

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 69 “С” 2023.01.12. 02 ПЗ

ВЕКЛЕНКА ОЛЕКСАНДРА ЮРІЙОВИЧА

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.21:339.9

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
Олена КОВТУН
(підпис) (ПШ)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

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

Спеціальність

073 «Менеджмент»
(коли назва)

Освітня програма

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

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

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

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

Лариса ДБРОВА
(ПШ)

Сергій КУЗЬМЕНКО
(ПШ)

Виконав

Олександр ВЕКЛЕНКО
(ПШ студента)

КИЇВ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД
Віталій ЛУЦЯК
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ІПШ)
« » 2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ
Векленку Олександрю Юрійовичу
(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 розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства»
затверджена наказом ректора НУБіП України від «12» січня 2023 р. №69 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2023.11.10

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: праці вітчизняних і зарубіжних вчених, публікації статей в наукових виданнях, періодичній пресі, а також матеріали, що містяться в навчальній літературі, які вивчають питання розробки та формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оцінки ефективності ЗЕД а також законодавчі та нормативні акти України з питань ЗЕД, дані Державної служби статистики України, річні фінансові звіти підприємства, Internet, результати власних спостережень та досліджень тощо.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства
2. Оцінка стану стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства
3. Напрямки стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання «12» січня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Сергій КУЗЬМЕНКО

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

Олександр ВЕКЛЕНКО

(підпис)

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Структура магістерської кваліфікаційної магістерської роботи.

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства» викладена на 75 сторінках друкованого тексту, включає 28 таблиць і 12 рисунків. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Для написання магістерської кваліфікаційної роботи використано 61 літературне джерело.

Основний зміст кваліфікаційної магістерської роботи. В першому розділі кваліфікаційної магістерської роботи «Теоретичні основи стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства» розглянуто суть та економічний зміст стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та узагальнено методичні підходи до формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У другому розділі «Оцінка стану стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства» проаналізовано сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства, визначено тенденції розвитку ринкового середовища та визначення передумов удосконалення стратегії розвитку підприємства.

У третьому розділі «Напрямки стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства» обґрунтовані шляхи забезпечення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, визначено стратегічні орієнтири розвитку підприємства на зовнішньому ринку.

Мета і завдання кваліфікаційної магістерської роботи.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі передбачено вирішення наступних завдань:

вивчити суть та економічний зміст стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства; визначити місце та роль стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності у системі стратегічного планування;

запропонувати методичні підходи до формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства; проаналізувати господарсько-економічну діяльність підприємства; вивчити сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

вивчити тенденції розвитку ринкового середовища та визначення передумов удосконалення стратегії розвитку підприємства;

запропонувати напрями забезпечення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

визначити стратегічні орієнтири розвитку підприємства на зовнішньому ринку;

провести оцінку ефективності та ризиків стратегічного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність елементів системи ефективного стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Методи дослідження. В процесі проведення дослідження були використані загальнонаукові прийоми емпіричного дослідження, методи математичного моделювання, експертних оцінок, системного, ситуаційного, статистичного аналізу. методи економічного і статистичного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що отримали подальший розвиток шляхи забезпечення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості ефективного використання стратегічних орієнтирів розвитку підприємства на зовнішньому ринку.

Апробація результатів кваліфікаційної магістерської роботи. Основні положення та результати, викладені в кваліфікаційній магістерській роботі були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, присвяченій 125-річчю НУБіП України (м. Київ, НУБіП України, 18-19 травня 2023 р.) та на IV Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБіП України, 25-26 жовтня 2023 р.).

Публікації. Основні положення та результати дослідження були відображені у матеріалах конференції:

1. Векленко О. Ю., Кузьменко С. В. Стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації»: 18-19 травня 2023 р. К: НУБіП України, 2023. С. 72-74.

2. Векленко О. Ю., Кузьменко С. В. Стратегічні орієнтири розвитку підприємства на зовнішньому ринку. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості»: 25-26 жовтня 2023 р. К: НУБіП України, 2023. С. 43-45.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ (ЕКСПОРТ, ІМПОРТ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА)

НУБІП України

ВСТУП

ЗМІСТ

8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ	
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Суть та економічний зміст стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	11
1.2. Місце та роль стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності у системі стратегічного планування	16
1.3. Методичні підходи до формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ	
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1. Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства	29
2.2. Сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства	36
2.3. Тенденції розвитку ринкового середовища та визначення передумов удосконалення стратегії розвитку підприємства	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ	
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1. Шляхи забезпечення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	48
3.2. Стратегічні орієнтири розвитку підприємства на зовнішньому ринку	55
3.3. Оцінка ефективності та ризиків стратегічного розвитку підприємства	59
ВИСНОВКИ	67

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
----------------------------	----

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах для досягнення успіху та розвитку більшість сучасних компаній та підприємств стикаються з питанням вивчення, формування та розробки стратегічного мислення. Нині зовнішня торгівля є основним компонентом для розвитку організації та підприємств, ефективність якої є можливою за умов дотримання сучасних методів а також принципів щодо управління. Тому зовнішньоекономічна діяльність підприємства вимагає змістовної та чіткої організації, головною частиною якої є саме визначення відповідної стратегії розвитку. Світовий ринок є досить різноманітним та об'ємним, що створює передумови для перспективного розвитку вітчизняних підприємств та компаній. Проте в той же час суб'єкти світового ринку стикаються з додатковими перепонами та вимогами до керівництва. При виході підприємства на зовсім нові сегменти ринку продукції та послуг за межами країни варто забезпечити формуванням та розробку стратегії розвитку ЗЕД підприємства. Ось чому підвищення якості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства чи компанії сприятиме збільшенню експортного потенціалу й країни в цілому.

Відомо, що зовнішньоекономічна діяльність значної частини підприємств саме паперово-целюлозної вітчизняної галузі носить усвідомлений та виважений характер. Цей характер в значній мірі не відзначається постійною та досить стабільним рівнем та логічною впорядкованістю, що в свою чергу значно послаблює конкурентні переваги на міжнародному ринку. Тому головним напрямом усунення зазначених негативів є формування та розробка ефективної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що дозволить підприємствам вітчизняної паперово-целюлозної галузі вчасно реагувати на зміни викликані коливаннями ринкової кон'юнктури, що дасть можливість максимально ефективно використовувати вже існуючі резерви для розширення та закріплення власної ніші на ринку.

Питаннями щодо розвитку стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства та його особливостям займались такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Балашович А. М., Бровкова О., Гребельник О. П., Дахно І. І., Діброва Л. В.,

Кузьменко С. В., Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Дунська А. Р., Кузнецова К. О.,

Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Ігнат'єва І. А., Козак В. Г., Токарева Т. О.,

Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Містенська Т. Л.,

Морозова І. В., Сумець О. М., Хасицька О. П. та інші.

Незважаючи на достатньо широке розкриття проблем розробки та формування стратегії діяльності для підприємств вітчизняної паперово-целюлозної галузі розробка стратегії ЗЕД потребує більш детального дослідження.

Мета і задачі дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для досягнення мети нами визначені наступні завдання:

вивчити суть та економічний зміст стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

визначити місце та роль стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності у системі стратегічного планування підприємства;

запропонувати методичні підходи до формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

проаналізувати господарсько-економічну діяльність підприємства;

вивчити сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

вивчити тенденції розвитку ринкового середовища та визначення передумов удосконалення стратегії розвитку підприємства;

запропонувати напрями забезпечення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

визначити стратегічні орієнтири розвитку підприємства на зовнішньому ринку;

провести оцінку ефективності та ризиків стратегічного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність елементів системи ефективного стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Для реалізації поставлених завдань в роботі використані загальнонаукові прийоми емпіричного дослідження, методи математичного моделювання, експертних оцінок, системного, стратегічного, ситуаційного, статистичного аналізу, методи економічного і статистичного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становили праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, які вивчають питання розробки та формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оцінки ефективності ЗЕД а також законодавчі та нормативні акти України з питань ЗЕД, дані Державної служби статистики України, річні фінансові звіти підприємства, Internet, результати власних спостережень та досліджень тощо.

Наукова новизна одержаних результатів. Отримали подальший розвиток напрями шляхи забезпечення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, присвяченій 125-річчю НУБіП України (м. Київ, НУБіП України, 18-19 травня 2023 р.) та на IV Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБіП України, 25-26 жовтня 2023 р.).

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменування. Робота містить 28 таблиць та 14 рисунків. Основний зміст роботи викладений на 74 сторінках комп'ютерного тексту.

НУБІП України

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та економічний зміст стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

НУБІП України

Зовнішньоекономічна діяльність є важливим елементом формування, становлення та розвитку підприємств і одним з основних напрямів їхньої ділової активності. Це пов'язано зі стрімким поширенням прогресу глобалізації та інтеграцією економік багатьох країн 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 підприємств [1]. Зовнішньоекономічна діяльність є результатом комплексу світогосподарських зв'язків, зокрема валютно-фінансових та кредитних відносин між державами та іншими країнами з метою раціонального використання переваг міжнародного поділу праці, а також міжнародних економічних відносин для вирішення національних економічних і зовнішньополітичних завдань.

Основними напрямками зовнішньоекономічної діяльності є [2]:

- експортно-імпортні операції;
- вихід на зовнішні ринки;
- міжнародне інвестиційне співробітництво;
- моніторинг національної зовнішньої політики;
- валютні та фінансово-кредитні операції [2].

Стратегічне планування в цій сфері відіграє важливу роль, якщо компанії хочуть вийти та ефективно працювати на зовнішніх ринках. Стратегія зовнішньої економічної діяльності – це напрям економічної стратегії, який розглядає всі альтернативи розвитку у сфері зовнішньоекономічної діяльності і їх

обґрунтування для прийняття рішень, правила і методи дій підприємств на зовнішньому ринку в ролі як експортерів та імпортерів товарів і послуг, визнає принципи здійснення імпортних та експортних операцій з урахуванням чинного законодавства [1].

Зовнішньоекономічна стратегія має відмінні риси, які наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Особливості стратегії ЗЕД підприємства

№	Особливість	Характеристика
1	Спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства	Внутрішнє середовище враховує економічну ситуацію підприємства щодо всіх видів ресурсів. Підприємства повинні бути впевненими у своїй ресурсній базі, щоб успішно реалізувати свої стратегії. Взаємодія із зовнішнім середовищем враховує загальну економічну ситуацію на ринку та характеристики, для яких виготовляється продукція. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності враховує потенціал підприємства на ринку і нерозривно пов'язана з конкурентною стратегією.
2	Комплексність	Комплексність є важливим зв'язком з іншими типами стратегії підприємств, а саме з функціональною та конкурентною, тобто всі процеси на підприємствах мають бути пов'язаними між собою та доповнювати.
3	Взаємозв'язок з ієрархічністю стратегії	Підприємства, для якого зовнішньоекономічна діяльність не є пріоритетом, але є важливою, повинні виділити окремі структурні підрозділи в рамках своєї організації, для здійснення імпортних та експортних операцій. Така стратегія може бути притаманна як підприємству, так і окремим підрозділам.
4	Пріоритетність ЗЕД серед інших видів економічної діяльності підприємства	Якщо компанії хочуть приділяти більше уваги своїм імпортним-експортним операціям, вони повинні розглядати свою зовнішньоекономічну стратегію як основну конкурентну або загальноекономічну стратегію.
5	Фактори впливу на формування та реалізацію стратегії	Керівництву компанії необхідно визнати пріоритети критично важливих факторів успіху. У зовнішньому та внутрішньому середовищі існує багато факторів.

Джерело: сформовано автором за даними джерел [34, 36, 46]

Вищезазначені особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії можна розділити на дві категорії. До першої категорії належать:

- загальні характеристики, притаманні будь-яким видам стратегії компанії. Сюди відноситься перша, друга і третя характеристики; особливості, притаманні лише стратегіям зовнішньоекономічної діяльності. Сюди відносять четверту і п'яту ознаки. Але до другої групи слід також віднести необхідність розробки конкретних довгострокових заходів щодо функціонування підприємства на зовнішніх ринках в рамках загальної стратегії підприємства та вибір вигідних векторів розвитку його зовнішньоекономічної діяльності шляхом прийняття низки управлінських рішень.

У сучасних мінливих умовах міжнародної глобалізації економічних відносин, посилення інтеграційних процесів та загальної цифровізації на перший план виходять інформаційна підтримка стратегій вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Стратегія вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це чітко визначений довгостроковий план розвитку експортно-імпорتنих операцій відносно до поставлених цілей і передбачених ризиків. Підприємства, що працюють на зовнішніх ринках, повинні правильно оцінювати бізнес-середовище і розробляти ефективні шляхи підвищення своєї міжнародної конкурентоспроможності, які відповідають конкретним ринковим умовам і їх тенденціям з одного боку, і специфіці виробничої підприємства діяльності з іншого.

Як правило, стратегія будь-якого підприємства, представляє собою спеціальний набір стратегічно значущих напрямків діяльності.

Як для існуючих напрямків, так і для нових, які з'явилися у портфелі компанії, в результаті позитивних стратегічних рішень, встановлюють цілі та способи їх досягнення, вони повинні призвести до тривалого конкурентоспроможного стану компанії. Кожен із напрямків має свої стратегічні можливості зростання прибутку, які реалізуються та створюються за умов спеціального підходу до формування, утворення конкурентних переваг, відмінного від інших компаній, що працюють у даному секторі [7].

Усі складові стратегічного портфеля компанії (напрями діяльності) мають бути взаємодоповнюючими, збалансованими та найкращим чином використовувати всі стратегічні потенціали: (ресурси, навички, вміння, процеси, організаційний потенціал та можливості вдосконалення).

Отже, стратегія – це визначення довгострокових керівних принципів діяльності компанії на основі оцінки її потенціалу та прогнозу розвитку зовнішнього середовища.

Стратегічний розвиток підприємства є складним, багатоплановим та багатовимірним явищем. Для побудови механізму стратегічного розвитку можуть бути використані всі арсенали економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку [17]. Окремі складові стратегічного розвитку представлені на рис. 1.1.

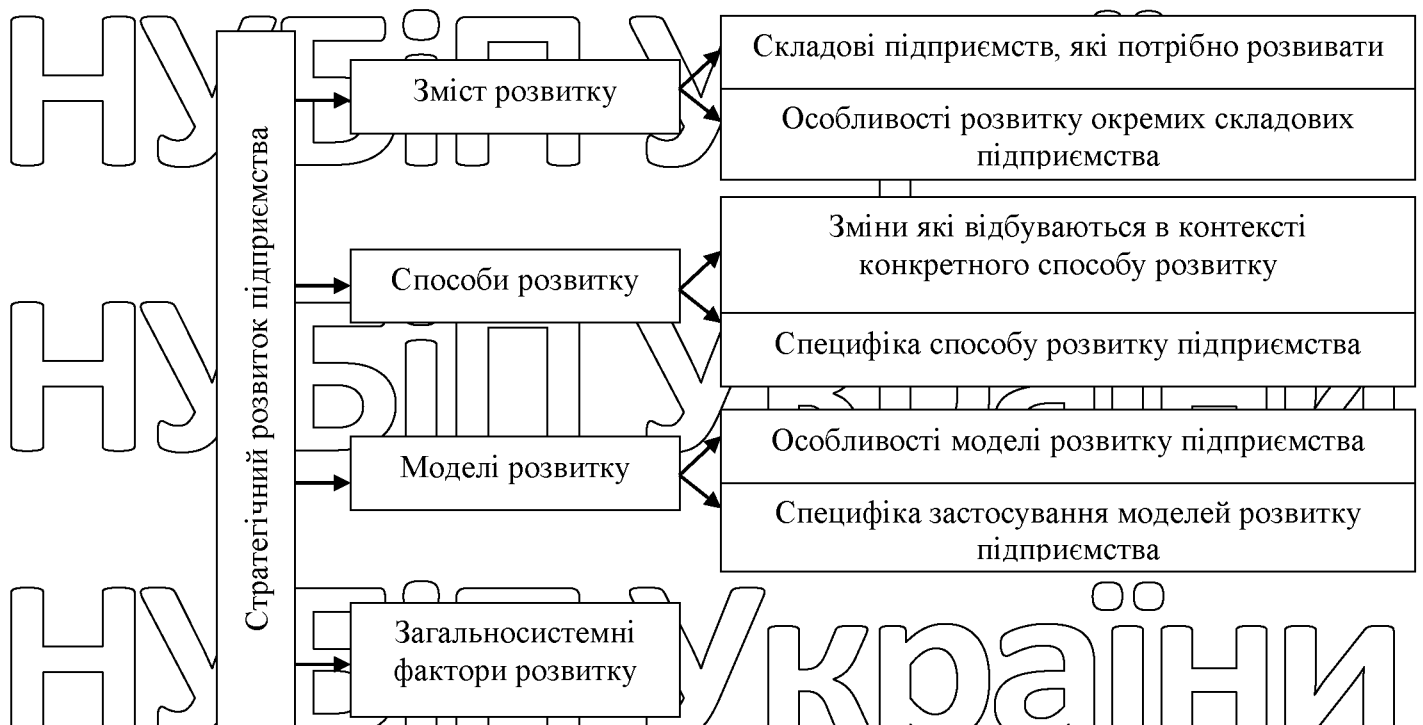


Рис. 1.1. Структурно-логічна схема стратегічного розвитку підприємства

Джерело: сформовано за даними [34, 36, 46]

Тому під стратегічним розвитком підприємства пропонуємо розуміти довгострокову програму проведення якісних змін у його бізнес-процесах у рамках місії, бачення та загальних цілей розвитку бізнесу.

Стратегічний розвиток компанії найбільш тісно пов'язаний зі змістом його стратегії розвитку, оскільки дає уявлення про те, як підприємство може забезпечити досягнення окреслених стратегічних цілей що і є ключовим елементом управління стратегічним розвитком підприємства.

Процес стратегічного управління розвитком підприємства зображений на

рис. 1.2.



Рис. 1.2. Процес стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: побудовано автором за даними джерел [34, 36, 46]

План стратегічного управління розвитком підприємства полягає у створенні необхідних умов для кількісних і якісних змін та координації дій, спрямованих на запобігання утворенню та розв'язання суперечностей, що виникають в результаті взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, і передбачає низку етапів.

1.2. Місце та роль стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності у системі стратегічного планування

Головною метою підприємства є максимізація прибутку. Цього можна досягти розвиваючи всі напрямки своєї діяльності, в тому числі й зовнішню торгівлю. Світова бізнес спільнота виділила чотири широкі стратегічні профілі міжнародних компаній: поліцентризм, етноцентризм, регіоцентризм та геоцентризм, з урахуванням яких приймаються ключові стратегічні рішення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2
Порівняльна характеристика стратегічних профілів міжнародних компаній

Стратегічні профілі	Зміст	Позитивні аспекти для підприємства	Негативні аспекти для підприємства
Етноцентризм	Підприємство розглядає свій зовнішньоекономічний розвиток як вторинне по відношенню до розвитку на внутрішньому ринку, а зовнішній ринок – як місце збуту надлишків продукції	Централізовано приймаються маркетингові рішення, використовуються політика та процедури, як і на внутрішньому ринку. Немає необхідності створювати додаткові відділи	Неготовність підприємства до відмінностей та чинників впливу зовнішнього середовища.
Поліцентризм	Підприємство визнає важливість специфічних факторів зовнішнього середовища на його ЗЕД а також вплив діяльності на оборот капіталу та рентабельність	Для кожної країни виробляється своя політика. Основний акцент роблять на відмінностях між ринками.	Необхідний окремий підрозділ працівників високої кваліфікації, які будуть формувати стратегії на основі конкретної території.
Регіоцентризм	Міжнародний простір розглядається як сукупність ринків, які мають спільні характеристики	Можливість використання стандартних процедур та стратегій в окремих сегментах міжнародного ринку	Вивчення лише подібностей зовнішніх ринків може спричинити недооцінку суттєвих відмінностей, що не дозволить ефективно розвиватись
Геоцентризм	Зовнішній простір розглядається як єдиний ринок		

Джерело: сформовано автором за даними джерел [34, 36, 46]

За даними таблиці 1.2 можна стверджувати, що лише завдяки комплексному використанню позитивних аспектів стратегічного профілю міжнародних компаній може бути обґрунтовано сформульована стратегія розвитку їх зовнішньоекономічної діяльності.

Функціональна стратегія – це пошук методів і конкретних рішень для реалізації бізнес-стратегій з метою досягнення кінцевого стратегічного результату. Послідовність стратегічного планування представлена на рисунку.

1.3.

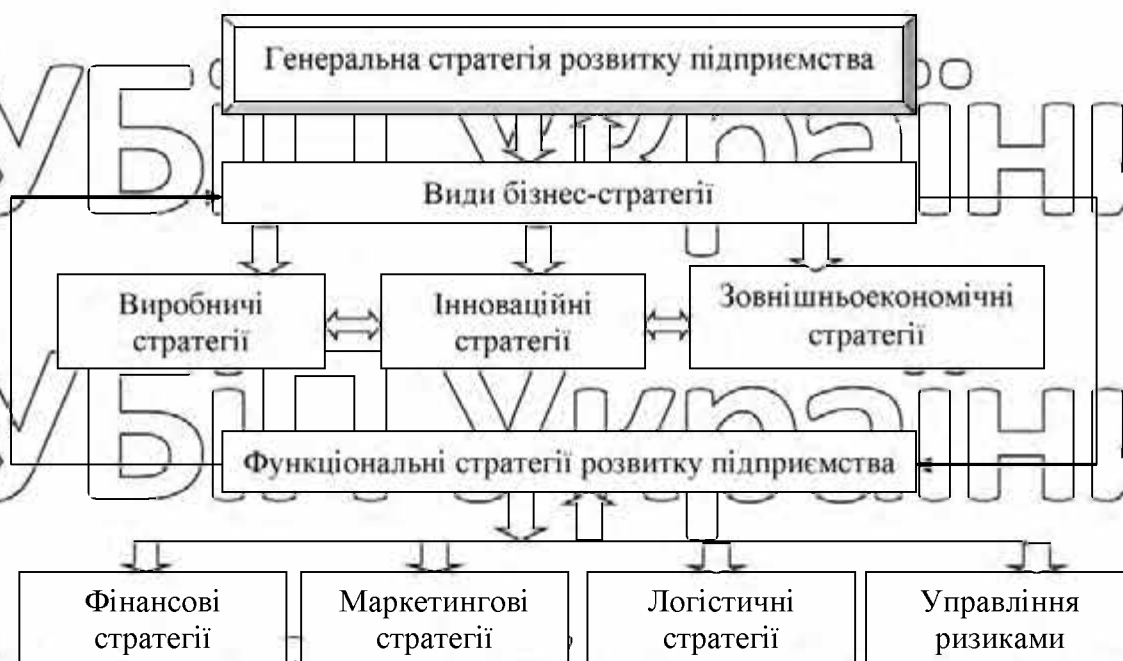


Рис. 1.3. Алгоритм стратегічного планування на підприємстві

Джерело: побудовано автором за даними джерел [34, 35, 46]

Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності є складовою загальної (генеральної, корпоративної) стратегії підприємства. Загальна стратегія спрямована на всебічний розвиток підприємства і охоплює всі сфери його діяльності, тоді як дочірні, виступають лише векторами для досягнення конкретних цілей в окремих сферах. До таких стратегій належать виробнича, інноваційна та зовнішньоекономічна стратегії. Це пов'язано з тим, що виробництво є основним видом діяльності для підприємств. Інноваційна – це забезпечення нових технологій і методів виробництва, які підвищують вартість конкурентоспроможність продукції на ринку, а зовнішньоекономічна діяльність

це проведення експортно-імпорتنих операцій, що і є частиною збутової стратегії [12].

Реалізація головної (генеральної) та альтернативних стратегій забезпечується ефективною реалізацією всіх інших бізнес-стратегій. Кожна з стратегій, зазвичай включає:

1) умови, цілі та основні напрями діяльності у даній сфері, кінцеві результати функціональних стратегій та їх вплив після реалізації ресурсних стратегій;

2) послідовність і порядок (у просторі та часі) вирішення кількісних і якісних завдань, стратегічний план;

3) засоби, що забезпечують досягнення поставлених цілей та засоби, обґрунтовані цілями стратегії [13, с. 380].

Цілями виробничої стратегії є швидка зміна виробничих процесів та випуск інноваційних товарів, що є основою для підвищення конкурентоспроможності товарів, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Тому формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності не повинно бути окремим процесом (рис. 1.4).

Згідно з рис. 1.4 системний підхід до формування стратегії забезпечує комплексне бачення підприємства, як складної соціально-економічної, динамічної, відкритої та недетермінованої економічної одиниці. Метод базується на класичних філософських уявленнях про важливість раціонального обґрунтування та цінність аналізу, а зовнішнє середовище розглядається більш широко, в контексті виробничих, політичних, соціальних, економічних та культурних зв'язків, що значно ускладнює визначення стратегічних шляхів розвитку та вимагає використання математичних підходів [14].

Проаналізуємо, як стратегії зовнішньоекономічної діяльності пов'язані з іншими функціональними стратегіями та виробничими стратегіями підприємств.

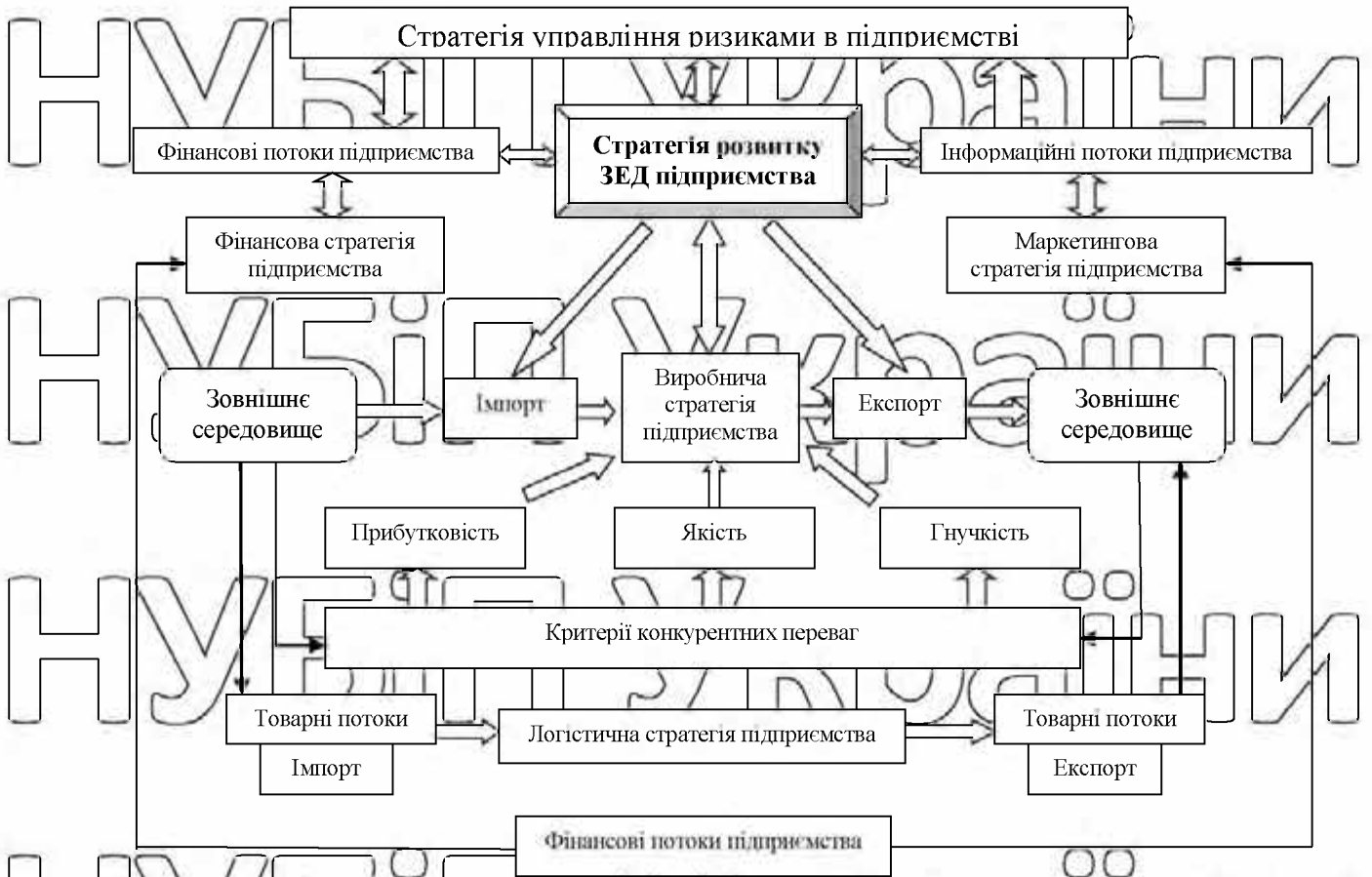


Рис. 1.4. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності у системі стратегічного планування підприємства

Джерело: побудовано автором за даними джерел [34, 36, 46]

Спільні цілі виробничої стратегії та стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності показані на рисунку 1.5.

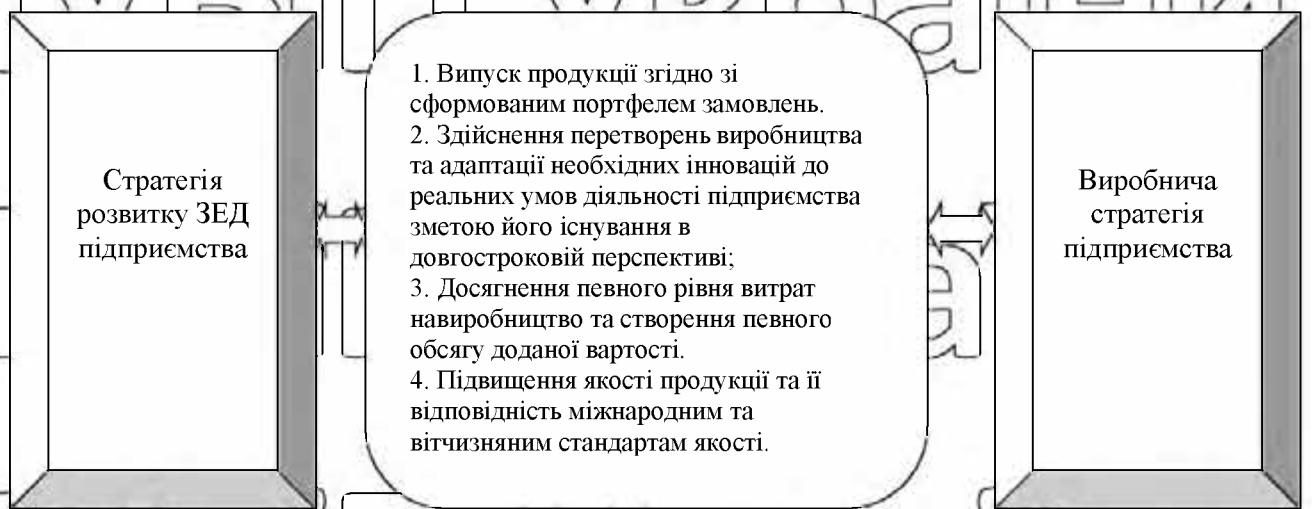


Рис. 1.5. Спільні завдання виробничої стратегії та стратегії розвитку ЗЕД

Джерело: побудовано автором за даними джерел [34, 36, 46]

Розробляти маркетингові інструменти необхідно в контексті реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що сприятиме збільшенню обсягів реалізації товарів на зовнішніх ринках та їх розширенню і диверсифікації.

Існує два підходи до формування маркетингової стратегії компанії: диференціація (адаптація комплексу міжнародних маркетингових заходів до потреб кожного зовнішнього ринку) та глобалізація (стандартизація та врахування схожості потреб різних ринків) [15].

Велике значення при вирішенні завдань стратегії зовнішньоекономічної діяльності мають маркетингові методи. А саме, вивчення конкуренції, її рівня, сили впливу та ринкових факторів, які мають найбільший вплив на формування конкуренції [17].

Методика аналізу та прогнозування рівня конкуренції базується на моделі М. Портера. Ця модель визначає групу факторів, що характеризують конкуренцію на ринку, кожен з яких оцінюється експертом у балах [16].

Визначення конкурентоспроможності самого товару, який буде використовуватися для експорту. Це передбачає наступні кроки: вибір найбільш відповідного зразка товару як бази для порівняння, визначення набору параметрів порівняння та розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару.

Важливою складовою розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства є фінансова стратегія, основною метою якої є оптимізація фінансових потоків.

До спільних завдань стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності та фінансової стратегії підприємства можна віднести наступні:

- здійснення міжнародних розрахунків з різними суб'єктами міжнародних економічних відносин;

- ефективна реалізація стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності шляхом прогнозування фінансових показників за допомогою функції прогнозування спеціалізованої аналітичної системи;

- визначення середньої тривалості та суми загальних комерційних кредитів, середньої тривалості та суми в розрізі країн та товарних груп, а також ступеня раціональності використання коштів за звітний період;

- оптимізація обсягів експорту та імпорту (оптимізація обсягів експорту та імпорту з точки зору зменшення експортного відшкодування, оптимізація обсягів експорту продукції на зовнішні ринки з урахуванням ризику неплатежів з боку іноземних контрагентів, оптимізація обсягів продажу з точки зору курсових різниць). Основним завданням є визначення кількості товарів, що підлягають експорту, з мінімальним ризиком при їх реалізації;

- мінімізація валютних ризиків;
- оцінка фінансової стійкості компанії та аналіз стабільності зовнішніх ринків і платоспроможності торгових партнерів.

- страхування в рамках стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Потрібно розробляти комплексні фінансові програми, спрямовані на мінімізацію втрат через страхування.

- фінансування експортно-імпорتنих операцій відіграє важливу роль в розвитку міжнародних економічних відносин, що стимулює додатковий ринковий попит з боку позичальників та сприяючи розширенню світової торгівлі

[17].

Ризики в господарській діяльності – це об'єктивні чинники, зумовлені стохастичними причинами та факторами, зокрема, конфліктами в ситуаціях прийняття рішень, невизначеністю цілей та наслідків дій, відсутністю повної та

об'єктивної інформації про процеси, що відбуваються зараз або відбуватимуться в майбутньому [18].

Міжнародна торгівля пов'язана з багатьма ризиками, які зачіпають інтереси всіх суб'єктів: імпортерів експортерів, і, звичайно, інвесторів.

При розробці стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії необхідно дослідити та оцінити всі ризики, які виникають в процесі її діяльності на зовнішніх ринках. Тому особливо важливо розглянути стратегії управління

ризиками як один з функціональних елементів комплексної стратегії, завданням якого є мінімізація цих ризиків.

Для оцінки більшості зовнішньоекономічних ризиків існують чіткі математичні механізми розрахунку, а також міжнародна практика страхування від цих ризиків [18].

Логістична стратегія – це набір дій, рішень та підходів для ефективного управління потоками матеріалів, продукції, фінансів та інформації для досягнення довгострокових бізнес-цілей компанії з оптимальним використанням її ресурсів [19].

У таблиці 1.4 наведено послідовність головних етапів розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Слід підкреслити, що зміст та кількість етапів розробки стратегії розвитку ЗЕД може суттєво відрізнятись залежно від конкретних умов, факторів та елементів.

Таблиця 1.4

Етапи формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

№	Назва етапу
1	Визначення передумов та встановлення стимулів щодо розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства
2	Виділення та аналіз чинників, які впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства
3	Аналіз ролі держави у веденні підприємством зовнішньоекономічної діяльності
4	Обґрунтування шляхів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та визначення мети
5	Аналіз власних можливостей підприємства
6	Визначення географічно-територіальних пріоритетів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
7	Вибір найбільш прийнятної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства серед альтернативних.
8	Впровадження та реалізація стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
9	Контроль за реалізацією обраної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Джерело: сформовано за даними [34, 36, 46]

У глобалізованому світі якісні плани та стратегії зовнішньоекономічного розвитку дозволяють підприємствам отримувати додаткові прибутки та зміцнювати свої економічні позиції, використовуючи міжнародний поділ праці,

торгівлю та економічну інтеграцію. Паралельно з глобалізацією виникає і

розвивається процес транснаціоналізації, який по суті є міжнародною торгівлею. Через зовнішню торгівлю країни можуть задовольнити попит внутрішніх споживачів товарами, які не виробляються національними виробниками, і,

навпаки, задовольнити іноземних споживачів товарами, яких немає на

внутрішньому ринку. Для того, щоб ефективно реалізувати стратегію розвитку зовнішньої торгівлі, необхідно проаналізувати низку факторів, що стосуються можливостей, умов та наслідків виходу на нові зовнішні ринки [7]. Стратегічний

розвиток є основою, яка сприяє створення стратегічних планів, адже кожне

підприємство має аналізувати свою діяльність та максимізувати свої прибутки, мінімізуючи збитки. Запланований стратегічний розвиток передбачає всі ризики діяльності підприємства та допомагає визначити напрями розвитку

підприємства.

Аналізуючи фактичний стан логістичної системи розподілу, можна виявити потенційні сильні та слабкі сторони існуючої системи відповідно до поставлених цілей, а також визначити вплив зовнішніх факторів на її операційну

ефективність. На основі отриманої інформації топ-менеджери компанії

розробляють альтернативні варіанти логістичної системи

Досягти стратегічних цілей можна лише за умови виконання та врахування кожної функціональної частини стратегії ЗЕД. Питома вага кожної функції в

майбутньому буде змінюватися у зв'язку з диверсифікацією ринків збуту

компанії. Це буде залежати від специфіки кожної країни-партнера.

1.3. Методичні підходи до формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Науковці стверджують, що при формулюванні стратегічних цілей підприємств основна увага має бути зосереджена на підвищенні рівня добробуту власників капіталу (підприємств) та максимізації їх ринкової вартості. Ця мета може бути досягнута за рахунок збільшення прибутку від усіх сфер діяльності, включаючи зовнішньоекономічну діяльність.

У міжнародній практиці виділяють чотири основні стратегічні профілі міжнародних компаній, які враховуються при прийнятті основних стратегічних рішень.

Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності – це бізнес-стратегія підприємства як частина його корпоративної стратегії. Стратегія підприємства визначається напрямом діяльності підприємства та ринком, до якого воно належить. Тому утворення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності не повинно бути окремим процесом. Це узгоджений взаємозв'язок усіх стратегій, що вимагає системного підходу [21].

Утворення стратегії розвитку компанії – це реалізація концепції, яка поєднує цільовий та комплексний підхід до діяльності підприємства, що дозволяє встановити етапи розвитку, порівняти їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та узгодити їх шляхом розробки та впровадження стратегічної системи [7].

Реалізація стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств має забезпечити високу конкурентоспроможність на зовнішніх ринках у довгостроковій перспективі. Виконання цього завдання можливе за умови просування на ринок продукції, яка утримує лідерство у світовому виробництві.

Існує чотири способи розробки стратегії [27, с. 64].

- підхід до головної стратегії – це підхід, при якому керівник особисто виступає в ролі головного стратега і здійснює основний вплив на оцінку ситуації, альтернативних стратегій та їхніх деталей;

- підхід делегування – у цьому випадку менеджер делегує стратегічне планування іншим.

- підхід співпраці є проміжним варіантом між двома попередніми підходами. У цьому підході безпосередні підлеглі розробляють узгоджену стратегію, яка підтримується ключовими зацікавленими сторонами.

Активний підхід – це коли керівник не має особистої зацікавленості у розробці деталей стратегії, а також у керівництві групою «генераторів ідей» для розробки узгодженої стратегії. Він мотивує менеджерів, які перебувають під його керівництвом, розробляти, захищати та впроваджувати раціональну стратегію. У цьому випадку стратегія формується знизу вгору. Керівник вищої

ланки відіграє роль судді, який оцінює запропоновану стратегію. Такий підхід найкраще підходить для великих, диверсифікованих компаній, де генеральний директор не може особисто керувати розробкою стратегії для кожного підрозділу.

Тривалість стратегічного плану компанії залежить від типу продукту, галузі, в якій вона працює, та швидкості змін у зовнішньому середовищі. Оскільки компанії в різних галузях регулярно замінюють технологічні процеси на оновлення продукції, стратегічне планування також відбувається через різні проміжки часу, наприклад, від трьох до п'яти років для компаній харчової промисловості [44].

Перш ніж впроваджувати план дій, передбачений стратегією управління, необхідно проаналізувати та оцінити поточну ситуацію. Це пов'язано з тим, що неможливо планувати майбутнє без чіткого розуміння поточної ситуації в організації та стратегії, яка впроваджується. Що стосується ЗЕД, цей етап передбачає розрахунок переліку економічних показників, які дозволяють визначити експортний потенціал компанії, аналіз вжитих компанією заходів і віднесення їх до однієї зі стратегій, що реалізуються на даний момент. Це

дозволяє визначити, чи призведуть подальші дії в напрямку даної стратегії до розвитку, чи можна досягти зростання шляхом зміни цільових орієнтирів, або ж необхідна повна зміна комплексу дій.

Аналізуючи стратегії українських підприємств на зовнішніх ринках (хоча більшість з них не охоче коментують свої дії як стратегії), можна виділити два діаметрально-прогилежні типи з точки зору цілей та основних методів реалізації. Їх можна розглядати як стратегії «початкового накопичення капіталу» – стратегії, спрямовані на максимізацію прибутку сьогодні та стратегії «довгострокового перебування» – стратегії, спрямовані на стабільне зростання бізнесу в певному напрямку. Деякі компанії використовують зовнішню торгівлю для виходу на зовнішні ринки. За оцінками ГАТТ, частка зустрічної торгівлі становить 8-10% від загального обсягу світової торгівлі [34].

Для виходу на зовнішні ринки, підприємствам доводиться проходити ряд етапів, кожен з яких має свої особливості (рис. 1.6).

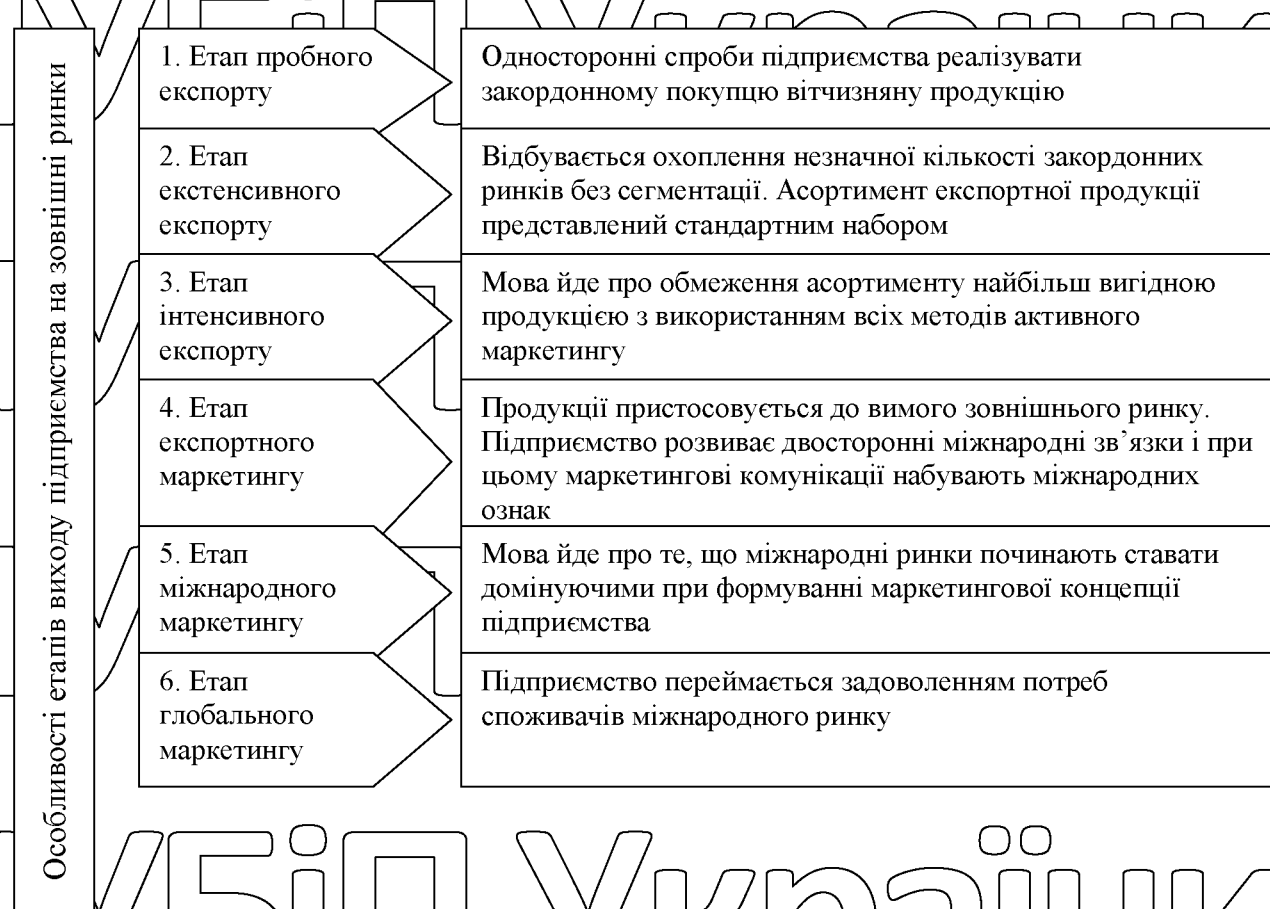


Рис. 1.6. Етапи виходу підприємства на зовнішні ринки

Джерело: побудовано автором за даними джерел [34, 36, 46]

Враховуючи всі етапи, такий підхід можна назвати довгостроковою зовнішньоторговельною стратегією, а не стратегією виходу на зовнішній ринок. Дані таблиці 1.5 показують, як забезпечити ефективність діяльності експортно-орієнтованих підприємств.

Таблиця 1.5

Методичне забезпечення визначення ефективності експортної діяльності підприємства

Етап	Метод	База інформаційна	Основні завдання
1	Коефіцієнтів	Офіційна звітність організації є інформаційною базою саме для розрахунку показників та коефіцієнтів	Розрахунок показників, а саме: ефективності організації збуту, рентабельності загального фінансового стану, використання основних засобів, трудових та матеріальних ресурсів тощо
2	Стандартизації	Отримані значення показників з попереднього етапу і слугують інформаційною базою	Формування матричної системи з урахуванням проведених розрахунків показників
3	критеріїв: мінімальне, середнє, максимальне, еталонне значення	Отримані дані з попереднього етапу	Визначення множини ознак стимуляторів для створення саме еталонного значення для показників
4	Евклідової відстані,	Отримані дані з попереднього етапу	Прогноз розрахунків у динаміці інтегральних показників з метою оцінки діяльності організації протягом певного періоду
5	Простого ранжирування	Отримані дані з попереднього етапу	Розрахунок визначеного інтегрального показника

Джерело: сформовано за даними [25]

Виведення продукції компанії на нові ринки збігається із завданням виходу на нові ринки на ранніх стадіях зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Ця мета стає особливо важливою, коли компанія завоювала максимальну частку ринку на існуючому ринку і потребує подальшого розширення ринку збуту.

Стратегічна мета другого етапу може бути досягнута шляхом вибору сегмента, в якому компанія має найбільшу перевагу.

Щоб зменшити необґрунтовані витрати після виходу на зовнішні ринки, компаніям необхідно проводити якісні дослідження ринків, на яких вони продають. Ефективним способом збільшення продажів на існуючих ринках є залучення нових споживачів. Найпоширенішим методом є залучення дистриб'юторів (посередників).

Стратегічний розвиток підприємств є складним, багатогранним і багатовимірним явищем. Для побудови механізму стратегічного розвитку може бути використаний весь арсенал економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку.

Стратегічний розвиток підприємства найтісніше пов'язаний зі змістом стратегії його розвитку, яка дає уявлення про те, як підприємство може забезпечити досягнення своїх стратегічних цілей, і є важливим елементом управління стратегічним розвитком.

Важливим етапом стратегічного розвитку підприємства є обґрунтування його стратегічного портфеля.

Стратегічне управління розвитком підприємства – це динамічний процес, заснований на використанні потенціалу підприємства, з акцентом на отримання довгострокових конкурентоспроможних переваг на ринку за рахунок інновацій, розширення обсязі в бізнесу, реструктуризації підприємства та антикризового управління розвитком, зі своєчасним коригуванням функціональних цілей (у відповідь на зміни зовнішнього середовища).

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства

Досліджуване підприємство – «ТВГ Український папір», яке було заснована в 1998 році і на сьогоднішній день є лідером з виробництва касової стрічки, факсимільного паперу та паперу для принтерів. Підприємство пропонує касову стрічку у всіх технічних характеристиках для всіх відомих моделей касових апаратів, стрічки для банкоматів і інших спеціальних обладнань, одно та багатошарові чекові стрічки, самоклеючі ролики для ваг тощо. Завжди є в наявності широкоформатна паперова продукція, така як інженерний та графічний папір: від А0, А1...до А10. Саме тому підприємство завжди може забезпечити клієнтів папером потрібного їм розміру. Підприємство також пропонує різні сорти паперу для друку на рулонних і аркушевих машинах, включаючи газетний папір, офсетний папір, термопапір, папір для самокопіювання, крафт-папір і крейдований папір, в рулонах всіх форматів і щільності [31].

ТОВ «ТВГ Український папір» здійснює свою діяльність за наступними напрямками:

- офсетний друк: виготовлення книг ОРО, бланків, журналів на замовлення, листівок, візиток, буклети;
- представницька продукція з фірмовими логотипами: конверти, бланки, блокноти, квартальні календарі, телефонні книги;
- тиражування: оголошення, чорно-білі листівки, прайс-листи;
- оперативна поліграфія – виготовлення та друк наклейок, візиток, листівок, конвертів, тощо;
- виготовлення книг у м'якій та твердій палітурках, брошур, усі види палітурних робіт;
- друкарська підготовка макетів [43].

Основні відомості про ТОВ «ТВГ Український папір» представлено в табл.

2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про підприємство

Повне назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ТВГ Український папір»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	25394112
Юридична адреса	Україна, 04073, місто Київ, вул. Куренівська, 2-Б
Веб сторінка	https://ukrap.com.ua/
Види економічної діяльності	Основний: <ul style="list-style-type: none"> • 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля Інші: <ul style="list-style-type: none"> • 17.11 Виробництво паперової маси • 17.12 Виробництво паперу та картону • 17.21 Виробництво картону, гофрованого паперу та картонної тари • 17.22 Виробництво паперових виробів побутово-господарського та санітарно-гігієнічного призначення • 17.23 Виробництво картону • 17.24 Виробництво паперових, канцелярських виробів • 17.29 Виробництво інших виробів з паперу та картону
Дата державної реєстрації	27.01.1998
Статутний капітал	18 500 000,00 грн
Кількість співробітників	330

Джерело: сформовано автором за даними джерел [43]

З 2011 року ТОВ «ТВГ Український папір» є офіційним представником компанії Mondi (Австрія) на ринку України. Компанія реалізує форматний папір під торговою маркою IQ, кольоровий папір IQ та спеціальний папір під торговою маркою DNS. Папір IQ від Mondi був розроблений для задоволення широкого спектру потреб сучасного високотехнологічного офісу. Тому він підходить для всіх типів принтерів і ксероксів та забезпечує відмінні результати на всіх типах обладнання [43].

Також ТОВ «ТВГ Український папір» є офіційним представником торгової марки канцелярських приладь провідних імпортерів України, зокрема:

BUROMAX, AXENT, UNI, EDDING, DELTA BY AXENT, CENTROPEN, SKIPER, OPTIMA ECONOMIX, що дозволяє насамперед кінцевому споживачу отримати широкий вибір канцелярського товару вищої якості [43].

З 2012 року ТОВ «ТВГ Український папір» є ексклюзивним дистрибутором картотечних шаф виробництва Korona Lochovice s.r.o. «Корона» (Чеська Республіка) на ринку України. Цей виробник картотечних шаф є одним з найбільших в Європі. Продукція компанії користується великим попитом, оскільки використовує новітні технології та вимагає високої якості [43].

Крім того, ТОВ «ТВГ Український папір» дбайливо зберігає асортимент побутової хімії, миючих засобів, засобів гігієни та одноразового посуду. Компанія пропонує лише високоякісну продукцію відомих брендів, яка відповідає встановленим національним стандартам та має всі необхідні сертифікати якості [43].

ТОВ «ТВГ Український папір» завжди готове до співпраці з малими та великими організаціями, пропонуючи широкий асортимент продукції та готовий забезпечити високий рівень сервісу. Компанія пропонує прийнятні ціни, гнучку систему знижок, зручні схеми оплати, якісний товар, доставку та відправку замовлень у будь-яку точку України, оперативне виконання замовлень, постійне постачання складського товару і, найголовніше, комфортну співпрацю з удовим персоналом [43].

Стратегія компанії полягає у підвищенні конкурентоспроможності шляхом вдосконалення своєї діяльності, в тому числі зовнішньоекономічної. Сильна ринкова позиція, аналіз кон'юнктури ринку, конкурентні переваги та великі виробничі потужності дають компанії можливість розширювати виробництво, обслуговувати нові групи споживачів та виходити на нові ринки в Україні та за кордоном.

На рисунку 2.1 зображено організаційну структуру ТОВ «ТВГ Український папір».

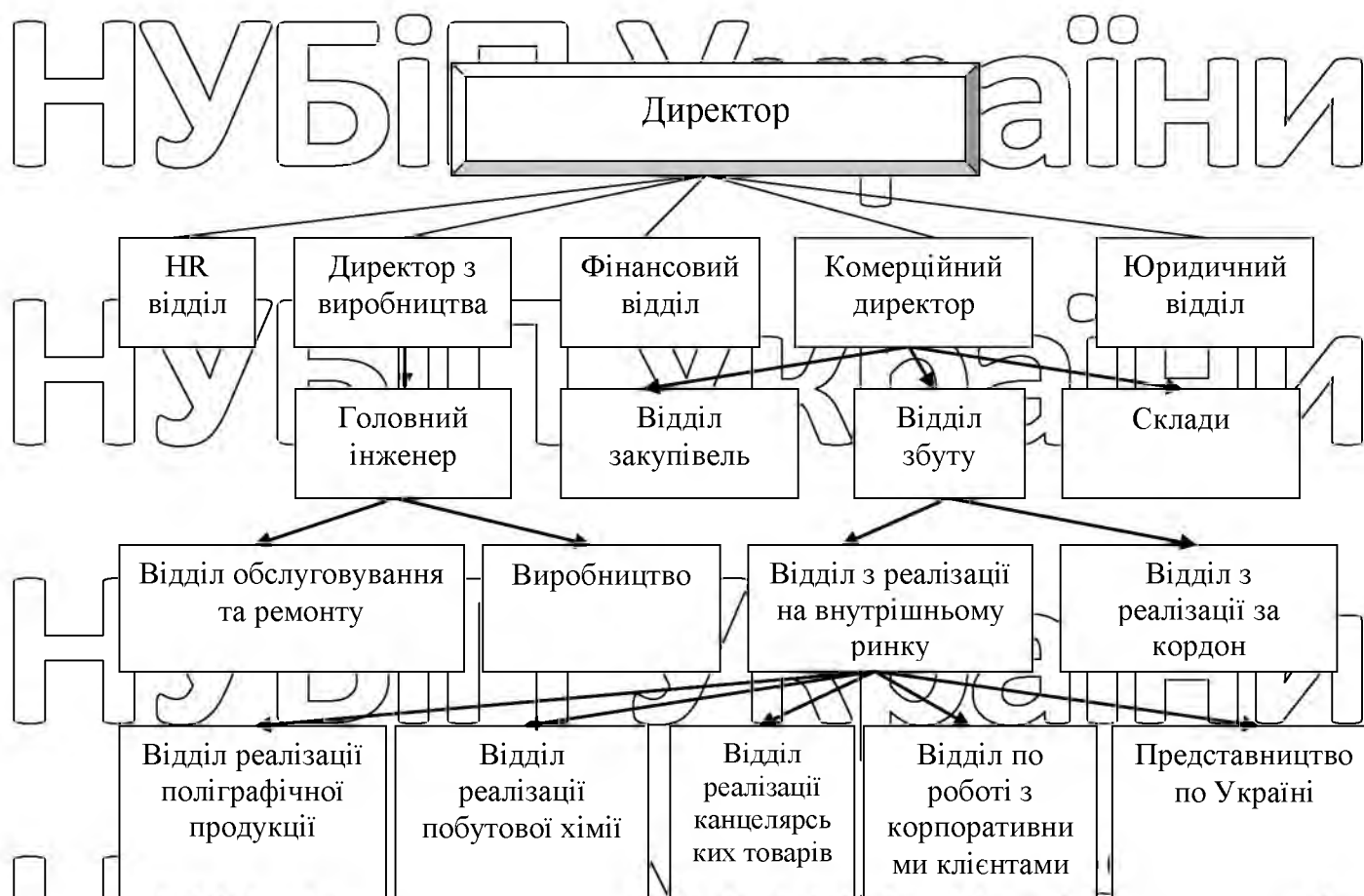


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ТВГ Український папір»

Джерело: побудовано автором за даними джерела [43]

Основними їхніми недоліками є високі вимоги до менеджерів, інформаційне перевантаження, брак фахівців з окремих функцій управління та невідповідність зростаючим потребам сучасного суспільства [44].

Однак ТОВ «ТВГ Український папір» має і переваги, такі як простота і чіткість взаємодії, відповідальність кожного за виконання своїх обов'язків, оперативність у прийнятті рішень та особиста відповідальність керівника за кінцевий результат роботи свого підрозділу [45].

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «ТВГ Україна Папір» представлено в таблиці 2.2, а графічне зображення відповідно на рисунку 2.2.

НУБІП України

Таблиця 2.2
Аналіз активів ТОВ «ТБГ Український папір», 2021-2022 роки, млн грн.

Показник	Роки		2022 р. до 2021 р., +/-	2022 р. у, % до 2021 р.
	2021	2022		
Необоротні активи	21,4	17,7	-3,7	-17,2
Запаси	72,9	85,0	12,1	16,5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	81,9	94,8	12,9	15,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	8,9	23,1	14,2	160,3
Кроші та їх еквіваленти	78,0	42,6	-35,4	-45,3
Оборотні активи	244,3	246,4	2,1	0,9
Активи	265,7	264,1	-1,8	-0,6

Джерело: розраховано автором за даними фінансових звітів підприємства

Зменшення активів на 0,6% свідчить про послаблення економічного потенціалу. Це означає, що кількість активів у розпорядженні компанії зменшується.

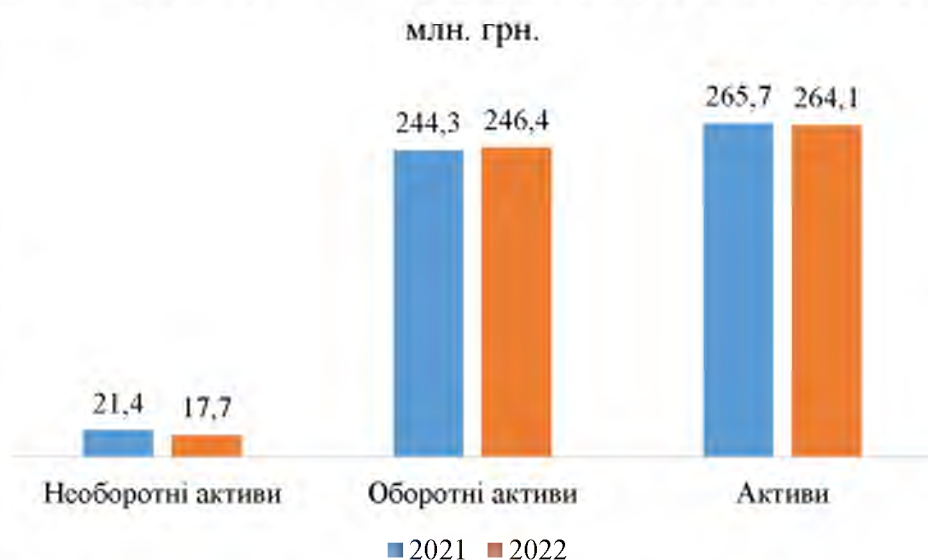


Рис. 2.2. Динаміка активів підприємства ТОВ «ТБГ Український папір»

Джерело: побудовано автором за даними фінансових звітів підприємства

Той факт, що зменшення активів є меншим, ніж дохід від реалізації товарів та послуг, свідчить про необхідність пошуку резервів для оптимізації структури поточних активів. Зменшення балансу відбувається за рахунок зменшення необоротних активів (менше відповідно на 17,3%).

Одним з найважливіших критеріїв оцінки ділової активності підприємства є отримання правильного уявлення про стан його майна, і для цього аналізу розраховуються коефіцієнти зносу та оновлення основних засобів. Цей набір показників показує стан та ефективність формування активів підприємства (переважно виробничих). Він дозволяє оцінити передбачуваність та послідовність політики підприємства щодо управління основними засобами та іншими активами. Ці показники представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники майнового стану підприємства ТОВ «ТВГ Український папір» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			2021 р. до 2020 р.		2022 р. до 2021	
	2020	2021	2022	±	%	±	%
	Коефіцієнт зносу основних фондів	0,47	0,54	0,65	0,07	14,1	0,11
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,48	0,87	1,08	0,40	83,7	0,21	24,0

Джерело розраховано автором за даними фінансових звітів підприємства

Коефіцієнт зносу основних фондів вказує на ступінь морального та фізичного зносу головних фондів та рівний відношенню суми зносу до первісної вартості основних фондів [43]. За 2020-2022 роки спостерігасмо його підвищення з 0,47 у 2020 році до 0,54 у 2021 році (приріст 14,1%) та до 0,65 у 2022 році (на 21,2%).

Загальна характеристика основних показників виробничо-господарської діяльності компанії представлена в таблиці 2.4. Отже, згідно до таблиці 2.4 чистий дохід від збуту продукції ТОВ «ТВГ Український папір» зменшувався за досліджуваний період. У 2021 р. він зменшився на 8,947 млн. грн. (на 1%) у порівнянні з 2020 роком, а в 2022 році зменшився на 122,225 млн. грн. (тобто на 13,13%) у порівнянні з 2021 роком.

Таблиця 2.4

Фінансові показники ТОВ «ТВГ Український папір», млн. грн.

Показники	Роки			2021 рік до 2020 року		2022 рік до 2021 року	
	2018	2019	2020	±	у %	±	у %
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9,400	9,311	8,088	-0,089	-0,95	1,222
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8,300	8,422	7,366	0,122	1,47	-1,056	-12,54
Валовий прибуток	1,100	0,888	0,722	-0,212	-19,24	-0,166	-18,67
Інші операційні доходи	0,400	0,571	0,279	0,171	42,78	-0,292	-51,17
Адміністративні витрати	0,130	0,123	0,143	-0,007	-5,08	0,020	15,87
Витрати на збут	0,650	0,661	0,638	0,011	1,64	-0,023	-3,46
Інші операційні витрати	0,150	0,186	0,140	0,036	23,99	-0,046	-24,54
Фінансовий результат від операційної діяльності	0,570	0,489	0,080	-0,081	-14,14	-0,409	-83,59
Інші фінансові доходи	0,003	0,033	0,042	0,030	1030,34	0,009	26,85
Інші доходи	0,020	0,001	0,000	-0,019	-97,10	-0,001	-100
Фінансовий результат до оподаткування	0,593	0,523	0,122	-0,070	-11,83	-0,401	-76,69
Чистий прибуток	0,490	0,428	0,099	-0,062	-12,68	-0,328	-76,76

Джерело: розраховано автором за даними фінансових звітів підприємства

Показник витрат на одиницю продукції розраховується як частка від ділення валових витрат до об'єму випуску продукції [43]. Нижчі значення цього показника, тим ефективніше компанія використовує свої ресурси. Позитивним показником за 2020-2022 роки є його зниження з 0,91 у 2020 році до 0,88 у 2022 році, хоч саме значення залишається значно високим.

Показник фондівдані розраховується як частка від ділення об'єму у виробленої продукції на середньорічну вартість основних виробничих фондів [43]. Чим вище значення цього показника, тим ефективніше підприємство використовує свої основні засоби. Продуктивність праці також розраховується як відношення обсягу виробленої продукції до середньооблікової чисельності працівників.

2.2. Сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Що стосується зовнішньоекономічної ситуації, то ТОВ «ТВГ Український папір» здійснює як експортної так й імпорتنі операції. У таблиці 2.5 наведені показники експортної діяльності даного підприємства.

Таблиця 2.5
Показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТВГ Український папір» (експорт)

Показники	Роки			2021 рік до 2020 року		2022 рік до 2021 року	
	2020	2021	2022	±	у %	Δ	у %
	Дохід компанії від експорту, млн. грн	15,0	14,0	10,0	-1,0	-6,7	-4,0
Собівартість експортної продукції, млн. грн	13,9	13,1	9,4	-0,8	-5,8	-3,7	-28,2
Прибуток від реалізації експортної продукції, млн. грн	1,1	0,9	0,6	-0,2	-18,2	-0,3	-33,3
Кількість контрагентів	10	10	10	0	0,0	0	0,0
Кількість операцій	20	20	15	0	0,0	-5	-25,0
Загальний дохід компанії, млн. грн	950,0	931,1	808,8	-18,9	-1,2	-122,3	-13,1
Частка експорту підприємства в загальному доході, %	1,6	1,5	1,2	-0,1	-4,8	-0,3	-17,8
Економічна ефективність реалізації експортної продукції	1,08	1,07	1,06	-0,01	-0,9	0,00	-0,5

Джерело: розраховано автором за даними фінансових звітів підприємства

Згідно з таблицею 2.5 відбувається зменшення доходу від експорту на протязі досліджуваного періоду: з 15 млн. грн. у 2020 році до 10 млн. грн. у 2022 році, в загальному зменшився на 5 млн. грн. (загальна динаміка представлена на рис.

2.3). В першу чергу, це пов'язано з зменшенням попиту на зовнішніх ринках, що обумовлює переведенням багатьох підприємств в роботу онлайн в зв'язку з епідеміологічною ситуацією в світі та військовими діями на території України починаючи з лютого 2022 року.

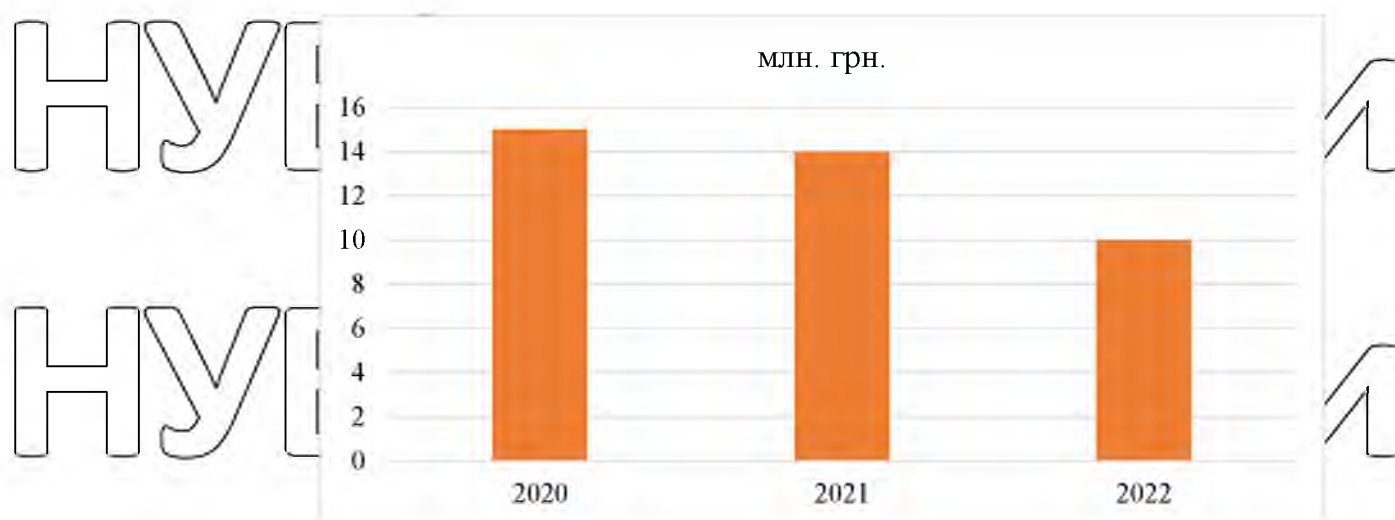


Рис. 2.3. Динаміка доходів від експорту ТОВ «ТВГ Український папір»

Джерело: побудовано автором за даними фінансових звітів підприємства

Частка доходів від експорту в загальних доходах є дуже малою – менше 2% протягом усього досліджуваного періоду. Цей показник також має тенденцію до зниження з 1,6% у 2020 році до 1,2% у 2022 році. Економічна ефективність експортних надходжень також мінімально знизилася за досліджуваний період.

Зменшення кількості експортних проєктів, з одного боку обмежить ризик невдачі, а з іншого – не дозволить підприємствам повністю реалізувати свій потенціал, що гальмуватиме їхній розвиток. Географія експорту ТОВ «ТВГ Український папір» представлена в табл. 2.6 та на рис. 2.4.

Таблиця 2.6
Географія експорту ТОВ «ТВГ Український папір», 2022 рік

Назва країни	Дохід від експорту, млн. грн	Кількість контрагентів	Кількість операцій
Молдова	5,0	3	6
Азербайджан	2,5	300	4
Словенія	1,4	2	2
Нідерланди	1,0	1	2
Естонія	0,1	1	1
Усього	10,0	10	15

Джерело: розраховано автором за даними фінансових звітів підприємства



Рис. 2.4. Географія експорту продукції ТОВ «ТВГ Український папір», 2022

Джерело: побудовано автором за даними фінансових звітів підприємства. Отже, ТОВ «ТВГ Український папір» проводить експорт в такі країни, як Молдова (5 млн. грн., тобто 50%), Азербайджан (2,5 млн. грн., тобто 25%), Словенія (1,4 млн. грн., тобто 14%), Нідерланди (1,0 млн. грн., тобто 10%) та Естонія (0,1 млн. грн., тобто 1%).

Категорії товарів, які експортує ТОВ «ТВГ Український папір» представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Категорії товарів, що експортувалися підприємством ТОВ «ТВГ Український папір» 2022 р.

№	Назва так категорія товарів	Експортний дохід, млн. грн	Частка експорту в доході, %
1	Картон, целюзна вата, папір та полотна з целюлосних волокон, покриттям, просочені, із забарвленою або декорованою поверхнею або надруковані у рулонах чи в прямокутних (можливо і квадратні) аркушах різного розміру	8,4	84
2	Ярлики та етикетки з паперу чи картону будь-які, надруковані або ненадруковані	1,5	15
3	Конверти, поштові листівки без малюнків та поштові картки, просто листівки з паперу або картону; коробки, сумки, конверти та аналогічні вироби для пакування з паперу або картону які містять набори паперового канцелярського приладдя	1,0	1
Усього		10,9	100

Джерело: розраховано автором за даними фінансових звітів підприємства

У табл. 2.8 представлені показники імпоротної діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.8

Показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТВГ Український папір», (імпорт)

Назва показника	Роки			2021 рік до 2020 року		2022 рік до 2021 року	
	2020	2021	2022	±	У%	±	У%
Обсяг імпорту, тис. грн	250,0	700,0	550,0	450,0	280	-150,0	-21,4
Кількість контрагентів	40	65	40	25	162,5	-25	-38,5
Кількість операцій	700	800	850	100	114,3	50	106,3

Джерело: розраховано автором за даними фінансових звітів підприємства
Згідно з таблицею 2.8 ситуація з імпортом нестабільна, оскільки відбувається коливання за роками. Взагалі відбувається тенденція збільшення обсягу імпорту з 250 млн. грн. у 2020 році до 550 млн. грн. у 2022 році.

Географія імпорту ТОВ «ТВГ Український папір» представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Географія імпорту ТОВ «ТВГ Український папір», 2022 рік

Назва країни	Імпорт, млн. грн.	Кількість контрагентів	Кількість операцій
Фінляндія	180,0	10	360
Німеччина	70,0	5	82
Нідерланди	69,0	3	55
Австрія	50,0	6	91
Польща	30,0	4	25
Португалія	29,0	2	55
Індонезія	14,5	1	25
Південна Корея	15,0	1	15
Велика Британія	2,5	1	3
Усього	460,0	33	711

Джерело: розраховано автором за даними фінансових звітів підприємства
У зв'язку з постійними імпортними та експортними операціями, оцітані підприємства мають самостійні відділи зовнішньоекономічної діяльності, які планують, організують та координують зовнішньоекономічну діяльність підприємства, а також взаємодіють з іншими відділами для забезпечення ефективної роботи в цілому.

2.3. Тенденції розвитку ринкового середовища та визначення передумов удосконалення стратегії розвитку підприємства

Виробництво целюлозно-паперової продукції – це важливий аспект для ефективного функціонування суб'єктів господарювання, але його частка становить близько 1% від загального обсягу промисловості в Україні і не є основним сектором української економіки [50]. Тому наразі існує проблема забезпечення повного постачання целюлозно-паперовою продукцією всіх суб'єктів господарювання в Україні. Тому важливо дослідити її стан та тенденції розвитку з метою виявлення чинників та елементів, які перешкоджають або унеможливають ефективну діяльність суб'єктів господарювання, що працюють у цьому секторі.

В Україні виробництвом та переробкою целюлозно-паперової продукції займаються близько 100 підприємств, які переважно зосереджені в Київській, Хмельницькій, Чернігівській, Житомирській, Дніпропетровській, та Львівській областях [54]. Це пов'язано, головним чином, з трьома основними факторами розвитку цієї галузі [50]:

- доступність сировини;
- можливість забезпечення електроенергією;
- можливість забезпечення водою [50].

Основними виробниками целюлозно-паперової промисловості є США, Швеція, Японія, Канада, та Фінляндія. Такі країни, як Канада, Фінляндія, Швеція, Австрія та Норвегія, зазвичай є найбільшими експортерами. А імпортом здійснюють США, Японія, Росія та країни Західної Європи [52].

Виробництво целюлозно-паперової продукції за регіонами розподіляється наступним чином: у Північній Америці (40,1% від загального світового виробництва), Азії (26,5%), Західній Європі (25,5%) та Латинській Америці (5,5%) [52].

Целюлозно-паперова промисловість має вагомі перспективи розвитку як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. По-перше, світове виробництво

целюлозно – паперової продукції постійно зростає. По-друге, аналітики прогнозують щорічне зростання світового споживання целюлозно-паперової продукції на 2,1% до 2025 року. По-третє, споживання паперу та картону на душу населення в Україні становить 28,2 кг/рік, що приблизно на 50% нижче за середньосвітовий показник, але має потенціал для покращення [53]. Значення основних показників целюлозно-паперової галузі, які характеризують її стан та тенденції розвитку представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Основні показники целюлозно-паперової галузі

Показники	Роки			2021 рік до		2022 рік до	
	2020	2021	2022	2020 року		2021 року	
				±	У%	±	У%
Виробництво продукції паперово-целюлозної галузі, млн. т.	1,919	1,852	1,456	-0,067	-3,5	-0,396	-21,4
Реалізовано продукції паперово-целюлозної галузі, виробленої з власної сировини, млн. т.	1,491	1,439	1,281	-0,052	-3,5	-0,158	-10,9
Споживання продукції паперово-целюлозної галузі, млн. т.	2,592	2,537	1,893	-0,055	-2,1	-0,644	-25,4

Джерело: розраховано автором за даними джерела [41]

Згідно даних таблиці 2.10 у 2022 році виробництво продукції паперово-целюлозної промисловості склало 1,5 млн. т, що на 21,4% менше порівняно з 2021 роком та на 24,1% менше порівняно з 2020 роком. Споживання також знизилось за досліджуваний період: з 2,591 млн. т. у 2020 році до 1,893 млн. т. у 2022 році, тобто на 27,0%. реалізовано продукції паперово-целюлозної галузі, виробленої з власної сировини у 2020 році в кількості 1,491 млн. т., у 2021 році в кількості 1,439 млн. т., у 2022 році у кількості 1,281 млн. т.

Основними причинами цього є глобальна пандемія коронавірусу та зниження попиту на цю продукцію внаслідок переходу більшості підприємств в онлайн режим. А починаючи з лютого 2022 року в Україні йдуть активні бойові

дії. Слід також звернути увагу на найбільш глобальну проблему, що стримує розвиток підприємств цього сектору, а саме фізичну та моральну застарілість основних фондів. Робочий стан обладнання, яке підприємства використовують у своїй діяльності, підтримується переважно шляхом відновлювального ремонту та модернізації, рідше-шляхом повної заміни. Крім того, існує проблема обмеженості ресурсів для виробництва, яка змусила целюлозно-паперову промисловість звернути увагу на альтернативні джерела сировини з рослин, відмінних від деревини, та на виробництво продукції з вторинних волокон, тобто макулатури [42].

Однак підприємства все більше залежать від поставок з-закордону. Імпорт за товарними групами для целюлозно-паперової промисловості наведено в таблиці 2.11, а динаміку проілюстровано на рисунку 2.5.

Таблиця 2.11

Обсяг імпорту паперово-целюлозної галузі за групами товарів

Назва продукції	Роки			2021 рік до 2020 року		2022 рік до 2021 року	
	2020	2021	2022	±	у %	±	у %
Маса з деревини, млн. дол. США	128,6	100,1	0,9	-28,6	-22,2	-3,6	-3,6
Папір та картон, млн. дол. США	923,5	867,5	809,3	-55,9	-6,1	-58,3	-6,7
Друкована продукція, млн. дол. США	33,1	35,5	193,3	2,4	7,2	157,9	445,1
Усього, млн. дол. США	1085,2	1003,0	1099,1	-82,1	-7,6	96,0	9,6
у % до загального обсягу імпорту	1,9	1,6	2,0	-0,3	-15,8	0,4	25,0

Джерело: розраховано автором за даними фінансових звітів підприємства

Відповідно до даних таблиці 2.11 картонну та імпортовано паперу переробка в Україну в 2020 році склала на суму 923,5 млн. дол. США, у 2021 році на суму 867,5 млн. дол. США; у 2022 році на суму 809,3 млн. дол. США. Загалом

імпорт по даній позиції знизився у 2022 році на суму 114,2 млн. дол. США або на 12,8% у порівнянні з 2021 роком.

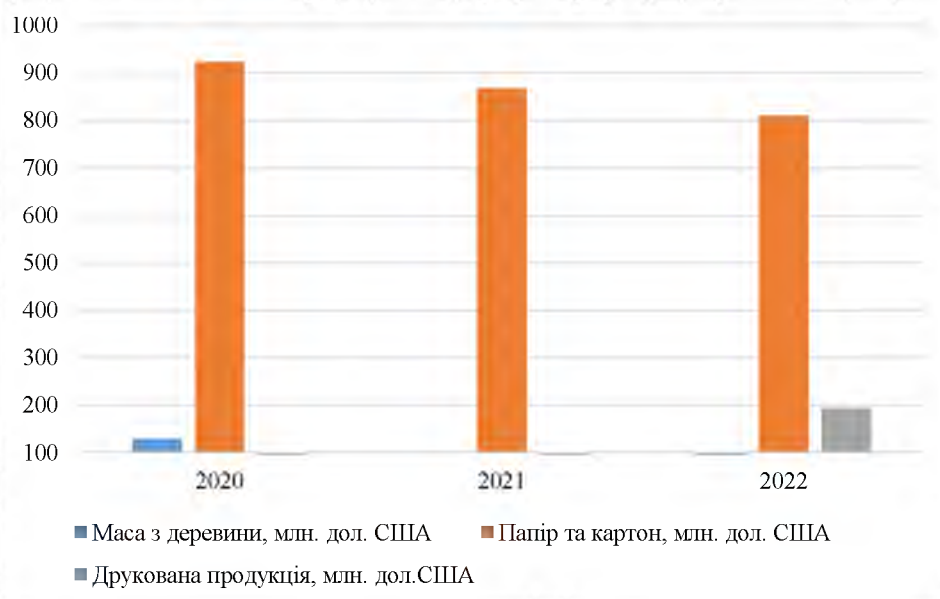


Рис. 2.5. Динаміка обсягів імпорту паперово-целюлозної галузі за групами товарів

Джерело: сформовано за даними фінансових звітів підприємства

Найбільшими експортерами гофрокартону та паперової продукції в Україну є Індонезія та Фінляндія-обидві країни постачають майже 50% паперу, гофрокартону та паперової продукції. Макулатура наразі є основною сировиною для вітчизняних підприємств. Виходячи з обсягів внутрішнього ринку гофрованої та паперової продукції, у 2022 році буде вироблено 6,8 млн тонн макулатури, а попит сягатиме майже 1 млн. тон на рік. Таким чином, в середньому 15-20% від потреби підприємств, тобто 150-200000 тон макулатури на рік, імпортується.

Оскільки рівень відновлення вторинного волокна в Україні становить 49-50%, порівняно з 65-70% у багатьох європейських країнах, вітчизняна заготівельна організація не в змозі повністю задовольнити попит на макулатуру з боку виробників гофрованого паперу та паперу [42].

До головних факторів, що стримують розвиток целюлозно-паперової промисловості, належать незначні інвестиції в галузь, що пов'язано з погіршенням інвестиційної привабливості України та монополізацією ринку деревини [53].

Таким чином загальними тенденціями ринку паперових виробів є наступні:

[54]

- розширення потужностей та модернізація деяких виробників;
- підвищення експортних цін;
- збільшення кількості гравців на ринку;
- розробка та прийняття численних еко-ініціатив;
- зростання собівартості виробленої продукції, що в свою чергу призводить до підвищення цін на неї;
- диверсифікація діяльності та розширення асортименту продукції;
- зниження попиту на офісну паперову продукцію у зв'язку з перехід більшості компаній у дистанційний режим роботи;
- зростання попиту на паперову продукцію таку як: паперові пакети, стаканчики, тощо;
- підвищити вимоги до якості матеріалів, що використовуються у виробництві товарів (екологічна безпека та можливість повторної переробки);
- підвищити обізнаність споживачів про паперову еко-продукцію;
- залежність від імпорту [54].

Ключовою особливістю ринку паперової продукції є його залежність від роздрібних продажів і реальних доходів домогосподарств. Тому проблеми ринку можна порівняти з проблемами платоспроможного попиту та промислового виробництва в сегменті.

Слід зазначити, що ринок виробників паперу та канцелярських товарів не є однорідним. Більше десятка компаній дотримуються стратегії лідерства на національному ринку, тоді як близько 100 компаній слідує за лідерами регіональних ринків. З точки зору конкурентної стратегії, більшість виробників застосовують поєднання стратегій диверсифікації та концентрації на цільових сегментах ринку.

Для отримання повного розуміння стану досліджуваних компаній слід провести SWOT-аналіз, який допомагає визначити їхні сильні та слабкі сторони,

а також виокремити можливості та загрози в бізнес-середовищі (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ТОВ «ТБФ Український папір»

	Можливості	Загрози
	<p>1) розвиток економіки країни у довготерміновій перспективі;</p> <p>2) зростання доходів суб'єктів господарювання; обслуговування нових додаткових груп споживачів у довгостроковій перспективі;</p> <p>3) розширення виробництва для задоволення потреб споживачів у довгостроковій перспективі;</p> <p>4) модернізація виробництва, впровадження новітніх технологій;</p> <p>5) вихід на нові ринки розширення існуючих в середині країни та за кордоном</p>	<p>1) інфляція;</p> <p>2) зниження рівня доходів населення;</p> <p>3) зміни в потребах і смаках споживачів;</p> <p>4) уповільнений темп зростання ринку;</p> <p>5) імовірність виникнення нових конкурентів у зв'язку з популярністю галузі;</p> <p>6) збільшення величини податків;</p> <p>7) невизначеність у зв'язку з пандемією корона вірусу</p>
Сильні сторони	СiМ	СiЗ
<p>1) Значні виробничі потужності;</p> <p>2) Прибуткове підприємство;</p> <p>3) Довготривали ЗЕД, сформований підрозділ ЗЕД;</p> <p>4) великий асортимент запропонованих товарів та послуг, комплексність в обслуговуванні клієнтів;</p> <p>5) Висококваліфікований персонал;</p> <p>6) Систематичний збут в Україні: філії у кожній області</p>	<p>Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, при наявності значних виробничих потужностей у підприємства є можливість нарощення виробництва, обслуговування додаткових груп споживачів та проникнення на нові як вітчизняні, так і закордонні ринки, а також розширення вже існуючих.</p>	<p>Підприємство виробляє продукцію, яка відповідає стандартам якості. Також воно має великий досвід ведення господарської діяльності та гарну репутацію. Це все дає йому можливість утримувати своєї позиції навіть при нестабільному функціонуванні ринку, чи інших несприятливих обставинах.</p>
Слабкі сторони	СЛiМ	СЛiЗ
<p>1) застаріле обладнання;</p> <p>2) слабка стратегія ЗЕД;</p> <p>3) організаційна структура, що не відповідає зростання потреб ринку і ускладнення управління організації в умовах мінливого зовнішнього середовища</p>	<p>В основі насиченості дієвих ринків, обслуговування нових додаткових груп споживачів і розширення виробництва у довгостроковій перспективі, підприємство може розробити ресурсозберігаючу стратегію, розширити ринки збуту своєї продукції, покращити логістичні та маркетингові операції, підвищити рівень кваліфікації робітників за умов належного фінансування.</p>	<p>Підприємство має спрогнозувати зміну попиту, щоб не втратити своїх позицій на ринку та найбільш ефективно використовувати потенціал власних ресурсів. Для цього необхідно постійно вивчати та аналізувати стан ринку, позиції, потреби конкурентів, потреби споживачів.</p>

Джерело: сформовано автором за даними фінансових звітів підприємства

Сильні сторони підприємства забезпечили його провідні позиції на ринку та визначили потенціал розвитку, а слабкі – спричинили низку проблем, серед яких:

- старіння обладнання, що призводить до підвищення собівартості продукції, недостатня гнучкість у виробництві відповідно до вимог ринку;
- слабка політика просування продукції на зовнішніх ринках.

У таблиці 2.13 та таблиці 2.14 розглянуто опис стратегічних альтернатив та проблем підприємства.

Таблиця 2.13

Стратегічні альтернативи SWOT-аналізу ТОВ «ТБГ Український папір»

Поле матриці	Стратегічні альтернативи
СІМ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові закордонні ринки шляхом розширення виробничих потужностей та залученням інвестицій. 2. Збільшення прибутку підприємства за рахунок розширення співпраці з підприємствами у даній галузі (як вітчизняними, так і закордонними), співпраця з технічними закладами освіти.
СЛІМ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удосконалення маркетингової стратегії підприємства шляхом залучення додаткових кадрів та підготовки чи перепідготовки вже існуючих працівників, розширенням джерел інформації. 2. Модернізація виробництва за рахунок використання ефекту масштабу та залучення інвестицій.
СІЗ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ефективна Піар-кампанія підприємства 2. Фінансування різних стартапів у даній галузі, залучення молодих спеціалістів
СЛІЗ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення якості виготовленої продукції шляхом модернізації технології виробництва та ефективного менеджменту по контролю якості 2. Постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища компанії та ефективне реагування на їх зміну призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором за даними фінансових звітів підприємства

Отже, з огляду на вищезазначене, опитані компанії потребують стратегічних змін у своїй зовнішньоекономічній діяльності.

НУБІП України

Таблиця 2.14
Стратегічні проблеми SWOT-аналізу ТОВ «ТВГ Український папір»

Поле матриці	Стратегічні проблеми
СІМ	1. Невеликі обсяги інвестицій в підприємство та застаріле обладнання стримують розвиток підприємства.
СЛІМ	1. Організаційна структура підприємства, яка не відповідає зростаючим потребам ринку та ускладнює управління організації в умовах мінливого зовнішнього середовища 2. Недостатність виділення коштів з бюджету компанії для технічного оновлення, підвищення рекламної кампанії.
СІЗ	1. Зважаючи на великий асортимент товарів та послуг, які пропонує компанія, важкість у постійному забезпеченні всіх позицій
СЛІЗ	1. Слабка маркетингова стратегія та невизначеність зовнішнього середовища у зв'язку з світовою пандемією, які не дозволяють вийти підприємству на нові зарубіжні ринки та скорочують кількість експортно-імпортних операцій на вже існуючих

Джерело: сформовано автором за даними фінансових звітів підприємства

Передумови вдосконалення стратегічного управління зовнішньо економічною діяльністю в ТОВ «ТВГ Український папір» можна розділити на два блоки:

Зовнішні передумови (зміна державної політики, стратегічних цілей розвитку целюлозно-паперової промисловості, налагодження міжнародних торговельних зв'язків, які дозволяють Україні збільшувати щорічні обороти в цьому секторі).

Припущення, що базуються на ідентифікації ризиків компанії (насиченість внутрішнього ринку, нестабільність цін на целюлозно-паперову продукцію, шахрайство тощо). Ефективна розробка стратегій вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТВГ Український папір» має ґрунтуватися на інноваційному та логістичному підходах.

НУБІП України

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи забезпечення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії – це вектор економічної стратегії, який визначає правила та методи ведення бізнесу на зовнішніх ринках як експортера та імпортера товарів і послуг. При розробці експортної стратегії компанії розглядають експортний потенціал, визначають конкретні ринки, встановлюють стратегічні експортні цілі, визначають основні етапи їх реалізації та розподіляють ресурси за основними напрямками експортної діяльності. Імпортна стратегія базується на аналізі та дослідженні ціни та якості імпортованих товарів, умов та якості послуг, а також на виборі технічного рівня імпортованих товарів.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «ТВГ Український папір» до попереднього розділу показує, що дане підприємство знаходиться на стадії занепаду, з падінням прибутків, збереженням результатів попереднього етапу та занадто бюрократизованою структурою управління. Тому головним завданням компанії є відродження, реструктуризація місії та формування нової стратегії розвитку. Для того, щоб поставити об'єктивні коротко-, середньо- та довгострокові цілі, необхідно врахувати характеристики життєвого циклу ТОВ «ТВГ Український папір» при формуванні стратегії адаптації до розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Міжнародна діяльність виходить на перший план, оскільки стратегія розвитку компанії на внутрішньому ринку починає пробуксовувати, оскільки ТОВ «ТВГ Український папір» вже давно займається зовнішньоекономічною діяльністю, але його загальний дохід від експорту ніколи не перевищував 1,5% від загального доходу і продовжує знижуватися. Бажано розробити та впровадити стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Більше того, успіх підприємств у сучасних умовах залежить не стільки від їхньої матеріально-технічної бази та виробничих потужностей, скільки від ефективності управління ними в умовах невизначеності. Іншими словами, це

здатність менеджменту не лише швидко та ефективно реагувати на подразники,

а й передбачати кризові ситуації та приймати рішення заздалегідь. Тому

швидкість реакції компанії на фактори у сфері міжнародного бізнесу та повна

адаптація компанії до них є запорукою успішної зовнішньоекономічної

діяльності. З цією метою в процесі стратегічного планування слід враховувати

наступні управлінські підходи [55]:

- стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності має носити адаптивний характер;

- постійний контроль зовнішнього і внутрішнього середовища,

- на перший план виходить інтелектуальний капітал як важливий стратегічний ресурс;

- формування стратегічного бачення керівників;

- забезпечення гнучкості та маневреності стратегії розвитку;

- удосконалення партнерських відносин [55].

Виникає питання у розробці основних базових засад, на яких підприємства можна будувати стратегії розвитку ЗЕД.

Загалом можна виділити лише два основні етапи формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства (рис. 3.1):

1. Етап розробки або базовий етап, до якого включає формування стратегічних цілей та завдань, що підлягають досягненню, оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, створення аналітичної бази рішень

щодо вибору стратегії розвитку ЗЕД та альтернатив.

2. Етап апробації, який включає послідовну реалізацію стратегій ЗЕД за встановленим планом, постійний моніторинг та аналіз цього процесу, а також

коригування цієї стратегії. Усі ці компоненти є взаємозв'язаними та взаємодоповнюючими.



Рис. 3.1. Етапи формування стратегії розвитку ЗЕД на підприємстві

Джерело: побудовано автором за даними джерела [37]

Стрілками на рисунку 3.1 показано зв'язки між елементами реалізації стратегії розвитку ЗЕД підприємства: суцільні стрілки – прямі зв'язки, пунктирні стрілки – зворотні зв'язки.

Хоча ці етапи не можна прирівнювати за важливістю, кожен з них має вирішальне значення для ефективного розробки та реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Для постановки завдань SMART-цілей (конкретних, реалістичних, вимірних, досяжних і прив'язаних до часу) необхідно враховувати результати SWOT-аналізу, визначені в розділі 2.3.

Для того, щоб розробити цілі та завдання стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТБГ Український папір», спочатку необхідно визначити проблемну ситуацію (табл. 3.1).

Ідентифікація проблемної ситуації та формулювання проблеми

1. Ідентифікована проблемна ситуація	1. Зменшення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства
2. Внутрішні чинники, що призвели до виникнення проблемної ситуації	2.1. Недостатньо кваліфікованих співробітників. 2.2. Зношення матеріально-технічної бази, і як наслідок зниження якості деяких видів товарів та підвищення собівартості продукції. 2.3. Слабка політика просування товарів на зовнішніх ринках.
3. Зовнішні чинники, що призвели до виникнення проблемної ситуації	3.1. Високий рівень конкуренції на зовнішніх ринках. 3.2. Зменшення попиту на деякі види товарів на зовнішніх ринках. 3.3. Міжнародні стандарти та вимоги. 3.5. Географічна складність, особливості країн-партнерів. 3.6. Підвищення цін на сировину.
4. Основні безпосередні причини проблеми	4.1. Нехтування з боку керівництва розвитку ЗЕД підприємства. 4.2. Погіршення економічного стану міжнародного ринку у зв'язку зі світовою пандемією корона вірусу.
5. Сутність проблеми	5. Знижується дохід від експорту підприємства
6. Час виникнення та тривалість проблеми	6. Негативна тенденція спостерігається протягом досліджуваного періоду, а саме 2020-2022 роки
7. Новизна проблеми	7. Проблема не є новою.
8. Рівень проблеми	8. На рівні підприємства.
9. Тенденція розвитку проблеми з часом	9. З часом тенденція буде погіршуватися, якщо не прийняти відповідні управлінські рішення.
10. Основні наслідки проблеми	10. Недоотримання доходів.
11. Джерела інформації, на підставі якої сформульована проблема	11. Звіт компанії, https://youcontrol.com.ua .
12. Ступінь повноти та достовірності інформації, на підставі якої сформульована проблема	12. 95%

Джерело: сформовано автором за даними джерела [43]

Для вирішення проблемної ситуації перш за все її потрібно структурувати. Використаємо для цього інструментарій побудови дерева проблем (рис. 3.2).

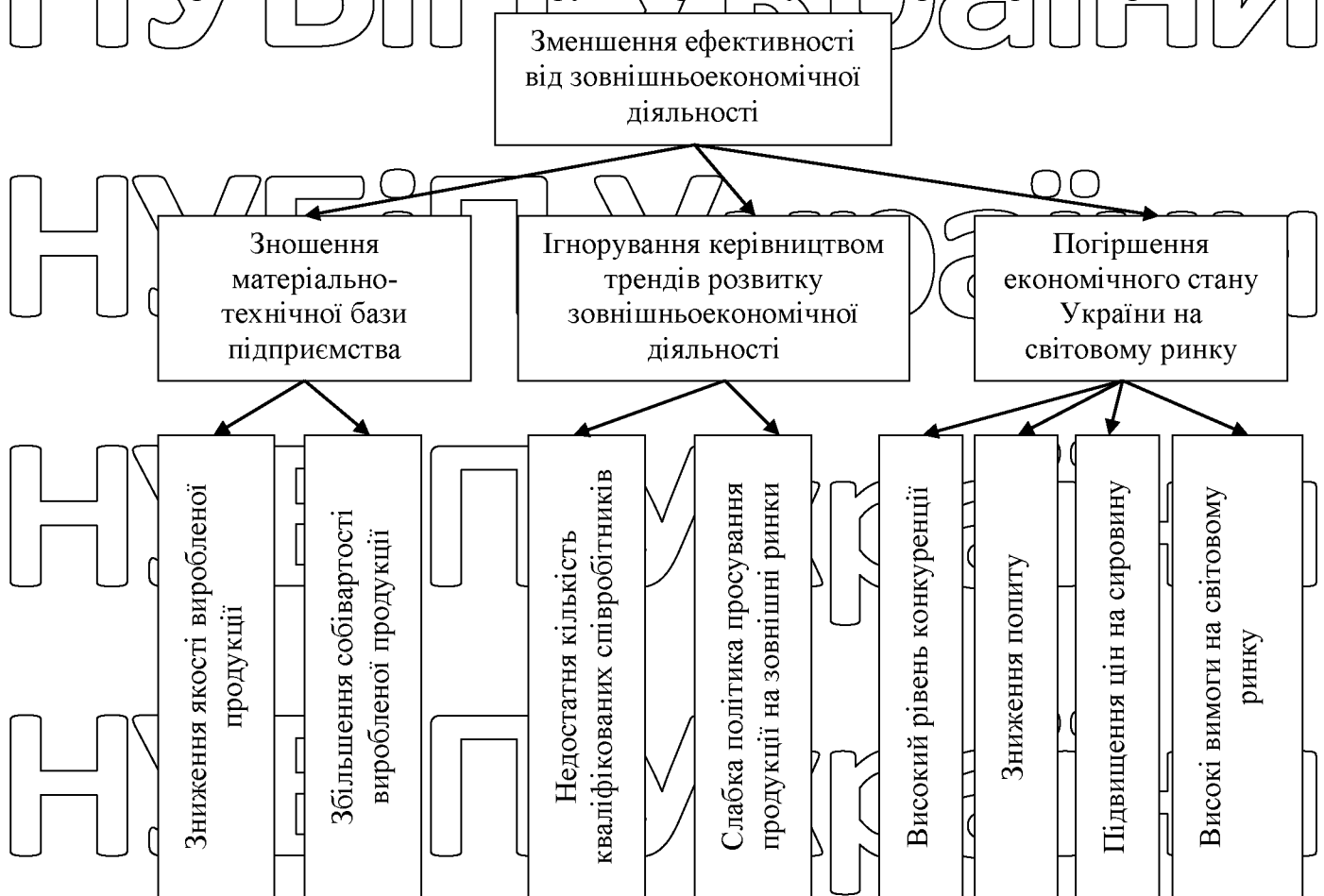


Рис. 3.2. Структурна схема дерева проблем ТОВ «ТВГ Український папір»

Джерело: побудовано автором за даними джерела [11]

Отже була сформована наступна мета розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТВГ Український папір»: максимізація прибутків від зовнішньоекономічної діяльності.

Виходячи з питань, проаналізованих раніше, визначимо цілі ТОВ «ТВГ Український папір»:

- розширення зовнішньоекономічної діяльності компанії;
- вдосконалення систем оцінки ефективності участі компанії в зовнішньоекономічних зв'язках;
- оптимізація підрозділу, який займається здійсненням експортно-імпорتنих операцій;
- розвиток власної системи збору макулатури;

- покращення матеріально-технічної бази.

Сформулюємо низку шляхів ршень для досягнення кожної вищезазначеної цілі розвитку ЗЕД компанії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Шляхи досягнення визначених цілей ТОВ «ТВГ Український папір»

Ціль	Шляхи досягнення
Розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	Вихід на нові закордонні ринки або більше освоєння вже існуючих, фокусування на вільних, інвестиційно-привабливих нішах, розвиток збутової мережі за кордоном; активізація маркетингової діяльності.
Удосконалення системи оцінювання ефективності участі підприємства в ЗЕЗ	Залучення спеціаліста ЗЕД, який допоможе розставити пріоритети у напрямках розвитку, розробка керівництвом системи показників ефективності ЗЕД. Досвід ведення ЗЕД партнерів підприємства.
Оптимізація підрозділу, який займається здійсненням експортно-імпорتنих операцій	Підвищення кваліфікації існуючих співробітників, найм нових, запровадження інформаційної системи управління ЗЕЗ підприємства, делегування повноважень, проектна робота.
Розвиток власної системи заготівлі макулатури	Залучення інвестицій для організації власної системи заготівлі макулатури (наявні філії по всіх областях)
Оновлення матеріально-технічної бази	технічне переозброєння та модернізація виробництва, впровадження інноваційних (екологічних) технологій та розроблення інноваційної продукції шляхом залучення інвестицій; співпраця з технічними закладами освіти: участь у спільних проектах, практика студентів; пошук та реалізація різних стартапів по даній галузі.

Джерело: сформовано автором за даним річних фінансових звітів підприємства

Враховуючи складну економічну ситуацію країни, коли багато компаній припиняють свою діяльність, створення бізнесу із заготівлі макулатури є прийнятною альтернативою. До того ж, такий бізнес не потребує великих капіталовкладень. У наступному розділі розглядаються особливості організації такого бізнесу.

Виникають питання: Чи є якісь законодавчі обмеження? Спеціальних обмежень немає. Будь-яка компанія, основним чи другорядним видом діяльності якої є закупівля макулатури, може це робити.

Який режим оподаткування застосовується до такого бізнесу? Податкових обмежень немає. Як правило, застосовується загальний режим оподаткування. Однак, спрощена система оподаткування також може бути застосована.

Крім того, ТОВ «ТВГ Український папір» слід звернути увагу на свої стратегії зростання, диверсифікації та маркетингу.

Серед стратегій зростання зовнішньоекономічної діяльності слід обрати стратегію інтернаціоналізації. Стратегії інтернаціоналізації пов'язані з постійним і ретельним дослідженням зовнішніх ринків і підходять для часів посилення конкуренції та прагнення компаній повністю завантажити свої виробничі потужності, мінімізувати ризики та збільшити фінансові прибутки [28].

Тому потрібно зосередитися на збільшенні експорту. В рамках вирішення цього завдання логічним є вихід на нові зовнішні ринки та подальше розширення зовнішньої торгівлі компанії.

Для покращення експорту існуючої паперової продукції необхідно: прийняти стратегію «нарощування» зі значними інвестиціями для отримання більшої частки нових продажів.

Потрібно також зосередити свої зусилля на інших ринках, де можлива ексклюзивність. Для нішевих паперових продуктів (папір, етикетки та конверти) пропонуються такі стратегії:

Стратегія іншого лідерства. Доречно, якщо інший ринок і обсяг продажів інших паперових продуктів компанії зростають високими темпами.

Стратегія іншої спеціалізації. Географічна спеціалізація, тобто зосередження на збільшенні пропозиції продукції з екопаперу, для підвищення лояльності компанії через зростання попиту на екологічно чисту продукцію.

Стратегія просування продукції; для ТОВ «ТВГ Український папір». Ця стратегія включає в себе комплекс заходів з розвитку асортименту, створення нових продуктів, на які втрачено попит споживачів, та розвитку бренду.

3.2. Стратегічні орієнтири розвитку підприємства на зовнішньому ринку

Для підтвердження вибору шкали, описаного в попередньому підрозділі, скористаємося «методом Матриці Ансоффа». Це аналітичний інструмент стратегічного менеджменту для визначення стратегій позиціонування продукту на ринку [11]. Стандартний формат та компоненти наведені в таблиці 3.3, в якій перелічено чотири відомі стратегії (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Стратегії за матрицею Ансоффа		
Існуючий товар	Новий товар	
Існуючий ринок	Стратегія проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий ринок	Стратегія розвитку ринку	Диверсифікація

Джерело: сформовано автором за даними джерела [40]

Згідно з матрицею Ансоффа, враховуючи попередній наліз виробничої діяльності підприємства, зокрема визначення ефективності та напрямів розвитку експортно-імпортних операцій, найбільш доцільно обрати стратегію розвитку ринку розширення його. Ця стратегія передбачає адаптацію та виведення існуючої продукції на нові ринки. Для того, щоб ця стратегія була успішною, необхідно забезпечити наявність потенційних споживачів існуючого продукту на новому ринку.

Варіанти включають географічну експансію, використання нових каналів дистрибуції та вивчення нових груп споживачів, які ще не стали клієнтами. Продажі генеруються за рахунок розширення ринку збуту як в середині регіону, так і за його межами. Ця стратегія пов'язана зі значними витратами і є більш ризикованою, ніж стратегії проникнення на ринок або розробки продукту, але в довгостроковій перспективі має приносити и більше прибутку. Однак безпосередньо вийти на новий географічний ринок складно. Це пов'язано з тим,

що ринок є «чужим» і зайнятий іншими компаніями [40]. Тут також існує ряд альтернатив:

- вихід на нові ринки, як всередині країни, так і за її межі;
- розвиток нових сегментів на тому ж ринку [40].

Стратегія розвитку ринку спирається, головним чином, на систему дистрибуції продукції та маркетингові ноу-хау.

Експорт до країн ЄС становить близько 50% від загального обсягу експорту України [42], а співпраця з ЄС є одним з ключових напрямків зовнішньоекономічної діяльності України.

Зазначимо, що угода про поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі (ПВЗВТ) між Україною та Європейським Союзом (ЄС) набула чинності 1 січня 2016 року і передбачає лібералізацію торгівлі як товарами, так і послугами, руху капіталів, а також певною мірою мобільності робочої сили [42].

Тому, з огляду на вищезазначене, ТОВ «ТВГ Український папір» пропонує постачати товари на будь-який з ринків країн ЄС. Серед можливих ринків найбільш прийнятним є румунський ринок як напрямок поставок. Основні показники целюлозно-паперової промисловості Румунії представлені в таблиці 3.4, а їх динаміка відповідно на рисунку 3.3.

Таблиця 3.4

Показники целюлозно-паперової галузі Румунії

Показник	Роки			2022 рік до 2020 року, %	2022 рік до 2021 року, %
	2020	2021	2022		
Виробництво, тис. т	418,9	414,7	361,5	86,3	87,2
Споживання, тис. т	673,4	695,5	623,4	92,6	89,6
Експорт, тис. т	109,3	112,3	75,4	68,9	67,1
Імпорт, тис. т	506,1	532,5	518,0	102,4	97,3

Джерело: розраховано автором за даними джерела [42]

Дані таблиці 3.4 показують, що виробництво скоротилося і є недостатнім для повного задоволення внутрішнього попиту, в той час як імпорту збільшився

за досліджуваній період. Загалом, ситуація на румунському ринку целюлози та паперу схожа на ситуацію в Україні.

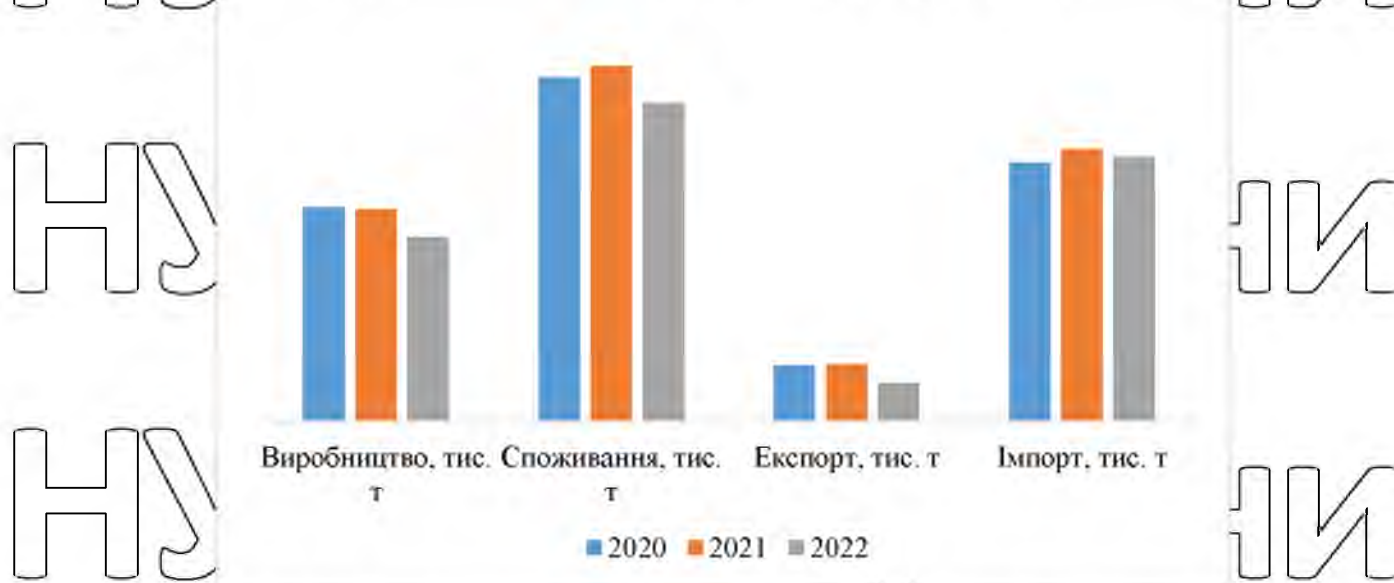


Рис. 3.3. Показники целюлозно-паперової галузі Румунії, 2020-2022 роки

Джерело: розраховано автором за даними джерела [42]

З огляду на вищезазначене, румунський ринок було обрано через наявність поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС; географічне розташування (Україна межує з Румунією); ситуацію на румунському ринку целюлозно-паперової продукції, яка збільшує потребу в імпорті.

Крім того, згідно з дорожньою картою румунський ринок входить до першої п'ятірки так званих «неосвоєних ринків».

За рівнем нетарифного захисту Румунія посідає 20 місце зі 165 країн.

Імпортні мита складають 0,1% бюджету різних рівнів держави (9 місце з 75 країн).

Продукція ТОВ «ТВГ Український папір» відповідає міжнародним стандартам якості та може експортуватися до багатьох країн світу, в тому числі до Румунії.

У Румунії сегментація за видами паперової продукції виглядає наступним чином: целюлоза, папір, гофрокартон, картон, товари для дому та гігієни на основі паперу та паперове канцелярське приладдя [42]. Найбільшими

виробниками на румунському ринку паперу є CEPRONART, MARIA PAPER SRL та KMP PRINT TECHNIK S.R.L. Загалом, близько 18 компаній виробників паперу нараховується у Румунії [42].

Проаналізуємо визначальні чинники в конкурентоспроможності на ринку целюлозно-паперової продукції Румунії серед визначених конкурентів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Визначення конкурентоспроможності ТОВ «ТВГ Український папір»

Фактори, які впливають на конкурентоспроможність продукції	Вагомість параметра	ТОВ «ТВГ Український папір»		Підприємства-конкуренти					
				«MARIA PAPER SRL»		«CEPRONART»		«KMP PRINT TECHNIK S.R.L.»	
	Ai	Pi	AiPi	Pi	AiPi	Pi	AiPi	Pi	AiPi
Якість товарів	0,35	0,9	0,32	0,85	0,3	0,8	0,28	0,7	0,24
Рівень цін	0,3	0,75	0,23	0,8	0,24	0,7	0,21	0,6	0,18
Унікальність товару	0,2	0,5	0,1	0,6	0,12	0,5	0,1	0,4	0,08
Асортимент товару	0,15	0,2	0,03	0,9	0,14	0,5	0,07	0,5	0,07
AiPi	1		0,68		0,8		0,66		0,57

Джерело: розраховано автором за даними джерела [42]

Таким чином, продукція ТОВ «ТВГ Український папір» є конкурентоспроможною на румунському ринку паперової продукції.

Компанія пропонує поставляти власну продукцію, а саме касову стрічку та термо-етикетки, з відповідними характеристиками.

Рекомендовані базисні умови поставки (СРТ) та умови оплати (50% передоплата, 50% відкритий акредитив) дозволять обом партнерам рівномірно розподілити ризики та пов'язані з ними витрати і забезпечити ефективне виконання умов контракту.

3.3. Оцінка ефективності та ризиків стратегічного розвитку підприємства

Перевезення вантажів наземним транспортом обумовлено його високою маневреністю, низькими транспортними витратами, а також об'ємом і вагою продукції.

Цей вид транспорту регулюється конвенцією про договори міжнародного перевезення вантажів (CMR).

Найкоротша відстань між Києвом (місце відправлення) і Бухарестом (місце прибуття) становить 915 км. Час транспортування становить приблизно 12 годин (без урахування необхідних перерв).

Розподіл обов'язків між продавцем і покупцем відповідно до базових умов поставки СРТ показано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розподіл обов'язків продавця та покупця відповідно до СРТ

СРТ	Пакування на складі продавця	Навантаження на транспорт	Доставка до основного транспорту	Експортні формальності	Страхування основного перевезення	Навантаження на головний транспорт	Оплата основного транспорту	Розвантаження з основного транспорту	Імпортні формальності	Доставка від основного транспорту	Розвантаження на складі покупця
	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.	Пок.	Пр.	Пр.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.

Джерело: сформовано автором за даними джерела [37]

Очікувана поставка касової стрічки – 50 тис. рулонів, тобто 5 тис. упаковок; вартість однієї упаковки – 45 грн.

Очікувана поставка термоетикеток – 10 тис. рулонів, тобто 1 тис. упаковок; вартість якої складає – 430 грн.

У таблицях 3.7 та 3.8 наведено розрахунок контрактних цін на товари, що постачаються.

НУБІП України

Таблиця 3.7

Розрахунок контрактної ціни касової стрічки

№	Вид витрат	Тариф, грн. за од.	Розрахунок	Сума, грн.
1	Повна собівартість	45	45 x 5 000	225 000
2	Рентабельність	30%	0,3 x 225 000	67 500
3	Отримання санітарно-гігієнічне заключення та ін.	Закладається у собівартість продукції.		
4	Транспортні витрати	-	-	50 000
5	Пакування	0,5	0,5 x 5 000	2 500
6	Навантаження	1,5	1,5 x 5 000	7 500
7	Можливі витрати у дорозі.	Закладаються у рентабельність		
8	Страховання	Сплачує покупець		
9	Розвантаження	Сплачує покупець		
10	Оформлення документів	Сплачує покупець		
			Всього:	352 500

Джерело: розраховано автором за даними джерела [43]

НУБІП України

Таблиця 3.8

Розрахунок контрактної ціни термоетикетки

№	Вид витрат	Тариф, грн. за од.	Розрахунок	Сума, грн.
1	Повна собівартість	430	430 x 1 000	430 000
2	Рентабельність	30%	0,3 x 430 000	129 000
3	Отримання санітарно-гігієнічне заключення та ін.	Закладається у собівартість продукції.		
4	Транспортні витрати	-	-	50 000
5	Пакування	0,5	0,5 x 1 000	500
6	Навантаження	1,5	1,5 x 1 000	1 500
7	Можливі витрати у дорозі	Закладаються у рентабельність		
8	Страховання	Сплачує покупець		
9	Розвантаження	Сплачує покупець		
10	Оформлення документів	Сплачує покупець		
			Всього:	611 000

Джерело: розраховано автором за даними джерела [43]

Таким чином, контрактна ціна на касову стрічку становить 352,5 тис. грн., термоетикетки – 611 тис. грн., а загальна вартість поставки 963,5 тис. грн.

НУБІП України

Далі визначимо базову ціну товару на основі порівняння з цінами конкурентів на ринку Румунії. Дані про продукцію конкурентів для касових стрічок та термоетикеток наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Дані про товари-конкуренти касової стрічки на ринку Румунії

№	Назва підприємства	«PARSER SP ZOO»	«NORSKE SKOG GMBH»	«PACKAN DO GMBH»
1	Країна	Польща	Австрія	Німеччина
2	Джерело інформації про ціну	Ціна	Ціна	Ціна
3	Конкурентна ціна за одиницю товару	1,91	2,07	2,11
4	Валюта контракту	Євро	Євро	Євро
5	Дата фіксації ціни	30.10.2022	30.10.2022	30.10.2022
6	Курс національної валюти на дату фіксації ціни	30,6	30,6	30,6
7	Умови поставки	CPT		
8	Розмір поставки, од. (упак.)	5 000	5 000	5 000
9	Індекс зміни світових цін з моменту фіксації цін товарів-аналогів до моменту укладання контракту (за увесь термін)	1,03		
10	Індекс зміни курсу національної валюти з моменту фіксації цін товарів-аналогів до моменту можливого укладання контракту (за увесь термін)	1,01	1,01	1,01
11	Прогнозований індекс зміни світових цін	1,03		
12	Прогнозовані середньорічні індекси зміни курсу національної валюти	1,05	1,05	1,05

Джерело: розраховано автором за даними джерела [43]

Управління стратегічним розвитком підприємства – це динамічний процес, в якому підприємство реалізує певну кількість концепцій, підходів і методів, а також аналізів, вибору стратегії, планування, забезпечення розроблених планів, що складаються з повторення циклів, які вирішують наступні основні завдання:

- визначити майбутність діяльності компанії та формування стратегічного бачення напрямку і розвитку організації;
- формулювання стратегічного бачення та місії в реалістичні цілі та завдання виконання;

- сформулювати стратегії для досягнення бажаних цільових результатів;
 - кваліфіковане та ефективне впровадження обраної стратегії.

Оцінка досягнення поставлених цілей та розгляд нових напрямків розвитку та пропозицій з корегуванням довгострокових напрямків, цілей, стратегії або їх виконання відповідно до накопиченого досвіду, змін умов, інновацій та новітніх можливостей [39].

Найважливішими етапами розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТВГ Український папір» є наступні:

- оцінка та аналіз зовнішнього середовища;

- вивчення внутрішніх сильних і слабких сторін компанії;
- оцінка стратегічних варіантів розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії.

При реалізації стратегічного напрямку розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТВГ Український папір» слід враховувати наступні етапи формування стратегії:

- визначення існуючих та потенційних потреб і купівельної спроможності іноземних споживачів;

- критично оцінити свою експортну продукцію з точки зору іноземного споживача;

- вивчення характеристик та переваг продукції конкурентів;

- прийняття рішень що до розширення експортної номенклатури та розробки продукції для конкретних ринків;

- розробка нових товарів, модернізація існуючих товарів;

- тестування нової продукції з метою визначення її прийнятності для іноземних споживачів;

- підготовка рекомендацій виробництву щодо споживчих характеристик існуючих товарних груп, встановлення цін, упаковки, назви тощо,

- відповідно до результатів тестування

- моніторинг експортного асортименту та внесення необхідних змін;

- стандартизація або диференціація, зміни до стандартних продуктів, адаптація, напрямок товарної політики тощо.

Управлінське забезпечення реалізації стратегічного напрямку розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТВГ Український папір» потребує впорядкування етапів, визначення осіб, відповідальних за виконання робіт та визначення документів (внутрішніх нормативних актів), які відображають результати проведеної роботи.

План стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТВГ Український папір» є внутрішнім документом компанії та визначає процедури управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Розробка стратегічного плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТВГ Український папір» необхідна для його використання співробітниками компанії та для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності особою, відповідальною за розробку та впровадження стратегічного плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТВГ Український папір», є директор із зовнішньоекономічної діяльності (керівник відділу зовнішньоекономічних зв'язків).

Місія ТОВ «ТВГ Український папір» щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності – це вимоги до продукції, що реалізується за кордоном і безпосередньо на ринку, до системи управління (мотивація, прийняття рішень, менеджмент, оцінка результатів), до працівників (креативне мислення, здатність брати на себе відповідальність) і до зовнішнього середовища (клієнти, постачальники, інвестори, конкуренти, суспільство).

Місія тісно пов'язана з культурою компанії і є сукупністю цінностей, норм та ідей, характерних для компанії, які формують її репутацію. Це явище проявляється в поведінці компанії (спільні принципи всіх співробітників), комунікації (стиль передачі інформації) та засобах вираження компанії (брендпродукції). Іншими словами, це організація, мотивація, оцінка, планування та управління зовнішньоекономічною діяльністю, зміцнення позицій ТОВ «ТВГ Український папір» на зовнішніх ринках та реагування на потреби

іноземних споживачів. У глобальному сенсі стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТБГ Український папір» полягає у створенні позитивного іміджу продукції компанії та доброзичливого ставлення міжнародної спільноти до України.

Визначення цілей (другий етап). Ціль – це стан, якого прагне досягнути компанія в майбутньому у стані свого розвитку. Зміст цілей розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТБГ Український папір» пов'язаний з масштабами зовнішньоекономічної діяльності.

До стратегічних цілей розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТБГ Український папір» відносяться:

- просування існуючих продуктів корпорації на нові ринки;
- збільшення продажів і частки ринку;
- розробка нових продуктів для існуючих сегментів ринку;
- вихід на нові закордонні ринки з існуючими продуктами (диверсифікація ринків збуту);
- переміщення виробничих потужностей на закордонні ринки.

Стратегічні цілі ТОВ «ТБГ Український папір» повинні включати диверсифікацію ринку.

Збільшення продажів на існуючих ринках може бути досягнуто за рахунок залучення нових клієнтів. Крім того, передбачається залучити (зацікавити) до своєї продукції споживачів, які користуються продукцією конкурентів [37]. Це

можна зробити шляхом активізації рекламної діяльності, використання інструментів стимулювання збуту та зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції. Після досягнення запланованих обсягів продажів і задоволення потреб споживачів у відповідному виді продукції на зовнішньому ринку необхідно утримувати позиції на цьому ринку. На цьому етапі слід вжити

заходів щодо виведення нових товарів на існуючий ринок або розробки нових товарів, використовуючи специфіку та потреби цього ринку. Це вимагатиме додаткових витрат на дослідження і розробки та рекламу.

Диверсифікація ринку збуту вимагає від підприємств нових навичок, технологій та компетенцій. Це призводить до змін у структурі підприємств та їх діяльності [45].

Перенесення виробничих майданчиків за межі країни на зовнішні ринки можна вважати кінцевою метою стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Ця мета зумовлена низкою факторів. Середній-високий попит на продукцію на відповідних ринках, можливість придбання дешевої робочої сили, зниження транспортних витрат, доступ до сировини та усунення імпорту. Крім того, продукція, вироблена в середині країни, розглядається як вітчизняна, що усуває різні перешкоди для просування експортної продукції.

Розширення сфери діяльності підприємства шляхом об'єднання зусиль з підприємством-конкурентом називається горизонтальною інтеграцією. Однією з форм горизонтальної інтеграції є не тільки об'єднання зусиль юридично незалежних підприємств, але й придбання одним підприємством іншого підприємства (або його частини) у власність.

Етап «Оцінка та аналіз зовнішнього середовища». У зовнішньому середовищі постійно відбуваються динамічні зміни. Перша частина даних процесів відкриває нові можливості для компанії, дає можливість створювати для них сприятливі умови. Друга навпаки, створює додаткові труднощі та обмеження. Ось тому, при стратегічному плануванні, вивчаючи зовнішнє середовище, потрібно з'ясувати, які загрози та можливості приховує в собі зовнішнє середовище.

Як правило, аналіз зовнішнього середовища включає аналіз ринку постачальників, аналіз ринку збуту, аналіз ринку фінансових ресурсів, аналіз купівельної спроможності, галузевий аналіз, аналіз технологічного сектору, аналіз соціально-політичної ситуації, а також виявлення та аналіз конкурентів.

Щоб проаналізувати та оцінити внутрішню структуру середовища, необхідно вивчити сильні та слабкі сторони підприємства. Крім того, можна дослідити їхні взаємозв'язки та використати для визначення стратегії компанії в майбутньому.

Найкраща ситуація для компанії-це коли можливості зовнішнього середовища збігаються з сильними сторонами компанії. І навпаки, коли загрози з боку зовнішнього середовища збігаються зі слабкими сторонами компанії, створюється кризова ситуація і передумови, як і унеможливають продовження діяльності.

Політика ТОВ «ТВГ Український папір» має бути зведена до максимального використання переваг лідерської позиції, зміцнення позицій, розвитку бізнесу в нових для підприємства видах діяльності.

Оскільки ситуація на ринку постійно змінюється, слід розробити стратегічну маркетингову програму зовнішньоекономічної діяльності, регулярно переглядати і коригувати її.

На етапі оцінки можливостей організації на зовнішніх ринках об'єктом аналізу є експортний потенціал підприємства. Аналіз базується на низці факторів: динаміка очікуваної зовнішньоекономічної діяльності, актуальність зміни напрямку на нові ринки, умови діяльності в новому середовищі та актуальність скорочення діяльності в традиційних галузях і сегментах ринку. Для того, щоб зробити ефективний стратегічний вибір, необхідно мати чітку концепцію, яку поділяють всі співробітники.

ВИСНОВКИ

НУБІП України

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

НУБІП України

1. Зовнішньоекономічна діяльність є важливим елементом формування, становлення та розвитку підприємств і одним з основних напрямів їхньої ділової активності. Це пов'язано зі стрімким поширенням прогресу глобалізації та інтеграцією економік багатьох країн 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 підприємств.

НУБІП України

2. Складові стратегічного портфеля компанії (напрями діяльності) мають бути взаємодоповнюючими, збалансованими та найкращим чином використовувати всі стратегічні потенціали (ресурси, навички, вміння, процеси, організаційний потенціал та можливості вдосконалення). Отже, стратегія – це визначення довгострокових керівних принципів діяльності компанії на основі оцінки її потенціалу та прогнозу розвитку зовнішнього середовища. Стратегічний розвиток підприємства є складним, багатоплановим та багатовимірним явищем. Для побудови механізму стратегічного розвитку можуть бути використані всі арсенали економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку.

НУБІП України

3. Під стратегічним розвитком компанії пропонуємо розуміти довгострокову програму проведення якісних змін у його бізнес-процесах у рамках місії, бачення та загальних цілей розвитку бізнесу. Стратегічний розвиток компанії найбільш тісно пов'язаний зі змістом його стратегії розвитку, оскільки дає уявлення про те, як підприємство може забезпечити досягнення окреслених стратегічних цілей, і є ключовим елементом управління стратегічного розвитку.

НУБІП України

4. Досліджуване підприємство «ТБГ Український папір», яке було

засноване в 1998 році і на сьогоднішній день є лідером з виробництва касової стрічки, факсимільного паперу та паперу для принтерів. Коефіцієнт зносу основних фондів вказує на ступінь морального та фізичного зносу головних фондів та рівний відношенню суми зносу до первісної вартості основних фондів.

За 2020-2022 роки спостерігаємо його підвищення з 0,47 у 2020 році до 0,54 у 2021 році (приріст 14,1%) та до 0,65 у 2022 році (на 21,2%). У «ТБГ Український папір» чистий дохід від збуту продукції ТОВ «ТБГ Український папір» зменшувався за досліджуваний період. У 2021 р. він зменшився на 8,947 млн. грн. (на 1%) у порівнянні з 2020 роком, а в 2022 році зменшився на 122,225 млн. грн. (тобто на 13,13%) у порівнянні з 2021 роком.

5. У «ТБГ Український папір» за досліджуваний період відбувається зменшення доходу від експорту: з 15 млн. грн. у 2020 році до 10 млн. грн. у 2022 році, в загальному зменшився на 5 млн. грн. В першу чергу, це пов'язано з зменшенням попиту на зовнішніх ринках, що обумовлює переведенням багатьох підприємств в роботу онлайн в зв'язку з епідеміологічною ситуацією в світі та військовими діями на території України починаючи з літнього 2022 року. Частка доходів від експорту в загальних доходах є дуже малою – менше 2% протягом усього досліджуваного періоду. Цей показник також має тенденцію до зниження з 1,6% у 2020 році до 1,2% у 2022 році. Економічна ефективність експортних надходжень також мінімально знизилася за досліджуваний період.

6. Нині ТОВ «ТБГ Український папір» проводить експорт в такі країни, як Молдова (5 млн. грн., тобто 50%), Азербайджан (2,5 млн. грн., тобто 25%), Словенія (1,4 млн. грн., тобто 14%), Нідерланди (1,0 млн. грн., тобто 10%) та Естонія (0,1 млн. грн., тобто 1%). Ситуація з імпортом нестабільна, оскільки відбувається коливання за роками. Взагалі відбувається тенденція збільшення обсягу імпорту з 250 млн. грн. у 2020 році до 550 млн. грн. у 2022 році.

7. Аналіз господарської діяльності ТОВ «ТБГ Український папір» до попереднього розділу показує, що дане підприємство знаходиться на стадії занепаду, з падінням прибутків, збереженням результатів попереднього етапу та занадто бюрократизованою структурою управління. Тому головним завданням

компанії є відродження, реструктуризація місії та формування нової стратегії розвитку. Виникає питання у розробці основних базових засад, на яких підприємства можна будувати стратегії розвитку ЗЕД. Загалом можна виділити лише два основні етапи формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства (рис.

3.1).

8. У Румунії сегментація за видами паперової продукції виглядає наступним чином: целюлоза, папір, гофрокартон, картон, товари для дому та гігієни на основі паперу та паперове канцелярське приладдя. Найбільшими виробниками на румунському ринку паперу є CEPRONART, MARIA PAPER SRL та KMP-PRINT TECHNIK S.R.L. Загалом, близько 18 компаній виробників паперу нараховується у Румунії. Проаналізуємо визначальні чинники в конкурентоспроможності на ринку целюлозно-паперової продукції Румунії серед визначених конкурентів (табл. 3.5). Таким чином, продукція ТОВ «ТБГ Український папір» є конкурентоспроможною на румунському ринку паперової продукції. Компанія пропонує поставляти власну продукцію, а саме касову стрічку та термо-етикетки, з відповідними характеристиками.

9. Управлінське забезпечення реалізації стратегічного напрямку розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТБГ Український папір» потребує впорядкування етапів, визначення осіб, відповідальних за виконання робіт та визначення документів (внутрішніх нормативних актів), які відображають результати проведеної роботи. План стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТБГ Український папір» є внутрішнім документом компанії та визначає процедури управління зовнішньоекономічною діяльністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Серія: Економічні науки. Випуск 8 (2). С. 77-81.

2. Білянський Ю. О. Результативність інституційного забезпечення інтеграційних процесів у зовнішньоекономічній діяльності аграрних підприємств України. Інноваційна економіка. 2020. №1. С. 67-78.

3. Боднарчук О. І. Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» та етапи її розвитку в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2019. №1. С. 83-86.

4. Бровкова О. Стратегічний менеджмент. книга. К.: «Центр навчальної літератури», 2017. 224 с.

5. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 29-34.

6. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 410 с.

7. Дахно І. І., Алієва-Барановська В. М. Зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник. К.: Центр вищої літератури, 2018. 356 с.

8. Денисенко М. П., Генік А. М. Організаційні структури для реалізації інновацій на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 31-34.

9. Діброва А. Д., Діброва Л. В., Кузьменко С. В., Ковтун О. А. Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник. Київ: ТОВ «Компринт», 2022. 525 с.

10. Діброва Л. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник. К.: ЦП «Компринт», 2016. 522 с.

11. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: «Центр навчальної літератури», 2019. 440 с.

12. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/79.pdf. (дата звернення 23.05.2023).

13. Дороніна О., Алярова А. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1596/1335>. (дата звернення 15.07.2023).

14. Дунська А. Р., Кузнецова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств: навчальний посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 181 с.

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

16. Євтушенко В. А., Кудінова М. М., Григорова Б. В. Інструменти вдосконалення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Бізнеснавігатор. 2021. № 4. С. 66-71. URL: http://businessnavigator.ks.ua/journals/2021/65_2021/13.pdf. (дата звернення 25.08.2023).

17. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>. (дата звернення 21.06.2023).

18. Зосімова А. В. Теоретичні аспекти формування інформаційно-аналітичного забезпечення міжнародної економічної діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №8. С. 404-407.

19. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. 2-ге вид. К.: Каравела, 2019. 480 с.

20. Ільчук М. М., Коновал І. А. Ефективність інвестиційного проекту створення та функціонування високотехнологічного сільськогосподарського підприємства. Економіка АПК. 2015. № 5. С. 55-61.

21. Козак В. Г., Тонарева Т. О., Богатирьов І. І., Грицак Н. Ю. Облік зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Ужгород: УНУ, 2013. 648 с.

22. Козак Ю. Г. Міжнародна макроекономіка: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2012. 285 с.

23. Козак Ю. Г. Міжнародна торгівля: підручник. Київ-Катовіце-Краков: ЦУЛ, 2015. 272 с. 23

24. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навчальний посібник. К.: Освіта України, 2012. 272 с.

25. Козак Ю. Г., Савельєв Є. В. Зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2019. 292 с.

26. Козак Ю. Г., Сукач О. О., Бурлаченко Д. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 268 с.

27. Ключан І. В., Трегубов О. С., Гнатенко І. А., Парохненко О. С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація транзакційних витрат. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17. С. 5–10. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2021/3.pdf. (дата звернення 92.07.2023).

28. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення 22.03.2023).

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

30. Кузьменко С. В., Буряк Р. Г. Продовольча безпека України в умовах євроінтеграції. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2018. №1-2[73]. С. 20-26.

31. Лобас М. Г., Россоха В. В., Соколов Д. О. Управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери: монографія. К.: ННЦ «ІАЕ», 2016. 416 с.

32. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf. (дата звернення 12.04.2023).

33. Лупенко Ю. О. Інноваційно-технологічне забезпечення ефективності функціонування аграрної сфери. Економіка АПК. 2017. №1. С. 103-109.

34. Малік М. Й., Шникуляк О. Г. Розвиток аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. Економіка АПК. 2017. № 2. С. 5-16.

35. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. Економіка та держава. 2020. № 11. С. 24-27.
URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2020/6.pdf (дата звернення 23.03.2023).

36. Міненко М. А. Місце і роль адміністративного менеджменту в загальноорганізаційній системі управління. Економіка & держава. 2018. № 2. С. 710-715.

37. Морозова І. В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Приазовський економічний вісник. 2019. №6. С. 17-23.

38. Мостепська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент: підручник. 2-ге вид. Київ: Кондор, 2021. 757 с.

39. Наливайко А. П., Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів. К.: КНЕУ, 2013. 454 с.

40. Овчиннікова В. О., Пашицький С. А. Стратегічне управління знаннями на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 110-115.
URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/33_2019_ukr/18.pdf (дата звернення 23.06.2023).

41. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2023).

42. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <http://me.gov.ua/> (дата звернення: 25.03.2023).

43. Офіційний сайт ТОВ «ТВГ Український папір». URL: <https://ukrpaп.com.ua> (дата звернення: 25.08.2023).

44. Пащенко О. П., Виговський В. Г., Завалий Т. О. Застосування сучасних інструментів маркетингу як фундамент підвищення ефективності

менеджменту організації. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 63. С. 77-81. URL: http://www.marketinfo.od.ua/journals/2022/63_2022/17.pdf. (дата звернення 11.08.2023).

45. Пашенко О., Тарасюк О. Науково-методологічні засади управління стратегічними змінами в контексті формування моделі менеджменту підприємства в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://economicsandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1651/1588>. (дата звернення 15.03.2023).

46. Пенська І. О. Торговельні орієнтири України на світових ринках. Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси. 2017. № 2. С. 5-9.

47. Румянцев А. П., Румянцева Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.

48. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Стратегічне управління корпораціями: навчальний посібник. К.: «Центр навчальної літератури», 2019. 480 с.

49. Єврона А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 4. С. 77-81.

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

51. Гюріна Н. М., Карванька Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 408 с.

52. Фірсов Є. О. Обґрунтування можливих шляхів розвитку ринкової економіки. Економіка АПК. 2018. № 3 С. 91-99.

53. Хасцька О. П. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва в Україні. Економіка та управління АПК. 2018. № 2 (140). С. 122-131.

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

55. Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 137 с.

56. Чайковська В. В. Модернізація правового режиму зовнішньоекономічної діяльності в Україні: виклики міжнародної інтеграції: книга. К.: «Видавничий дім Гельветика», 2020. 434 с.

57. Чорна Л. О., Піщик О. В., Матяш О. Ю. Еволюційний розвиток управлінського потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 5963. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2021/12.pdf. (дата звернення 28.08.2023).

58. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 362-367.

59. Шникулук О. Г., Грицасенко М. І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність: монографія. Херсон: ОЛДІ-НЛЮС, 2016. 423 с.

60. Яремчук Д. Г., Малафеев Т. Р. Особливості та проблеми стратегічного менеджменту підприємств України. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 35. С. 446451. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/35_2019 ukr/72.pdf. (дата звернення 23.06.2023).

61. Buriak R. I., Heraimovych V. L. Nahorna O.V. Marketing research of agro-food markets. Monograph. Tallinn. Teadmus OÜ, 2022. 434 p.