованості (понад 17 млрд. грн станом на початок 2024 року)</p> <p>Зменшення виробничих обсягів та скорочення площ землі до 50-60 тис. га замість 82 тис. га в довоєнний період</p> <p>Обмежений доступ саме до морських шляхів, що пов'язано з тимчасовим блокування чорноморських портів</p> |
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| <p>Підвищення присутності саме на ринках країн ЄС завдяки логістичним маршрутам через річку Дунай та сухопутні коридори</p> <p>Участь у програмі відновлення України з метою залучення грантів й кредитів для модернізації виробництва</p> <p>Диверсифікація експорту з метою виходу на ринки країн Близького Сходу, Азії, Африки</p> <p>Розвиток внутрішньої переробки продукції з метою створення доданої вартості експортної продукції</p> <p>Використання «зелених» технологій й біоенергетики для підвищення ефективності</p> | <p>Нестабільна геополітична ситуація, що сприяє ризикам для безпеки експорту</p> <p>Проблеми з логістикою й перевалкою у прифронтових регіонах та областях</p> <p>Нестабільність світових цін на зерно та олійні культури</p> <p>Підвищення рівня конкуренції з боку світових агротрейдерів (Cargill, Louis Dreyfus, ADM)</p> <p>Підвищення вартості логістичних послуг й страхування експорту</p> |

Джерело: сформовано за даними [32]

Проведемо аналіз фінансового скорингу з використанням електронного ресурсу Youcontrol. В таблиці табл. 2.8 наведено показники фінансового скорингу ТОВ СП «НІБУЛОН». Таким чином індекс MarketScore є скоринговим індексом ринкової потужності підприємств, який розрахований аналітичним відділом ресурсу Youcontrol. Даний індекс розраховують з урахуванням індикаторів, які комплексно показують ринкову частку підприємства, його місце як в галузі так й динаміку росту порівняно з конкурентам [32].

Таблиця 2.8

Фінансовий скоринг ТОВ СП «НІБУЛОН»

| Фінансовий індикатор | Роки | | |
|--|---------|--------|---------|
| | 2022 | 2023 | 2024 |
| Індекс FinScore | D 1,5 | C 1,9 | D 1,7 |
| Поточна ліквідність | 0,30 | 0,30 | 0,3 |
| Абсолютна ліквідність | 0,01 | 0,06 | 0,02 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,06 | 0,09 | 0,07 |
| Коефіцієнт автономії | 0,12 | 0,06 | 0,02 |
| ROA - Рентабельність активів, % | -33,20 | -4,70 | -7,60 |
| Рентабельність власного капіталу, % | -69,00 | -37,60 | -124,60 |
| RCA - Рентабельність оборотних активів, % | -136,20 | -17,00 | -32,70 |
| NPM - Чиста маржа, % | -61,60 | -5,30 | -9,90 |
| ROTA - Рентабельність загальних активів, % | -30,80 | -1,20 | -2,10 |
| Оборотність загальних активів | 0,50 | 0,90 | 0,80 |
| Оборотність робочого капіталу | -1,40 | -15,00 | -1,30 |
| Оборотність дебіторської заборгованості | 7,20 | 26,90 | 21,50 |

Джерело: сформовано за даними [32]

Результати аналізу індексу MarketScore для ТОВ СП «НІБУЛОН» за період 2022-2024 років показують динаміку ринкової позиції підприємства, зокрема саме в секторі експорту зернової продукції та олійних (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Ринковий скоринг ТОВ СП «НІБУЛОН»

| Фінансовий індикатор | Роки | | |
|--------------------------------|------|------|------|
| | 2022 | 2023 | 2024 |
| Індекс MarketScore | В 3 | А3,4 | В 3 |
| Частка у секторі, % | 0,38 | 0,46 | 0,4 |
| Частка ринку, % | 5,15 | 7,26 | 4,69 |
| Частка на субринку, % | 5,18 | 7,31 | 4,71 |
| Місце підприємства на ринку | 3 | 2 | 5 |
| Місце підприємства на субринку | 3 | 2 | 5 |

Джерело: сформовано за даними [32]

У 2022 році індекс MarketScore становив В 3 що вказує на досить низький рівень ринкової позиції підприємства. Частка ринку становила на рівні 5,15-14,69%, на субринку на рівні 5,18-4,71, що ставило компанію на 5-му місці на ринку у 2024 році.

Таким чином, в результаті проведеного SWOT-аналізу, у ТОВ СП «НІБУЛОН» є усі можливості щоб зуміти впоратись із сучасними ризиками, можливими загрозами й покращити свої позиції як на внутрішньому так і зовнішньому ринках.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

3.1. Напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємства

В результаті проведеного аналізу господарської діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» в попередньому розділі було визначено основні слабкі та сильні сторони підприємства. У таблиці 3.1 наведено головні проблеми діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» та напрямки їх вдосконалення.

Таблиця 3.1

Проблеми та удосконалення діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»

| | |
|--|--|
| Недостатня стратегія для розширення бренду | Розробка комплексної стратегії брендингу, спрямованої на формування впізнаваності бренду на міжнародних ринках |
| | Посилення позиціонування бренду через партнерські проекти, співпрацю з іншими компаніями чи лідерами думок, щоб підвищити довіру до бренду на нових ринках |
| | Посилення позиціонування бренду через партнерські проекти, співпрацю з іншими компаніями чи лідерами думок, щоб підвищити довіру до бренду на нових ринках |
| Обмежений маркетинг в міжнародних каналах | Оптимізація контенту під пошукові системи (SEO) для різних регіональних ринків, включаючи використання місцевих мов і популярних запитів у країнах-цільових ринках |
| | Вивчення і використання специфічних інструментів для просування на ринках Європи та Азії, таких як локальні платформи соціальних мереж, торговельні майданчики та форуми |
| | Розширення присутності на міжнародних ринках за допомогою нових каналів комунікації, адаптованих до культурних особливостей країн |
| Недостатній розвиток клієнтської аналітики | Навчання персоналу для роботи з аналітичними інструментами, щоб краще розуміти ринок і прогнозувати продажі |
| | Впровадження більш потужних інструментів аналітики для відстеження поведінки та потреб клієнтів |
| Висока залежність від сезонних продажів | Проведення постійних промоакцій для підтримки обізнаності про бренд у періоди, коли сезонні продажі знижуються |
| | Проведення постійних промоакцій для підтримки обізнаності про бренд у періоди, коли сезонні продажі знижуються |
| Недостатня інтеграція CRM-систем | Об'єднання CRM-системи з інструментами аналітики для точного відстеження ефективності взаємодії з кожним сегментом клієнтів |
| | Впровадження сучасної CRM-системи для поліпшення управління взаємодіями з клієнтами |
| Недостатнє застосування реклами | Аналіз результатів рекламних заходів для виявлення найбільш ефективних каналів та коригування рекламних стратегій |
| | Інтеграція реклами в PR-стратегію компанії для створення комплексного та послідовного образу бренду в медіа та серед споживачів |
| | Інвестування в регулярні рекламні кампанії для підвищення впізнаваності бренду та утримання постійної уваги споживачів до продукції |

Джерело: сформовано за даними [31]

З використанням вищезазначених проблем а також запропонованих шляхів щодо їх вирішення можна зробити висновок відносно головних шляхів удосконалення маркетингової діяльності досліджуваного підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН». В цілому підприємство ТОВ СП «НІБУЛОН» стикається з певними викликами щодо розширення власного бренду, сезонній залежності, клієнтській аналітиці, міжнародному маркетингу, застосуванні CRM-систем, рекламі а також просуванні інноваційності власного бренду. Тому для забезпечення стійкого розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності як на національному так і міжнародному рівнях, ТОВ СП «НІБУЛОН» потрібно зробити наступні кроки:

1. Розширити стратегії брендингу саме на зовнішніх ринках. При цьому комплексна стратегія брендингу повинна бути спрямована на впізнаваність, що забезпечить кращу обізнаність про підприємство в різних країнах. Крім того зміцнення позиціонування бренду саме через співпрацю з партнерами й лідерами думок підвищить довіру до їх продукції, а постійні маркетингові дослідження сприятимуть адаптації стратегії у відповідь на нові виклики ринку.

2. Розвиток клієнтської бази. Мова йде про те, що використання передових інструментів аналітики сприятиме змістовному зрозумінню потреби клієнтів, їхні очікуванням та прогнозуванню попиту. Також навчання співробітників у сфері аналітики сприятиме забезпеченню кваліфікованого й професійного використання даних саме для прийняття обґрунтованих рішень.

3. Покращення міжнародної присутності й маркетингу. Розширення комунікаційних каналів, які є адаптованими під культурні особливості різних країн, сприятиме успішному виходу на нові ринки. Впровадження локальних платформ й оптимізація контенту під місцеві пошукові системи (наприклад SEO) дозволить підвищити видимість й доступність бренду саме для потенційних клієнтів у країнах Європи, Азії й інших регіонах.

4. Зниження рівня залежності від сезонності. Пропозиція нових продуктів чи послуг, які є затребуваними саме у міжсезонний період, а також проведення

постійних промоакцій дозволять підвищити рівень обізнаності про бренд навіть у після сезонний час.

5. Інтеграція сучасної CRM-системи. Використання та впровадження комплексної CRM-системи дасть можливість підприємству значно покращити управління відносинами з клієнтами, що є особливо важливим для підтримки лояльності й виявлення пріоритетних сегментів. Об'єднання CRM саме з аналітичними інструментами певним чином сприятиме оптимізації роботи з різними сегментами клієнтів.

6. Збільшення рекламної активності. Постійні рекламні кампанії з метою підвищення впізнаваності бренду й використання реклами у PR-стратегії сприятиме забезпеченню послідовного та позитивного іміджу ТОВ СП «НІБУЛОН». Крім того системний аналіз рекламної ефективності ТОВ СП «НІБУЛОН» сприятиме оптимізації витрати та фокусуватися на найбільш результативних каналах.

7. Посилення інноваційності бренду. Мова йде про те, що у маркетингових комунікаціях потрібно звертати увагу на інноваційні досягнення підприємства, щоб виокремити її сучасність й технологічність. Публікація звітів й матеріалів щодо впровадження нових технологій демонструватиме його інноваційний потенціал торговим партнерам й клієнтам, що також буде сприяти формуванню позитивного іміджу.

Запропоновані шляхи допоможуть ТОВ СП «НІБУЛОН» не лише посилити позиції на вже існуючих ринках, але й дозволять виходити на нові, що сприятиме сталому розвитку й зміцненню власних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Крім того для успішного впровадження вищезазначених напрямів вдосконалення маркетингової діяльності в ТОВ СП «НІБУЛОН» потрібно створити повноцінний маркетинговий відділ. Формування такого відділу дасть можливість сконцентрувати власні зусилля саме на розробці комплексних стратегій брендингу, координації міжнародної діяльності та аналізі потреб клієнтів. Чіткий розподіл функцій саме між спеціалістами маркетингового

відділу сприятиме більш ефективному плануванню рекламних кампаній, контролю за їх результативності й своєчасному коригуванню стратегії розвитку.

Відділ маркетингу сприятиме забезпеченню якісного впровадження інноваційних технологій, ефективному управлінню CRM-системою й підтримку клієнтської аналітики, що потрібне для глибокого розуміння ринкових тенденцій й клієнтських потреб. Структурована й скоординована діяльність дасть можливість сталому розвитку підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН», сприятиме зниженню залежності саме від сезонних коливань та зміцненню позицій бренду на зовнішньому ринку.

Створення відділу маркетингу в підприємстві також сприятиме своєчасному адаптуванню стратегії підприємства під впливом змін у зовнішньому середовищі, зокрема, на зовнішніх ринках, де потрібен саме комплексний підхід щодо аналізу, адаптації рекламного контенту й вивчення особливостей культур.

При цьому організація відділу маркетингу є важливим інструментом щодо забезпечення ефективної маркетингової діяльності підприємства. Тому для організації маркетингового відділу ТОВ СП «НІБУЛОН» потрібно:

1. Визначити вид організаційної структури відділу маркетингу, який найбільше підходить для даного підприємства;
2. Сформувати відділ маркетингу а також його структурні підрозділи;
3. Знайти та найняти висококваліфікованих працівників й забезпечити належні умови праці;
4. Створити оптимальну взаємодію відділу маркетингу з іншими відділами та підрозділами.

З урахуванням вищезазначених пропозицій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності й забезпечення стійкого розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН», пропонуємо впровадити матричну організаційну структуру відділу маркетингу. Такий вид структури сприятиме гнучкості, швидкості реагування на зміни ринку й інтеграцію між різними підрозділами (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Організаційна структура для створення служби маркетингу на ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: сформовано за даними [31]

Таким чином організаційна структура служби маркетингу ТОВ СП «НІБУЛОН» включає в себе декілька головних відділів, кожен з яких буде виконувати специфічні функції, що спрямовані на досягнення загальних маркетингових цілей:

Директор з маркетингу нестиме відповідальність саме за формування реалізацію маркетингової стратегії підприємства, управління командою, управління брендом, контроль бюджету, аналіз ринкових тенденцій та трендів, взаємодію з іншими підрозділами, впровадження нових технологій й забезпечення дотримання законодавства.

Керівник служби маркетингу нестиме відповідальність саме за загальну стратегію маркетингу, управління командою а також координацію всіх маркетингових ініціатив.

Відділ брендингу та позиціонування:

Розробка та реалізація стратегії брендингу.

Співпраця з партнерами й лідерами думок щодо підвищення довіри до Проведення маркетингових досліджень підприємства.

Відділ міжнародного маркетингу займатиметься розробкою стратегії для виходу на зовнішні ринки.

Адаптація комунікаційних каналів з урахуванням культурних особливостей країн. Оптимізація контенту для локальних ринків.

Відділ реклами та PR займатиметься розробкою й реалізацією рекламних кампаній, інтеграцією реклами в PR-стратегію підприємства, аналізом ефективності рекламних заходів.

Відділ інновацій та технологій займатиметься впровадженням нових технологій у маркетинг та презентаціями інноваційних досягнень підприємства.

Створення відділу маркетингу на ТОВ СП «НІБУЛОН» забезпечить певні переваги (рис. 3.2).

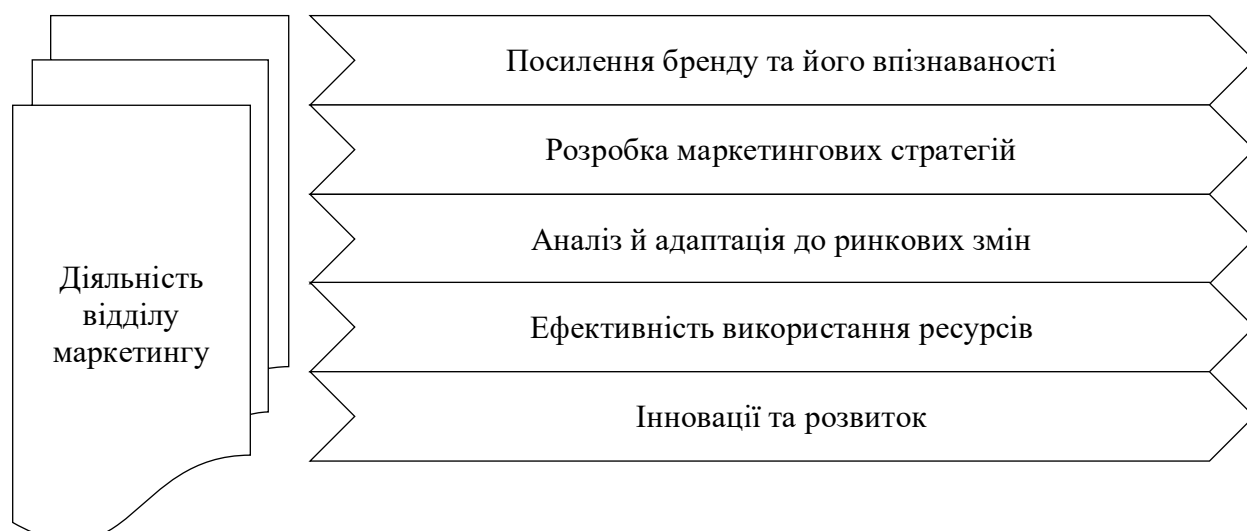


Рис. 3.2. Переваги від впровадження відділу маркетингу в ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: сформовано за даними [31]

Отже, загальною структурою маркетингової діяльності в ТОВ СП «НІБУЛОН» займатиметься спеціально створений відділ, що в свою чергу дозволить зосередити зусилля й ресурси саме на досягненні спільних цілей, а не розпорошувати їх між різними підрозділами.

Для досягнення максимальної ефективності від створення відділу маркетингу потрібно інвестувати саме у розвиток корпоративної культури й підвищення кваліфікації співробітників. При цьому злагоджена робота команди й спільні цінності будуть запорукою успіху будь-якого маркетингового проекту. Запропоновані кроки потребують певних ресурсів і при цьому їхня ефективність не завжди виявляється миттєво. Зазвичай ефект після впроваджених заходів буде видимий лише через певний час. Відмітимо, що при створенні маркетингового відділу в ТОВ СП «НІБУЛОН» можуть виникати певні труднощі:

Недостатня кількість висококваліфікованих кадрів. Нині складно знайти фахівців з досвідом роботи, особливо з навичками в сучасному маркетингу.

Високі витрати на створення й утримання. Потрібно інвестувати в підбір персоналу, його навчання, впровадження технології та інструменти, що може вплинути на бюджет підприємства.

Відсутність чітко визначеної стратегії. Невизначеність в напрямках роботи відділу може привести до хаосу.

Супротив з боку інших структурних підрозділів. Інші відділи підприємства можуть не зрозуміти або не підтримувати новий маркетинговий підхід.

Складнощі у визначенні цілей та КРІ. Формування реалістичних а також вимірюваних цілей може стати викликом, особливо на початкових етапах.

Проблеми з комунікацією. Потреба в координуванні дій з іншими підрозділами може викликати труднощі при обміні інформацією.

Зміна ринкових умов. Зміна динаміки ринку потребує швидких змін у стратегії, що складно реалізувати новому відділу.

Невизначеність щодо бюджету. Визначення розміру фінансування саме для маркетингових заходів та кампаній може стати проблемою.

3.2. Формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки з використанням цифрових інновацій

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства вважають одним з головних етапів стратегічного планування. Завдяки аналізу можна оцінити фактори, що впливають саме на діяльність підприємства, й сформувати стратегію, яка буде відповідати цим факторам.

Отже, аналіз зовнішнього середовища включає в себе вивчення та дослідження наступних факторів:

- політичні фактори (політичний режим, законодавство, тощо. Соціальні фактори: культура, спосіб життя, тощо);
- економічні фактори (стан економіки, тенденції розвитку, рівень конкуренції, тощо);
- технологічні фактори (рівень технологічного розвитку, нововведення).

Аналіз внутрішнього середовища включає в себе вивчення наступних факторів:

- операційні фактори (виробництво, маркетинг);
- фінансові фактори (фінансовий стан, прибутковість);
- персональні фактори (персонал, його кваліфікація).

Результатом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища є визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, які можуть виникати у зовнішніх умовах. Дана інформація використовується саме для формування стратегії підприємства, яка буде спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності.

Для ефективної діяльності підприємства в конкурентному середовищі варто, щоб його організаційна структура відповідала вимогам та можливостям організації а також оптимально формувала стратегічні орієнтири, що безпосередньо пов'язані з досягненням стратегічних цілей розвитку підприємства.

Для підвищення ефективності діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» пропонуємо розглянути можливість впровадження елементів матричної організаційної структури. Такий тип структури дозволить більш ефективно розподіляти ресурси й координувати діяльність різних підрозділів підприємства (рис. 3.3).

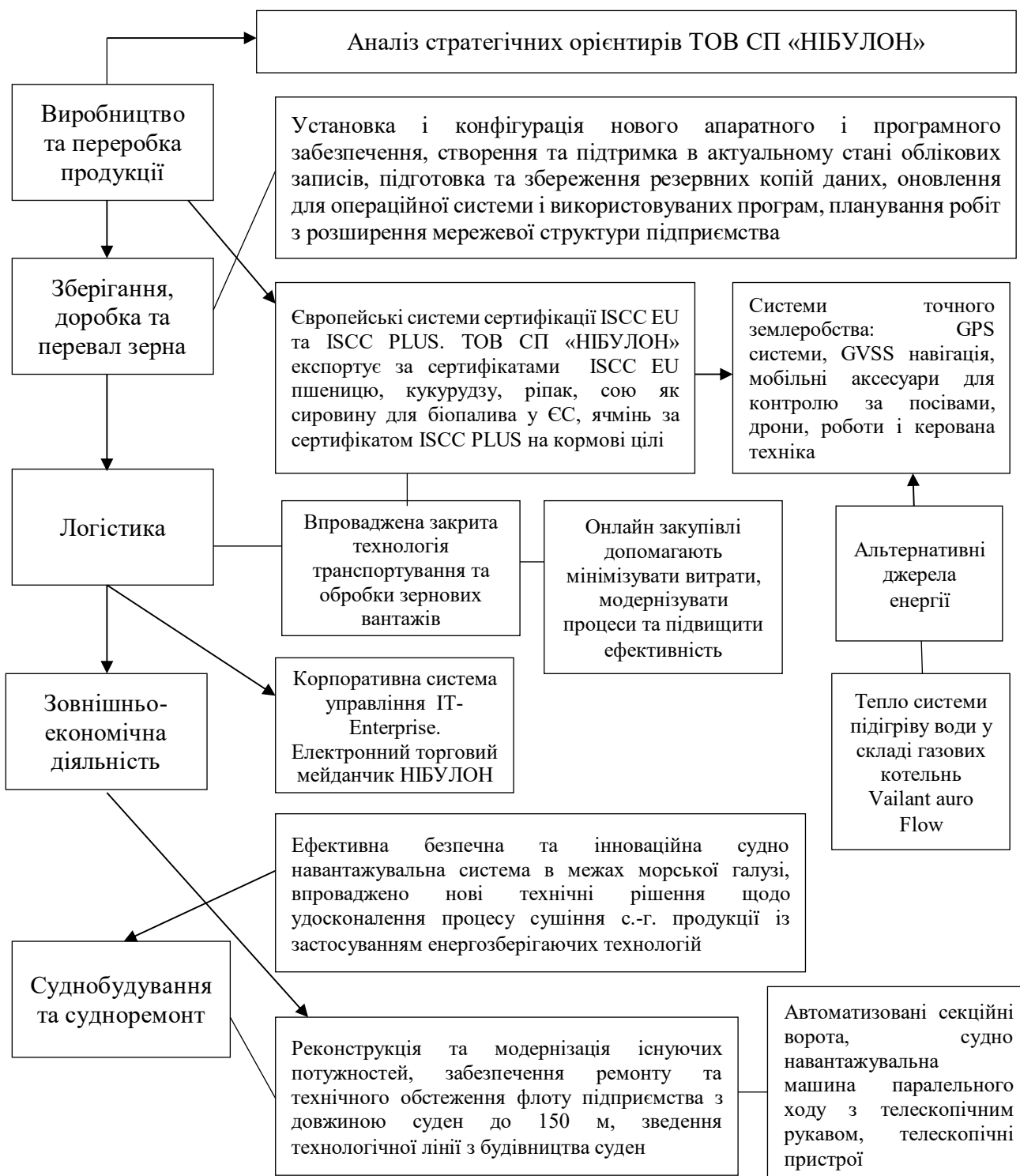


Рис. 3.3. Стратегічні орієнтири ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: сформовано за даними [31]

Відомо, що стратегічне підприємство має значний впливати на зовнішнє й внутрішнє середовище, щоб адаптувати його саме до своїх стратегічних цілей. Це формує основу для успішної реалізації стратегії. Стратегічні зміни діяльності підприємства є важливою частиною стратегії диверсифікації. Для зрозуміння масштабів цих змін, потрібно розглянути стратегічні орієнтири діяльності підприємств ТОВ СП «НІБУЛОН» (рис. 3.3).

Отже, аналіз стратегічних орієнтирів ТОВ СП «НІБУЛОН» дозволяє зробити наступні висновки:

диверсифікація виробничої діяльності підприємства за кліматичними зонами сприяє зменшенню природних ризиків та забезпечити стабільний урожай;

підприємство досить активно розвивається, розширюючи географію й масштаби виробництва;

високий врожаї й якість продукції досягаються завдяки використанню найсучасніших інтенсивних технологій, найкращого посівного матеріалу та новітніх імпортованих обробних машин та інструментів;

підприємство впроваджує науково обґрунтовані сівозміни, раціонально використовує добрива й якісно обробляє ґрунт. Добре розроблена сівозміна дозволяє максимально ефективно використовувати ґрунт та кліматичні умови саме для вирощування сільськогосподарських культур. Це в свою чергу допомагає боротися з бур'янами, шкідниками й хворобами, які можуть завдати шкоди врожаю;

ТОВ СП «НІБУЛОН» постійно оновлює обладнання й забезпечує всі виробничі підрозділи новітнім сучасним високопродуктивним обладнанням.

Один із методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає порівняння його показників саме із показниками конкурентів тієї ж галузі. Даний метод дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство працює порівняно з іншими підприємствами в галузі. Аналізуючи рейтингові позиції вітчизняних зернотрейдерів, можна зробити висновок, що деякі з них

займають високі позиції, що є результатом їхнього досвіду та успішної діяльності в галузі.

Одним з головних інструментів аналізу конкурентного середовища є створення стратегічних груп, що дозволить відстежувати й оцінювати конкурентні переваги а також недоліки підприємства на ринку. Вказаний тип аналізу передбачає оцінку як галузі в цілому, так й окремих підприємств, що працюють в межах однієї галузевої асоціації. Тому карта стратегічних груп є графічним зображенням конкуренції саме на галузевому ринку. Крім того вона дозволяє відстежувати зміни, що відбуваються в галузі. Розробка карти стратегічних груп дозволяє визначити наступні фактори:

прикордонні групи, тобто підприємства, які перебувають між двома стратегічними групами;

бар'єри мобільності (фактори, що ускладнюють або унеможливають перехід підприємства з однієї стратегічної групи до іншої);

стратегічні зміни, що відбуваються в галузі.

Аналіз конкурентного середовища підприємства є головним завданням для будь-якої організації, що працює в конкурентному середовищі. Отже, створення стратегічних груп є досить ефективним інструментом для такого аналізу.

Для створення карти стратегічних груп підприємств конкурентів у зерновій сфері нашої країни було вивчено найкрупніші оператори ринку. Вихідні дані для формування карт стратегічних груп підприємств-конкурентів зернотрейдерів наведено у таблиці 3.2.

Два роки поспіль основними продавцями українського зерна є українські компанії-експортери. Найбільшими з них є ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» (37,3%), ТОВ «ЛДК УКРАЇНА» (6,2%) та ТОВ СП «НІБУЛОН» (4,7%).

Така незначна кількість основних вітчизняних експортерів зерна пояснюється високою капітал ємністю даного бізнесу, показником, що показує розмір основного капіталу, який потрібний для випуску продукції, товарів, послуг вартістю в 1 грошову одиницю і який відповідно розраховують шляхом

поділу вартості основних коштів підприємства на обсяг продукції в грошовому вираженні, що випускається за один рік.

Таким чином, зазначимо, що головними конкурентами ТОВ СП «НІБУЛОН» на вітчизняному ринку є ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» (є одним із лідерів серед експортерів зерна з України, має широкі елеваторні потужності, великі земельні банки, виробляє не тільки зерно, але й соняшникову олію і інші продукти. Також є сильним логістиці, експорті до ЄС та інших закордонних ринків), ТОВ «ЛДК Україна» (Louis Dreyfus Company, LDC) (міжнародна торгова компанія, яка активно працює на ринку українського зерна та має ресурси і глобальні ланцюги постачання, що дає перевагу у масштабі, доступі до ринків і інфраструктурі) й ТОВ «АТ КАРГІЛЛ» (один великий міжнародний гравець, присутній в Україні, що має хорошу репутацію, великий логістичний потенціал та досвід у глобальній торгівлі зерном).

Таблиця 3.2

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп конкурентів ТОВ СП «Нібулон»

| Показник | Підприємство | | |
|-----------------------------------|------------------|--------------------|-------------------|
| | ТОВ СП «НІБУЛОН» | ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» | ТОВ «ЛДК УКРАЇНА» |
| Кількість років | 22 | 24 | 26 |
| Чисельність працівників | 2842 | 895 | 128 |
| Середня зарплата до оподаткування | 34549 | 23270 | 151526 |
| Місце на ринку | 5 | 1 | 3 |
| Частка на ринку, % | 4,7 | 37,3 | 6,2 |
| Дохід, млн. грн. | 20263,0 | 24112,1 | 26862,6 |
| Чистий прибуток, млн. грн. | -646,3 | -83,6 | 1066,0 |

Джерело: сформовано за даними [30, 32]

Кількість років діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» та ТОВ «ЛДК Україна» є найстаршими підприємствами на ринку, що дає їм певну перевагу перед більш молодими. Чисельність працівників ТОВ СП «НІБУЛОН» має найбільшу кількість працівників 2842, що свідчить про масштабність та можливості. Отже, оцінка конкурентного середовища українського аграрного сектору показує, що, незважаючи на значну кількість конкурентів саме на ринку зернових культур, інтенсивність конкуренції є відносно помірною.

Матриця формування конкурентної карти голонвих операторів зернового ринку представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця формування конкурентної карти операторів зернового ринку

| Ринкова частка | | Лідери ринку | Підприємства із сильною конкурентною позицією | Підприємства зі слабкою конкурентною позицією | Підприємства аутсайтери |
|--|---|--------------------|---|---|-------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Темп зростання ринку | | | | | |
| Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується | 1 | ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» | | | |
| Підприємства з усталеною сильною конкурентною позицією | 2 | ТОВ СП «НІБУЛОН» | ТОВ «ЛДК УКРАЇНА» | | |
| Підприємства з усталеною слабкою конкурентною позицією | 3 | | | | |
| Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується | 4 | | | | |

Джерело: сформовано за даними [30, 32]

Аналіз даних таблиці 3.3 показує, що на вітчизняному ринку зернових культур виокремлюються кілька головних гравців. Найбільшою часткою ринку (близько 30%) володіють 3 компанії: ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», ТОВ СП «НІБУЛОН» та ТОВ «ЛДК УКРАЇНА». Інші підприємства мають дещо слабкі конкурентні позиції, проте вони швидко розвиваються.

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є найбільшим виробником та експортером соняшникової олії в Україні, а також один з провідних постачальників агропромислової продукції саме на зовнішній ринок. На частку підприємства припадає близько понад 15% світового експорту соняшникової олії та 18% експорту зернових.

Підприємство ТОВ «ЛДК УКРАЇНА» спеціалізується на експорті зернових та олійних культур.

Скористаємося методом SMART для того, щоб визначити напрями подальшого зміцнення конкурентних позицій ТОВ СП «НІБУЛОН». Для цього сформуємо конкурентний профіль підприємств відносно підприємства-лідера (ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД») та підприємств із сильною конкурентною позицією (ТОВ «ЛДК УКРАЇНА») (табл. 3.4).

Отже, конкурентний профіль підприємств стратегічної групи зернового ринку передбачає оцінку діяльності з урахуванням наступних критеріїв:

- елеваторні потужності (обсяги зберігання зерна);
- об'єм експортованого зерна (обсяги зерна, які підприємство експортує за кордон);
- інноваційна діяльність (кількість запатентованих розробок й впроваджених інновацій);
- зовнішньоекономічна діяльність (обсяги торгівлі з іншими країнами).
- управління людськими ресурсами (кількість працівників, рівень їхньої кваліфікації й рівень мотивації).
- спеціалізація та види сільськогосподарської продукції, які виробляються;
- земельний банк (площа землі, що обробляється);

- регіональна розповсюдженість (кількість регіонів України, в яких працює підприємство);
- кількість філій (кількість офісів та складів підприємства в Україні);
- управління фінансовими ресурсами підприємства (обсяги капіталу, прибуток, рентабельність тощо).
- управління інформацією (ефективність використання інформації для прийняття управлінських рішень).

Таблиця 3.4

Конкурентний профіль підприємств стратегічної групи

| Критерії | Оцінка | | | | | Вага |
|-------------------------------------|--------|---|---|---|---|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Управління логістичними потоками | | | ● | ● | ● | 0,13 |
| Управління інформаційними ресурсами | | ● | | | ● | 0,07 |
| Управління фінансовими ресурсами | | | ● | ● | ● | 0,11 |
| Управління людськими ресурсами | | ● | | ● | ● | 0,06 |
| Зовнішньоекономічна діяльність | | | ● | ● | ● | 0,17 |
| Інвестиційна діяльність | | ● | | ● | ● | 0,07 |
| Інноваційна діяльність | | ● | | | ● | 0,07 |
| Обсяг експортованого зерна | | | ● | | ● | 0,13 |
| Кількість філій | | | ● | ● | ● | 0,09 |
| Регіональна розповсюдженість | | ● | | ● | ● | 0,09 |
| Спеціалізація | | ● | | ● | ● | 0,08 |
| Земельний банк | | ● | ● | | ● | 0,07 |
| Елеваторні потужності | ● | | | ● | ● | 0,13 |

ТОВ «ЛДК УКРАЇНА — ТОВ СП «Нібулон» — ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» —

Управління логістичними потоками (мова йде про ефективність організації транспортування, зберігання й збуту продукції). Оцінка діяльності підприємства за цими критеріями дасть можливість виявити їхні сильні й слабкі сторони, а також виявити потенційні можливості щодо подальшого розвитку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Порівняння конкурентної сили ТОВ СП «Нібулон» з головними конкурентами

| Критерії | ТОВ «КЕРНЕЛ- ТРЕЙД» | ТОВ «ЛДК УКРАЇНА | ТОВ СП «НІБУЛОН» |
|-------------------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------|
| Управління логістичними потоками | 0,46 | 0,35 | 0,57 |
| Управління інформаційними ресурсами | 0,27 | 0,12 | 0,27 |
| Управління фінансовими ресурсам | 0,42 | 0,26 | 0,34 |
| Управління людськими ресурсами | 0,18 | 0,1 | 0,22 |
| Зовнішньоекономічна а діяльність | 0,62 | 0,47 | 0,77 |
| Інвестиційна діяльність | 0,27 | 0,12 | 0,27 |
| Інноваційна діяльність | 0,27 | 0,07 | 0,27 |
| Обсяг експортованого зерна | 0,57 | 0,35 | 0,46 |
| Кількість філій | 0,37 | 0,23 | 0,23 |
| Регіональна розповсюдженість | 0,37 | 0,23 | 0,23 |
| Спеціалізація | 0,26 | 0,08 | 0,32 |
| Земельний банк | 0,27 | 0,07 | 0,17 |
| Елеваторні потужності | 0,57 | 0,13 | 0,46 |
| Разом | 4,90 | 2,58 | 4,58 |

Джерело: сформовано за даними [30, 32]

Саме тому, для більш повної оцінки рівня конкурентоспроможності використовують показник «абсолютної» конкурентної сили.

Отже, абсолютна конкурентоспроможність розраховується шляхом порівняння оцінок підприємства та її найбільшого конкурента.

Даний показник показує, наскільки підприємство близьке до ідеальної конкурентної сили, яка визначається як найкращий показник серед конкурентів.

Результати аналізу рівня конкурентоспроможності дозволяють зробити висновок: підприємство ТОВ СП «НІБУЛОН» має конкурентні переваги в деяких сферах, проте відстає від ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» в інших. Для того, щоб зміцнити власні конкурентні позиції, ТОВ СП «НІБУЛОН» потрібно зосередитися на покращенні тих сфер, де воно відстає від ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», таких як розмір земельного банку, кількість районів розподілу, обсяг елеваторних потужностей, кількість відділень а також розмір фінансового результату.

Для визначення найбільш значущих чинників макросередовища, виявлення їх головних тенденцій, характеру та сили впливу на діяльність підприємства потрібно провести аналіз макро оточення ТОВ СП «НІБУЛОН» з використанням методу PEST-аналізу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

PEST-аналіз ТОВ СП «Нібулон»

| Р політичні | Е економічні |
|------------------------------------|------------------------------------|
| Загальна політична ситуація | Темпи зростання економіки |
| Антимонопольне законодавств | Рівень доходів в економіці |
| Податкове законодавство | Рівень інфляції |
| Нормативне регулювання | Курс національної валюти |
| Економічна політика держави | |
| S соціальні | T технічні |
| Чисельність населення (споживачів) | Швидкість змін технологій у галузі |
| Міграція населення | Поява нових продуктів |
| Спосіб життя споживачів | Державна технологічна політика |
| Цінності та уподобання споживачів | |

Джерело: сформовано за даними [30, 32]

Нині в умовах стрімкого та значного розвитку цифрових технологій й високої конкуренції саме на аграрному ринку ТОВ СП «НІБУЛОН» має всі можливості щодо трансформації власної маркетингової стратегії з використанням діджитал-інструментів. Це дозволить підприємству краще розуміти потреби клієнтів, оптимізувати процеси, персоналізувати комунікації й підвищити ефективність. Процес формування сучасної маркетингової стратегії в умовах діджиталізації містить ряд етапів, що спрямовані саме на адаптацію до нових умов й забезпечення стійкого розвитку підприємства на ринку (рис. 3.4).

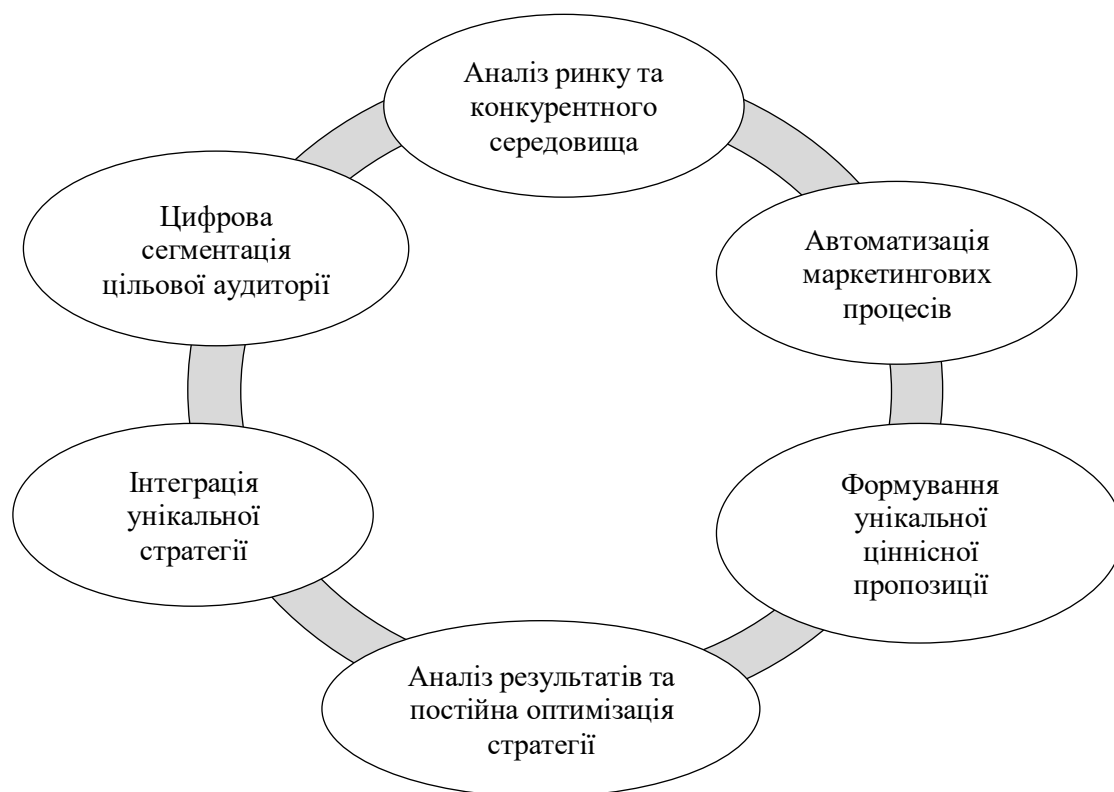


Рис. 3.4. Основні етапи розробки маркетингової стратегії ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: сформовано за даними [31]

Для ТОВ СП «НІБУЛОН» пропонуємо впровадити інтегровану маркетингову стратегію при виході на зовнішні ринки.

Вищезазначена інформація показує головні ознаки інтегрованої маркетингової стратегії, яка поєднує цифрові інструменти й методи для досягнення комплексних цілей підприємства. Даний підхід передбачає оптимізацію маркетингових процесів через автоматизацію, синхронізацію різноманітних каналів комунікації а також глибоке розуміння цільової аудиторії.

Запропонована інтегрована стратегія орієнтована саме на створення єдиної, цілісної системи, що дозволяє підприємству забезпечити злагоджене повідомлення на всіх рівнях маркетингових активностей, що дозволить підвищити лояльність клієнтів й конкурентоспроможність бренду. До переваг для ТОВ СП «НІБУЛОН» від реалізації інтегрованої маркетингової стратегії можна віднести: оптимізація витрат, розширення ринкових можливостей, посилення бренду а також гнучкість у змінних ринкових умовах (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Переваги від реалізації інтегрованої стратегії для ТОВ СП
«НІБУЛОН»**

| Перевага | Опис |
|-------------------------------------|---|
| Оптимізація витрат | Автоматизація маркетингових процесів та використання аналітичних даних допомагають оптимізувати витрати, зосереджуючи ресурси на найбільш результативних каналах |
| Гнучкість у змінних ринкових умовах | Постійний моніторинг і можливість швидкого коригування стратегії дозволяють адаптуватися до ринкових змін, забезпечуючи стабільність і конкурентоспроможність компанії. |
| Розширення ринкових можливостей | Оmnіканальна присутність та персоналізовані кампанії дозволяють досягати ширшої аудиторії та ефективніше задовольняти потреби клієнтів. |
| Посилення бренду | Унікальна ціннісна пропозиція, що підкреслює технологічність та екологічність продукції, сприяє зміцненню позицій бренду та формуванню довіри до «НІБУЛОН» на ринку. |

Джерело: сформовано за даними [31]

Отже, для успішного впровадження інтегрованої цифрової маркетингової стратегії в ТОВ СП «НІБУЛОН» потребує навчання працівників новим цифровим інструментам й технологіям, що є критично важливим етапом. У сучасному динамічному середовищі агробізнесу, де рівень технологічності інновацій досить швидко змінює правила гри, ефективність команди безпосередньо залежить саме від її здатності адаптуватися до нових інструментів та методів роботи.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі отримали такі висновки.

1. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок – це система довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективної присутності підприємства у міжнародному середовищі. Вона визначає, як, коли, на який ринок і яким способом підприємство буде виходити, враховуючи власні ресурси, конкурентні переваги, ризики та можливості зовнішнього середовища. Суть стратегії полягає в обґрунтованому виборі оптимального шляху інтеграції підприємства у світову економіку з метою підвищення прибутковості, зміцнення конкурентоспроможності та диверсифікації ринків збуту. Головна мета полягає в забезпеченні ефективного входження та закріплення підприємства на зовнішньому ринку, мінімізуючи ризики і максимізуючи економічні результати.

2. Відзначимо, що у відповідності до ієрархії системи управління Томпсона А. А. та Стрікленда Дж. виділяють чотири основні види стратегій, які в свою чергу відповідають різним організаційним рівням підприємства: корпоративна, конкурентна (ділова), функціональна, операційна. Кожна з вказаних стратегій є відповідно базою для визначення рамок чи меж можливих стратегічних напрямків та завдань. У відповідності до корпоративного рівня зазвичай розрізняють стратегію виходу (чи проникнення) на зовнішній ринок для підприємства, яке вперше здійснюють такі спроби а також стратегію розширення зовнішнього ринку саме для досвідчених підприємств з вже існуючою часткою на ринку та стабільним рівнем конкурентоспроможності.

3. Оцінка ефективності стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок має базуватись на системі взаємопов'язаних показників, що охоплюють економічну результативність, рівень конкурентоспроможності та організаційну готовність підприємства до міжнародної діяльності. Вибір стратегії підприємства є ключовим етапом стратегічного управління, який визначає напрями розвитку, конкурентні переваги та ефективність діяльності на

внутрішньому чи зовнішньому ринку. Обґрунтування вибору стратегії передбачає використання науково обґрунтованих методів аналізу, що дозволяють оцінити зовнішнє середовище, внутрішній потенціал підприємства та альтернативні варіанти стратегічних дій.

4. Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство «Нібулон» (ТОВ СП «НІБУЛОН»). ТОВ СП «НІБУЛОН» є єдиним вітчизняним підприємством, яке одночасно володіє й аграрними, й суднобудівними активами. За останні три роки в підприємстві спостерігаються коливання щодо доходу від реалізації продукції. Так у 2022 році дохід від реалізації продукції склав 15181 млн. грн, а у 2023 році 22901 млн. грн, що на 50,85% більше. Проте у 2024 році цей показник був на рівня 20263 млн. грн, що на 11,52% менше порівняно з 2023 роком.

5. Щодо чистого фінансового результату діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН», зазначимо, що у 2024 році підприємство отримало прибуток у розмірі 1287 млн. грн, що на 6,1% більше порівняно з 2023 роком та на 113,7% менше порівняно з 2022 роком. Паралельно динаміці доходів супроводжувалося й динаміка собівартості реалізованої продукції. Так у 2024 році собівартість реалізованої продукції склала 18088 млн. грн, що на 7,11% менше порівняно з 2023 роком та на 3,7% більше порівняно з 2022 роком. Наслідком військових дій на території України стало й те, що логістичні витрати ТОВ СП «НІБУЛОН» зросли з 12 дол. США до 150 дол. США на 1 тоні, що певним чином ускладнювало фінансову стабільність підприємства. З іншого боку блокування порту у Миколаєві й проблеми пов'язані з річковою навігацією та флотом ще більше погіршили ситуацію для діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН».

6. Щодо потреби забезпечення саме експорту для ТОВ СП «НІБУЛОН» в умовах війни зазначимо, що був збудований з нуля новий річковий термінал, так звана філія «Бессарабська». Будівництво було розпочато ще в травні 2022 року, проте в листопаді 2022 року вже розпочалися перші відвантаження продукції. Філію «Бессарабська», потужність якої в потенціалі становить понад 300 тис. тон на місяць, ще називають на ринку як символом незламності та стійкості, оскільки

вона забезпечила на той час можливість саме стабільного експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» за умов нестабільної роботи зернового коридору.

7. В результаті проведеного аналізу господарської діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» в попередньому розділі було визначено основні слабкі та сильні сторони підприємства. У таблиці 3.1 наведено головні проблеми діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» та напрямки їх вдосконалення. Крім того для успішного впровадження вищезазначених напрямів вдосконалення маркетингової діяльності в ТОВ СП «НІБУЛОН» потрібно створити повноцінний маркетинговий відділ. Формування такого відділу дасть можливість сконцентрувати власні зусилля саме на розробці комплексних стратегій брендингу, координації міжнародної діяльності та аналізі потреб клієнтів. Чіткий розподіл функцій саме між спеціалістами маркетингового відділу сприятиме більш ефективному плануванню рекламних кампаній, контролю за їх результативності й своєчасному коригуванню стратегії розвитку.

8. Для підвищення ефективності діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» пропонуємо розглянути можливість впровадження елементів матричної організаційної структури. Такий тип структури дозволить більш ефективно розподіляти ресурси й координувати діяльність різних підрозділів підприємства (рис. 3.3). Нині в умовах стрімкого та значного розвитку цифрових технологій й високої конкуренції саме на аграрному ринку ТОВ СП «НІБУЛОН» має всі можливості щодо трансформації власної маркетингової стратегії з використанням діджитал-інструментів. Це дозволить підприємству краще розуміти потреби клієнтів, оптимізувати процеси, персоналізувати комунікації й підвищити ефективність. Процес формування сучасної маркетингової стратегії в умовах діджиталізації містить ряд етапів, що спрямовані саме на адаптацію до нових умов й забезпечення стійкого розвитку підприємства на ринку (рис. 3.4).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буднік М. М., Невертій Г. С., Курилова Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Видавництво Кондор, 2025. 292 с.
2. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та підприємництво*. 2020. Випуск № 5 (116). С. 24-28.
3. Ганштель В. В. Стратегічне управління як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів*. 2022. Випуск №34. С. 12-14.
4. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity: навчальний посібник. Львів: ЛьВДУВС, 2021. 244 с.
5. Горалчук І. В. Стратегічне управління організацією в мовах невизначеності. *Економіка і управління*. 2024. Випуск №2. С. 145-151.
6. Дикань В. Л., Зубенко В. О. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Видавництво Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
7. Діброва Л. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 522 с.
8. Діброва Л. В., Коваленко Н. В., Колесник Т. В., Ралко О. С. Безпекове управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на зовнішньому ринку в умовах формування інноваційних кластерів і змін у системі професійної зайнятості та публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. Випуск № 22. С 35-39.
9. Длугопольська Т. І., Катоола Т. Б., Хропонюк Д. О. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії. *Innovation and Sustainability*. 2024. Випуск №2. С. 92-101.
10. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Видавництво Центр учбової літератури, 2019. 440 с.

11. Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.

12. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. Випуск №4. С. 64-71.

13. Жихарєва В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №9. С. 417-421.

14. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2021. Випуск № 6. Том 2. С. 211-215.

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

16. Кваша С., Павленко О., Вакуленко В. Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-6> (дата звернення: 22.05.2025).

17. Ковальчук В. Г., Шопіна А. М., Пономарьова А. Ю. Удосконалення стратегічного управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2020. № 1 (37). С. 66-75.

18. 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.

19. Колокольчикова І. В. Стратегічне управління та формування позитивного іміджу суб'єктів господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск № 56. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/56-2021> (дата звернення: 01.01.2025).

20. Кононенко В. В., Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О. Стратегічне управління діяльністю суб'єктів господарювання України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. Випуск №2. С. 27-32.

21. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. Випуск № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8879> (дата звернення: 11.10.2025 р.).

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

23. Кухарук А. Особливості стратегічного управління економічною стійкістю підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2018. Випуск №6. С. 68-75.

24. Ліщинська В. В. Формування конкурентної стратегії підприємств із виробництва товарів повсякденного попиту. *Агросвіт*. 2018. Випуск № 8.- С. 41-47. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/8_2018/9.pdf (дата звернення: 11.05.2025).

25. Люльов О. В., Пронікова Ж. С. Формування стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України: зарубіжний досвід. *Вісник Сумського державного університету*. Серія «Економіка». 2021. Вип. 1. С. 120-126.

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

27. Маказян Є. В. Основи методології стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Випуск № 17. С. 145-148.

28. Маковецька І. М., Байдін М. В., Лисаченко О. В. Розробка стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу в сучасних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. Випуск №1-2(41). С. 40-44.

29. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. Випуск № 2 (6). С. 72-81.

30. Оpendатабот ТОВ СП «НІБУЛОН». URL: <https://opendatabot.ua/c/14291113> (дата звернення: 15.05.2025).
31. Офіційний сайт ТОВ СП «НІБУЛОН». URL: <https://www.nibulon.com/> (дата звернення: 01.04.2025).
32. Товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство «Нібулон». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15652790&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 01.02.2025).
33. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.04.2025).
34. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://mfa.gov.ua/> (дата звернення: 01.02.2025).
35. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь: Видавництво Університет ДФС України, 2018. 390 с.
36. Полковниченко С. О., Єльчищева І. А. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. Випуск № 3(19). С. 89-98.
37. Попрозман О. І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. Випуск № 1. С. 61-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_1_11 (дата звернення: 22.05.2025 р.)
38. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навчальний посібник. Київ: Видавництво Центр навчальної літератури, 1997. 390 с.
39. Прокопенко О. В. Стратегічне управління системною стійкістю національної інноваційної системи: монографія. Суми: Видавництво Територія, 2019. 222 с.
40. Про зовнішньоекономічну діяльність. Закон України із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 25.04.2025).

41. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про Стратегію зовнішньополітичної діяльності України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4482021-40017> (дата звернення: 14.10.2025).

42. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ: Видавництво НАДУ, 2019. 234 с.

43. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Випуск №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 02.10.2025).

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

45. Синельник Л. С. SWOT-аналіз як один із можливих інструментів оцінки факторів впливу на платоспроможність підприємства. *Економіка та держава*. 2015. Випуск №25. С. 62-64.

46. Скібіцький О. М., Матусєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Стратегічне управління корпораціями: навчальний посібник. Київ: Видавництво Центр учбової літератури, 2019. 480 с.

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

48. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: Видавництво ХНУВС, 2021. 208 с.

49. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> (дата звернення: 08.08.2025 р.).

50. Таранич А. В. Стратегії економічного зростання країн в контексті глобальних викликів розвитку світового господарства. Вісник економічної науки України. 2020. Випуск № 1 (38). С. 52-57.

51. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>. (дата звернення: 09.10.2025).

52. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П. Стратегічне управління: навчально-методичний посібник. Тернопіль: Видавництво ТНЕУ, 2018. 213 с.

53. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика компанії: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13> (дата звернення: 11.05.2025).

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

55. Шапоренко О. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 435 с.

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

57. Швед В. В., Кізюн Б. М. Методологічне забезпечення стратегічного управління підприємством. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2025. Випуск №1 Том 36 (75). С. 112-118.

58. Швед В. В., Канащук В. Л. Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Випуск № 4(43). С. 98-104.

59. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. Випуск №18. С. 345-351.

60. Яковлєв А. І., Косенко О. П. Аналіз зарубіжного досвіду стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2019. Вип. № 1. Том. 29. С. 108-115.

61. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2019. Випуск № 1. С. 222-229.

62. PEST-аналіз: основні нюанси. URL: <https://socio.karazin.ua/resources/eab7af5a8529c7818af42bae7f36e388.pdf> (дата звернення: 11.04.2025).

63. Kovtun, O., Lutsiak, V., Ostapchuk, A., Lavinska, D., Sieriebriak, K., Kononenko, A., Bebko, S. (2022). Contemporary Management of University's Strategic Development: The Case Study on Ukrainian Universities // International Journal of Computer Science and Network Security. Volume 21. №12: 269-279.