

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 2226 “С” 2023.12.07. 12 ПЗ

КУБАРСЬКОГО ВОЛОДИМИРА ВАСИЛЬОВИЧА

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.21:339.9:632.95(477)

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

аграрного менеджменту

Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПШ)

«___» _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(підпис)

(ПШ)

«___» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок (на матеріалах ТОВ «Адама Україна»)»

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)

(ПБ)

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

Лариса ДІБРОВА

(підпис)

(ПБ)

Виконав

Володимир КУБАРСЬКИЙ

(підпис)

(ПБ студента)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

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

«07» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Кубарському Володимирі Васильовичу

(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 (на матеріалах ТОВ «Адама Україна»)»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 р. №2226 “С”

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчі акти та нормативно-правові документи органів державної влади України, аналітичні дані Державної служби статистики України, підручники та посібники, монографії, статті в періодичних виданнях з питань розробки стратегій виходу підприємства на світовий ринок, фінансові звіти підприємства ТОВ «Адама Україна», власні спостереження автора

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок
2. Аналіз ринкового середовища та вибір цільових ринків підприємства ТОВ «Адама Україна»
3. Шляхи формування ефективної стратегії виходу підприємства ТОВ «Адама Україна» на зовнішній ринок

перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання «07» грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Лариса ДІБРОВА

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

Володимир КУБАРСЬКИЙ

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Нині в умовах глобалізації економіки та посилення конкурентного середовища розробка ефективної стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок стає ключовим фактором для забезпечення його довгострокового зростання та стабільності. Стратегія виходу на міжнародні ринки включає комплекс дій і рішень, що охоплюють маркетингові дослідження, вибір оптимальної форми присутності, оцінку ризиків і формування конкурентних переваг. Ефективна стратегія виходу враховує особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства, адаптацію продукції до місцевих вимог і культурних особливостей, а також побудову взаємовигідних відносин з місцевими партнерами та споживачами.

Метою дослідження обґрунтування теоретичних і методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

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

- визначити сутність та види зовнішньоекономічної стратегії підприємства;
- визначити особливості формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства;
- запропонувати методичні підходи щодо формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства;
- проаналізувати тенденції та вивчити динаміку світового ринку засобів захисту рослин;
- дослідити організаційно-господарську характеристику підприємства ТОВ «Адама Україна»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Адама Україна»;

– сформулювати стратегії виходу підприємства ТОВ «Адама Україна» на зовнішній ринок;

– запропонувати альтернативні стратегії виходу підприємства ТОВ «Адама Україна» на зовнішній ринок.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

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

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

Наукова новизна. Отримали подальший розвиток пропозиції щодо розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах воєнного стану.

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

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

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	10
1.1. Сутність та види зовнішньоекономічної стратегії підприємства	10
1.2. Особливості формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства	17
1.3. Методичні підходи щодо формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ВИБІР ЦІЛЬОВИХ РИНКІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»	29
2.1. Тенденція та динаміка світового ринку засобів захисту рослин	29
2.2. Організаційно-господарська характеристика підприємства ТОВ «Адама Україна»	39
2.3. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Адама Україна»	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АДАМА УКРАЇНА» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	49
3.1. Формування стратегії виходу підприємства ТОВ «Адама Україна» на зовнішній ринок	49
3.2. Альтернативні стратегії виходу підприємства ТОВ «Адама Україна» на зовнішній ринок	57
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність дослідження. Нині в умовах глобалізації економіки та посилення конкурентного середовища розробка ефективної стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок стає ключовим фактором для забезпечення його довгострокового зростання та стабільності. Стратегія виходу на міжнародні ринки включає комплекс дій і рішень, що охоплюють маркетингові дослідження, вибір оптимальної форми присутності, оцінку ризиків і формування конкурентних переваг. Основними етапами є аналіз ринкових можливостей і бар'єрів, визначення цільових ринків, розробка плану входження та вибір інструментів просування. До найбільш поширених форм виходу на міжнародний ринок відносять експорт, створення спільних підприємств, ліцензування, франчайзинг та інвестиції у створення дочірніх компаній. Ефективна стратегія виходу враховує особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства, адаптацію продукції до місцевих вимог і культурних особливостей, а також побудову взаємовигідних відносин з місцевими партнерами та споживачами.

Питання дослідженню теорії управління зовнішньоекономічною діяльністю діяльності зустрічаються у таких працях вчених: Діброва Л. В., Васюк Т. В., Боровик, Т., Даниленко В., Глух Г. Я., Задоя О. А., Євтушенко О. А., Лиманова О. М., Дунська А. Р., Кузнецова К. О., Зінчук Т., Горбачова І., Ковальчук О., Козак Ю. Г., Сукач О. О., Бурлаченко Д. М., Котиш О. М., Мілько І. В., Коюда О. П., Гриненко В. В., Луцький М. Г., Марченко В. М., Камянецька О. В., Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Дьяченко О. В. та інші.

Теоретичні та загально-методологічні питання стратегічного управління досліджували такі вчені-економісти: Портер М., Квасова, Л., Курбацька, Л., Лозовий, Д., Ляшевська В. І., Євтушенко В. А., Чупринюк Ю. В., Кривда О. В., Кириченко С. О., Дубенець В. П., Кривда О. В., Кириченко С. О., Дубенець В. П., Піжук О. І., Полінкевич О. М., Волинець І. Г., Прокопенко О. В., Романюк С. А., Рудакова Т. В., Савченко С. М., Нікітін В. Г., Синельник Л. С., Скібіцький О. М., Матусяв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. та інші.

Проте в зазначених працях, на наш погляд недостатньо розкрита проблема формування та розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах воєнного стану, тому дослідження цього питання є досить актуальним.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

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

- визначити сутність та види зовнішньоекономічної стратегії підприємства;
- визначити особливості формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства;
- запропонувати методичні підходи щодо формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства;
- проаналізувати тенденції та вивчити динаміку світового ринку засобів захисту рослин;
- дослідити організаційно-господарську характеристику підприємства ТОВ «Адама Україна»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Адама Україна»;
- сформулювати стратегії виходу підприємства ТОВ «Адама Україна» на зовнішній ринок;
- запропонувати альтернативні стратегії виходу підприємства ТОВ «Адама Україна» на зовнішній ринок.

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

Методи дослідження. В магістерській кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: метод абстракцій – при дослідженні об'єктів шляхом виокремлення їх суттєвих ознак та відкидаючи деталі, які не є важливими в конкретному контексті; метод фінансового аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства з метою визначення фінансових показників, що дозволить виявити слабкі та сильні сторони сформованої стратегії виходу підприємства на світовий ринок; SWOT-аналіз – для виявлення ключових факторів, що впливають на ефективність реалізації стратегії розвитку підприємства; метод порівняльного аналізу – для порівняння діяльності підприємства з іншими компаніями-конкурентами.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі акти та нормативно-правові документи органів державної влади України, аналітичні дані Державної служби статистики України, підручники та посібники, монографії, статті в періодичних виданнях з питань розробки стратегій виходу підприємства на світовий ринок, фінансові звіти підприємства ТОВ «Адама Україна», власні спостереження автора.

Наукова новизна – дістали подальшого пропозиції щодо розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах воєнного стану.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є результатом самостійного дослідження. Результати, висновки та пропозиції, 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 61 найменування. Робота містить 15 таблиць, 34 рисунки. Основний зміст роботи викладений на 80 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

1.1. Сутність та види зовнішньоекономічної стратегії підприємства

На сьогодні поглиблення інтернаціоналізації та глобалізації економіки супроводжується не лише розширенням ринків збуту та міжнародних партнерських мереж, але й подальшим розвитком економічних та торговельних відносин між компаніями в усьому світі. Тому зовнішньоекономічна стратегія має велике значення в плануванні діяльності підприємств і спрямована на виведення їх на міжнародну арену та налагодження торговельних відносин із зовнішньоторговельними партнерами.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств є важливим елементом їх формування, становлення та розвитку і є однією з основних сфер підприємницької діяльності. Це пов'язано зі стрімким розвитком глобалізації та інтеграцією багатьох національних економік у єдиний світовий простір. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств - це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародним виробництвом, науково-технічним співробітництвом, імпортом та експортом продукції, виходом на зовнішні ринки та забезпеченням функціонування підприємства.

Під зовнішньоекономічною стратегією компанії слід розуміти одну зі складових загальної стратегії підприємства, діяльність, що веде до досягнення цілей, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (вихід на міжнародну арену, зміцнення позицій на зовнішніх ринках, утримання частки ринку, підвищення конкурентоспроможності на ринках інших країн, налагодження торговельних відносин з іноземними компаніями тощо). План є систематизованою програмою дій і заходів на підприємстві, спрямованих на розвиток ЗЕД.

Основними напрямками зовнішньоекономічної діяльності підприємств є наступні [38, 39]:

- вихід на зовнішні ринки;
- імпорتنі та експортні операції;
- міжнародне інвестиційне співробітництво;
- валютно-фінансові та фінансово-кредитні операції;
- моніторинг національної зовнішньої політики.

Підприємства, яке вирішило вийти на світовий ринок, має поставити собі три ключові запитання, які є основними для отримання можливостей виходу на міжнародний ринок (рис. 1.1).

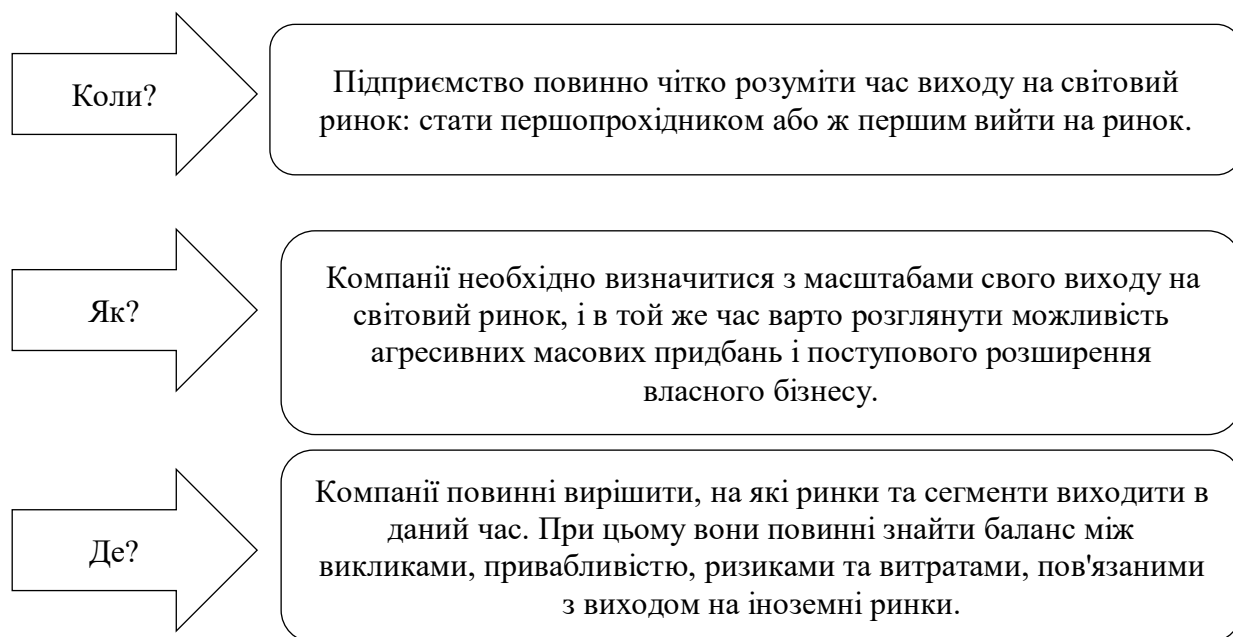


Рис. 1.1. Ключові запитання при виході підприємства на світовий ринок

Джерело: сформовано за даними джерела [48]

Більшість дослідників визначають зовнішньоекономічну стратегію компанії як довгострокову систему планів і дій, спрямованих на організацію та розширення діяльності компанії на глобальних ринках [33, 35, 43]. Зовнішньоекономічні стратегії включають визначення найкращих шляхів виходу на світові ринки, адаптацію продукції та послуг до міжнародних стандартів і створення конкурентних переваг у глобальному масштабі.

Для виходу та ефективного функціонування компанії на світовому ринку важливу роль відіграє саме стратегічне планування обраного напрямку діяльності організації. В табл. 1.1 наведено визначення поняття стратегія.

Таблиця 1.1

Тлумачення змісту поняття «стратегія»

Автори	Опис
Портер М. [37]	Під стратегією розуміють довгостроковий курс розвитку компанії або спосіб досягнення встановлених цілей, які досягають з використанням можливих альтернативних варіантів та керуються власними підходами у межах політики підприємства
Піжук О. І. [34]	Стратегія є визначеним набором напрямів (тобто мети та засобів її досягнення) саме для забезпечення ефективної діяльності та отримання прибутку
Савченко С. М., Нікітін В. Г. [44]	Стратегія – це алгоритм дій, що визначає формування розвитку та ефективне управління компанією з метою досягнення визначених цілей та перспектив діяльності п на основі експертного оцінювання. З іншого боку стратегія є програмою дій з метою розробки прогнозу розвитку зовнішнього середовища та можливостей компанії
Таранич А. В. [49]	Стратегія є засобом розробки та формування ефективної системи довгострокових цілей діяльності організації та вибір ефективних методів та способів досягнення
Сумець О. М. [48]	Стратегія виступає координуючим засобом, що об'єднує наявні фактори та цілі підприємства

Джерело: сформовано за даними джерел [34, 37, 44, 48, 49]

Узагальнюючи наведені вище визначення поняття «стратегія», можна зробити висновок, що стратегія передбачає формування довгострокових цілей і

завдань, визначення засобів реалізації обраного напрямку діяльності компанії, оцінку умов їх успішності, формування головних цілей і основних шляхів їх досягнення, і тим самим встановлення єдиного курсу дій. Можна зробити висновок. Кожна компанія є самостійним і унікальним суб'єктом, який в залежності від свого внутрішнього і зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, фінансового стану і сфери діяльності вимагає окремого підходу до визначення, формулювання і реалізації стратегії, специфічної саме для нього.

На рис. 1.2 показано основні елементи зовнішньоекономічної стратегії.

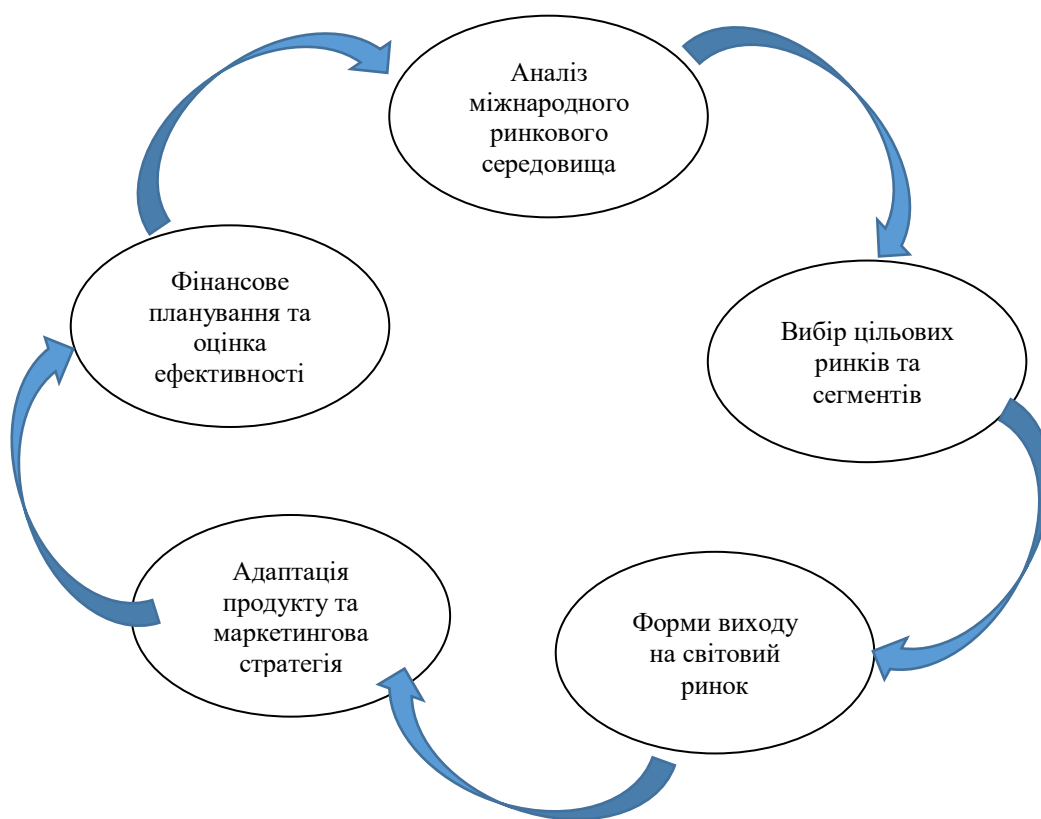


Рис. 1.2. Основні елементи зовнішньоекономічної стратегії

Джерело: сформовано за даними джерела [48]

Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства («орієнтація на світовий ринок») базується саме на сучасному підході. Суть вказаного підходу полягає у формуванні нового образу мислення та нового способу дії, розвитку комунікативних зв'язків компанії з світовим ринком.

Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства діє через механізм формування ефективних стратегій на рівні підприємства та прийняття відповідно управлінських рішень з урахуванням вимог світового ринку. Модель стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства наведено на рис. 1.3.

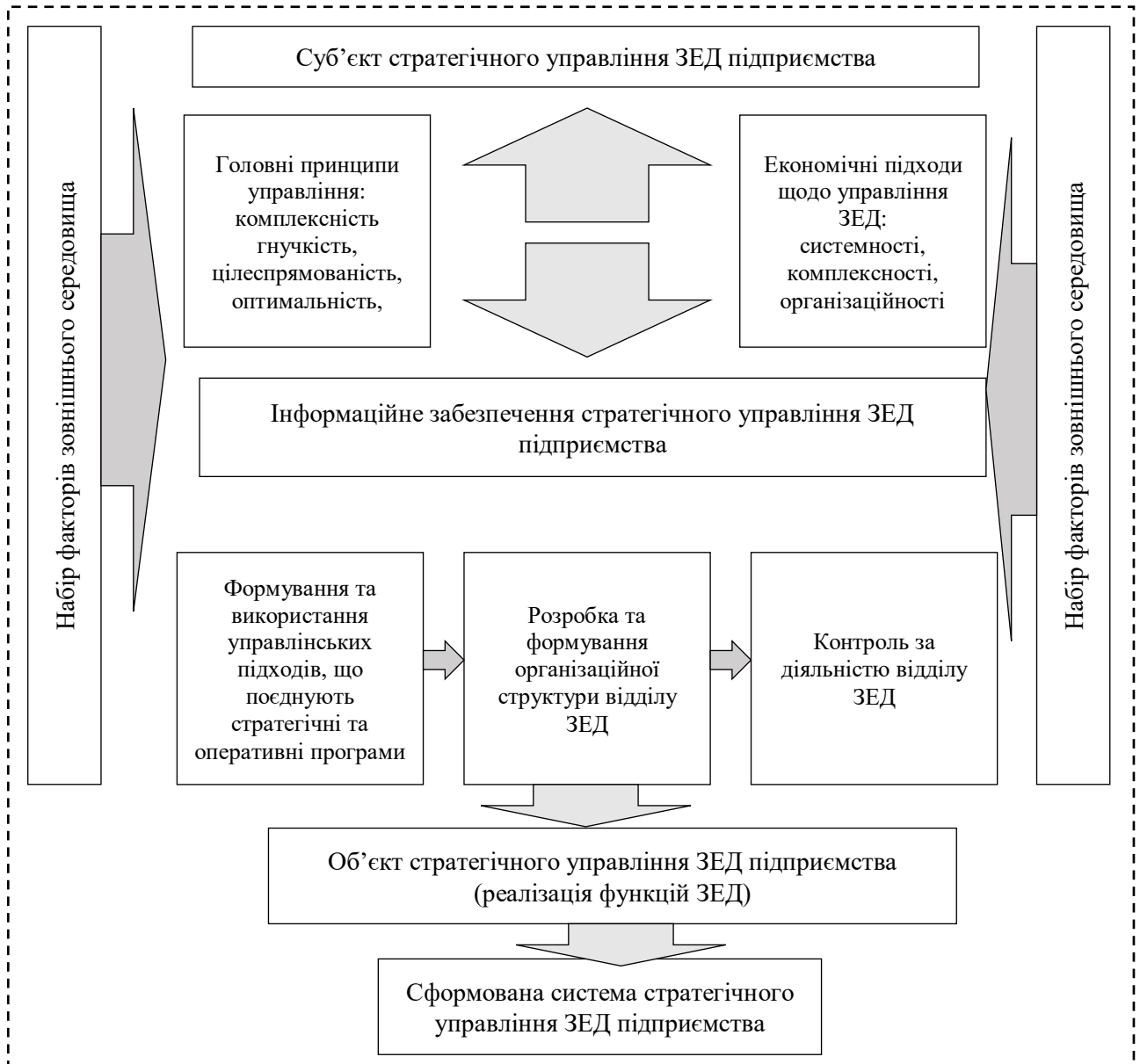


Рис. 1.3. Модель стратегічного управління ЗЕД підприємства

Джерело: сформовано за даними [43]

На рис. 1.3 показано складові, які є елементами системи стратегічного управління ЗЕД підприємства. Мова йде про організацію, планування та контроль.

Зовнішньоекономічна діяльність компанії здійснюється в рамках певного набору підходів, які визначені в стратегії. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності-це напрямок економічної стратегії, що враховує всі альтернативні варіанти розвитку у сфері зовнішньоекономічної діяльності та легітимність рішень, правил і технологій поведінки підприємств на зовнішніх ринках як експортерів, так і імпорт товарів і послуг, що визначає принципи імпорту та вивезення операції з урахуванням чинного законодавства [5]. В табл. 1.2 показано основні принципи управління ЗЕД на підприємстві.

Таблиця 1.2

Головні принципи стратегічного управління ЗЕД підприємства

ПРИНЦИПИ	
Орієнтир на вимоги та потреби споживачів	Обмежений доступ до ринків збуту продукції
Адаптованість та мобільність	Задоволення нових потреб споживачів
Орієнтація на перспективу	Ефективна ЗЕД підприємства
Здатність впливати на споживачів	Інноваційний підхід до ведення ЗЕД
Системність, послідовність, виваженість	Системне підвищення кваліфікації
Доступний вибір споживача та виробника	Захищеність всіх прав споживачів

Джерело: сформовано за даними джерел [33,3 8]

Згідно з принципами управління зовнішньоекономічною діяльністю, які представлені в таблиці 1.2, необхідно враховувати всі заходи, пов'язані з міжнародною складовою, спрямовані на досягнення певних цілей і задоволення потреб споживачів.

Зовнішньоекономічна стратегія має характерні особливості, які показані на рисунку 1.4.

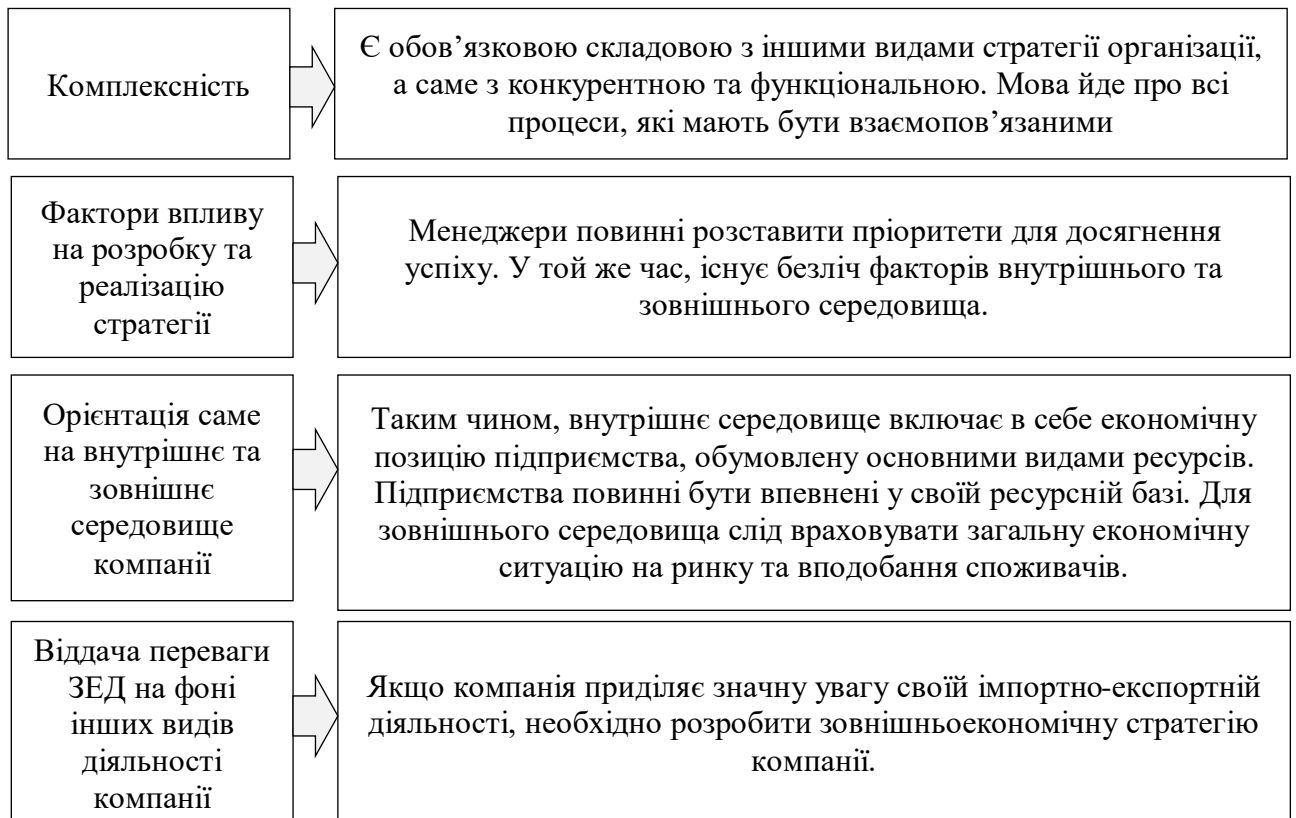


Рис. 1.4. Особливості стратегії виходу підприємства на світовий ринок
Джерело: сформовано за даними джерела [11]

В умовах невизначеності, таких як міжнародна глобалізація економічних відносин, інтенсифікація інтеграційних процесів та загальна цифровізація економіки, інформаційна підтримка стратегій вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємств привертає все більшу увагу. Стратегія вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії - це чітко визначений довгостроковий план розвитку імпортно-експортних операцій відповідно до поставлених цілей та передбачених ризиків. Компанії, що працюють на зовнішніх ринках, повинні правильно оцінювати це бізнес-середовище та розробляти ефективні шляхи підвищення своєї міжнародної конкурентоспроможності, щоб відповідати потребам і вимогам глобальних ринків.

1.2. Особливості формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства

Зовнішньоекономічна стратегія є складовою загальної стратегії компанії, яка, окрім зовнішньоекономічної, включає маркетингову, виробничу, логістичну, фінансову та стратегію управління ризиками. Ці стратегії взаємопов'язані між собою (рис. 1.5).

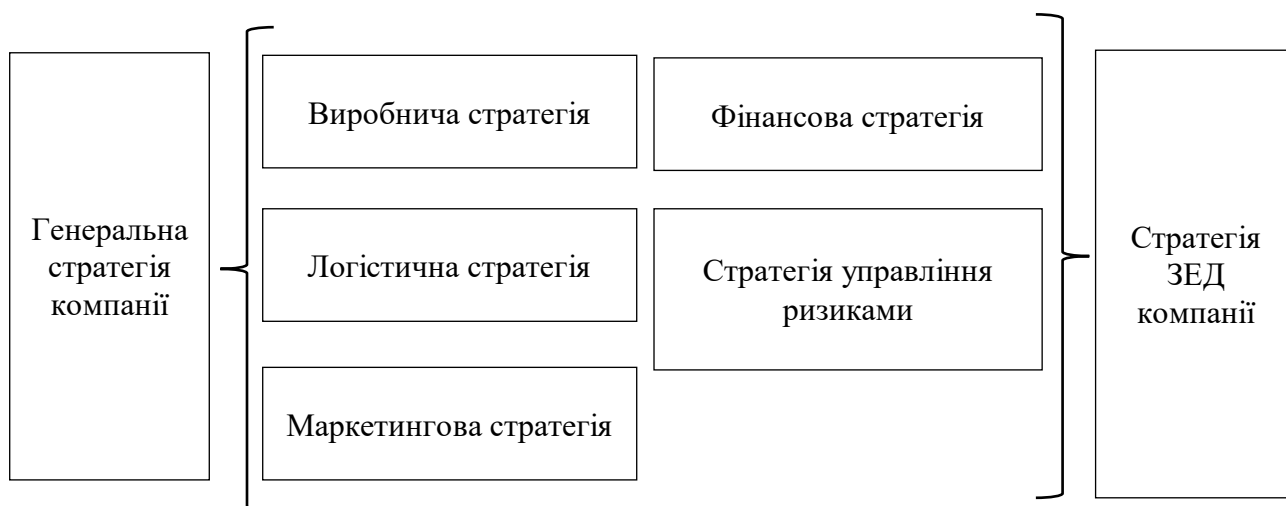


Рис. 1.5. Взаємозалежність між зовнішньоекономічної та генеральної стратегіями підприємства

Джерело: сформовано за даними джерела [14]

У розробці організаційно-економічного механізму виходу компанії на світовий ринок важливим кроком є вибір відповідної юрисдикції для реєстрації компанії, бренду або пошуку партнера. Звичайно, логічно припустити, що найкращою юрисдикцією для реєстрації бізнесу є цільовий ринок компанії.

Відомо, що корпоративна стратегія є досить складним предметом дослідження і вимагає комплексного і системного підходу. На малюнку 1.6 представлена класифікація стратегій.



Рис. 1.6. Класифікація стратегій підприємства

Джерело: сформовано за даними джерела [16]

Розробка корпоративної стратегії відбувається в кілька етапів. При цьому можна виділити наступні процеси розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства: вона деталізується і спрощується (рис. 1.7). Детальний процес складається з ряду етапів, крім того, враховуються ризики, деталі законодавчого регулювання та управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії, а також розробка оптимістичного, реалістичного і песимістичного сценаріїв зовнішньоекономічної діяльності.

Передумовами для розробки зовнішньоекономічних стратегій є, як правило, такі фактори, як розширення ринку збуту продукції, вихід на

міжнародні ринки, отримання корпоративного прибутку і економічне зростання, встановлення торгово-економічних зв'язків з іноземними компаніями, обмін досвідом використання маркетингових інструментів, особливо Індустрії 4.0, в діяльності компанії. компанія, що залучає іноземні інвестиції і підвищує впізнаваність бренду.

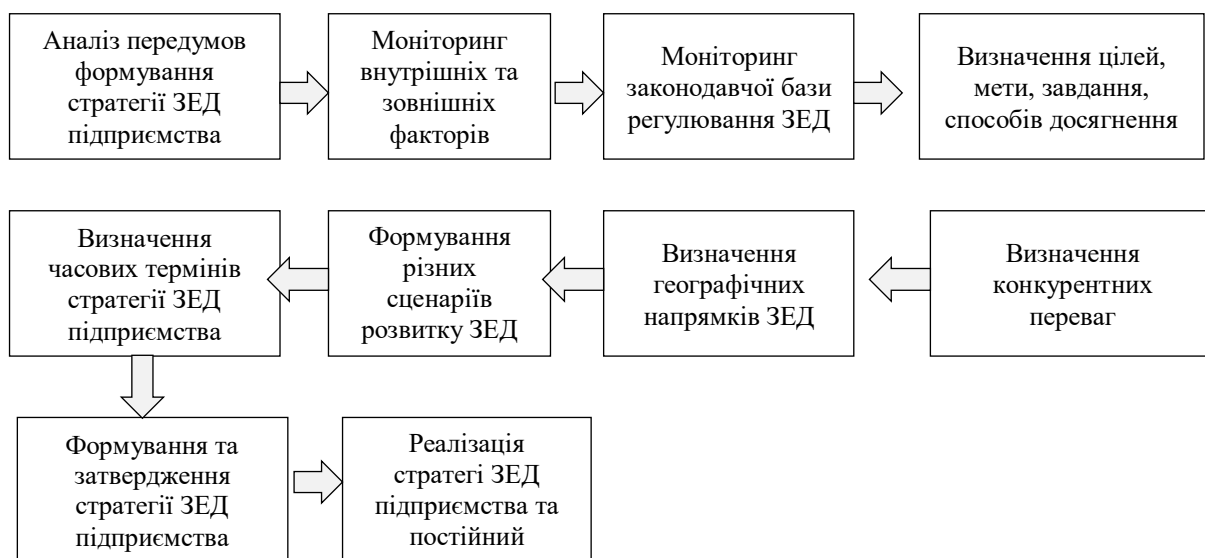


Рис. 1.7. Етапи розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства

Джерело: сформовано за даними джерела [19]

Для аналізу ринкового середовища компанії використовують наступні показники (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Показники для аналізу ринку

Кількісні показники	Динаміка розвитку сучасного ринку, ємність та потенціал ринку, частка підприємств-конкурентів на ринку та інше
Якісні показники	Мотиви та мотивація покупців, вимоги та потреб потенційних клієнтів, особливості процесу купівлі
Аналіз конкурентного середовища	Обсяги та структура реалізації продукції конкурентами, особливості маркетингових стратегій, можливості фінансової підтримки компанії
Аналіз структури споживачів	Кількість діючих покупців, регіональна специфіка та особливості покупців, види та відгуки покупців, динаміка кількості потенційних покупців
Аналіз структури галузі	Кількість продавців, що пропонують товари аналоги, вид продавців, рівень ефективності виробництва
Аналіз структури розподілу	Географічне місце розташування, віддаленість від великих мегаполісів, специфіка та особливості збутової мережі, завантаженість та види транспорту

Джерело: сформовано за даними джерела [22]

Виходячи на закордонний ринок, компанії можуть: залучати іноземний капітал; збільшувати приплив іноземної валюти; купувати сучасні технології; розширювати сферу ділового співробітництва; підвищувати рівень зайнятості.

1. Однією з основних умов стимулу зовнішньоекономічної діяльності є економічна рентабельність та ефективність експорту підприємств. Але створення таких умов висуває певні вимоги до підприємців:

- швидке реагування на зміни ринку;
- підвищення конкурентоспроможності нашої продукції;
- пошук ніш для реалізації своєї продукції.

Під експортною діяльністю підприємства можна розуміти узгоджену послідовність певних етапів виходу підприємства на світовий ринок. Функції та завдання організаційних економічних механізмів визначаються особливостями та цілями об'єкта бізнесу. Найголовніше, що експорт розглядається як самостійна бізнес-функція, яка приносить певні об'єктивні вигоди для бізнесу, з одного боку, і додаткові витрати та складнощі - з іншого. Економічні зміни в компанії можуть відбутися лише після організаційних змін. У середині компанії мають бути створені спеціальні підрозділи, які забезпечуватимуть взаємодію та координацію з іншими підрозділами.

Схема організаційно-економічних механізмів стимулювання експортної діяльності підприємств має на меті управління основними процесами їх експортної діяльності в рамках єдиного блоку.

Структура експортного сектора повинна забезпечувати ефективний експортний контроль, включаючи аналіз зовнішнього середовища, планування, організацію, стимулювання, управління заходами, спрямованими на поліпшення експортної діяльності. Вдосконалення організаційно-економічних механізмів відповідно до принципів його формування, оптимізація окремих елементів дозволять підприємствам створити потрібні умови для розширення обсягів експортної діяльності та підвищення ефективності експортної діяльності.

Необхідно бути обережним при виході на закордонний ринок. В даний час їх існує кілька: укладення прямих контрактів між державними підприємствами

та іноземними компаніями; створення власної невеликої збутової організації; використання посередників для продажу продукції за кордон; створення підприємствами власних експортних асоціацій.

Слід зазначити, що при укладанні угод із зарубіжними партнерами безпосередньо основну увагу слід приділяти стабільним покупцям. При створенні власної організації продажів необхідно враховувати відсутність досвіду у вітчизняних компаній у зовнішньоекономічній діяльності. По-перше, можна продавати продукцію через торговельну мережу великих промислових підприємств, через великі торгові організації.

Вихід на зовнішні ринки вимагає розробки додаткових стратегій, які необхідні для компаній, що працюють виключно на внутрішніх ринках. Кожен з основних і додаткових елементів стратегії передбачає певні стратегічні можливості та інструменти і формує набір елементів міжнародної маркетингової стратегії.

Виробнича концепція, таким чином, є однією з найстаріших концепцій, що використовуються компанією. У цьому випадку компанія зосереджує свої основні зусилля на зниженні витрат і збільшенні масштабів виробництва, оскільки вважає, що споживачі віддають перевагу більш широко розповсюдженим і доступним за ціною продуктам. Ця концепція використовується, коли собівартість продукту є занадто високою і її необхідно знизити, або коли попит на продукт значно перевищує пропозицію. У цьому випадку організація шукає шляхи підвищення продуктивності праці.

Концепція продукту заснована на припущенні, що споживачі віддають перевагу продуктам, якість, характеристики яких постійно поліпшуються. Тому компанії необхідно зосередити всі свої зусилля на постійному вдосконаленні своєї продукції. Практика показує, що ця концепція не завжди раціональна. Іноді це перетворюється на "маркетингову короткозорість". Виробники забувають, що в гонитві за якістю і досконалістю своєї продукції, коли вони купують, вони в першу чергу хочуть задовольнити свої потреби.

Відповідно до концепції продажів, концепції орієнтації на збут, споживачі і підприємства за своєю природою не купують добровільно всю продукцію, вироблену компанією. Тому компанії необхідно проводити активну маркетингову політику і інтенсивно просувати свою продукцію на ринок. Ідея концепції продажів була добре сформульована Серджіо Зіманом, колишнім віце-президентом з маркетингу Соса-Сола. Мета маркетингу-продавати більше продуктів більшій кількості людей, частіше і за вищими цінами, щоб заробити більше грошей [50].

Насправді, цієї концепції найчастіше дотримуються виробники товарів і послуг, де потенційні покупці зазвичай не замислюються про страховку, різних енциклопедіях або ділянках на кладовищах і т.д. до цієї концепції звертається більшість компаній, що стикаються з проблемою перевиробництва. Мета такого підприємства-не виробляти продукцію, якої потребує ринок, а продавати вироблені товари. Діяльність, заснована на маркетинговій концепції, починається з продуктів, доступних компаніям [52].

Основними причинами щодо використання концепції збуту для підвищення ефективності діяльності підприємства можуть бути: впевненість споживача у власних інтересах; забудьте про невдоволення споживача і негативні враження; незадоволені споживачі і покупці не поширюють враження про покупку; у кожного товару зазвичай є свій покупець.

Для формування стратегії виходу підприємства на світовий ринок можна використати базову модель 4 Р елементи якої показано на рис. 1.8.

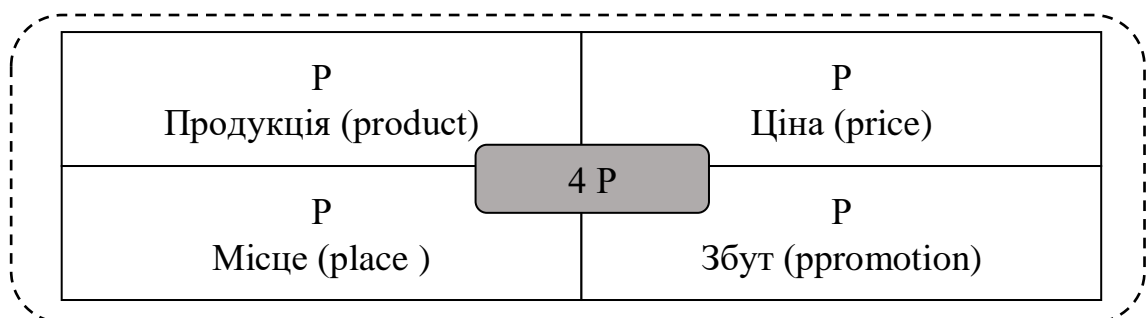


Рис. 1.8. Базова маркетингова модель 4 Р стратегічного управління ЗЕД підприємства

Джерело: сформовано за даними джерела [44]

Згідно рис. 1.8 до складу стандартного мікс-маркетингу входить продукція (product), ціна (price), місце (place) та збут (promotion). Зазвичай продукція дає відповідь на те, якими властивостями має насичуватись продукт, щоб відповідати потребам споживачів. В той же час ціна дає відповідь на те, як визначити ціну та рівень рентабельності. Місце показує, як сформувати ефективну модель збуту та реалізації продукції. Просування показує, яким способом можна поширювати інформацію щодо реалізації.

Продукт (product) є товаром або послугою, яку пропонує компанія.

Ціна (price) є елементом, від якого безпосередньо залежить не лише кінцевий прибуток компанії але й ступінь успіху збуту. До прикладу, найнижча вартість виступає виграшною стратегією виключно в окремих випадках. В іншому випадку демпінг досить рідко йде на користь компанії. І ламати його стіни – значить вийти за межі правил гри.

Місце (place) – є фактично моделлю дистрибуції, від якої значною мірою залежить, наскільки вагомо є доступний продукт саме для цільового ринку, чи зможуть споживачі побачити його та придбати, коли дійсно буде певна необхідність. При цьому вибір місця реалізації значним чином впливає на доступність продукції саме для потенційних споживачів. Зазвичай компанія прагне, щоб продукція була в потрібному місці та в потрібний час.

Просування (promotional) є способом привернення уваги саме до контракту, викликати бажання купити продукт. Сюди можна віднести систему SEO, прямий маркетинг, PR, різні види промо-акції тощо. Даний компонент передбачає всі канали та методи доведення інформації, які зможуть максимально привернуть увагу до споживачі а також й найбільш чітко та повно зробити уявлення про пропоновану продукцію.

Проте нині існують й більш новіші моделі такі як 5 P, 6 P, 7 P. Кожна із зазначених моделей містить ще один окремий елемент, який ми додаково розглянемо. Отже, Ф. Котлер додав до базової моделі два додаткових компоненти. Мова йде про додаткові P: (Political Power, тобто політична сила) та 3 (Public Opinion Formation, тобто формування громадської думки) [45]. На

рис. 1.9 наведено маркетингову модель 6 Р стратегічного управління ЗЕД підприємства.

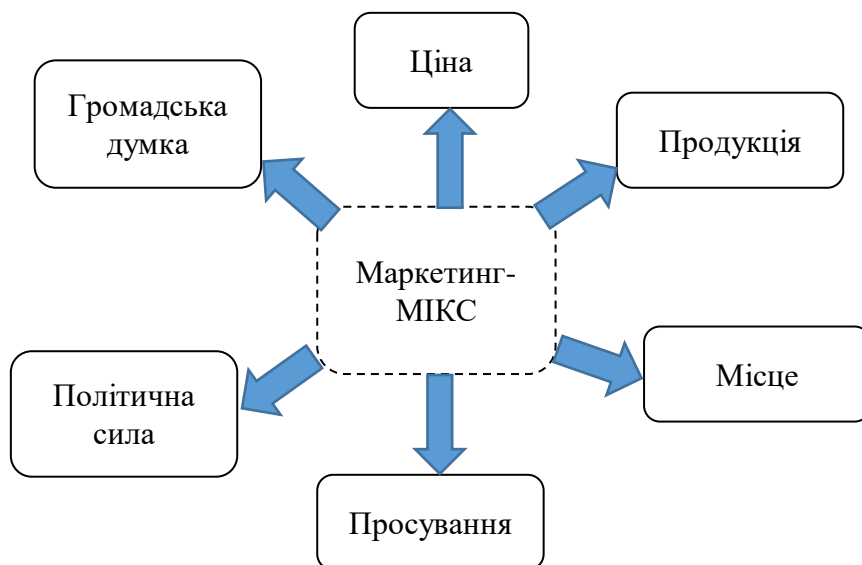


Рис. 1.9. Маркетингова модель 6 Р стратегічного управління ЗЕД підприємства

Джерело: сформовано за даними [30]

Нині в умовах жорстокої конкурентної боротьби базова маркетингова концепція мікс-маркетингу розвивалася та отримала три нові компоненти Р – People, Process, Physical Environment. Таким чином модель 7 Р, яка була сформована ще у 1981 році, і є базою комплексу саме цифрового маркетингу (рис. 1.10).

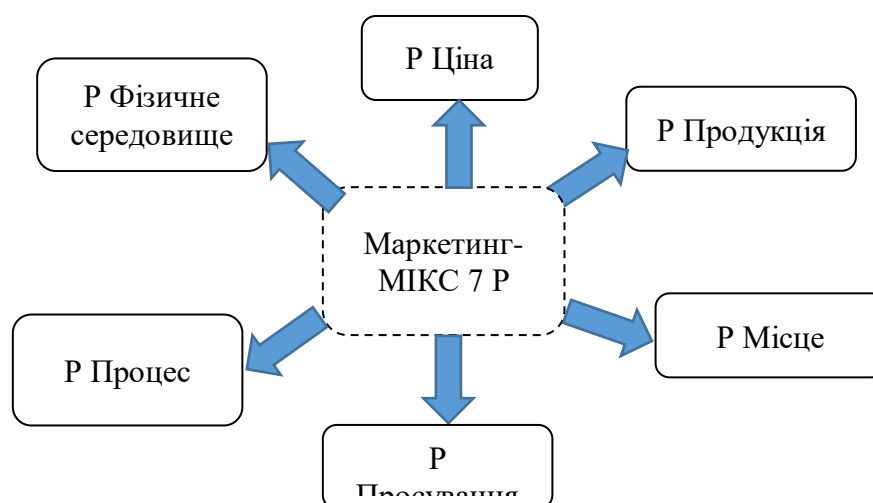


Рис. 1.10. Маркетингова модель 7 Р стратегічного управління ЗЕД підприємства

Джерело: сформовано за даними [44]

Формування корпоративної стратегії-це процес розробки стратегій зовнішньоекономічного розвитку на різних рівнях. 1-й і основний етап стратегічного плану-це розробка місії, в рамках якої визначаються цінності, пріоритети, цілі та напрямки діяльності. Проводиться ретельний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, властивих зовнішньому середовищу, в якій воно здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Визначення стратегічних цілей, постановка стратегічних і тактичних завдань, а також розробка оперативних планів, а також загальної схеми управління діяльністю компанії.

1.3. Методичні підходи щодо формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства

Процес формування зовнішньоекономічної стратегії компанії - це складний процес вибору найкращого способу виходу на зовнішні ринки, експорту, імпорту та розвитку співпраці з міжнародними партнерами. Методологічні підходи до формування такої стратегії зазвичай враховують економічні, маркетингові, аналітичні, правові та інші аспекти, що сприяють успішній реалізації стратегії.

Розглянемо основні методологічні підходи до формування зовнішньоекономічних стратегій виходу компанії на світовий ринок.

Аналіз зовнішнього середовища При аналізі зовнішнього середовища проводиться аналіз на основі SWOT-аналізу, PEST-аналізу або моделі п'яти сил Портера з метою дослідження факторів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД) компанії. Вивчають економічні, політичні, правові, соціальні та технологічні аспекти цільового ринку, оцінюють можливості та загрози на міжнародних ринках і визначають ключові фактори конкурентоспроможності.

Сегментація та вибір цільового ринку. Важливо те, що сегментація зарубіжних ринків проводиться за різними критеріями (географічним, демографічним, поведінковим і т.д.). Також оцінюється ринковий потенціал,

потреби споживачів і конкурентоспроможність, що дозволяє вибрати найбільш перспективний ринок. У той же час він використовує аналіз ризиків і бар'єрів на обраному ринку, щоб адаптувати стратегію до особливостей кожного сегмента.

Вибір стратегічної моделі виходу на ринок визначає спосіб виходу на ринок, включаючи прямий експорт, спільні підприємства, франшизи, ліцензії, стратегічні альянси та створення дочірніх компаній. У той же час вибір моделі залежить від ресурсів компанії, ступеня контролю за її діяльністю, необхідного рівня інвестицій і бажаного рівня ризику.

Під час маркетингового планування зазвичай розробляється міжнародна маркетингова стратегія, включаючи ціноутворення, канали збуту, просування продукції та її адаптацію до іноземних ринків. Вона також повинна враховувати культурні та соціальні особливості місцевих споживачів, а також законодавчі вимоги, що впливають на маркетинг.

Оцінка ресурсів і можливостей компанії - аналізуються фінансові, матеріальні та людські ресурси для виходу на зовнішні ринки. Також визначаються ресурси, необхідні для розробки нових продуктів, адаптації продукції до ринкових стандартів та розширення виробництва і ланцюгів поставок.

При оцінці ризиків та розробці механізмів управління ризиками будуть розроблені підходи до оцінки та мінімізації ризиків, пов'язаних з коливаннями валютних курсів, політичною нестабільністю, тарифними обмеженнями тощо. Також будуть визначені заходи щодо хеджування валютних ризиків, страхування експортних операцій та залучення партнерів з інших країн.

Розробка та впровадження стратегії інтернаціоналізації дозволить розробити загальну стратегію виходу на світові ринки. Вона включає стратегії адаптації, стандартизації та глобалізації, залежно від цілей та особливостей компанії. Водночас здійснюються кроки з інтеграції зовнішньоекономічної діяльності в загальну діяльність компанії та визначаються ключові показники для оцінки ефективності міжнародної стратегії.

Моніторинг і контроль На цьому етапі впроваджується система моніторингу ключових показників ефективності стратегії (наприклад, продажів, прибутковості, частки ринку). Регулярно оцінюється ефективність реалізації стратегії та коригуються плани у відповідь на зміни у зовнішньому та ринковому середовищі.

Таким чином, методичний підхід до формування зовнішньоекономічної стратегії дозволяє підприємствам об'єктивно оцінити свої можливості на міжнародних ринках, врахувати ризики та побудувати ефективну систему планування та реалізації зовнішньоекономічної діяльності. Використовуючи аналітичні, маркетингові та управлінські підходи, підприємства можуть зайняти міцні позиції на зовнішніх ринках та забезпечити сталий розвиток у глобальному масштабі.

Визначення ефективності зовнішньоекономічної стратегії компанії базується на показниках, які оцінюють результативність її діяльності на міжнародних ринках. Формула ефективності включає фінансово-економічні та ринкові показники.

Рентабельність експортних операцій визначають за формулою 1.1:

$$P_E = \frac{\text{Прибуток від експорту}}{\text{Витрати на експорт}} \times 100\% \quad (1.1)$$

де P_E – рентабельність експортних операцій;

прибуток від експорту – різниця між доходами від експорту та витратами на виробництво і реалізацію продукції на зовнішньому ринку;

витрати на експорт – витрати на виробництво, транспортування, митні збори тощо.

Частка зовнішньоекономічних доходів у загальних доходах підприємства розраховується за формулою 1.2:

$$C_{ЗЕД} = \frac{\text{Доходи від ЗЕД}}{\text{Загальні доходи підприємства}} \times 100\% \quad (1.2)$$

де $C_{ЗЕД}$ – частка доходів від ЗЕД.

Індекс конкурентоспроможності продукції на світовому ринку розраховують за формулою 1.3:

$$I_K = \frac{\text{Якість продукції підприємства}}{\text{Середня якість продукції на ринку}} \times 100\% \quad (1.3)$$

де I_K – індекс конкурентоспроможності; якість продукції підприємства – показник якості продукції, що експортується; середня якість продукції на ринку – показник якості аналогічної продукції на зовнішньому ринку.

Ефективність використання інвестицій в зовнішньоекономічну діяльність розраховують за формулою 1.4:

$$E_I = \frac{\text{Доходи від ЗЕД}}{\text{Інвестиції в ЗЕД}} \times 100\% \quad (1.4)$$

де E_I – ефективність інвестицій в ЗЕД;
дохід від ЗЕД є загальним доходом від зовнішньоекономічної діяльності;
інвестиції у ЗЕД є витратами на розробку, виробництво та просування продукції на міжнародному ринку.

Частка ринку на світовому ринку розраховують за формулою 1.5:

$$C_P = \frac{\text{Обсяг продажів підприємства на ринку}}{\text{Загальний обсяг ринку}} \times 100\% \quad (1.5)$$

де C_P – частка ринку;
обсяг продажів підприємства на ринку – це обсяг реалізованої продукції на конкретному зовнішньому ринку; загальний обсяг ринку – це загальний обсяг продажів аналогічної продукції на цьому ринку.

Комплексний індекс ефективності ЗЕД підприємства розраховують за формулою 1.6:

$$E_{ЗЕД} = \frac{P_E + C_{ЗЕД} + I_K + E_I + C_P}{5} \quad (1.6)$$

де: $E_{ЗЕД}$ – є комплексним індексом ефективності ЗЕД підприємства;
 P_E $C_{ЗЕД}$ I_K E_I C_P – індивідуальні показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Ці показники та формули допомагають аналізувати і оцінювати ефективність зовнішньоекономічної стратегії, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення для підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ВИБІР ЦІЛЬОВИХ РИНКІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»

2.1. Тенденція та динаміка світового ринку засобів захисту рослин

Світовий ринок засобів захисту рослин (ЗЗР) наразі є дуже динамічним та інноваційним ринком, і очікується, що він продовжить зростати завдяки кільком важливим факторам. Перш за все, це зростання населення та необхідність забезпечення продовольчої безпеки. Зі зростанням населення планети збільшується попит на сільськогосподарську продукцію, що змушує фермерів підвищувати врожайність. Це збільшує попит на ефективні засоби захисту рослин для мінімізації втрат від шкідників та бур'янів.

Інновації та технологічний розвиток. Компанії, що працюють на цьому ринку, активно інвестують у дослідження та розробку нових засобів захисту рослин, серед яких: біологічні засоби захисту рослин (біологічні продукти, такі як мікробіологічні препарати та натуральні екстракти, набувають популярності завдяки підвищеній увазі до екологічності та безпеки) та технології точного землеробства (використання даних для оптимізації використання засобів захисту рослин з метою зниження витрат і підвищення ефективності).

Зміни в законодавстві. Стандарти безпеки харчових продуктів та екології стають дедалі жорсткішими, особливо в ЄС та Північній Америці. Це спонукає виробників адаптувати свою продукцію, розробляючи безпечніші та екологічніші формуляції.

Широке використання біологічних засобів захисту рослин. Зокрема, в ЄС реалізується стратегія скорочення використання хімічних засобів захисту рослин в рамках «Зеленого курсу» (Green Deal).

Географічні тенденції. Північна Америка та Європа характеризуються високим рівнем регулювання та високим попитом на інноваційні рішення. Однак темпи зростання в цих регіонах дещо нижчі через насиченість ринку.

Азіатсько-Тихоокеанський регіон має найшвидше зростання через високий попит на збільшення сільськогосподарського виробництва та значний попит на продовольство.

Проблема зміни клімату. Зміна клімату призвела до появи нових шкідників і хвороб, які вимагають розширення асортименту доступних засобів захисту рослин і стимулюють попит на інноваційні продукти, здатні протистояти новим загрозам.

Враховуючи вищевказані тенденції, основними гравцями на світовому ринку ЗЗР є Bayer Crop Science, Syngenta, BASF, Corteva Agriscience і FMC Corporation. Ці компанії домінують завдяки широкому асортименту своєї продукції, значним інвестиціям у дослідження та розробки та глобальним дистриб'юторським мережам.

Світовий ринок сільськогосподарської продукції має тенденцію до стійкого зростання, особливо в умовах посилення контролю за якістю і безпекою сільськогосподарської продукції.

Дані таблиці 2.1 показують, що світовий агрохімічний ринок у 2023 році дещо виріс на 0,1 % у річному обчисленні до 82,8 млрд дол. США після дуже сильного зростання у 2022 році.

Таблиця 2.1

Показник світового агрохімічного ринку, млрд. дол. США

Агрохімікати	Роки						2023	2023
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	до 2018	до 2022
Засоби захисту рослин	58,2	59,3	60,8	65,8	74,8	74,9	16,7	0,1
Інші продукти	6,9	7,1	7,2	7,6	8,0	7,9	1,0	-0,1
Всі агрохімікати	65,1	66,4	67,9	73,4	82,7	82,8	17,7	0,1

Джерело: сформовано за даними джерела [31]

Отже, на світовий ринок ЗЗР значною мірою вплинули наступні фактори:

- значне відновлення ринкової активності саме після несприятливих погодних умов;
- посуха в деяких країнах Азії (Індонезії), найбільше падіння попиту та продажів (завдяки зниженню рівня цін, особливо на неселективну продукцію) спостерігалися в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні;
- ціни на ключові сировинні товари були дещо нижчими порівняно з 2022 роком;
- суми витрат на добрива та енергоносії знизились з пікових показників у 2022 році;
- значні запаси готової продукції, що призвело до розриву зв'язків між продажами компаній-виробників та їх використанням на місцях,
- зменшення запасів, які зосереджені саме у роздрібних продавців та фермерів;
- загальне зниження цін на агрохімікати.

На рис. 2.1 наведено показники географії світового ринку ЗЗР.

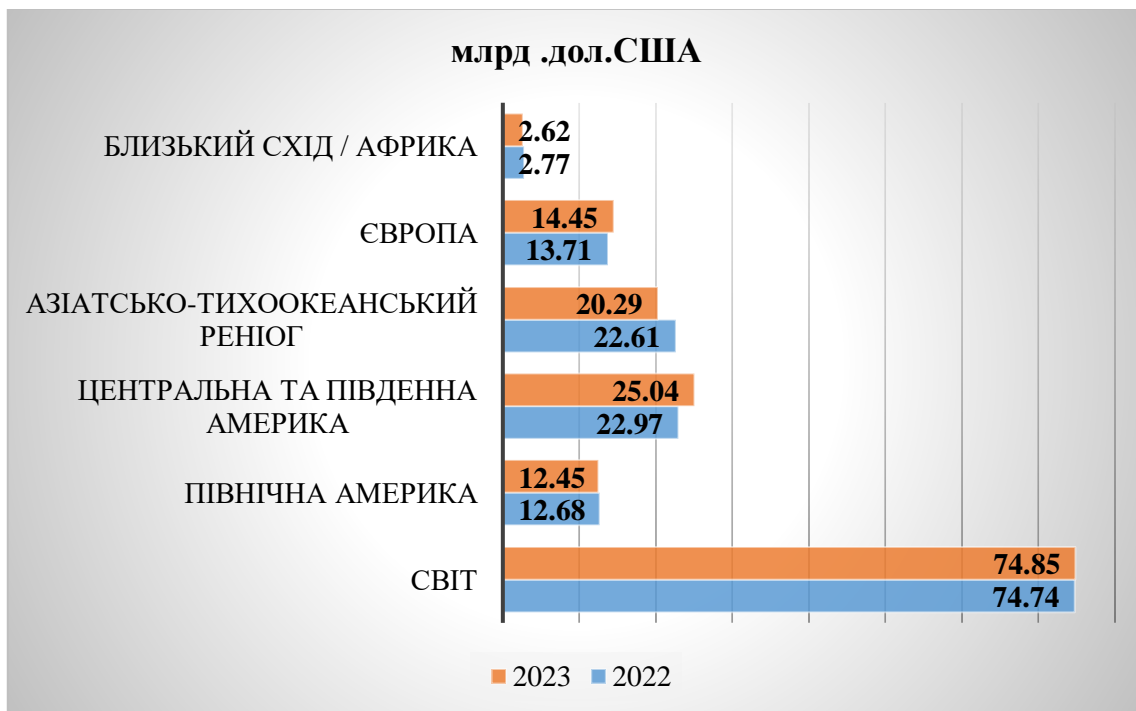


Рис. 2.1. Географія світового ринку ЗЗР, млрд. дол. США

Джерело: сформовано за даними джерела [31]

В табл. 2.2 показано рейтинг найбільших світових агрохімічних компаній, які зазнали падіння доходів або досягли зростання в умовах несприятливих ринкових умов у 2023 році.

Таблиця 2.2

Рейтинг світових агрохімічних компаній у 2023 році

Рейтинг компанії	Назва компанії	Роки		2023 до 2022	
		2022	2023	+, -	У %
1	Syngenta Crop Protection	8,85	8,84	-0,01	-0,11
2	Bayer Crop Science	13,87	11,91	-1,96	-14,13
3	BASF	8,85	8,83	-0,02	-0,23
4	Corteva	8,47	7,75	-0,72	-8,50
5	UPL	5,88	4,41	-1,47	-25,00
6	ADAMA	5,02	4,42	-0,6	-11,95
7	FMC	5,38	4,23	-1,15	-21,38
8	Sumitomo Chemical	3,67	3,14	-0,53	-14,44
9	Nufarm	2,28	2,06	-0,22	-9,65
10	Rainbow	2,14	1,62	-0,52	-24,30
11	Yangnong Chemical	2,31	1,62	-0,69	-29,87
12	Sino-Agri Leading Biosciences	1,73	1,47	-0,26	-15,03
13	Liben Crop Science	1,55	1,16	-0,39	-25,16
14	Lier Chemical	1,7	1	-0,7	-41,18
15	Fuhua Tongda	1,09	0,95	-0,14	-12,84
16	Wynca Chemical	1,42	0,84	-0,58	-40,85
17	Guangxin Agrochemical	1,34	0,82	-0,52	-38,81
18	Nutrichem	1,18	0,81	-0,37	-31,36
19	Zhongshan Chemical	1,02	0,78	-0,24	-23,53
20	PL Industries	0,65	0,76	0,11	16,92

Джерело: сформовано за даними джерела [31]

Як видно з таблиці 2.2 компаній займають ці позиції протягом багатьох років, що, безсумнівно, свідчить про їхню ринкову конкурентоспроможність та

корпоративну силу. Останні двадцять компаній, що увійшли до рейтингу, Guangxin Pesticides та PI Industries, посідають 17-те та 20-те місця відповідно з обсягами продажів 822 млн. доларів США та 761 млн. доларів США, відповідно. На диво, PI Industries була єдиною компанією, яка досягла зростання доходів у 2023 фінансовому році, збільшивши їх на 19,84%.

Хоча 2023 фінансовий рік був складним для світової агрохімічної галузі, результати діяльності 20 найбільших компаній свідчать про стійкість та адаптивність галузі. Компанії постійно впроваджують інновації та адаптують свої бізнес-стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними в такому складному та нестабільному ринковому середовищі.

В умовах російсько-української війни, коливань валютних курсів і боротьби зі зміною клімату більшість компаній не змогли витримати падіння продажів, хоча багато компаній вжили випереджальних заходів. Незважаючи на несприятливу ситуацію, агрохімічна галузь у цілому виявилася стійкою та надзвичайно адаптивною.

Найбільшою компанією є Syngenta AG. З 2020 року Syngenta 20 років поспіль входить до четвірки найбільших виробників пестицидів у світі. Порівняно з 2022 роком продажі трохи знизилися - на 4,36%. Серед продуктових лінійок продажі селективних гербіцидів знизилися на 6% через зниження попиту на продукцію GESAPRIM, в основному на ринках Бразилії і США; на неселективні гербіциди, включаючи GRAMOXONE, REGLONE і TOUCHDOWN, через дуже високий попит на латиноамериканському ринку в 2022 році, у зв'язку з як ціна, так і обсяг продажів TOUCHDOWN впали на 56%. Спостерігалось різке зниження процентного співвідношення. Продажі інсектицидів знизилися на 2%, хоча продажі зросли через позитивну оцінку нової технології pirinazoline® на латиноамериканському ринку, в той час як продажі збільшилися через зниження продажів звичайних продуктів.

Bayer Crop Science з 2020 року компанія Bayer Crop Science вже 2 роки поспіль займає 4-е місце в рейтингу 20 найбільших світових компаній з виробництва пестицидів. У 2023 році загальний обсяг продажів Bayer Crop

Science знизився на 16,81%, що вплинуло на зниження цін на гліфосат. Продажі фунгіцидів знизилися в Європі, на Близькому Сході, в Африці та Азіатсько-тихоокеанському регіоні через вплив погодних умов, але зросли в Латинській Америці та на Американському континенті через більш високі ціни та збільшення обсягів продажів. Зростання продажів інсектицидів було зумовлене головним чином підвищенням цін у Європі, на Близькому Сході та в Африці, тоді як зниження продажів в Азіатсько-тихоокеанському регіоні та Північній Америці було зумовлене зниженням продажів у Латинській Америці.

Basf у 2023 році продажі продуктів BASF Ag Solutions від сторонніх виробників знизилися на 3,32% в річному численні. Незважаючи на зростання цін на продукцію практично у всіх регіонах, це підвищення не змогло повною мірою компенсувати зниження обсягу продажів і негативний вплив обмінного курсу. У Європі, зокрема, продажі зросли через різке зростання цін, але в Азії, Південній Америці, Африці і на Близькому Сході продажі знизилися через зниження курсів іноземних валют і зниження обсягів продажів.

Corteva у 2023 році продажі Corteva знизилися на 8,52% порівняно з 2022 роком. Зниження продажів пов'язане з відмовою від стратегічних продуктів, надмірним скороченням запасів, перенесенням термінів закупівель фермерами, скороченням посівних площ кукурудзи в регіоні EMEA і зниженням врожаю кукурудзи навесні в Бразилії. Негативний вплив на валюту надають, в основному, Турецька Ліра, Канадський долар і китайський юань. Зростання цін було зумовлене постійною реалізацією компанією своєї стратегії ціноутворення, високим попитом на нові технології та повною реакцією на зростання витрат. Це зростання частково компенсувалося жорсткою динамікою ринку в Латинській та Північній Америці.

UPL (Apple) у 2020 фінансовому році UPL посіла 5-е місце в топ-20 і утримувала цю позицію 4 роки поспіль. Але в списку на 2023 рік його продажі впали приблизно на 22,57%. У 2024 фінансовому році UPL зіткнулася з жорсткою ціновою конкуренцією та великими запасами через різке зниження цін на генеричні препарати та різке збільшення виробничих потужностей активних

інгредієнтів у Китаї та припинила закупівельну діяльність. Це особливо помітно в той час, коли розвиток галузі сповільнюється: нові бренди, такі як Fegose, Evolution і Shenzi, демонструють зростання продажів більш ніж на 70%, а продажі в цьому продуктовому портфелі в 2024 фінансовому році зростуть на 8-35%.

У 2022 році Adama перемістився з 7-го на 6-е місце, але продажі впали на 11,04%. У 2023 році продажі впали в кількох частинах світу з різних причин. У Європі, Африці та на Близькому Сході продажі та ціни знизилися через значне збільшення запасів, екстремальні погодні умови та посилення конкуренції на ринку, незважаючи на зростання продажів у Великобританії. Ринок Північної Америки постраждав від інфляції та високих процентних ставок, а попит був слабким, але професійні рішення показали ознаки відновлення. У Центральній та Південній Америці, головним чином у Бразилії, продажі знизилися через посуху та скорочення запасів, але ми змогли покращити якість нашого бізнесу завдяки постачанню диференційованої продукції, що призвело до відновлення продажів на інших ринках Центральної та Південної Америки. В Азіатсько-тихоокеанському регіоні китайський ринок зіткнувся зі скороченням запасів і ціновим тиском, в той час як активність бренду і продажу активних інгредієнтів відновилися, в той час як ринки Тихоокеанського регіону та Індії також постраждали від складських запасів і цінового тиску, диференційовані продукти показали хороші результати.

Останнім часом в світі спостерігається незначне збільшення використання пестицидів у сільському господарстві. Так у 2023 р. у світі було використано понад 4,3 млн. т пестицидів. При цьому середній світовий рівень використання пестицидів у 2023 році склав 2,33 кг у розрахунку на 1 га площі посівних угідь (рис. 2.2).

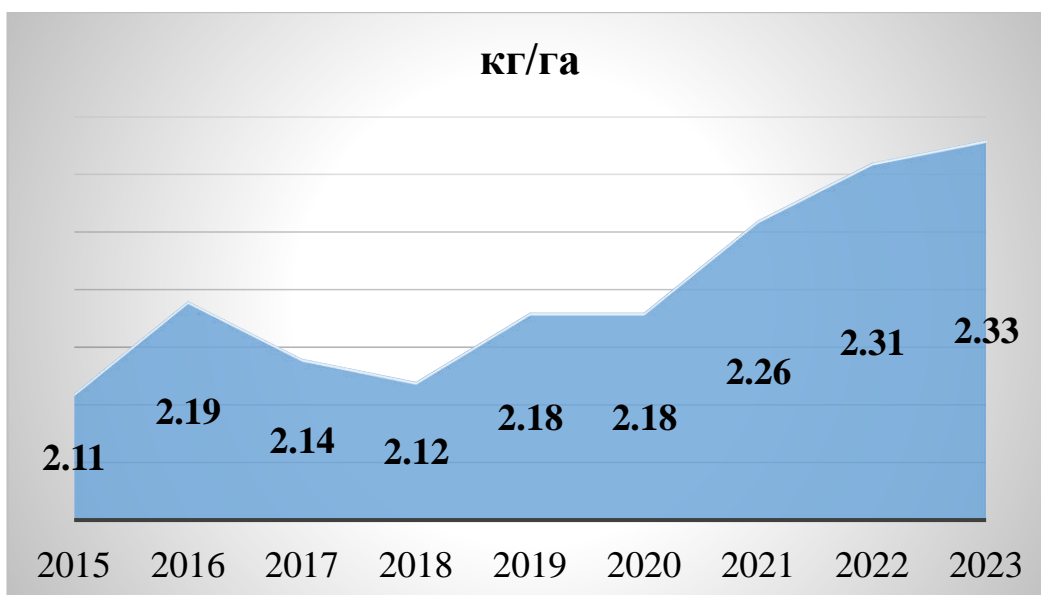


Рис. 2.2. Використання пестицидів в світ, кг на 1 га посівних угідь
Джерело: побудовано за даними джерела [61]

За загальним обсягом використанням пестицидів Україна у 2023 році займала місце в 3-му десятку країн світу. Найбільше пестицидів використовують такі країни як Бразилія, США, Індонезія, Аргентина, Китай (рис. 2.3).

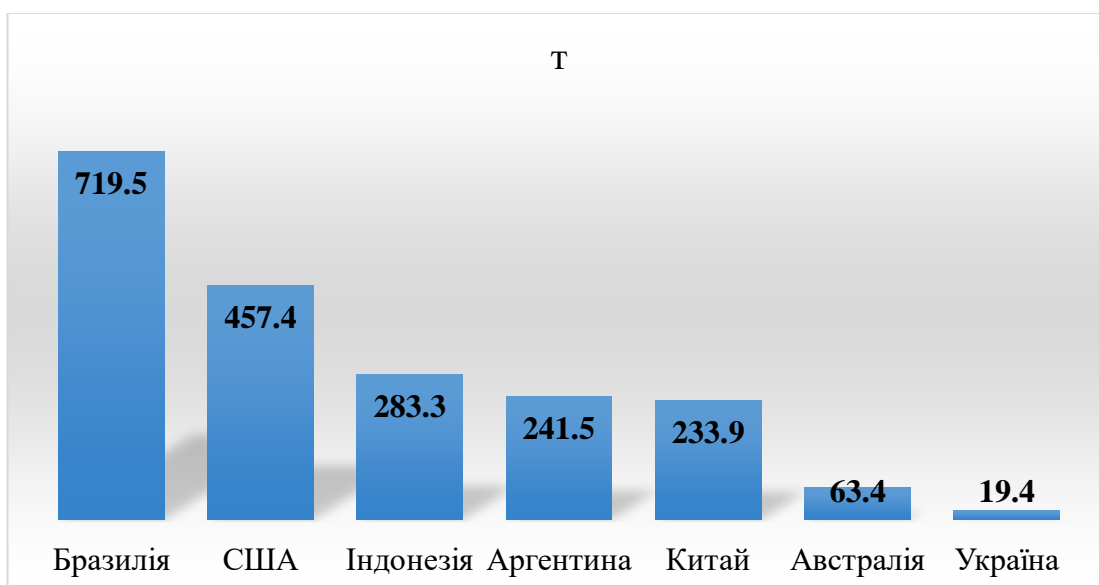


Рис. 2.3. Найбільші світові країни за використанням пестицидів в світі
Джерело: побудовано за даними джерела [61]

Дані рис. 2.4 можна пояснити різними обсягами площ сільськогосподарських угідь у вказаних країнах світу. Проте на рис. 2.5 наведені

дані щодо використання пестицидів на одиницю площі. На рисунку видно, що Україна з показником 1,3 кг на 1 га займає не перші місця.

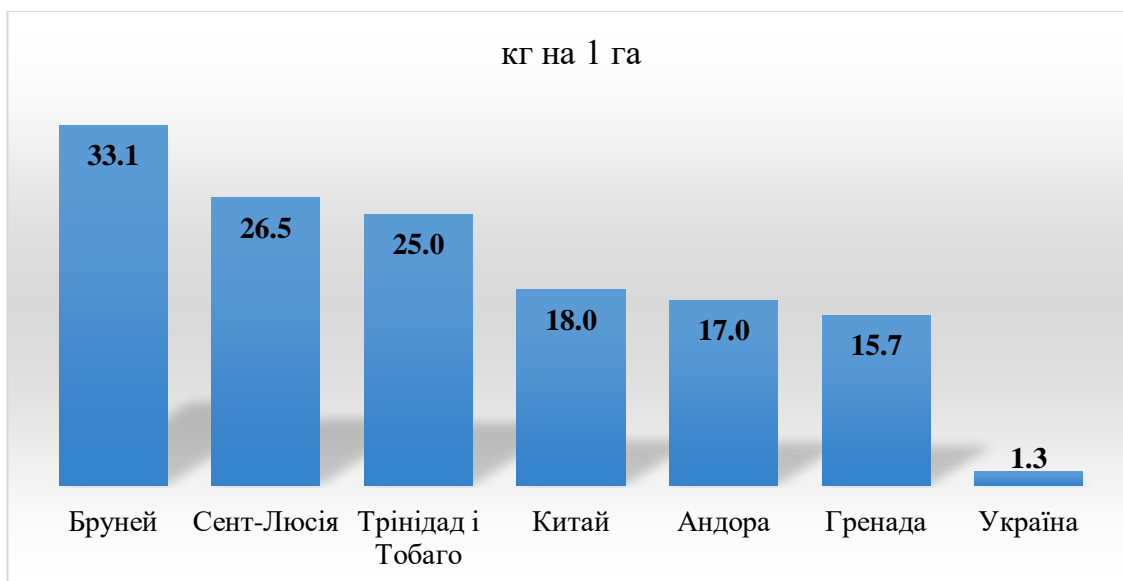


Рис. 2.4. Найбільші країни за використанням пестицидів в світ, кг/га
Джерело: побудовано за даними джерела [61]

На рис. 2.5 наведені дані щодо світового експорту пестицидів за 2017-2023 роки.

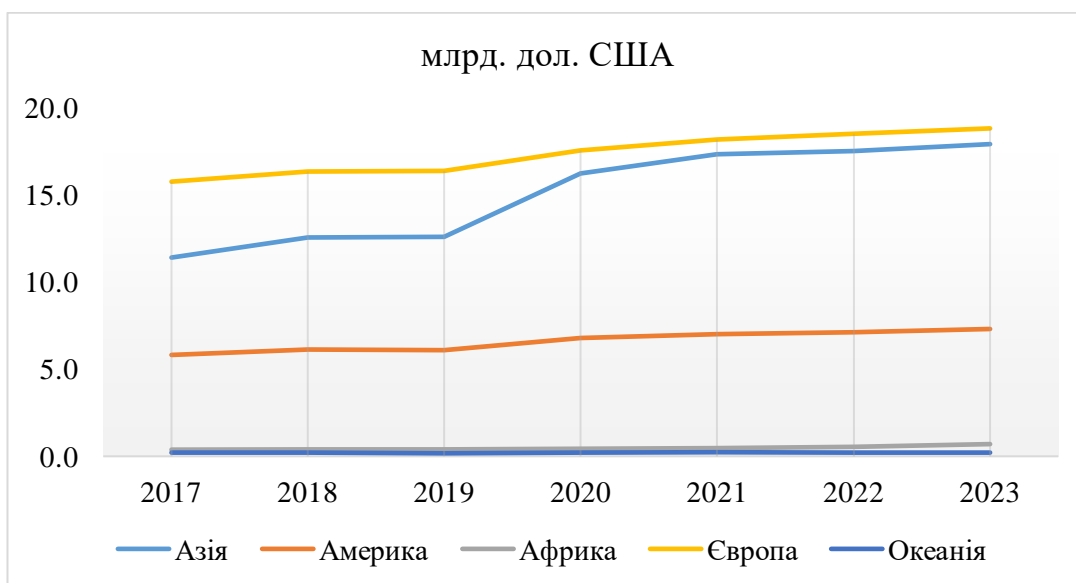


Рис. 2.5. Обсяги світового експорту пестицидів
Джерело: побудовано за даними джерела [61]

На рис. 2.6 наведені дані щодо світового імпорту пестицидів за 2017-2023 роки.

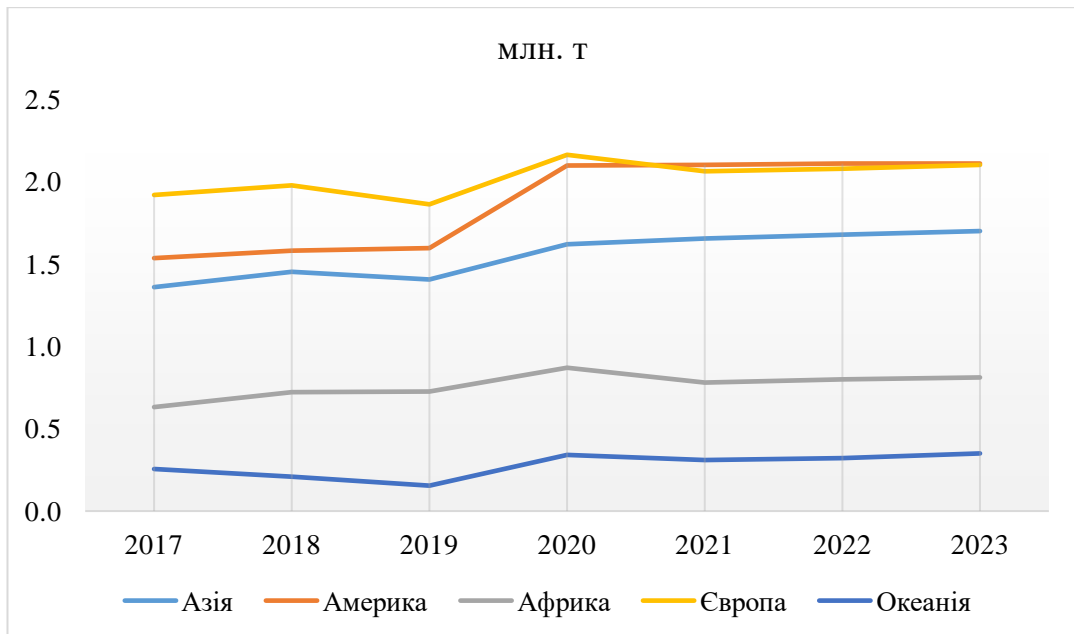


Рис. 2.6. Обсяги світового імпорту пестицидів

Джерело: побудовано за даними джерела [61]

Таким чином, світовий ринок засобів захисту рослин є одним з найважливіших ресурсів сільськогосподарського виробництва, а пестициди, разом з технологічними інноваціями, відіграють важливу роль у стимулюванні світового сільськогосподарського виробництва. Аналіз сучасних світових тенденцій розвитку ринку засобів захисту рослин показує, що він характеризується тенденціями до зростання виробництва, експорту, імпорту та використання пестицидів. Найвищі темпи зростання використання пестицидів на гектар спостерігаються в США та Океанії, а найнижчі - в країнах Африки.

2.2. Організаційно-господарська характеристика підприємства ТОВ «Адама Україна»

ТОВ «АДАМА Україна» є українським представництвом ADAMA Ltd, однієї з найбільших у світі міжнародних агрохімічних компаній, що спеціалізується на засобах захисту рослин ADAMA базується в Ізраїлі і є частиною Chem China (китайського хімічного гіганта).

Основним напрямком діяльності АДАМА Україна є продаж засобів захисту рослин, які допомагають фермерам боротися зі шкідниками, хворобами та бур'янами. Асортимент продукції включає гербіциди, інсектициди, фунгіциди та протруйники насіння, призначені для забезпечення високої врожайності та захисту різних сільськогосподарських культур. ADAMA відома своїм фокусом на розробці простих, ефективних рішень, адаптованих до конкретних потреб фермерів.

ТОВ «Адама Україна» є більше ніж постачальник засобів захисту рослин та добрив. Компанія пропонує цілий спектр послуг для підвищення ефективності роботи сільськогосподарських підприємств. Мета ТОВ «Адама Україна» полягає в тому, щоб надати можливість українським виробникам аграрної продукції покращити свою прибутковість з використанням сучасних інноваційних підходів.

На рис. 2.7 показано етапи формування ТОВ «Адама Україна».

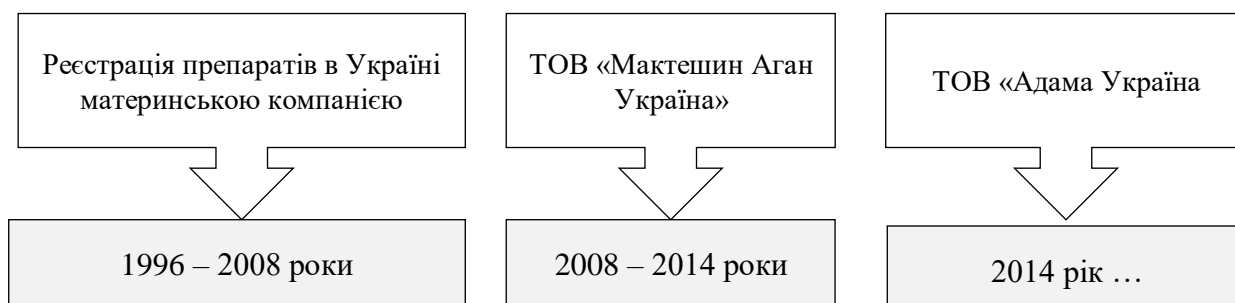


Рис. 2.7. Етапи формування ТОВ «Адама Україна»

Джерело: сформовано за даними джерела [32]

На рис. 2.8 наведена структура Ради директорів та комітети Adama.

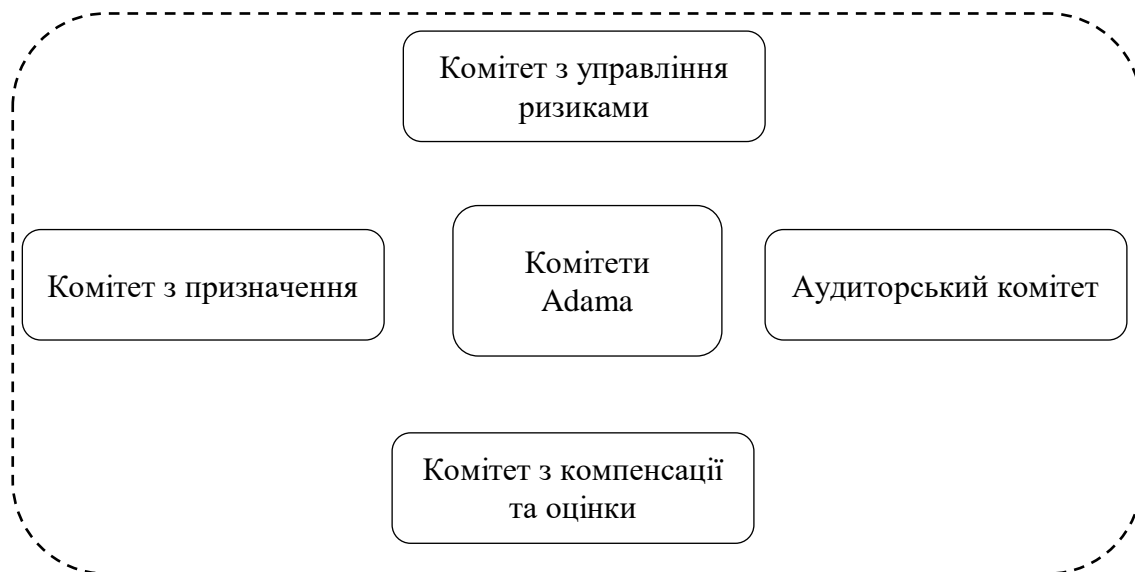


Рис. 2.8. Структура комітетів ADAMA Group

Джерело: сформовано за даними джерела [32]

Нині ТОВ «Адама Україна» позиціонує себе як одного з лідерів ЗЗР (рис. 2.9).

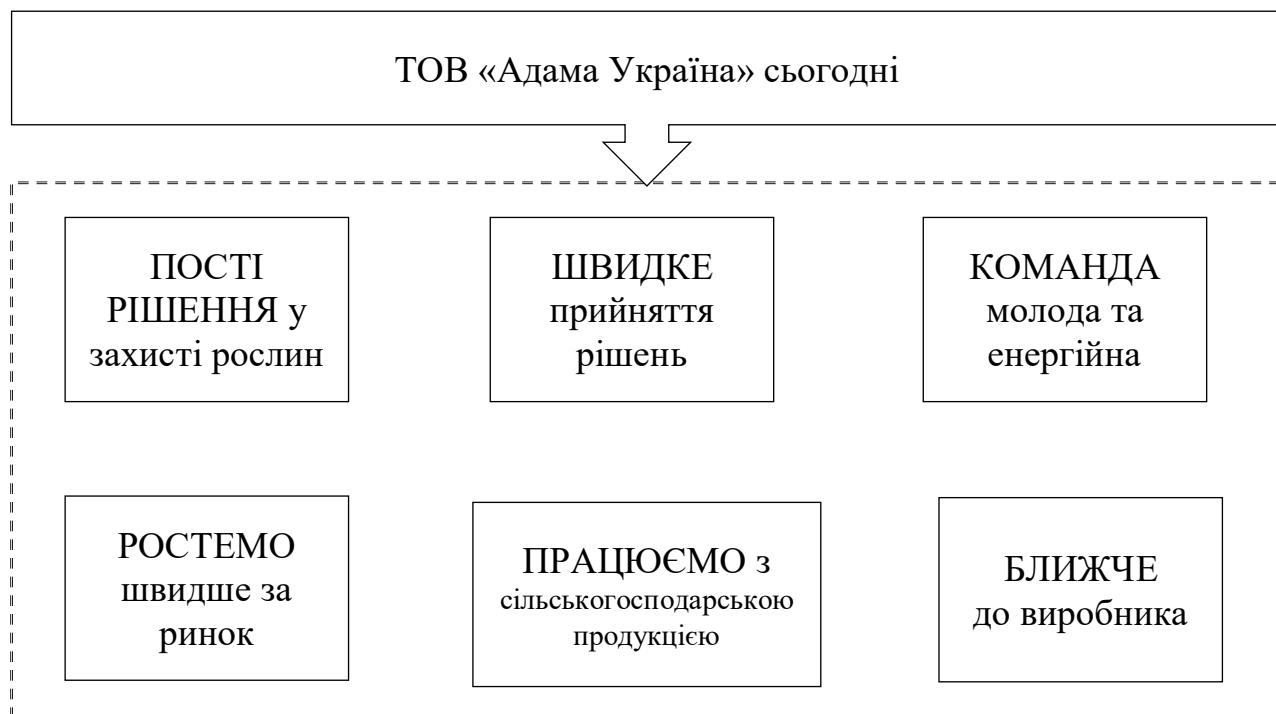


Рис. 2.9. Позиціонування ТОВ «Адама Україна»

Джерело: сформовано за даними джерела [32]

Організаційна структура управління компанії ТОВ «Адама Україна» наведена на рис. 2.10.

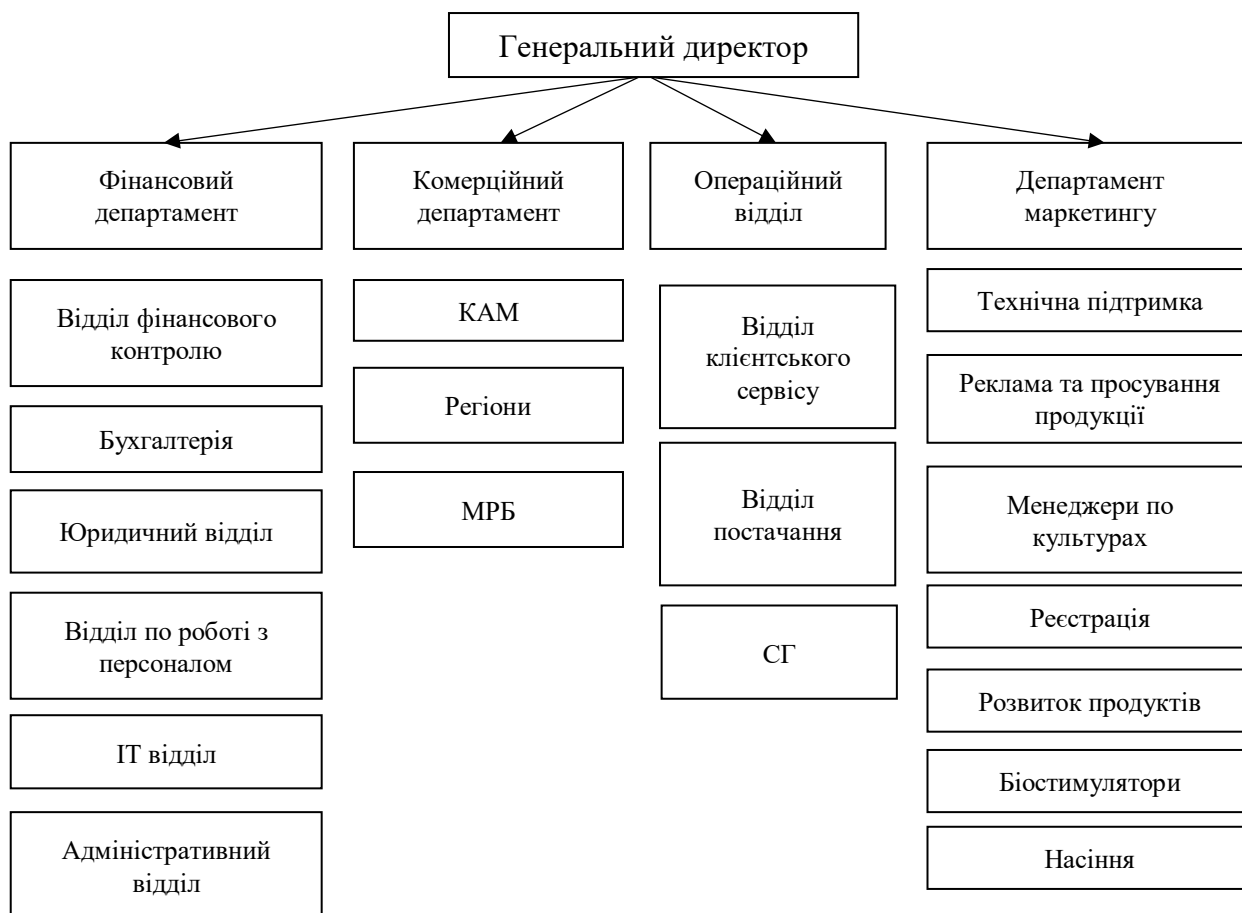


Рис. 2.10. Організаційна структура компанії ТОВ «Адама Україна»

Джерело: сформовано за даними джерела [32]

В ТОВ «Адама Україна» відмітимо сильне корпоративне управління, в основі якого лежать принципи: професіоналізм, лідерство та прозорість. Дані компоненти є невід'ємною складовою основних цінностей ТОВ «Адама Україна». Для дотримання принципів корпоративного управління сформована структура збалансованого управління ТОВ «Адама Україна» (рис. 2.11).

У 2017 році ТОВ «Адама Україна» ініціювала серію цілеспрямованих слухань, щоб поспілкуватися з зацікавленими сторонами щодо негайних проблем та питань, що впливають на сталий розвиток.

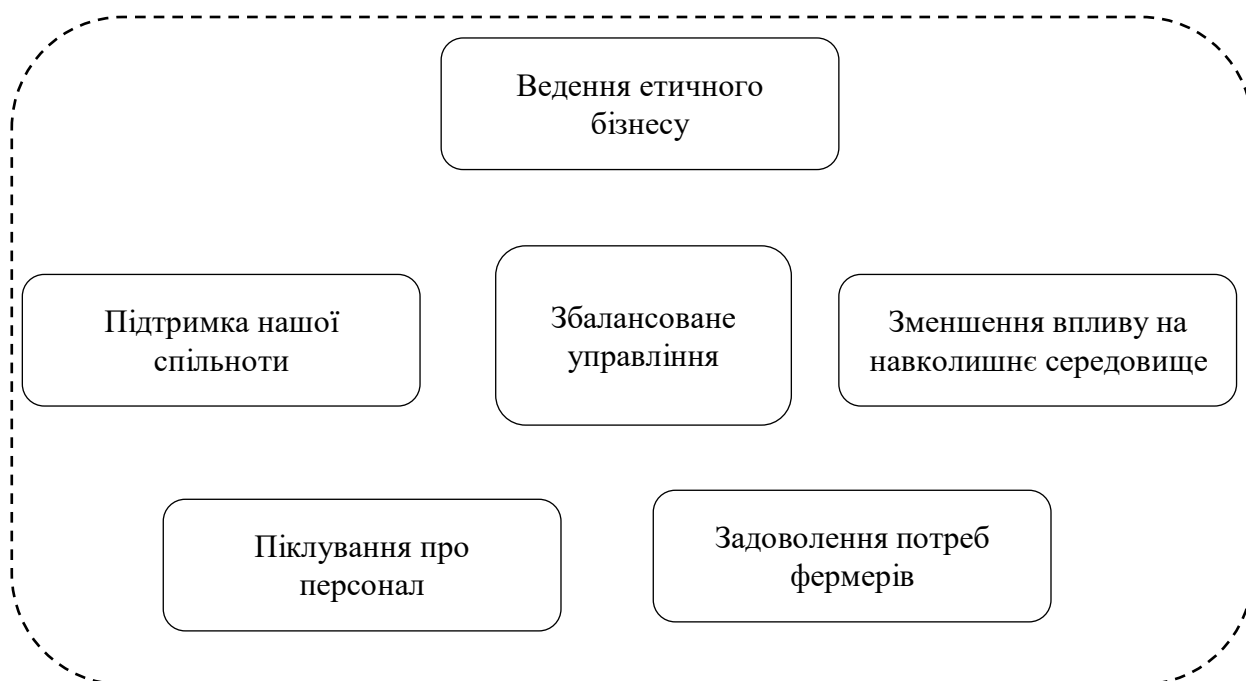


Рис. 2.11. структура збалансованого управління ТОВ «Адама Україна»
Джерело: сформовано за даними джерела [32]

В табл. 2.3 наведені показники фінансові показники ADAMA Group за 2017-2023 роки.

Таблиця 2.3

Показники діяльності ADAMA Group, млн. дол. США

Показник	Роки							2023 рік у % до	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2017 р.	2022 р.
Дохід	3,52	3,88	3,99	4,13	4,81	5,57	4,67	32,67	-16,16
Валовий прибуток	1,24	1,29	1,28	1,22	1,42	1,56	1,06	-14,52	-32,05
ЕВІТДА	646	639	692	928	671	740	407	-37,00	-45,00
Чистий дохід	280	236	258	176	139	118	236	-15,71	100,00

Джерело: розраховано за даними джерела [32]

На рис. 2.12. наведено динаміка доходу ADAMA Group за 2017-2023 роки.

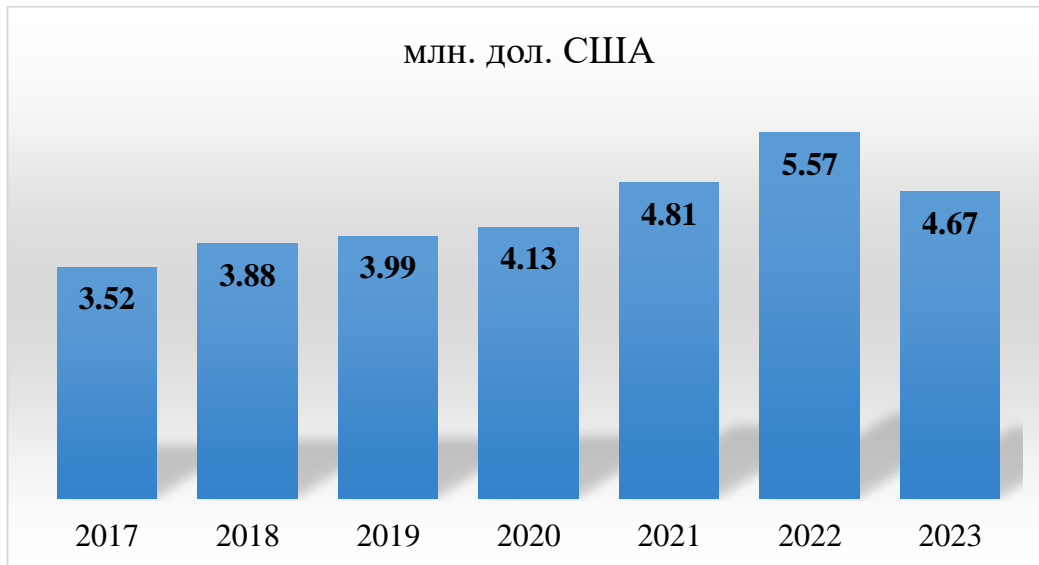


Рис. 2.12. Динаміка доходу ADAMA Group за 2017-2023 роки

Джерело: побудовано за даними [32]

На рис. 2.13 наведено динаміку показника ЕВІТДА для досліджуваного підприємства.

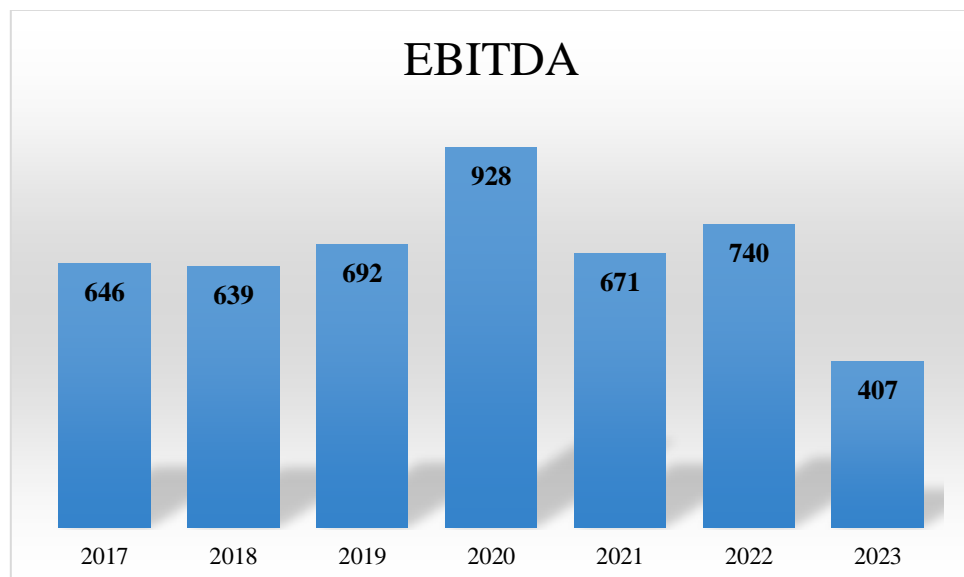


Рис. 2.13. Динаміка показника ЕВІТДА ADAMA Group за 2017-2023 роки

Джерело: побудовано за даними [32]

Показник ЕВІТДА (скорочена назва англійських слів Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) є аналітичним та показує обсяг отриманого прибутку до моменту вирахування витрат з відсотками а також сплати податків а також амортизаційних відрахувань.

2.3. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Адама Україна»

Компанія ТОВ «Адама Україна» працює на вітчизняному ринку понад 10 років та займається дистрибуцією ЗЗР українським аграріям. ТОВ «Адама Україна» реалізує на ринку України понад 80 найменувань продуктів виключно для сільського господарства. Так за 20223 рік дохід від реалізації склав 1221,5 млрд. дол. США, що на 53,8% менше порівняно з 2022 роком (табл. 2.4). Це можна пояснити соціально-економічним становищем в Україні та військовими діями.

Таблиця 2.4

Показники діяльності ТОВ «Адама Україна», грн.

Показник	Роки		2023 р. до 2022 р.	
	2022	2023	+, -	у %
Дохід від реалізації товарів	2644565	1221461	-1423104	-53,8
Прибутки	57597	55809	-1788	-3,1
Доходи від надання послуг	14174	23360	9186	64,8
Всього доходи від реалізації	2716336	1300630	-1415706	-52,1

Джерело: розраховано за даними джерела [32]

Метою компанії ТОВ «Адама Україна» є надання можливостей вітчизняним аграрним виробникам можливості підвищити свою прибутковість з метою контролю головної рушійної сили бізнесу, що в свою чергу додає виробникам впевненості саме для формування стабільного бізнесу для своїх наступників в майбутньому.

В таблиці 2.5 наведені дані щодо фінансової звітності ТОВ «Адама Україна».

Таблиця 2.5

Звіт про фінансові результати ТОВ «Адама Україна», грн.

Показник	Роки		2023 р. до 2022 р.	
	2022	2023	+, -	у %
Доходи від реалізації	1300630	2716336	1415706	108,848
Собівартість реалізації	609549	1817627	1208078	198,192
Валовий прибуток	691081	898709	207628	30,0439
Інші операційні доходи	56840	111018	54178	95,3167
Витрати на збут	331667	462873	131206	39,5596
Адміністративні витрати	89931	128859	38928	43,2865
Інші операційні витрати	725074	148953	-576121	-79,457
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	398751	269042	-129709	-32,529
Фінансові витрати	48803	30648	-18155	-37,201
Прибуток (збиток) до оподаткування	447554	238394	-209160	-46,734
Податок на прибуток	13140	753	-12387	-94,269
Прибуток (збиток) за рік	460694	237641	-223053	-48,417
Всього сукупний прибуток (збиток) за рік	460694	237641	-223053	-48,417

Джерело: розраховано за даними джерела [32]

Як видно з табл. 2.5 прибуток ТОВ «Адама Україна» за 2023 рік склав 23764 грн., що на 48,4% менше порівняно з 2022 роком.

В табл. 2.6 наведені дані про фінансовий звіт ТОВ «Адама Україна» за 2022-2023 роки.

Звіт про фінансовий стан ТОВ «Адама Україна»

Показники	Роки		2023 р. до 2022 р.	
	2022	2023	+, -	%
АКТИВИ				
<i>I. Необоротні активи</i>				
Основні засоби	49165	52204	3039	6,2
Нематеріальні активи	2237	2395	158	7,1
Відстрочені податкові активи	71821	72776	955	1,3
<i>Усього за розділом I</i>	123223	127375	4152	3,4
<i>II. Оборотні активи</i>				
Запаси	817234	685516	-131718	-16,1
Торговельна дебіторська заборгованість	814315	649616	-164699	-20,2
Інша дебіторська заборгованість	83073	53806	-29267	-35,2
Передплати	209309	67031	-142278	-68,0
Передплати з податку на прибуток	0	3194	3194	
Податки до відшкодування	228580	68582	-159998	-70,0
Гроші та їх еквіваленти	204479	48895	-155584	-76,1
<i>Усього за розділом II</i>	2356990	1576640	-780350	-33,1
<i>III. Необоротні активи, утримувані для продажу</i>				
Баланс	2480213	1718384	-761829	-30,7
ПАСИВИ				
<i>I. Власний капітал</i>				
Статутний капітал	681741	681741		
Нерозподілений прибуток	835528	597887	-237641	-28,4
<i>Усього за розділом I</i>	153787	83854	-69933	-45,5
<i>II. Довгострокові зобов'язання</i>				
Зобов'язання з оренди	14719	8276	-6443	-43,8
<i>Усього за розділом II</i>	14719	8276	-6443	-43,8
<i>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</i>				
Короткострокові кредити і займи	373000	60000	-313000	-83,9
Поточна частина довгострокових зобов'язань	6444	8234	1790	27,8
Поточні забезпечення	70880	86412	15532	21,9
Торгова кредиторська заборгованість	1848656	1246301	-602355	-32,6
Інша кредиторська заборгованість	730	1285	555	76,0
Договірні зобов'язання	319571	224022	-95549	-29,9
<i>Усього за розділом III</i>	2619281	1626254	-993027	-37,9
Баланс	2480213	1718384	-761829	-30,7

Джерело: розраховано за даними джерела [32]

Нині основним джерелом забезпечення ліквідності компанії ТОВ «Адама Україна» у 2023 році були саме оборотні активи, питома вага яких становила понад 90% від всіх сукупних активів. Зазначена структура активів ТОВ «Адама Україна» свідчить про досить мобільну структуру балансу.

На рис. 2.14 показано дохід ТОВ «Адама Україна» за сегментами.

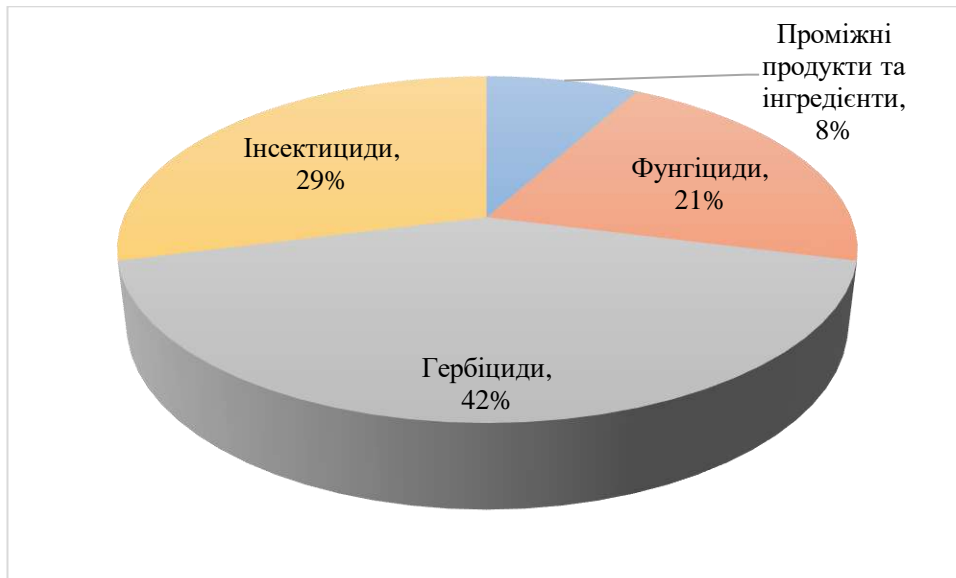


Рис. 2.14. Дохід компанії ТОВ «Адама Україна» за сегментами

Джерело: сформовано за даними джерела [32]

Стратегія ТОВ «Адама Україна» полягає в тому, щоб стати надійним експертом у постачанні якісної продукції, а також в управлінні сільськогосподарськими культурами та оптимізації полів. Основна стратегія ТОВ «Адама Україна» базується на трьох ключових принципах (рис. 2.15):

- спрощення процесів у сільському господарстві - спрощення процесів в аграрному секторі з метою розробки простих, ефективних та інноваційних рішень для захисту рослин;

- підтримка зростання фермерів - підтримка зростання показників діяльності підприємства (прибутковості, бізнесу та бренду), а також підтримка та просування цільових ринків;

- єдність - сприяння міжринковому функціональному співробітництву в сільському господарстві для налагодження тісної економічної співпраці з фермерами на засадах доброчесності, відкритості та гнучкості.

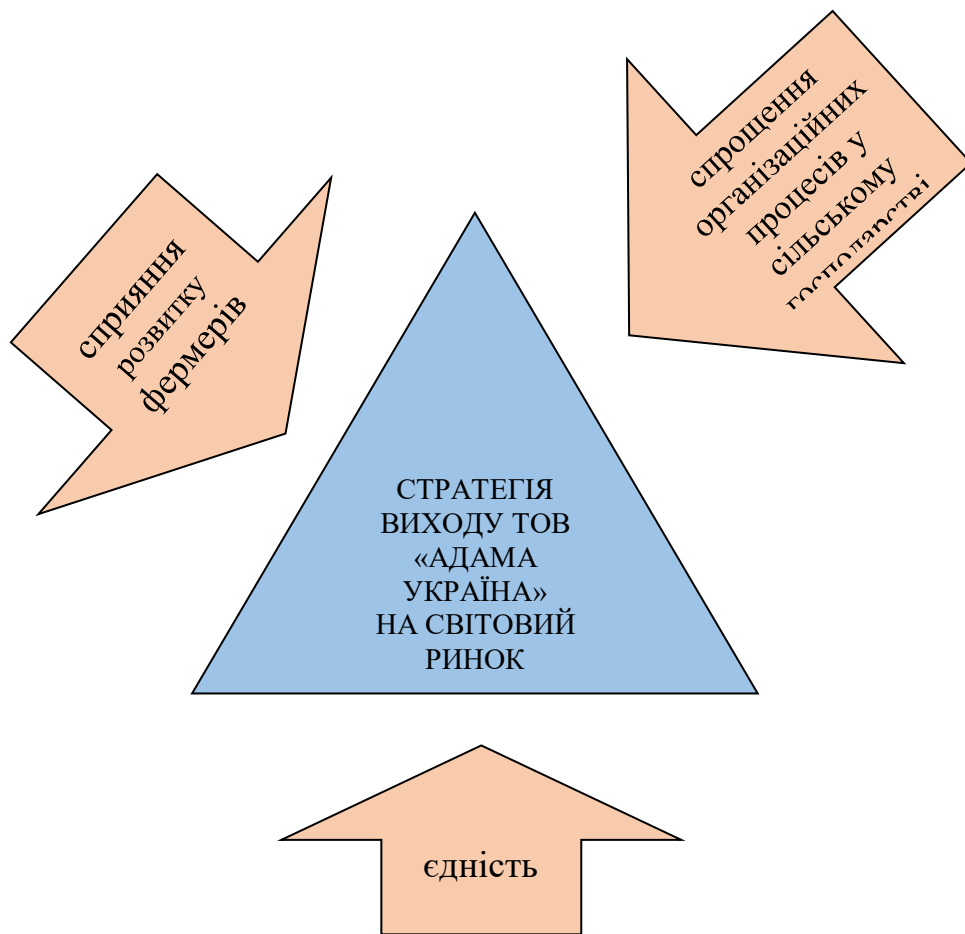


Рис. 2.15. Основні принципи при формуванні стратегії компанії ТОВ «Адама Україна» при виході на світовий ринок

Джерело: сформовано за даними джерела [32]

Зростаючий рівень конкуренції у зовнішньому середовищі промислових підприємств зумовлює необхідність пошуку інструментів управління, які забезпечують покращення фінансово-економічних показників. Варто розглянути організаційну структуру підприємства, щоб зрозуміти функції підрозділів, які входять до складу організаційної структури підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АДАМА УКРАЇНА» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

3.1. Формування стратегії виходу підприємства ТОВ «Адама Україна» на зовнішній ринок

При формуванні стратегії виходу підприємства ТОВ «Адама Україна» на зовнішній ринок варто звернути увагу на маркетинговий підхід. Перевагами такої структури є висока компетентність фахівців, відповідальних за конкретні функції, відповідність структури обраній стратегії компанії, а також поєднання принципів спеціалізації та єдності управління. Щоб оцінити маркетинговий підхід при формуванні стратегії виходу підприємства ТОВ «Адама Україна» на зовнішній ринок перш за все потрібно провести аналіз діяльності підприємства

рис. 3.1.



Рис. 3.1. Сформований алгоритм оцінки діяльності підприємства на основі маркетингового підходу

Джерело: сформовано за даними [32]

Ефективність маркетингового планування значною мірою залежить від того, як побудований відділ маркетингу, з якими завданнями він стикається і хто їх вирішує в аграрному підприємстві. Крім того, необхідно мати обґрунтовані відповіді на наступні питання:

- Скільки компанія фактично витрачає на кожен маркетинговий проект?
- Які проекти є ефективними, а які збитковими?
- Чи пов'язана обрана маркетингова стратегія зі стратегією продажів і взаємовідносин з клієнтами?
- Чи окуповуються витрати на маркетингові заходи?

Відповіді можна отримати, розрахувавши ефективність кожної маркетингової ініціативи за допомогою низки показників. Вітчизняні компанії використовують фінансові та виробничі показники для оцінки ефективності маркетингової діяльності, нематеріальних активів та підбору персоналу, але цей напрямок є набагато менш розвиненим. Це пов'язано з тим, що відсутність достатньої кількості даних призводить до використання суб'єктивних оцінок, які складніше виміряти.

Аналіз ефективності поточних витрат на маркетингові плани, ефективності маркетингових процесів та ефективності використання маркетингових ресурсів дозволив би більш повно оцінити ефективність використання маркетингових процесів в компаніях.

Таким чином, в даній роботі ефективність маркетингу досліджується в рамках маркетингового аналізу, і ця ефективність пов'язана з показником рентабельності інвестицій (ROI) в маркетингову діяльність. Цей показник дає можливість оцінити та порівняти ефективність різних маркетингових заходів. Це пов'язано з тим, що впровадження методу вимірювання та моделі цього показника дозволяє сформулювати кращу стратегію для отримання переваги над конкурентами, підвищення прибутковості компанії та прийняття ефективних рішень щодо інвестиційних проектів у сфері маркетингу. Також було досліджено основні проблеми маркетингової діяльності в досліджуваних компаніях.

Аналіз другого розділу «Управління господарською діяльністю» показує, що підприємство займається маркетинговою діяльністю на досить високому рівні і що варто порівняти маркетингову діяльність на промисловому ринку та ринку кінцевого споживача (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльні характеристики та особливості промислового та споживчого ринку

Характеристика	Промисловий ринок	Споживчий ринок
Обсяги збуту	значні	незначні
Кількість споживачів та покупців	невелика	велика
Рішення щодо придбання продукції	приймається декількома людьми	одноосібно
Розташування споживачів та логістика	локалізовано географічно	по всій країні
Шляхи просування продукції	персональний продаж	реклама
Канали розподілу продукції	прямі	багатоступеневі

Джерело: сформовано за даними [23]

Отже, особливості промислових ринків можна визначити як: великі обсяги продукції, що купуються невеликою кількістю відносно великих споживачів; спеціалізовані рішення покупців щодо купівлі; географічна концентрація споживачів, зумовлена специфічними маркетинговими програмами. Аналіз основних відмінностей показує, що на промислових ринках продукція розповсюджується через спеціальних постачальників і дистриб'юторів, тоді як на ринках кінцевих споживачів продукція розповсюджується через посередників. Аналізуючи ринки, де продукція постачається кінцевим

споживачам, важливість послуг є середньою, а основними моментами є більша пропозиція та нижчі витрати.

Варто також підкреслити, які моделі існують на ринку і які моделі підходять для ТОВ «Адама Україна», виходячи з маркетингового підходу, як показано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендовані моделі ринків для ТОВ «Адама Україна» на основі маркетингового підходу

Модель	Опис	Приклад
B 2 B – business-to-business	Взаємобмін продукцією чи послугами між організаціями без кінцевого споживача	Сільське, комунальне, лісове господарство, страхові та банківські послуги
B 2 C – business-to-consumer	Взаємодія між юридичними особами та кінцевими споживачами з метою продажу товарів та надання певних послуг	Може бути побутова техніка, авіа подорожі, електронна комерція тощо
B 2 A – business-to-administration або B2G – business-to-government	Бізнес-відносини ведуть саме між юридичними особами та державою	Закупівлі зазвичай проводяться у формі тендерів і здійснюються представниками великих компаній на основі угод між державними органами та приватними компаніями.
C 2 C – consumer – to consumer	Ділові відносини відбуваються між фізичними особами та підприємцями, які юридично не зареєстровані, за допомогою послуг посередників.	Електронна торгівля, сайти купівлі-продажу, аукціони тощо
C 2 A – consumer – to -administration	Відносини між громадянами та державною службою	Соціальна та податкова сфери діяльності
C 2 B – consumer – to-business	Дозволяє споживачеві самостійно встановлювати вартість для різних видів товарів та послуг, які пропонує підприємство	Електронна біржа, торгівля в інтернеті, тендери
B 2 E – business-to-employee	Взаємодія між керівником та підлеглими співробітниками	ІТ спеціалісти та система електронного бізнесу,

Джерело: сформовано за даними [16]

З наведеної вище таблиці видно, що ринкова модель B2B є найбільш придатною для ринку засобів захисту рослин. Перевагою B2B для ТОВ «Адама Україна», яке хоче в майбутньому вивести свою продукцію на інші іноземні ринки, є те, що ризик і відповідальність за експорт перекладається на спеціалізованого посередника - роздрібного продавця.

Сьогодні конкурентів більше, ніж будь-коли раніше, особливо в аграрному секторі. Щоб вижити, компаніям потрібно постійно розвиватися та впроваджувати нові акції, які ще більше приваблюватимуть клієнтів.

Необхідно враховувати такі фактори: вміння визначати основні потреби споживачів сільськогосподарської продукції; дослідження ринкової ситуації; формування стратегії розвитку компанії відповідно до можливостей зовнішнього середовища та ефективного використання своїх ресурсів; орієнтація на довгострокову ринкову діяльність; точний вплив на споживачів з метою збільшення обсягів продажу та максимізації прибутку.

Маркетингова стратегія - це комплекс рішень, спрямованих на досягнення основних цілей компанії з урахуванням кон'юнктури ринку, власних ресурсів та інших факторів і сил зовнішнього маркетингового середовища. Розробка маркетингової стратегії компанії має на меті визначити пріоритетні напрямки з урахуванням ринкового попиту [42].

Використовуючи продукт або клієнта як одиницю обліку для аналізу, можна оцінити різні аспекти чистої рентабельності інвестицій у маркетинг і досягти глибшого розуміння при розробці маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення прибутковості. Варто виділити стратегії, спрямовані на вдосконалення управління маркетинговою діяльністю, переваги їх застосування для підприємств та їх обмеження (табл. 3.3) [30, 34].

Таблиця 3.3

Запропоновані стратегії удосконалення діяльності підприємства

Стратегія	Переваги	Обмеження
Збільшення ринкового попиту	Збільшити частку ринку, залучити нових клієнтів та збільшити прибуток	Можуть виникнути проблеми з рівнем конкурентоспроможності та збільшенням бюджетних витрат.
Збільшення частки ринку	Збільшити доходи та підвищити ефективність підприємства	Зміна маржі, підвищення витратна просування, збільшення виробничих витрат, збільшення витрат на інновації
Збільшення виручки з одного споживача	Постачання якіснішої продукції, зростання виручки від покупця	Додаткові витрати на маркетинг, збільшення витрат на виробництво
Зменшення змінних витрат	Зниження транспортних витрат і зборів, вища маржа, задоволеність клієнтів і прибутковість	Зменшення потенційних клієнтів, зменшення чистого прибутку
Підвищення ефективності маркетингу	Зменшити постійні маркетингові витрати, побудувати власну мережу продажів, працювати з дистриб'юторами, зосередитися на клієнтських цілях	Нижчий рівень прибутку, залежність від агентств, збільшення витрат на рекламу, просування та інтернет
Виробництва	Покращення якості продукції, зниження виробничих витрат, підвищення кваліфікації працівників	Збільшення витрат на виробниче обладнання та навчання персоналу
Організаційна	Підвищення ефективності системи управління, чіткий розподіл обов'язків між відділами	Зосередьтеся на організаціях, які заохочують клієнтів

Джерело: сформовано за даними [30, 34]

Таким чином, розглядаючи кожну стратегію на основі маркетингового підходу підприємств, стає зрозуміло, що стосовно стратегії збільшення ринкового попиту, основним маркетинговим викликом/проблемою на багатьох ринках є залучення ще більшої кількості споживачів. Наприклад, цілком очевидно, що значна частина зростання прибутковості дистриб'юторів засобів захисту рослин та сільськогосподарських підприємств, які займаються

виращуванням та продажем продукції рослинництва, пов'язана з новими клієнтами. Тому маркетингові стратегії, які залучають більше споживачів і збільшують ринковий попит, сприяють збільшенню чистого прибутку підприємства. Це можливо, якщо компанія здатна зберегти або збільшити свою частку ринку за рахунок залучення нових клієнтів.

Однак прибуток зростатиме лише тоді, коли НМС, отриманий завдяки запропонованій маркетинговій стратегії, перевищуватиме поточний НМС. Для створення попиту та майбутніх прибутків компанії можуть тимчасово зменшити фактичний НМС. Однак для того, щоб такий підхід був виправданим, грошовий потік довгострокової стратегії повинен перевищувати грошовий потік поточного етапу.

Аналізуючи стратегії розширення частки ринку, зрозуміло, що основною метою є збільшення прибутковості компанії, що вимагає, щоб НМС у стратегії проникнення перевищував поточне значення НМС.

Що стосується стратегій збільшення продажів на одного клієнта, то компанії з міцними позиціями на усталених ринках можуть виявити, що збільшення ринкового попиту або частки ринку не є прибутковим. Однак клієнти залишаються найкращим стратегічним активом, і розуміння їхніх потреб може вказувати на необхідність створення нових продуктів і послуг. Щоб оцінити загальний вплив таких маркетингових стратегій на прибуток, компанії повинні спрогнозувати максимально можливу ціну і необхідне зростання середніх витрат (на одиницю продукції). Вони також повинні враховувати можливість понесення додаткових маркетингових витрат, таких як додаткові витрати на рекламу, необхідні для інформування існуючих клієнтів про вдосконалений продукт або послугу. Як приклад впливу стратегії, орієнтованої на конкретного клієнта, на прибуток, розглянемо традиційний сегмент клієнтів.

Іншим способом збільшення чистого прибутку в рамках стратегії зменшення змінних витрат є зменшення змінних витрат (витрат на одиницю продукції). Наприклад, нова стратегія дистрибуції на ринку або сегменті ринку може зменшити транспортні витрати та комісійні з продажу. Хоча ця стратегія

зменшити змінні витрати на одиницю продукції та збільшити маржу на одиницю продукції, компанії мають бути занепокоєні рівнем задоволеності клієнтів, який принесе ця альтернативна система дистрибуції. Якщо задоволеність клієнтів знизиться, це вплине на їхнє утримання. Зрештою, навіть якщо фірмі вдасться досягти нижчих змінних витрат і вищого прибутку на одиницю продукції, чистий прибуток поступово зменшуватиметься. Тому успішна маркетингова стратегія повинна забезпечувати зростання чистого прибутку за рахунок підтримки або підвищення рівня задоволеності споживачів і збільшення NMC.

Згідно зі стратегіями підвищення ефективності маркетингу, ще одним способом збільшення прибутковості маркетингових стратегій є скорочення постійних маркетингових витрат, тобто більш ефективно їх використання для досягнення конкретного завдання. Чим більше компанія орієнтована на своїх цільових клієнтів, тим менше таких витрат вона понесе і тим менше витратить на досягнення бажаних маркетингових цілей. Крім того, альтернативні форми дистрибуції можуть впливати на розмір необхідних постійних маркетингових витрат. Наприклад, підприємства з обмеженими фінансовими ресурсами можуть скористатися послугами оптовиків/дистриб'юторів замість того, щоб нести постійні витрати на прямі продажі та дистрибуцію.

Виробнича діяльність, яка є основною функцією підприємств, - це діяльність з виробництва та продажу продукції з метою отримання прибутку. Процес розробки виробничої стратегії передбачає обмін інформацією між керівниками функціональних підрозділів, що забезпечує реалізацію базової стратегії та координацію функціональних програм дій.

Для успішного вирішення проблем керівництво компанії має усвідомити необхідність інтегрованого підходу до управління процесами.

Основні елементи стратегії ефективного виробництва наведені на рис. 3.2.

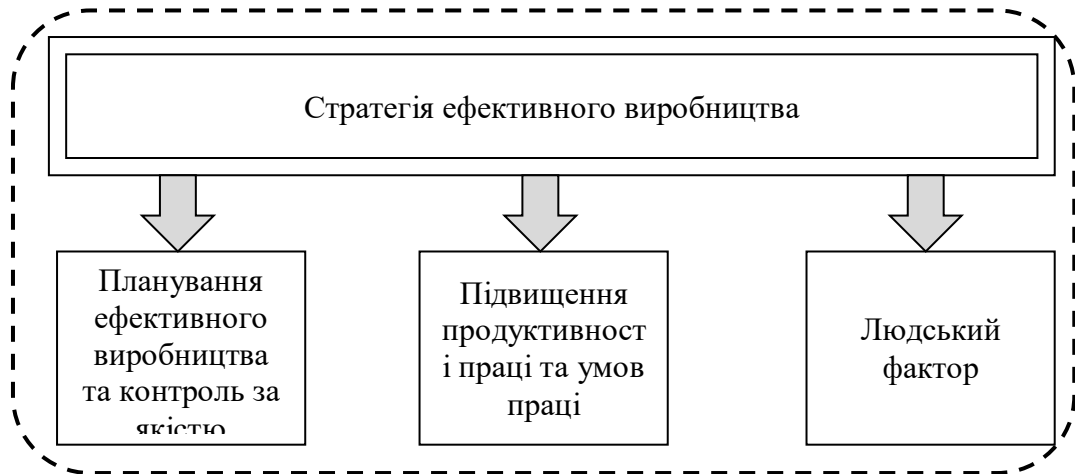


Рис. 3.2. Основні складові стратегії ефективного виробництва

Джерело: сформовано за даними [12]

В результаті було проведено порівняльний аналіз промислового та споживчого ринків та визначено особливості промислового ринку, такі як великі закупівлі невеликою кількістю відносно великих споживачів, спеціалізовані рішення щодо закупівель менеджерами із закупівель та географічна концентрація споживачів зі специфічними маркетинговими програмами. Також була розглянута модель ринку і обрана більш типова модель B2B, яка більше підходить для зернового бізнесу. Відповідно до моделі B2B були визначені ключові маркетингові стратегії. Вони включали стратегії розширення ринкового попиту, стратегії розширення ринкової частки, стратегії розширення доходу на одного клієнта, стратегії скорочення змінних витрат, стратегії підвищення ефективності маркетингу, виробничі стратегії та організаційні стратегії.

3.2. Альтернативні стратегії виходу підприємства ТОВ «Адама Україна» на зовнішній ринок ЗЗР

Ефективні стратегії відіграють важливу роль у довгостроковій діяльності компанії. За відсутності ефективної стратегії компанії, що спеціалізуються на розробці маркетингових стратегій, не можуть працювати на випередження,

«зливають» свої бюджети і не показують роботодавцям очікуваних результатів. Таким чином, безсистемний маркетинг зазвичай призводить до того, що:

- друківані матеріали та презентації;
- реклама та промоція;
- запуск програм лояльності;
- співпраця з підрядниками.

Після того, як в компанії розроблена ефективна стратегія, можна впроваджувати комплексний підхід і регулярно працювати над її реалізацією:

- сегментація ринку і просування продукту в пріоритетних сегментах;
- створення клієнтського профілю та розуміння потреб клієнтів у кожному сегменті;
- диференціація через розробку УТП (унікальних торгових пропозицій) та позиціонування;
- аналіз конкурентів та ринку;
- ціноутворення;
- вибір певної кількості каналів та інструментів для пропозиції клієнтам;
- аналіз ефективності кожного каналу та інструменту; Оптимізація маркетингових бюджетів;
- RFM-аналіз існуючої клієнтської бази; стимулювання збуту; утримання клієнтів у кожному мікросегменті;
- PR-діяльність, спрямована на підвищення впізнаваності компанії та її продукції;
- управління асортиментом та оптимізація портфелю продуктів і послуг.

Для того, щоб компанія здійснювала ефективну маркетингову діяльність, необхідно застосовувати методи просування зернової продукції:

Першою пропозицією була б участь у міжнародних виставках та конференціях. Так, це досить великі витрати. Також необхідно вступити в договірні відносини з низкою підрядників, які можуть допомогти з обладнанням та конструкціями за дизайнерським макетом, щоб якнайкраще представити свою компанію на ринку. Ми працюємо над PR-стратегією для залучення споживачів,

над тим, як демонструвати нашу продукцію та просувати техніку, яку ми використовуємо для збирання зернових.

Ще один варіант - замовити брендovanу поліграфію. Це передбачає створення специфічного для компанії журналу, в якому можна відобразити всю інформацію про вирощування зернових культур, місця, де вони вирощуються, плани на майбутнє, досягнення та загальну презентацію компанії. Цей друкований матеріал також можна використовувати на конференціях, виставках і в пакетах, коли представники інших компаній або країн приїжджають на переговори. Чим більше партнери задоволені партнерством та співпрацею, чим більше рекомендацій вони дають про компанію, чим більше позитивних відгуків вони отримують, тим більша база споживачів.

Варто запропонувати стратегію просування ЗЗР на загальному ринку для того, щоб компанія сприяла подальшому розвитку, стала відомою та набрала обертів серед компаній в аграрному секторі. У таблиці 3.4 показані інтернет-канали в секторі ЗЗР.

Таблиця 3.4

Канали інтернет-просування ЗЗР в ТОВ «Адама Україна»

Канал	Характеристики	Переваги
Сайт	Потрібний для заохочення нових клієнтів, подається докладна інформація про типи ЗЗР, характеристики та ціни	Пошук нових клієнтів для якісних засобів захисту рослин, стимулювання продажів та централізація всієї інформації
SEO-оптимізація	Аналізує конкурентів і висвітлює матеріали, що цікавлять споживачів в аграрному секторі за пошуковими запитами.	Можливість бути першою компанією, підвищити впізнаваність компанії, підвищити довіру, збільшити продажі
Соціальні мережі	Instagram, Facebook, Telegram, Youtube, Linkedin – платформа просування власної справи	Зв'язок із клієнтами напряму та в неформальній формі, можливість показати не лише життя компанії, але й життя колективу
Відеоконтент	Подання інформації за допомогою відеозвернення, що пояснює пропозицію компанії, її цілі, цікаві факти та відображає атмосферу компанії.	Створення власних добірок стосовно ринку ЗЗР, навчальні відео, цікаві факти

Джерело: сформовано за даними [29, 32]

Аналіз таблиці 3.4 показує, що варто зосередитися на розробці власного веб-сайту та власних сторінок у соціальних мережах, щоб підвищити споживчий попит та зробити компанію конкурентоспроможною. Це стало б ще одним кроком до розширення клієнтської бази.

В результаті проведеного опитування ТОВ «Адама Україна» необхідно визначити стан маркетингової діяльності компанії за допомогою методу бальної оцінки в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Рівень маркетингової діяльності в ТОВ «Адама Україна»

Показники	Бали					
	5	4	3	2	1	0
Кадрова діяльність компанії				+	+	
Рівень конкурентоспроможності				+		
Рекламна діяльність						
Фінансове забезпечення заходів	+					
Рівень задоволення потреб споживачів		+				
Якість ЗЗР та інших препаратів	+					
Ефективні маркетингові комунікації				+		
Обсяги збуту	+	+				
Інтернет маркетинг					+	

Джерело: сформовано за даними [16]

Наведені вище дані, надані ТОВ «Адама Україна», розкривають основні проблеми, з якими наразі стикається компанія. Очевидно, що низькі рейтинги компанії за показниками конкурентоспроможності, реклами та інтернет-маркетингу пов'язані з тим, що її маркетинг є нестабільним та хаотичним, а також відсутня чітко розроблена стратегія, яка б дозволяла чітко проаналізувати перспективи компанії на ринку (рис. 3.3).

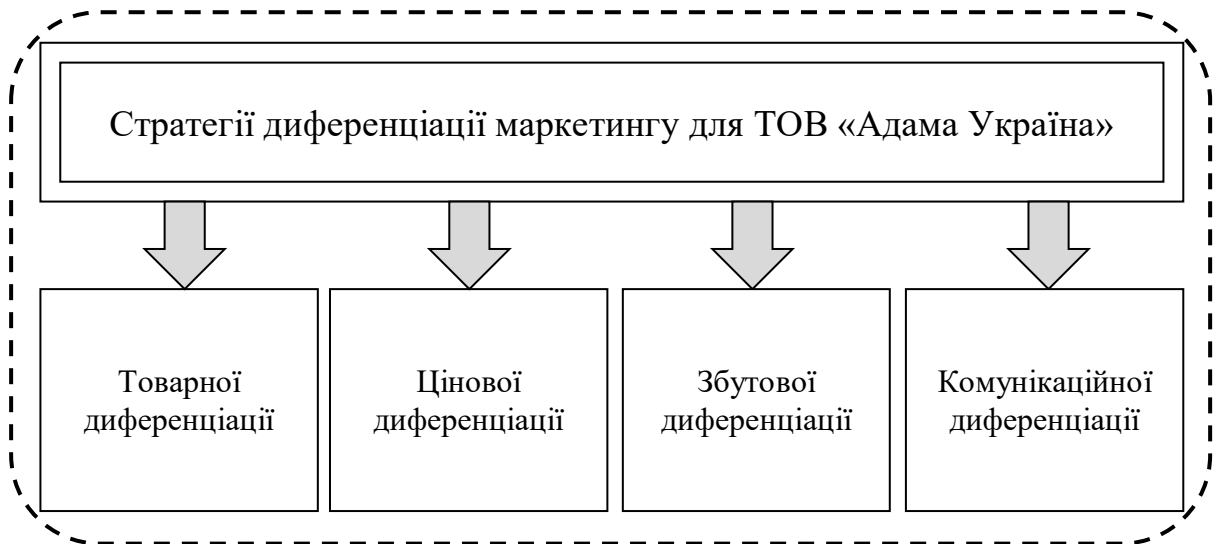


Рис. 3.3. Основні стратегії диференціації маркетингу для ТОВ «Адама Україна»

Джерело: сформовано за даними [16]

Якість продукції є основним джерелом маркетингової диференціації, завдяки якій вимірюються вартісні параметри споживчої та товарної конкурентоспроможності. Варто відзначити основні напрямки диференціації ЗЗР в опитаних компаніях.

У таблиці 3.6 показано потенціал для вдосконалення маркетингової політики шляхом диференціації продукції через зміну стратегічного напрямку.

Таблиця 3.6

Напрямки, диференціації ЗЗР в ТОВ «Адама Україна»

Диференційовані товарні стратегії	Напрями диференціації	Характеристика
Продуктових інновацій	Виведення нових видів ЗЗР.	Власне виробництво ЗЗР.
Інновації	Нове обладнання для виробництва нових ЗЗР	Пошук якісної техніки, яка з мінімальними шкодами дозволяє виробляти якісні ЗЗР
Розширення товарного ринку	Розширення асортименту препаратів ЗЗР	Розширення виробництва

Джерело: сформовано за даними [29]

Таким чином, ТОВ «Адама Україна» доцільно впроваджувати диференціацію цін з метою розробки стратегії, що базується на стратегії ціноутворення «Якість - Ціна». Матриця вибору стратегії та диференціації цін представлена на рисунку 3.4.

<u>ЦІНА</u> <u>ПРОДУКЦІЇ</u>				<u>ЯКІСТЬ</u> <u>ПРОДУКЦІЇ</u>
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	
Високий рівень	Стратегія «пограбування»	Стратегія глибокого проникнення	Стратегія преміальних націнок	
Середній рівень	Стратегія «показного блиску»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «доброякісності»	
Низький рівень	Стратегія «неякісної цінової відповідальності»	Стратегія «цінове проникнення»	Стратегія «цінове завоювання споживача»	

Рис. 3.4. Матриця стратегічної диференціації цін для ТОВ «Адама Україна» на ринку ЗЗР

Джерело: сформовано за даними [20]

Щоб зрозуміти наведену вище матрицю стратегій, давайте розглянемо наслідки кожної стратегії окремо.

Стратегія пограбування (висока ціна - низька якість) - зернова продукція має низьку якість і в майбутньому може втратити покупців.

Стратегія глибокого проникнення на ринок - можливість залучити споживачів за рахунок середньої якості та ціни.

Стратегія преміальної маржі - пропонувати продукцію високої якості та ціни.

Стратегія удаваного блиску - пропонувати зерно низької якості за середніми цінами, що може підірвати попит пізніше навіть за середніми цінами.

Стратегія золотой середини - встановлення середніх цін на засоби захисту рослин середньої якості.

Стратегія цінової переваги - прибуткова стратегія, з високою якістю засобів захисту рослин за середніми цінами.

Фактор сезонності також відіграє важливу роль на ринку ЗЗР, тому цінові стратегії необхідно обирати з урахуванням сезонності (рис. 3.5).

Пора року				
Зимова пора	Стратегія «показного блиску»	Стратегія глибокого проникнення	Стратегія преміальних напінок	
Весняна пора	Стратегія «показного блиску»	Стратегія «золотой середини»	Стратегія «доброякісності»	
Літня пора	Стратегія «неякісної цінової відповідальності»	Стратегія «цінове проникнення»	Стратегія «цінове завоювання споживача»	
Осіння пора	Стратегія «показного блиску»	Стратегія «цінове проникнення»	Стратегія «цінових переваг»	
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ

Рис. 3.5. Цінова стратегія з урахуванням сезонності для ТОВ «Адама Україна» на ринку ЗЗР

Джерело: сформовано за даними [20]

Таким чином, було зрозуміло, що першим кроком є вибір відповідних стратегій відповідно до сезонності, тобто включення сезонного елементу в графік, щоб активні продажі відбувалися з середини весни до початку літа. В якості напрямків диференціації ЗЗР також були запропоновані інновації в продуктах, інновації в зберіганні та виробництві ЗЗР та розширення товарних ринків.

На відміну від глобального тренду, для України характерний період значного зниження використання пестицидів, особливо у 1990-х - 2010-х роках, що вважається певним позитивом з точки зору реалізації Європейського зеленого курсу.

На основі виявлених довгострокових тенденцій автори вперше розрахували прогнозні рівні глобального та українського використання пестицидів до 2025 року за різними сценаріями (прогнозним, оптимістичним та песимістичним).

Так, у 2025 р. очікуваний рівень загальносвітового використання пестицидів для аграрного сектору становитиме 3777,41 тис. т, за оптимістичного сценарію – 4155,15 тис. т, за песимістичного – 3399,67 тис. т (рис. 3.6).

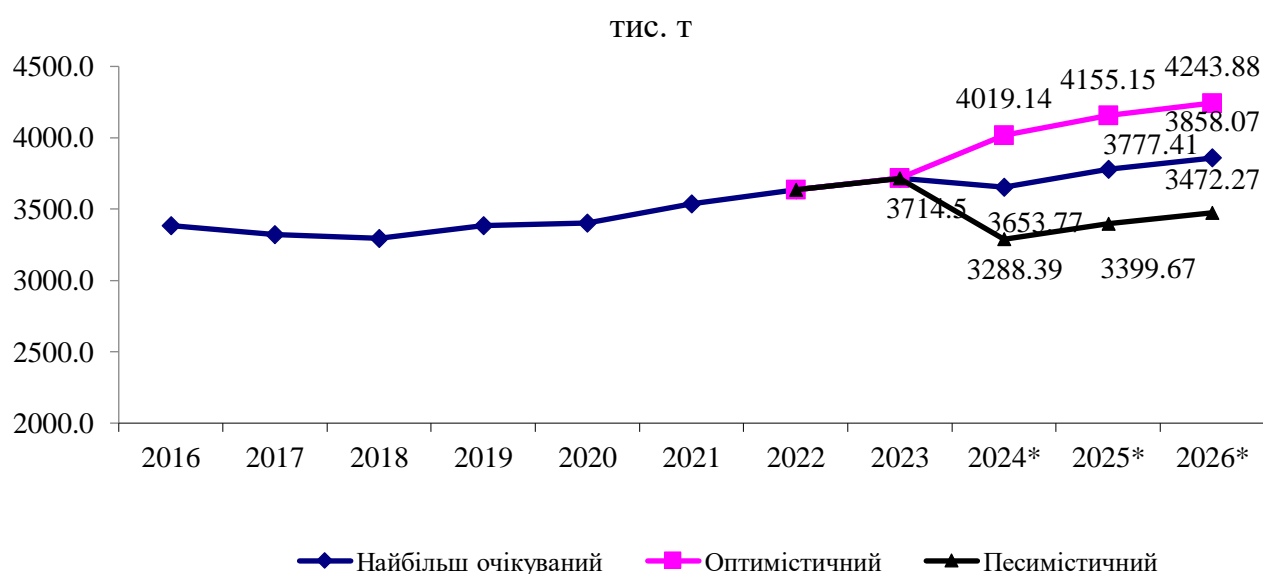


Рис. 3.6. Прогноз світового обсягу використання пестицидів для сільського господарства

Джерело: побудовано за даними [61]

В Україні у 2025 р. прогнозний загальний обсяг використання пестицидів становитиме за очікуваного сценарію 19,9 тис. т, за оптимістичного сценарію – 21,9 тис. т, за песимістичного – 17,9 тис. т. Як у світі, так і в Україні, найбільш стійким є оптимістичний сценарій прогнозу (рис. 3.7).

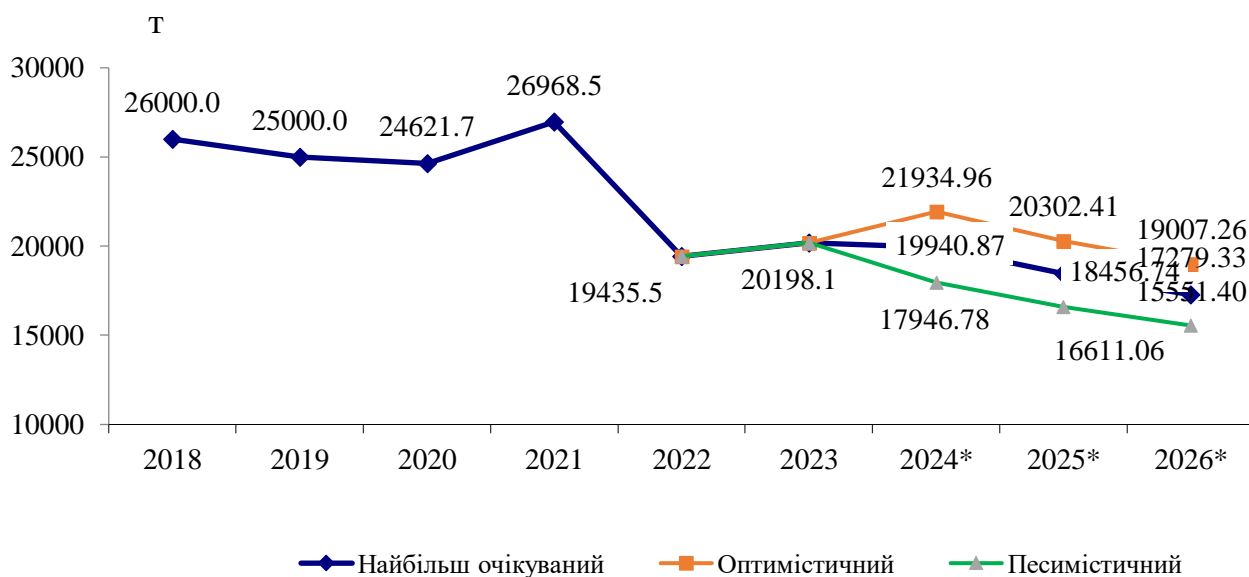


Рис. 3.7. Прогноз обсягів вітчизняного використання пестицидів для сільського господарства в Україні

Джерело: сформовано за даними [31]

У 2024 р., як свідчать прогнозні розрахунки, найбільш очікуваний рівень внесення пестицидів з розрахунку на 1 гектар посівної площі у світі становитиме 2,32 кг, за оптимістичного сценарію – 2,55 кг, за песимістичного – 2,08 кг (рис. 3.8).

кг/га



Рис. 3.8. Прогноз обсягів використання пестицидів у світі до 2026 р., кг/га
Джерело: побудовано за даними [61]

У 2025 р. у світі очікуваний рівень внесення пестицидів з розрахунку на 1 га посівної площі становитиме 2,4 кг, за оптимістичного сценарію – 2,6 кг, за песимістичного – 2,1 кг. Як свідчать показники надійності, найбільш стійким є очікуваний прогноз.

Очікуваний рівень внесення пестицидів з розрахунку на 1 га посівної площі в Україні у 2024 р., як свідчать прогноз розрахунків, становитиме 1,05 кг, за оптимістичного сценарію – 1,16 кг, за песимістичного – 0,95 кг (рис. 3.9).

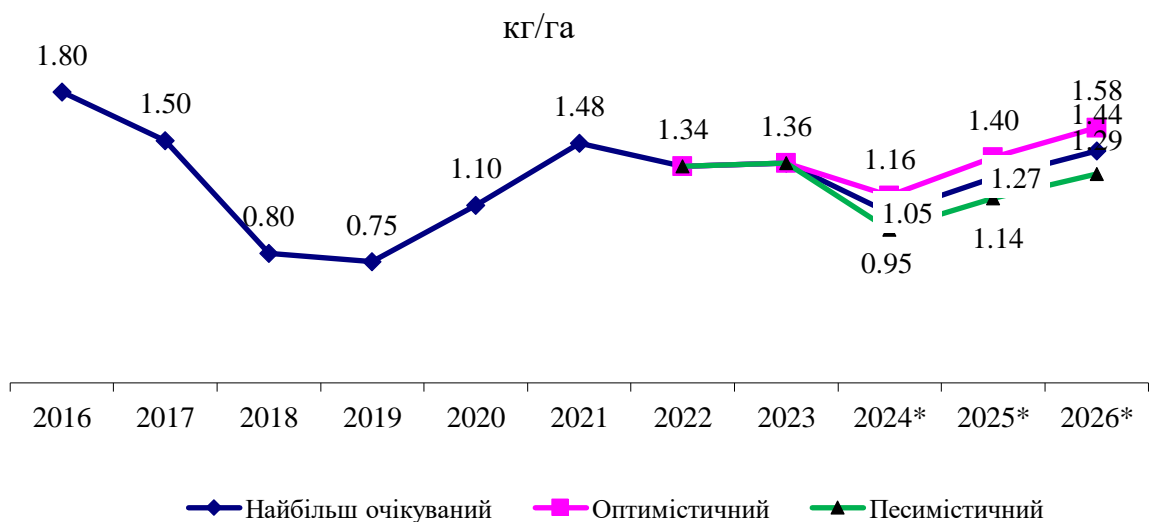


Рис. 3.9. Прогноз обсягів використання пестицидів в Україні, кг/га
Джерело: сформовано за даними [31]

У 2025 р. в Україні очікуваний середній рівень внесення пестицидів з розрахунку на 1 га посівної площі становитиме 1,3 кг, за оптимістичного сценарію – 1,40 кг, за песимістичного – 1,14 кг. Зауважимо, що показники надійності прогнозів свідчать про те, що вірогідність прогнозів є досить низькою, оскільки фактичні дані є дуже мінливими.

Таким чином, ми дослідили поняття маркетингового управління та його економічний зміст у маркетингу. Перш за все, під формуванням стратегії виходу компанії на світовий ринок розуміють практичну реалізацію ретельно розробленої і комплексної політики компанії на ринку, яка включає в себе організацію, аналіз, планування, реалізацію заходів, спрямованих на досягнення певних цілей компанії на ринку, і управління. Ми розробили стратегію виходу компанії на світовий ринок з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які мають суттєвий вплив на об'єкт управління. Суб'єкт управління керується принципами та підходами, які, в свою чергу, створюють саме інформаційне забезпечення. Ця структура також включає планування, організацію та контроль.

Варто зазначити, що організація також включає в себе суб'єкт управління. Саме так формується ефективна діяльність підприємств. Основними принципами управління маркетингом є: орієнтація на споживача, адаптивність і гнучкість, орієнтація на майбутнє, вплив на споживача, комплексність, системність, свобода споживача і виробника, обмеження потенційної шкоди, задоволення основних потреб, економічна ефективність, інноваційність, освіта та інформованість споживачів, захист прав споживачів.

Основною метою є забезпечення комерційного успіху самого підприємства, а також збільшення кількості цільових груп і задоволення потреб споживачів. Вся система управління господарською діяльністю підприємства базується на маркетингових принципах. Суть маркетингового управління полягає в пошуку взаємовигідного компромісу між потенційними потребами споживачів і виробничими можливостями.

Ефективність регулювання ринку пестицидів полягає у забороні або вилученні з обігу тих пестицидів, які є найбільш небезпечними та здатні завдати шкоди людям і навколишньому середовищу. Таким чином, наслідки використання хімічних засобів захисту рослин від шкідників і хвороб проявляються не лише у виробничій та економічній сферах, але й у таких питаннях, як ідентифікація, кількісна оцінка, оптимізація управління ризиками, мікробіологічна деградація та трансформація ксенобіотиків у навколишньому середовищі. Тому в майбутньому слід заохочувати використання біологічних продуктів замість хімічних пестицидів у сільськогосподарському виробництві.

ВИСНОВКИ

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

1. Під зовнішньоекономічною стратегією компанії слід розуміти одну зі складових загальної стратегії підприємства, діяльність, що веде до досягнення цілей, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (вихід на міжнародну арену, зміцнення позицій на зовнішніх ринках, утримання частки ринку, підвищення конкурентоспроможності на ринках інших країн, налагодження торговельних відносин з іноземними компаніями тощо). План є систематизованою програмою дій і заходів на підприємстві, спрямованих на розвиток ЗЕД.

2. Узагальнюючи наведені вище визначення поняття «стратегія», можна зробити висновок, що стратегія передбачає формування довгострокових цілей і завдань, визначення засобів реалізації обраного напрямку діяльності компанії, оцінку умов їх успішності, формування головних цілей і основних шляхів їх досягнення, і тим самим встановлення єдиного курсу дій. Можна зробити висновок. Кожна компанія є самостійним і унікальним суб'єктом, який в залежності від свого внутрішнього і зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, фінансового стану і сфери діяльності вимагає окремого підходу до визначення, формулювання і реалізації стратегії, специфічної саме для нього.

3. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства («орієнтація на світовий ринок») базується саме на сучасному підході. Суть вказаного підходу полягає у формуванні нового образу мислення та нового способу дії, розвитку комунікативних зв'язків компанії з світовим ринком. Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства діє через механізм формування ефективних стратегій на рівні підприємства та прийняття відповідно управлінських рішень з урахуванням вимог світового ринку. Модель стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства наведено на рис. 1.3.

4. Світовий ринок засобів захисту рослин (ЗЗР) наразі є дуже динамічним та інноваційним ринком. Найбільшою компанією є Syngenta AG. З 2020 року Syngenta 20 років поспіль входить до четвірки найбільших виробників пестицидів у світі. Порівняно з 2022 роком продажі трохи знизилися - на 4,36%.. У 2022 році Adam Adama перемістився з 7-го на 6-е місце, але продажі впали на 11,04%. ТОВ «АДАМА Україна» є українським представництвом ADAMA Ltd, однієї з найбільших у світі міжнародних агрохімічних компаній, що спеціалізується на засобах захисту рослин ADAMA базується в Ізраїлі і є частиною Chem China (китайського хімічного гіганта).

5. Компанія ТОВ «Адама Україна» працює на вітчизняному ринку понад 10 років та займається дистрибуцією ЗЗР українським аграріям. ТОВ «Адама Україна» реалізує на ринку України понад 80 найменувань продуктів виключно для сільського господарства. Так за 20223 рік дохід від реалізації склав 1221,5 млрд. дол. США, що на 53,8% менше порівняно з 2022 роком. Це можна пояснити соціально-економічним становищем в Україні та військовими діями.

6. В ТОВ «Адама Україна» відмітимо сильне корпоративне управління, в основі якого лежать принципи: професіоналізм, лідерство та прозорість. Дані компоненти є невід'ємною складовою основних цінностей ТОВ «Адама Україна». Для дотримання принципів корпоративного управління сформована структура збалансованого управління ТОВ «Адама Україна» (рис. 2.11). У 2017 році ТОВ «Адама Україна» ініціювала серію цілеспрямованих слухань, щоб поспілкуватися з зацікавленими сторонами щодо негайних проблем та питань, що впливають на сталий розвиток.

7. На Рис. 3.3 представлені основні стратегії диференціації маркетингу для ТОВ «Адама Україна». ТОВ «Адама Україна» доцільно впроваджувати диференціацію цін з метою розробки стратегії, що базується на стратегії ціноутворення «Якість - Ціна». Матриця вибору стратегії та диференціації цін представлена на рисунку 3.4. Таким чином, було зрозуміло, що першим кроком є вибір відповідних стратегій відповідно до сезонності, тобто включення сезонного елемента в графік, щоб активні продажі відбувалися з середини весни

до початку літа. В якості напрямків диференціації ЗЗР також були запропоновані інновації в продуктах, інновації в зберіганні та виробництві ЗЗР та розширення товарних ринків.

8. На основі виявлених довгострокових тенденцій автори вперше розрахували прогностні рівні глобального та українського використання пестицидів до 2025 року за різними сценаріями (прогнозним, оптимістичним та песимістичним). Так, у 2025 р. очікуваний рівень загальносвітового використання пестицидів для аграрного сектору становитиме 3777,41 тис. т, за оптимістичного сценарію – 4155,15 тис. т, за песимістичного – 3399,67 тис. т (рис. 3.6). В Україні у 2025 р. прогностний загальний обсяг використання пестицидів становитиме за очікуваного сценарію 19,9 тис. т, за оптимістичного сценарію – 21,9 тис. т, за песимістичного – 17,9 тис. т. Як у світі, так і в Україні, найбільш стійким є оптимістичний сценарій прогнозу (рис. 3.7).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боровик, Т., Даниленко, В. Транспортна логістика як фактор забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2022. №177. С. 35-39. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-6> URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/10777> (дата звернення 21.10.2024).
2. Васюк Т. В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 3 (165). С. 131-136.
3. Ганштель В. В. Стратегічне управління як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів*. 2022. С. 12-14.
4. Герасимчук В. Г., Войтко С. В., Серебренніков Б. С., Сакалош Т. В. Міжнародна економіка: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2024. 533 с.
5. Глух Г. Я., Задоя О. А., Євтушенко О. А., Лиманова О. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навчальний посібник. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2019. 156 с.
6. Горалчук І. В. Стратегічне управління організацією в мовах невизначеності. *Економіка і управління*. 2024. №2. С. 145-151.
7. Горбаль Н. І., Гресько В. В., Гудима Р. В. Тенденції та перспективи розвитку українського експорту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 73-78.
8. Гужавіна І. В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-91.
9. Длугопольська Т. І., Катоола Т. Б., Хропонюк Д. О. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії. *Innovation and Sustainability*. 2024. №2. С. 92-101.
10. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.

11. Дунська А.Р., Кузнєцова К.О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. І. Сікорського. 2022. 181 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50100/1/ManagD_2022_konspekt.pdf (дата звернення 12.10.2024).
12. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. №4. С. 64-71.
13. Жихарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. №9, 2017, с. 417-421.
14. Зінчук Т., Горбачова І., Ковальчук О. та ін. Міжнародні економічні відносини та зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2019. 519 с.
15. Ішук С. О., Полякова Ю. В., Процевят О. С. Структура та динаміка українського товарного експорту: регіональний вимір. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 20-28.
16. Квасова, Л., Курбацька, Л., Лозовий, Д. (2023). Формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-101> (дата звернення 15.10.2024).
17. Коваленко Н. В., Діброва Л. 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. № 22. С. 35-39. DOI: <https://doi.org/10.32702%20/2306-6814.2023.22.35> (дата звернення 03.11.2024).
18. Козак Ю. Г. Міжнародна торгівля: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 400 с.

19. Козак Ю. Г., Сукач О. О., Бурлаченко Д. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 268 с.
20. Колокольчикова І. В. Стратегічне управління та формування позитивного іміджу суб'єктів господарювання. Інфраструктура ринку. 2021. № 56. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/56-2021> (дата звернення 11.08.2024).
21. Котиш О. М., Мілько І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: організація та управління: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 183 с.
22. Коюда О. П., Гриненко В. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства та адміністрування бізнес-структур: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 130 с.
23. Кривда О. В., Кириченко С. О., Дубенець В. П. Концептуальні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С. 81-85.
24. Ляшевська В. І., Євтушенко В. А., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 23-29.
25. Луцький М. Г., Марченко В. М., Камянецька О. В. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. Київ: Сузір'я, 2017. 484 с.
26. Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Дьяченко О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: підручник. Київ: КНТЕУ, 2019. 652 с.
27. 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. № 2(6). С. 72-81.
28. Мілаш В. Законодавчі дефініції термінів «зовнішньоекономічна діяльність» і «зовнішньоекономічний договір»: подальший розвиток чи поглиблення дефекту. *Право України*. 2019. № 8. С. 195-209.

29. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1965> (дата звернення 03.11.2024).

30. Олексієнко Р. Ю., Поценко Д. Є., Шпак К. О. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки: перспективи управління ризиками. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4(274). С. 96-104.

31. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 01.09.2024).

32. Офіційний сайт ТОВ «Адама Україна». URL: <https://www.adama.com/ukraine/ua> (дата звернення 04.09.2024).

33. Павлов О.І., Самофатова В.А., Кулаковська Т.А. Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: агропродовольчий вимір: монографія. Одеса: Астропринт, 2019. 272 с.

34. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.

35. Подцерковний О. П. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності: навчально-методичний посібник. Одеса: НУ «ОЮА», 2021. 166 с.

36. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навчальний посібник. Луцьк, 2018. 352 с.

37. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 1997. 390 с.

38. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України в редакції від 7 лютого 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення 23.10.2024).

39. Про митний тариф України» Закон України від 04.06.2020 № 674-ІХ, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674a-20#Text>. (дата звернення 02.11.2024).

40. Прокопенко О. В. Стратегічне управління системною стійкістю національної інноваційної системи: монографія. Суми: Територія, 2019. 222 с.
41. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 234 с.
42. Рудакова Т. В. Стратегія управління інноваційною діяльністю соціально-економічної системи регіону. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2016. Т. 18, Вип. 2(1). С. 119-122.
43. Рум'янцев А. П., Рум'янцева Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 298 с.
44. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення 07.10.2024).
45. Синельник Л. С. SWOT – аналіз як один із можливих інструментів оцінки факторів впливу на платоспроможність підприємства. *Економіка та держава*. 2015. С. 62-64.
46. Скібіцький О. М., Матуєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Стратегічне управління корпораціями: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 480 с.
47. Скриньковський Р. М. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_3_29 (дата звернення 03.11.2024).
48. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
49. Таранич А. В. Стратегії економічного зростання країн в контексті глобальних викликів розвитку світового господарства. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 52-57.
50. 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 11.10.2024).

51. Тарасенко С. В., Петрушенко Ю. М.. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2021. 222 с.

52. Тюріна Н. Зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2019. 292 с.

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

54. Хомюк Н.Л. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: методичні рекомендації до практичних занять. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2022. 51 с.

55. Хринюк, О., Ганіч, С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13> (дата звернення 23.10.2024).

56. Шапоренко О. І., Денисенко М. П., Панченко В. А., Федорак В. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2020. 435 с.

57. Dibrova Anatolii, Dibrova Larysa, Dibrova Maksym. Strategic Imperatives for the Development of the Grain market in Ukraine. The Agricultural Policy and Agri-Food Value Chain Analysis: Economics, Management and Logistics. ISD 2020. International scientific days. May 13-15, 2020. Hungary and The Slovak republic. 2020 pp. 216-225. https://spu.fem.uniag.sk/isd2020/documents/isd2020_proceedings.pdf (дата звернення 11.09.2024).

58. Dibrova, A., Dibrova, L., Dibrova, M., & Chmil, A. (2022). Forecasting the consequences of the cost of mineral fertilisers on the development of the corn market in Ukraine using AGMEMOD models. *Ekonomika APK*, 29(3), 23-41. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202203023> (дата звернення 01.11.2024).

59. Kautsar Melandi, Irfan, B. Arief (2023). Design digital marketing strategy on travelism using digital marketing canvas. *Jurnal Ekonomi* - 2023. 1697-1705. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.3138> (дата звернення 12.10.2024).

60. Tryhuba A., Hutsol T., Tryhuba I., Mudryk K., Kukharets V., Głowacki S., Dibrova L., Kozak O., Pavlenko-Didur K. Assessment of the Condition of the Project Environment for the Implementation of Technologically Integrated Projects of the “European Green Deal” Using Maize Waste. *Energies*. 2022; 15(21):8220. URL: <https://doi.org/10.3390/en15218220> (дата звернення 17.10.2024).

61. Food and Agricultural Organization of the United Nations. URL: <https://www.fao.org/faostat/en/#search/Pesticides%20total%20%2B%20Total> (дата звернення 21.10.2024).