

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародної економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	05 Соціальні та поведінкові науки
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	051 «Економіка»

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Трансформація діяльності аграрних товаровиробників України у
контексті експансії на ринок ЄС»

здобувача Стефаненко Владислава Віталійовича

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор, Стежко Надія Володимирівна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Столярчук Я.М.

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИХОДУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ.....	6
1.1. Сутність організаційно-економічного механізму виходу аграрних підприємств на зовнішні ринки.....	6
1.2. Концептуальні основи формування міжнародної стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок.....	13
1.3. Тенденції та динаміка європейського ринку аграрної продукції	25
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» НА РИНОК ЄС	33
2.1. Аналіз міжнародного бізнес-середовища діяльності підприємства ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО».....	33
2.2. Аналіз можливостей трансформації діяльності підприємства до експансії на ринок ЄС	38
2.3.Перспективи європейського вектору розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств	50
2.4. Формування організаційно-економічного механізму виходу підприємства на європейський ринок аграрної продукції та оцінка його економічної ефективності	52
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена особливостями сучасного етапу розвитку економіки України, пов'язаними з потребами ведення ринкового господарства, формуванням нових виробничих структур, створення економічних зв'язків з партнерами з інших країн. Розвиток зовнішньоекономічних операцій та їх обсяги мають прямий вплив на насиченість товарного ринку та приплив іноземної валюти в країну. Міжнародна торгівля, хоча і зумовлює більші ризики для торгових партнерів, порівняно з внутрішньою, часто є більш вигідною, але вимагає додаткових організаційних і фінансових витрат. Тому підприємствам необхідно аналізувати особливості міжнародної торгівлі та вплив певних факторів на її результати для кожної зі сторін. Питання побудови організаційно-економічного механізму виходу на міжнародний ринок є актуальним на сьогоднішній етапі.

Концептуальні основи розвитку аграрного сектору досліджувало вітчизняні науковці: Ю. Білянський, Н. Варшавська, Л. Васільєва, Р. Олійник, М. Жук, Л. Киш, А. Ключник, М. Терешкова, О. Ковінько, К. Наконечна, І. Салькова, В. Чорний, О. Шульга та інші. Водночас подальшого дослідження потребують питання трансформації діяльності аграрних підприємств до експансії на ринок ЄС та формування організаційно-економічного механізму виходу підприємства на європейський ринок аграрної продукції. Вищезазначене обумовило актуальність теми роботи та логіки викладу результатів дослідження.

Метою даної роботи є дослідження трансформації діяльності аграрних товаровиробників України у контексті європейської експансії та удосконалення організаційно-економічного механізму виходу ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» на ринок ЄС.

Відповідно до мети поставлено наступні завдання:

- конкретизувати сутність організаційно-економічного механізму виходу аграрних підприємств на зовнішні ринки
- розкрити концептуальні основи формування міжнародної стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок

- дослідити тенденції та динаміка європейського ринку аграрної продукції
- проаналізувати міжнародного бізнес-середовища діяльності підприємства ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО»
- провести аналіз можливостей трансформації діяльності підприємства до експансії на ринок ЄС
- визначити перспективи європейського вектору розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств
- обґрунтувати формування організаційно-економічного механізму виходу підприємства на європейський ринок аграрної продукції та оцінка його економічної ефективності.

Об'єктом дослідження виступає зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО».

Предметом дослідження в даній роботі є методичні підходи та інструментарій управління виходом підприємства на міжнародний ринок.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої у роботі мети та розв'язання завдань були застосовані загальноприйняті методи наукового пізнання, а саме: монографічний (в процесі розгляду теоретичних аспектів та наукових підходів до формування економічних відносин з іноземними партнерами), методи індукції і дедукції (для здійснення аналізу динаміки зовнішньо-економічних відносин), методів порівняння, аналізу і синтезу (в процесі розробки та обґрунтування заходів започаткування діяльності на міжнародному ринку), кількісного і якісного аналізу, економіко-математичні методи (в процесі оцінки ефективності зовнішньоекономічної стратегії виходу).

Інформаційне забезпечення. Інформаційним забезпеченням даної роботи є результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених та науковців, збірники матеріалів наукових конференцій, інформація з періодичних видань та Інтернет – джерел, які розкривають проблематику дослідження.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості впровадження розробленого організаційно-економічного механізму та практичних

рекомендацій виведення підприємства ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» на ринок ЄС на основі позитивної прогностної оцінки ефективності зовнішньоекономічної стратегії.

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИХОДУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1. Сутність організаційно-економічного механізму виходу аграрних підприємств на зовнішні ринки

Основною метою аграрних підприємств, відповідно до мікроекономічної теорії, є максимізація прибутку, що може бути досягнута різними способами. Один із можливих варіантів - вихід компанії на міжнародний рівень. На це впливають дві групи факторів. По-перше, це фактори виштовхування, спричинені недоліками можливостей розвитку на локальному ринку через будь-які обмеження. По-друге, це фактори втягування, зумовлені кращими умовами для розвитку бізнесу за кордоном.

Зараз зростає кількість аграрних підприємств, які планують вийти на новий ринок або зайняти лідируючі позиції у своїй сфері. Серед причин цього можна виділити наступні:

- Залучення нових клієнтів: при насиченні внутрішнього ринку компаніям потрібно розширювати свою діяльність, шукати нові ринки та можливості для збільшення прибутку.
- Скорочення витрат та підвищення лояльності: обмежений розмір внутрішнього ринку може обмежувати можливості отримання максимального прибутку, тому компанії шукають можливості реалізації продукції на зовнішніх ринках.
- Використання конкурентних переваг: компанії можуть мати рідкісні технології, інновації або довірчі відносини з клієнтами, що дозволяє їм успішно конкурувати на міжнародному ринку [19].

Зазвичай виділяють три ключові аспекти в ідентифікації ключової компетенції підприємства. По-перше, вона відкриває шлях до великої кількості ринків збуту як внутрішніх, і зарубіжних. По-друге, вона створює сприятливе сприйняття переваги товару у кінцевого покупця. По-третє, ключова компетенція має бути складно організована, щоб забезпечити надійність від плагіату конкурентами.

Отже, компанії, які володіють цією компетенцією, мають конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Додаткові переваги включають:

- Зниження крайнього ризику шляхом диверсифікації виробництва. Працюючи на різних ринках, компанії можуть компенсувати економічні коливання на одному ринку за рахунок збільшення попиту на іншому.
- Збільшення ринкової вартості компанії на світовому рівні.
- Відповідь на запити зацікавлених сторін щодо розширення сфери обслуговування компанії у всесвітньому масштабі.

На сьогоднішній день існує багато класифікацій, якими можна описати різні стратегії підприємства [29].

Вибір форми та механізму виходу на зарубіжний ринок є критичним етапом для будь-якої компанії. Жоден підхід не підійде усім, оскільки він повинен враховувати унікальність бізнесу, обраний ринок, характеристики товару чи послуги, а також внутрішні та зовнішні фактори. Наприклад, деякі компанії можуть вибрати експорт товарів або послуг безпосередньо на зовнішні ринки. Цей метод може бути ефективним у випадках, коли компанія вже має розвинуту систему виробництва та логістики і може конкурувати за якістю та ціною. Іншим варіантом може бути співпраця з місцевими партнерами або франчайзи, що дозволить компанії швидше адаптуватися до місцевих умов та зменшити витрати на входження на новий ринок. Також можуть бути розглянуті варіанти прямого інвестування, такі як відкриття філій або придбання місцевих підприємств. В кожному конкретному випадку важливо провести детальний аналіз ризиків та можливостей, щоб обрати оптимальний шлях для входження на зарубіжний ринок [35].

На прийняття рішення про форму та спосіб виходу підприємства на закордонний ринок впливають такі основні чинники:

- а) мотиви швидкого входження ринку;
- б) величина прямих і непрямих витрат виходу ринку;
- в) вивченість правової основи підприємництва на вибраному ринку;
- г) ризик країни;

д) швидкість окупності витрат та отримання прогнозованого прибутку.

У сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства можуть працювати за різними напрямками, включаючи виробничу та торгово-посередницьку діяльність, а також надання послуг міжнародного характеру. Також можна організовувати спільні підприємства та франчайзингові компанії з іноземними партнерами, використовуючи висококваліфіковану вітчизняну робочу силу та створюючи умови для бізнесу. Це дозволить отримувати від іноземних партнерів нові технології, обладнання та матеріали. Також існує можливість отримання обладнання, технологій та матеріалів на умовах кредиту компенсаційних угод або лізингу. Участь вітчизняних підприємств у зовнішньоекономічній діяльності як торговельно-посередницьких організацій має на меті створення різноманітності структури зовнішньоторговельних організацій, формування конкурентного середовища та налагодження зв'язків між закордонними та українськими виробниками та споживачами [17].

Основні напрямки діяльності підприємств у сфері послуг: міжнародний туризм; консалтингова та інжинірингова діяльність; реклама.

Для подальшого розвитку форм зовнішньоекономічної діяльності вітчизняного бізнесу необхідно впровадження комплексного організаційного механізму, спрямованого на стимулювання експорту та підтримку конкурентоспроможності малих підприємств.

Однією з невід'ємних складових цього загальнодержавного механізму є організаційно-економічний механізм (ОЕМ) розвитку експортної діяльності підприємств. Під час розгляду цього механізму як системи окремих елементів можна сформулювати такі принципи його формування для досягнення ефективної експортної діяльності:

1. Стратегічне планування: Розвиток ефективної експортної діяльності потребує чіткої стратегії, спрямованої на досягнення конкретних цілей.
2. Маркетингові дослідження: Проведення аналізу зовнішнього ринку та визначення перспективних сегментів для експорту.

3. Фінансове планування: Розробка ефективної фінансової стратегії для здійснення експортних операцій та управління фінансовими ризиками.

4. Логістика та постачання: Забезпечення ефективного ланцюга постачання та логістичних процесів для забезпечення своєчасності та якості поставок на зовнішні ринки.

5. Партнерство та міжнародна співпраця: Розвиток партнерських відносин з міжнародними партнерами та участь у міжнародних проектах для збільшення обсягів експорту.

6. Інновації та технології: Застосування новітніх технологій та інноваційних підходів для підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках.

7. Інституційна підтримка: Залучення державної та міжнародної підтримки для стимулювання експортної діяльності та зменшення адміністративних бар'єрів.

Наступні принципи є ключовими для успішного формування організаційно-економічного механізму розвитку експорту підприємств і сприяють досягненню їхніх цілей на міжнародних ринках [14]:

1. Єдність та цілісність: Інтеграція експортної діяльності у загальну стратегію та діяльність підприємства.
2. Раціональне співвідношення та пропорційність: Збалансований підхід до організаційної та економічної складових експортної діяльності.
3. Ефективне з'єднання всіх механізмів: Забезпечення співпраці між усіма елементами системи розвитку експортної діяльності та постійного контролю за їх функціонуванням.
4. Узгодження зовнішніх факторів: Врахування міжнародних тенденцій та державної політики щодо експорту при формулюванні стратегії підприємства.
5. Участь працівників: Залучення персоналу до участі у визначенні цілей та стратегій експортної діяльності для забезпечення її успішності.

Такий комплексний підхід є важливим як на рівні держави, так і на рівні окремого підприємства для ефективного управління експортною діяльністю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Концептуальна схема взаємодії елементів експортного маркетингу]

Комплексний організаційно-економічний механізм експортного маркетингу		
<i>Організаційно-економічний механізм розвитку експорту на рівні країни</i>	<i>Функції керування</i>	<i>Організаційно-економічний механізм розвитку експорту на рівні підприємства</i>
комплексна стратегія експорту підприємства; поточний план експорту; застосування законодавчих вимог у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД);	Планування	експортний стратегічний маркетинг; робота планових підрозділів; система планування та прогнозування діяльності в сфері ЗЕД
органи управління ЗЕД; розподіл обов'язків між органами управління ЗЕД; законодавство у галузі експорту;	Організаційна функція (функції координації та врегулювання)	діяльність органів управління; розподілення посадових обов'язків серед структурних підрозділів; посадові інструкції;
законодавство у галузі експорту;	Мотивація	системи оплати праці; система стимулювання праці;
органи управління; законодавство у галузі експорту;	Контрольна функція	Діяльність органів управління; збір, оброблення та аналіз даних про діяльність підприємств

Джерело: складено автором на основі [5; 11; 17; 21; 22]

Отже, основні принципи формування організаційно-економічного механізму для ефективної експортної діяльності підприємства можуть бути сформульовані наступним чином:

1. Цільова сумісність та зосередженість: Створення єдиного системного управлінського механізму, спрямованого на досягнення кінцевого результату експортної діяльності.
2. Ефективність управління: Вибір найоптимальніших шляхів використання ресурсів для досягнення мети підприємства у сфері експорту.
3. Динамізм: Прогнозування змін у системі та умовах її функціонування, а також врахування змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

4. Комплексність: Облік та аналіз усіх факторів, що впливають на діяльність підприємства, та координація роботи всіх підсистем.

5. Безперервність: Стабільність та продуктивність параметрів системи управління.

6. Науковість: Використання науково обґрунтованих методів управління та систематичне оновлення знань.

7. Демократичність розподілу функцій: Покладання управлінських рішень на тих, хто краще інформований та зацікавлений у їх ефективності.

8. Інтегрованість оцінки якості: Врахування всіх аспектів функціонування підприємства та забезпечення повного зворотного зв'язку для оцінки якості досягнення мети [6].

Виведення діяльності підприємства на зовнішньоекономічний рівень дає можливість залучення іноземного капіталу; збільшення надходжень валютних коштів; отримання сучасних технологій; розширення кола ділового співробітництва; збільшення рівня зайнятості [22]

ефективне здійснення зовнішньоекономічної діяльності вимагає від підприємств виконання певних умов:

- підвищення конкурентоспроможності: Необхідно активно працювати над підвищенням якості та ефективності власної продукції, щоб вона була привабливою на міжнародному ринку.
- пошук ніш на ринку: Потрібно аналізувати ринок та виявляти ніші, де власна продукція може мати конкурентні переваги або задовольняти певний попит, який не задовольняють інші гравці.
- швидке реагування на зміни: Підприємствам важливо бути гнучкими та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, такі як зміни в попиті, технологічні зміни або законодавчі регулювання [36].

Експортна діяльність підприємств — це погоджена послідовність виконання конкретних етапів виходу підприємства зовнішній ринок (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Схема функціонування організаційно-економічного механізму при
здійсненні експорту

Ресурси експорту	Цілі експортної діяльності	Кон'юнктура ринку
Організаційно-економічний механізм експорту		
Економічний аспект	Функціональний аспект	Організаційний аспект
Оцінка власних можливостей виходу на зовнішні ринки	Прогнозування, планування, координація, контроль, аналіз	Пошук можливостей залучення інвестицій у розвиток експорту
Асортиментна політика		Формування експортноорієнтованої управлінської структури (розподіл повноважень та ресурсів, розробка посадових інструкцій)
Цінова політика		Вибір та оцінка цільового ринку збуту та іноземних партнерів
Оцінка фінансового стану		Ведення переговорів та підписання зовнішньоекономічних контрактів
Власні інвестиційні ресурси		Експортне постачання та митне оформлення
Толлінг		Франчайзингові операції
Аутсорсинг		Цифрова торгівля
Пряме інвестування		Відкриття іноземних представництв

Експорт можна розглядати як важливу функцію підприємства, яка має як позитивні аспекти, так і викликає додаткові труднощі. Але для того, щоб відчуті економічні переваги від експорту, потрібно внести зміни в організаційну структуру підприємства. Наприклад, створити спеціальний відділ, який керуватиме експортною діяльністю та координуватиме його з іншими відділами [17].

Організаційно-економічний механізм для стимулювання експортної діяльності підприємства націлений на контроль основних процесів експорту всередині одного відділу. Ця модель, що працює за принципами адаптивної системи зі зворотним зв'язком, має розвинені зв'язки з зовнішнім середовищем і виконує ключові функції у виході підприємства на зовнішні ринки. Структура експортного відділу спрямована на ефективне управління експортом, включаючи аналіз зовнішнього середовища, планування, організацію, мотивацію та контроль за заходами з покращення експортної діяльності. Оптимізація організаційно-

економічного механізму відповідно до принципів його формування дозволить підприємству створити умови для розширення та підвищення ефективності експортної діяльності [19].

У методах виходу на зовнішні ринки варто враховувати кілька варіантів: укладання угоди безпосередньо між національною фірмою та закордонним партнером, створення власних невеликих збутових організацій, використання посередників для реалізації продукції за кордоном, а також створення підприємствами своїх експортних об'єднань. При виборі методу слід правильно оцінити власні можливості та спроможність для самостійної реалізації зовнішніх зв'язків, ризики, пов'язані з пошуком нових ринків та партнерів, і визначити найбільш ефективні та вигідні способи зовнішньоекономічної діяльності [5].

При виборі конкретного методу експорту слід враховувати кілька важливих аспектів. По-перше, необхідно правильно оцінити власні можливості та фінансові ресурси для самостійної реалізації зовнішніх зв'язків. Пошук нових ринків збуту, партнерів та реклама своєї діяльності можуть вимагати значних капіталовкладень і часу. Далі, важливо правильно оцінити можливості посередників, які пропонують свої послуги, з точки зору надійності, доброчесності та захищеності від ризику. Обрані посередники повинні бути надійними партнерами, здатними забезпечити безпеку та ефективність у здійсненні експортних операцій. Нарешті, слід максимально використовувати наявні умови та можливості щодо створення експортних об'єднань з максимальною ефективністю та зниженням витрат, порівняно з іншими способами реалізації зовнішньоекономічної діяльності.

1.2. Концептуальні основи формування міжнародної стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок

Підприємство, яке ухвалило рішення вийти на зовнішній ринок, має відповісти на 3 питання, які є ключовими етапами отримання доступу до зарубіжних ринків:

Таблиця 1.3

Ключові питання при виході компанії на зарубіжні ринки

Ключове питання	Короткий опис
Коли?	Компанія має чітко розуміти свій час виходу на ринок: стати first-mover (першопрохідником, першим вийти на ринок) або послідовником. Кожна з цих стратегій має свої переваги та ризики
Як?	Компанія має визначити свій масштаб виходу на ринок: агресивне масове захоплення ринку або поступове послідовне розширення бізнесу. Це залежить від ресурсів, інвестицій та управлінських компетенцій компанії.
Де?	Компанія повинна вирішити, на які ринки, в які сегменти найвигідніше вийти в даний момент часу; тобто визначити баланс між привабливістю галузі, ризиками та витратами виходу на закордонні ринки.

Обрання іноземного ринку передбачає дослідження трьох параметрів:

- потенціал та умови конкретного ринку;
- наявність конкуренції та її інтенсивність;
- цілі та можливості підприємства [3].

Важливим етапом у розробці організаційно-економічного механізму для виходу на міжнародні ринки є обрання правильної юрисдикції для реєстрації компанії, бренду чи пошуку партнерів. Здається, що логічним є реєстрація компанії в тому регіоні, де вона має намір працювати. Проте, реальність складніша. По-перше, ставки податків у обраній країні можуть бути настільки високими, що це суттєво зменшить потенційні переваги. Особливо це стосується розвинених країн Європи та Північної Америки. По-друге, умови для ведення бізнесу в цій країні можуть бути несприятливими, через високий рівень корупції або відсутність необхідної інфраструктури. По-третє, обрана юрисдикція може мати непереваги в правовій базі, яка не забезпечує захист вашого бізнесу від зазіхань або утруднює його нормальну роботу через обмеження та заборони. Оцінюючи наявні варіанти для виходу на нові зарубіжні ринки, розумно звернути увагу на ОАЕ, зокрема на його вільні економічні зони [5]. Тут пропонують чимало переваг для іноземних інвесторів:

- Немає корпоративних та особистих податків. Крім того, країна підписала понад 70 договорів про уникнення подвійного оподаткування, тому вам не доведеться сплачувати додаткові податки.
- Простота та швидкість реєстрації бізнесу. Реєстрація компанії у вільних зонах ОАЕ займе від двох до двох тижнів, залежно від структури бізнесу. Вимоги до інвестора тут набагато м'якші, ніж в інших країнах.
- Можливість повного володіння компанією та повного виведення капіталу.
- Добре розвинена правова база, що надійно захищає іноземних підприємців.
- Наявність усієї необхідної інфраструктури (офіси, склади та інші приміщення, земля під забудову, транспорт, зв'язок, робоча сила).
- Безпека та стабільність. У країні немає воєн, революцій чи інших потрясінь, тут практично немає корупції, тому іноземець цілком може почуватися тут у безпеці [9].

При виборі зовнішніх ринків, також важливо вивчити методи та стратегії роботи конкурентів, з якими ваші компанії будуть зіткнутися. Дослідження конкуренції включає наступні аспекти:

- ідентифікація основних конкурентів;
- визначення кількості конкурентів та оцінка їх впливу на ринок;
- встановлення критеріїв конкурентоспроможності, таких як цінова політика, технічні новації, гарантії та інші. [14].

Наступним етапом є визначення оптимального часу для виходу на зарубіжний ринок. Раннє проникнення означає, що компанія стає першою на новому ринку. У такому випадку, коли фірма має намір розширитися на новий закордонний ринок, він вже має певний рівень розвитку, і на ньому вже присутні конкуренти. Компанія-піонер може мати доступ до перспективних каналів реалізації свого товару у цій країні. У теорії стратегічного менеджменту цей процес відомий як дифузія, де інформація про продукт поширюється через канали в суспільстві, зокрема за чотирма ключовими аспектами: інноваціями, каналами зв'язку, часом та соціальною системою. [16].

Підприємство, яке виходить на міжнародний ринок як першопрохідник, може мати свої переваги, такі як значна частка ринку, висока вартість бренду та можливість диференціювати продукцію. Однак така стратегія також може бути спростована, оскільки новатори зіткнуться з великою невизначеністю ринку і ризикують збанкрутувати через те, що домінуюча модель продукту ще не сформована [17]. До того ж на ринках, що стрімко розвиваються, першопрохідникам складно утримати лідерство протягом тривалого часу [20]. Нарешті, китайська приказка каже: «Виходь другим, приходь першим».

Окрім визначення оптимального часу для входу на зарубіжний ринок, важливим завданням є обрання методу проникнення на цей ринок. Існують різні основні стратегії виходу на міжнародний ринок, такі як експорт, спільне підприємство, франчайзинг та поглинання.

Спільне підприємство - це один з методів експансії, який обирається залежно від специфіки ринку та конкретної компанії. Наприклад, у кінці XX століття, коли продажі компанії General Motors знижувалися, вона вирішила вийти на китайський ринок шляхом утворення спільного підприємства з китайською компанією Shanghai Automotive Industry Corp (SAIC). Результати цієї стратегії виявилися вражаючими: компанія продала близько 900 тисяч автомобілів у 2007 році на китайському ринку. Проте саме обрання такої форми співпраці було обумовлене законодавчими обмеженнями на той час [20].

Перевагою спільного підприємства є отримання знань та умов ведення бізнесу та культури в приймаючій країні. Західні та східні стилі лідерства кардинально відрізняються [39, с. 28]. Різниця в управлінні можуть спричинити серйозні конфлікти всередині організації. Крім того, вартістю здобутих знань може бути втрата повного контролю над дочірньою компанією, що може призвести до внутрішніх протистоянь за владу. Quinn і Lindblom вперше відзначили застосування владних та політичних методів управління менеджерами в літературі. У подібній ситуації менеджерів буде складно прийняти правильне рішення. Однак Mitchell, Agle, Wood, (1997) та Freeman (2010) запропонували підхід, який вирішує цю проблему [21]. Менеджерам варто аналізувати вплив стейкхолдерів,

враховуючи три ключові аспекти: їхню законність, терміновість та рівень влади. Цей підхід дозволяє класифікувати стейкхолдерів на наступні групи за ступенем їхньої важливості: ті, які мають невелике значення (приховані), ті, що мають середнє значення (очікувані), і ті, чиї інтереси мають високий пріоритет і повинні бути розглянуті в першу чергу.

Експорт є початковим кроком для багатьох компаній у виході на зарубіжні ринки, дозволяючи їм послідовно розширювати свою міжнародну присутність та зміцнювати позиції.

Однією з переваг експорту є відсутність потреби в значних витратах на створення виробничих потужностей на закордонних ринках. Крім того, компанія-експортер може скористатися економією масштабу, оскільки вона виробляє товари великими обсягами.

Однак експорт пов'язаний із додатковими транзакційними витратами, особливо у випадку великогабаритних товарів, пов'язаних з логістикою. Крім того, митні збори на ввезення продукції можуть зробити експорт неефективним з економічної точки зору. Існує також ризик того, що у майбутньому держава може збільшити митні ставки, що може негативно вплинути на діяльність компанії, особливо якщо вона вже інвестувала у розширення виробництва.

Таблиця 1.4

Види експортних операцій

Напрямок експортної діяльності	Опис напрямку експортної діяльності
Прямий експорт	Компанія продає свій товар на зовнішній ринок шляхом укладання прямих контрактів із дилерами та торговими посередниками зовнішнього ринку. У цьому випадку всю операційну діяльність по роботі, пошуку посередників, документації та сертифікації продуктів компанія бере на себе.
Непрямий експорт	Компанія знаходить на внутрішньому ринку торгового посередника, який здійснює продаж товарів на зовнішні ринки. Такий посередник часто знає всі тонкощі роботи на цільовому зовнішньому ринку та має усталену мережу дилерів для продажу товарів.
Спільний експорт	Компанія співпрацює з іншими компаніями на внутрішньому ринку з метою організації прямих поставок на цільовий зовнішній ринок. Цей спосіб підходить для невеликих компаній, що не мають достатніх ресурсів та масштабу виробництва для виходу на зарубіжні ринки. Кооперація дозволяє їм заповнити недостатню прогалину в ресурсах.

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Співпраця з місцевою організацією, яка відповідає за продажі та маркетинг, може стати джерелом проблем, якщо контрагент не виконує свої функції належним чином. Це може призвести до недоотримання прибутку компанією-виробником[22].

Франчайзинг може бути ефективним методом розвитку міжнародного бізнесу, де франшизоотримувач отримує право використовувати бренд та дотримується жорстких вказівок з управління бізнесом. Франчайзер зазвичай надає підтримку у веденні бізнесу своєму партнеру, отримуючи від нього роялті. Компанія McDonald's є чудовим прикладом успішного розвитку, використовуючи стратегію франчайзингу [18]. Головна компанія контролює, як працює франшизоодержувач, якість продукції, спосіб приготування, проводить тренінги менеджменту та фінансові консультації. [29].

Відкриття франшизи на міжнародному ринку має свої переваги та недоліки. Перевагою є можливість швидко створити присутність на глобальному ринку зі значно меншими витратами та ризиками, як це досягла компанія «Макдоналдс».

Недоліком франшизи є труднощі контролю якості – наприклад, відвідувач готелю Four seasons очікує однакова якість послуг, незалежно від місця перебування. За невідповідності якості готелю за кордоном репутація закладу знизиться, що призведе до падіння продажів. Більше того, віддаленість та кількість франшиз ускладнюють можливість контролю. Вирішенням цієї проблеми може бути відкриття дочірньої компанії в кожній країні зі спеціальними функціями контролю.

Поглинання - це стратегія, за якої компанія отримує контроль над іншою організацією, зазвичай шляхом придбання статутного капіталу. Цей вид угоди може бути швидким способом виходу на міжнародний ринок, але він також може бути дорогим, оскільки компанії часто купуються за ціною вищою за ринкову. Крім того, юридичні обмеження можуть вплинути на можливість здійснення такого виду

угоди, наприклад, обмеження на володіння іноземними компаніями в певних секторах.

Хоча поглинання може бути швидким способом отримати доступ до нового ринку та набути необхідні активи, приблизно половина таких угод не приносить очікуваних результатів. Проте для багатьох компаній це залишається привабливою стратегією через можливість отримати готову базу клієнтів, налагоджену логістику, та відомий бренд. Також, дещо скорочений час введення на ринок може бути важливим фактором при виборі цієї стратегії.

Ураховуючи ризики та вигоди, пов'язані з кожним видом міжнародної експансії, компанії повинні ретельно розглянути свої можливості та стратегічні цілі перед тим, як обирати шлях до нових ринків [20].

Так, компанії без попереднього досвіду міжнародних операцій часто стикаються з багатьма проблемами при вході на зарубіжні ринки, і тому вони часто віддають перевагу формам виходу, які не вимагають значних інвестицій. Розглядаючи переваги розташування, компанії зазвичай оцінюють ринковий потенціал та інвестиційний ризик кожного регіону. Інвестиційний ризик враховує невизначеність у приймаючій країні щодо тривалості поточної ситуації, політичних умов, державного регулювання та інших факторів. Ці аспекти можуть значно вплинути на успіх або невдачу компанії на зовнішньому ринку. Тому оцінка інвестиційного ризику є важливою частиною стратегічного планування для міжнародної експансії. Обираючи форму виходу на міжнародний ринок, компанія повинна уважно зважити на всі фактори, включаючи ризики та переваги, пов'язані з кожним варіантом [22].

Переваги інтерналізації (ризик контрагента) є важливим аспектом при виборі стратегії виходу на міжнародний ринок. Коли компанія вирішує відкрити власне підприємство або експортувати товари безпосередньо, вона бере на себе більший контроль над процесом, що дозволяє уникнути деяких ризиків, пов'язаних з неефективністю партнерів на міжнародному ринку.

Наприклад, обмежена раціональність співробітників партнерської компанії може призвести до непродуктивного ведення бізнесу або невідповідності

контрактних умов. У таких випадках контроль над процесом, який надає інтерналізація, може бути важливим для успіху на зовнішньому ринку. Зокрема, під час експорту або створення власного підприємства компанія може використовувати свої внутрішні ресурси та контролювати кожен етап бізнес-процесу, що дозволяє уникнути багатьох проблем, пов'язаних з наданням контролю стороннім партнерам. За останні роки дослідники виявили недоліки раціональної поведінки людей, що може вплинути на результативність співпраці з партнерами. Врахування цих аспектів може вплинути на стратегію виходу на міжнародний ринок та сприяти успішному розвитку бізнесу [15].

Глобалізація серйозно впливає на діяльність підприємств на міжнародному ринку, але результативність цих підприємств може різнитися в залежності від різноманітних факторів. Підприємства повинні враховувати різні аспекти, такі як політичні, економічні, культурні та соціальні умови кожної конкретної країни чи регіону. Глобалізація може надати підприємствам нові можливості для розвитку на зарубіжних ринках, такі як доступ до нових сегментів споживачів, ресурсів та технологій, а також зменшення витрат на виробництво через глобальну конкуренцію. Проте в той же час глобалізація може створювати нові виклики, такі як конкуренція з іноземними підприємствами, ризики валютних коливань, політичні та економічні нестабільності в різних країнах тощо.

Отже, успіх підприємства на міжнародному ринку залежить не лише від глобалізаційних тенденцій, а й від його стратегії, управлінської ефективності, здатності адаптуватися до змін у міжнародному середовищі та врахування місцевих умов кожної конкретної країни чи регіону (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Чинники вибору стратегії виходу на міжнародний ринок

Питання	Опис	
Який закордонний ринок вибрати?	Ринок, на якому компанія матиме стійку конкурентну перевагу. Ресурси компанії повинні мати цінність, рідкість, відсутність можливості до імітації і незамінність	
Коли вийти на ринок?	Компанія-піонер може отримати вигідні канали реалізації, значну частку ринку, високу вартість бренду. Також новатори можуть зіткнутися з високою невизначеністю через відсутність домінуючої моделі на ринку. На ринках, що розвиваються, першопрохідцям важко утримати лідерство	
Який шлях вибрати?	Спільне підприємство	Дозволяє набратись досвіду від партнера. Не дозволяє отримати повний контроль Відсутність значних витрат при виході на іноземний ринок.
	Експорт	Може бути недоцільним при високих митах
	Франчайзинг	Відсутність значних витрат. Складність контролю якості продукції
	Поглинання	Швидкий та збудований вихід до ринку. Проте близько 70% поглинань не приносять очікуваних результатів

Джерело: складено автором на основі [15]

Більше того, адаптація стратегії виходу на міжнародний ринок є критичною для успішного проникнення та ефективного функціонування компанії в нових умовах. Кожна компанія має унікальні ресурси, здібності та специфічність, що впливають на її стратегію міжнародного розвитку. Основні складові міжнародної маркетингової стратегії включають в себе визначення цільових ринків, аналіз потреб та уподобань місцевих споживачів, розробку продуктів або послуг, пристосованих до місцевих ринків, визначення ціноутворення та стратегій збуту, а також комунікаційних стратегій.

Додаткові елементи стратегії можуть включати такі аспекти, як управління міжнародними постачальниками, логістика та митний контроль, культурні адаптації та управління ризиками. Ці додаткові елементи враховують унікальні виклики та можливості, що виникають при праці на зовнішніх ринках, та допомагають компанії ефективно впоратися з ними.

Отже, розробка і реалізація комплексної міжнародної маркетингової стратегії є важливою для досягнення успіху на міжнародних ринках та забезпечення конкурентних переваг компанії (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Комплекс елементів міжнародної маркетингової стратегії підприємства

Рівень розроблення стратегії	Базові елементи маркетингової стратегії	Додаткові елементи маркетингової стратегії на зарубіжних ринках
Корпоративний	- Стратегія зростання - Портфельна стратегія - Конкурентна стратегія бізнесу	- Стратегія виходу (проникнення) на зарубіжний ринок - Стратегія географічної детермінованості - Стратегія розширення міжнародного ринку
Функціональний	- Стратегія охоплення ринку - Стратегія позиціонування - Стратегія конкурентної поведінки	- Стратегія охоплення міжнародного ринку на рівні країн - Стратегія міжнародного позиціонування
Інструментальний	- Товарна стратегія - Цінова стратегія - Збутова стратегія - Стратегія просування	- Стратегія стандартизації або адаптації комплексу маркетингу

Джерело: складено автором на основі [18]

Обидві стратегії - наростаюче та одночасне проникнення - мають свої переваги та недоліки, і вибір між ними залежить від унікальних характеристик компанії, її цілей та ресурсів.

Стратегія наростаючого проникнення дозволяє компанії зосередитися на одному зарубіжному ринку, набрати досвіду та знань про міжнародну діяльність і поступово розширюватися на інші ринки. Це може допомогти уникнути ризиків, пов'язаних зі швидким розширенням, і забезпечити більшу стабільність на початковому етапі. Однак ця стратегія може зайняти більше часу, і конкуренти можуть вже мати перевагу на інших ринках.

З іншого боку, стратегія одночасного проникнення дозволяє компанії швидко зайняти позиції на багатьох ринках, що сприяє швидшому збору даних та навичок

міжнародної діяльності. Це особливо корисно, якщо продукція компанії має значний елемент новизни і конкуренти можуть швидко наслідувати. Проте такий швидкий темп розширення може призвести до розрізненості управління та розподілу ресурсів.

Отже, вибір між цими двома стратегіями повинен бути зроблений на основі аналізу ризиків, цілей компанії та її ресурсів, а також урахуванням специфіки продукту та конкурентного середовища на міжнародних ринках.

Стратегія поступового проникнення на зовнішні ринки може бути більш доцільною для більшості українських підприємств з огляду на їхні умови та обмеження. По-перше, відсутність досвіду роботи на міжнародних ринках робить поступове проникнення більш безпечним і менш ризикованим, оскільки дозволяє підприємству накопичувати досвід та знання шляхом етапного розширення. По-друге, конкуренція на міжнародних ринках може бути дуже великою, і бізнесам, які вже працюють на цих ринках, може бути важко з ними конкурувати. Поступове проникнення дозволяє уникнути прямої конфронтації з великими гравцями на ринку та забезпечує можливість збирати інформацію та адаптуватися до умов конкуренції поступово. По-третє, обмежені ресурси у більшості українських підприємств також роблять стратегію поступового проникнення більш привабливою, оскільки вона дозволяє ефективніше використовувати обмежені фінансові та людські ресурси.

Отже, для більшості українських підприємств стратегія поступового проникнення на зовнішні ринки може бути оптимальним варіантом, який дозволить їм ефективно розвиватися та конкурувати на міжнародній арені.

Таблиця 1.7

Фактори, що визначають географічну диверсифікацію підприємства

Групи факторів	Фактори, що сприяють концентрації по країнах	Фактори, що сприяють диверсифікації по країнах
Фактори, що стосуються підприємства	Усвідомлення низького ступеня ризику управління. Уміння відбирати “кращі ринки”	Усвідомлення високого ступеню ризику управління. Недостатні знання про ринки
Фактори, що стосуються товару	Продукт, що має необмежену сферу застосування. Продукт, який купують повторно. Середина ЖЦТ. Продукт, що потребує адаптації до різних ринків	Продукт має обмежену сферу застосування. Продукт, який повторно не купують. Ранній або пізній етап ЖЦТ. Стандартний продукт, що не потребує адаптації до різних ринків
Фактори, що стосуються ринку	Великі ринки, не перенасичені конкуренцією. Зрілі ринки. Ключові ринки поділено між багатьма конкурентами. Високі темпи зростання кожного ринку. Висока лояльність споживачів. Довгий термін відтворення продукту конкурентами	Великі ринки, насичені конкуренцією. Нові ринки або ринки на етапі спаду ЖЦТ. Ключові ринки поділено між декількома сильними конкурентами. Низькі темпи зростання кожного ринку. Низька лояльність споживачів. Короткий термін відтворення продукту конкурентами
Маркетингові фактори	Високі комунікаційні витрати для додаткових ринків. Високі витрати на оброблення замовлень для додаткових ринків. Високі витрати на фізичний розподіл для додаткових ринків. Засоби комунікації потребують адаптації для різних ринків	Низькі комунікаційні витрати для додаткових ринків. Низькі витрати на оброблення замовлень для додаткових ринків. Низькі витрати на фізичний розподіл для додаткових ринків. Стандартизовані засоби комунікації на багатьох ринках

Джерело: складено автором на основі [16;18;20]

Такий підхід до сегментації споживачів у кожній відібраній країні дійсно може бути дуже корисним для ефективного входу на міжнародні ринки. Ось деякі критерії, які можна врахувати при проведенні сегментації:

1. Галузева належність: Розділення споживачів за галузевою належністю допоможе вам зорієнтуватися на те, які сегменти ринку можуть бути найбільш вигідними для вашого продукту або послуги.

2. Платоспроможність споживачів: Важливо визначити, які сегменти споживачів можуть собі дозволити ваші продукти або послуги, оскільки це впливає на цінову стратегію та маркетингові підходи.

3. Структура закупівельного центру: Врахування структури закупівельного центру може бути корисним для більш глибокого розуміння того, як відбувається процес прийняття рішень про покупку в країні, а також для визначення ключових впливових осіб.

4. Демографічні чинники: Вік, стать, освіта, дохід та інші демографічні характеристики можуть бути також важливими для сегментації ринку та розуміння поведінки споживачів.

5. Поведінкові та психографічні фактори: Вивчення хобі, інтересів, ставлення до бренду, способу життя та інших психографічних аспектів допоможе вам краще налаштувати свої маркетингові зусилля під потреби вашої цільової аудиторії.

Інтегруючи ці критерії в процес сегментації, ви зможете створити більш точні та цільовані маркетингові стратегії для кожної вибраної країни [18].

1.3. Тенденції та динаміка європейського ринку аграрної продукції

У сучасних умовах вітчизняний аграрний ринок став невід'ємною складовою світового ринку продовольства, що відкриває як можливості, так і певні ризики. Визначення та дослідження напрямків розвитку внутрішнього аграрного ринку є важливим інструментом у системі заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції сільського господарства, а також прогнозування та адаптації галузі до глобальних тенденцій розвитку світового агроринку.

Згідно з прогнозами світової Продовольчої та сільськогосподарської організації (FAO), до 2050 року при збереженні поточної динаміки зростання населення на планеті очікується збільшення до 9,7 мільярда осіб. Це призведе до стабільного зростання глобального попиту на різні види аграрної продукції та продовольчих товарів. Така ситуація підкреслює необхідність збільшення темпів виробництва якісної продовольчої продукції для задоволення зростаючих потреб глобального аграрного ринку.

У цьому контексті головні зусилля спрямовані на усунення тарифних та нетарифних бар'єрів у міжнародній торгівлі продовольством. Важливо забезпечити безперешкодний доступ до ринків за стабільних цін, щоб будь-які країни могли доповнювати своє виробництво за рахунок імпорту залежно від потреб [4].

У структурі аграрного сектору ЄС основної сільськогосподарської продукції 55,4% займає продукція тваринництва, що свідчить про відповідну галузеву спеціалізацію європейських країн. Найбільша частка в загальних обсягах виробництва тваринницької продукції припадає на молоко коров'яче (перша рейтингова позиція), м'ясо свиней (друга позиція), м'ясо ВРХ та курей (третя та четверта позиція відповідно). У рейтингу продукції рослинництва провідні місця посіли пшениця, виноград, картопля та оливки [27].

На рис.1.1 наведено динаміку обсягу виробництва в аграрному секторі у країнах ЄС у 2014–2023 роках.

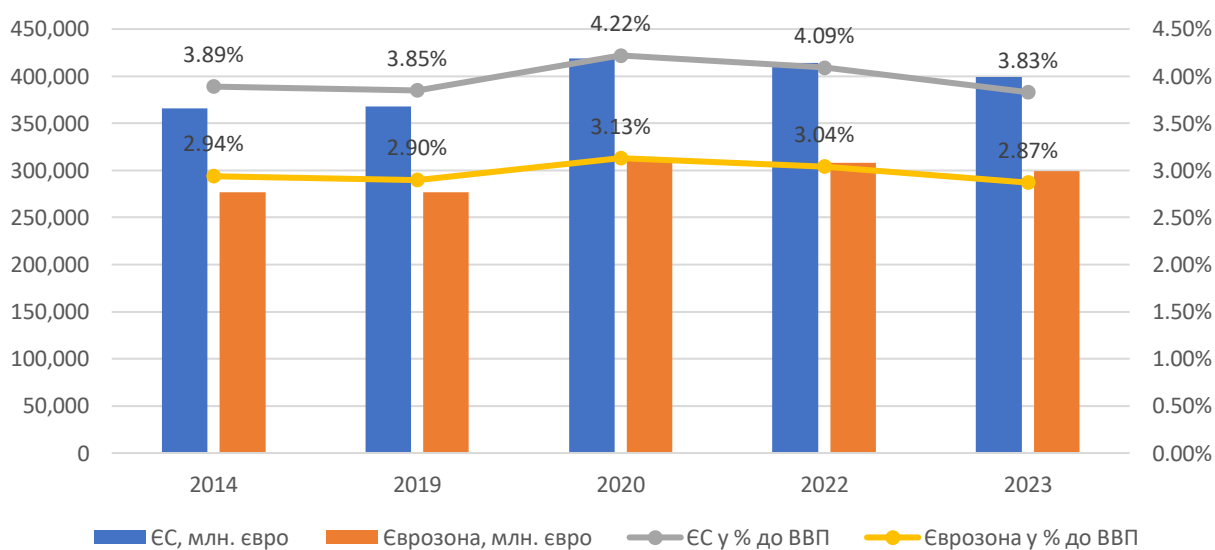


Рис. 1.1 – Динаміка аграрного виробництва країн ЄС у 2014–2023 роках [1]

Позитивна динаміка до зростання обсягів виробництва в аграрному секторі країн Європейського Союзу спостерігається не лише в абсолютному вираженні, а й у відносному, зокрема, у 2021 році відсоток виробництва до ВВП зріс із 3,85% до 4,22%, проте до 2023 року знову залишився на рівні 2019 року. Проте таку тенденцію вважаємо позитивною, зважаючи на досить значне зростання ВВП.

Аграрний сектор у країнах Європейського Союзу відзначається високою конкурентоспроможністю та продуктивністю. Ці країни не лише задовольняють власні потреби у продуктах сільського господарства, але й активно експортують свою продукцію. Ринкові реформи спрямовані на модернізацію галузі та впровадження інституційних змін, що відповідають сучасним вимогам світового ринку. Завдяки підтримці держави та відкритій економіці європейські аграрні підприємства успішно впроваджують інновації та розвивають свій експортний потенціал, створюючи умови для підвищення якості продукції та доходів сільськогосподарських виробників [4].

На рис. 1.2 відображено обсяги виробництва в аграрному секторі в розрізі країн ЄС у 2016 році.



Рис. 1.2 – Обсяги аграрного виробництва в розрізі країн ЄС (2023 р.) [1]

У сучасних умовах обсяги виробництва сільськогосподарських культур в різних країнах відрізняються: найбільше продукції випускається у Франції, Іспанії,

Німеччині, Італії, Нідерландах, Англії, Польщі. Ця тенденція пояснюється розвитком технологій у цих країнах, що сприяє нарощуванню виробничих потужностей, оскільки високоефективне обладнання стає більш доступним. Країни з низьким рівнем економічного розвитку в основному є постачальниками сировини, вони виробляють невеликий обсяг продукції, часто лише за умови наявності на їхній території виробничих підприємств високорозвинених країн, тому рівень виробництва продукції в них зростає незначно [35].

Динаміка загальної споживаної робочої сили, задіяної в аграрному секторі у країнах Європейського Союзу (ЄС) та Єврозони відображена на рис. 1.3. за 2014–2023 роки.

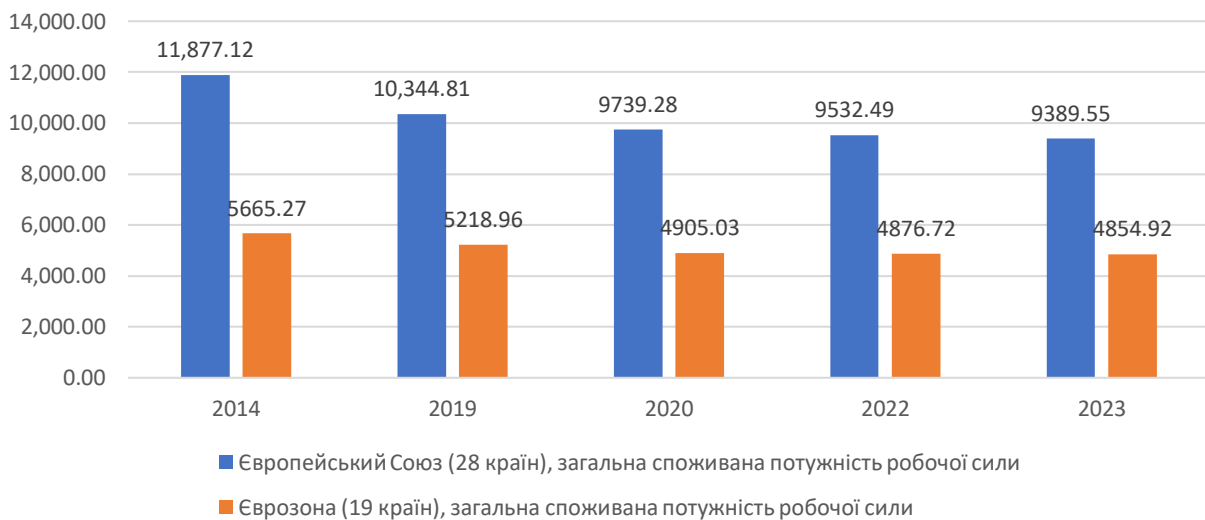


Рис. 1.3 – Динаміка потужності робочої сили аграрного сектору ЄС [1]

Зменшення загальної споживаної робочої сили в ЄС можна пояснити впровадженням високотехнологічного обладнання. Проте можна відзначити позитивну динаміку зростання оплачуваних робочих одиниць порівняно із скороченням робочих одиниць, які не оплачуються.

У більшості країн ЄС у 2023 році менше однієї десятої робочої сили була задіяна у сільському господарстві, полюванні, рибальстві та лісовому господарстві. Гендерні відмінності у зайнятості повинні бути враховані у формуванні цілей сільськогосподарської політики, особливо в тих країнах, де частка активних жінок у сільському господарстві вища, аніж частка активних чоловіків, але кількість

жінок, що працюють у цьому секторі, нижча, ніж чоловіків, через загально нижчий рівень зайнятості жінок [44].

На рис. 1.4 відображено динаміку обсягів виробництва молока та молочних продуктів у країнах ЄС у 2014–2023 роках.

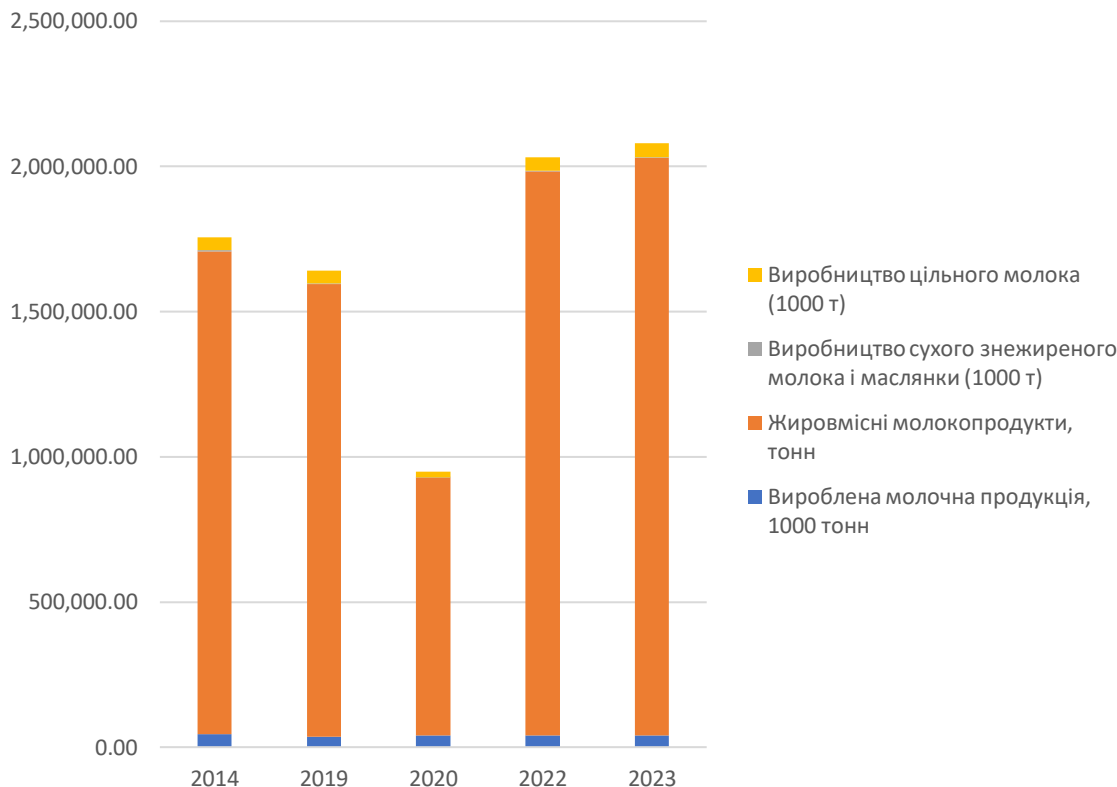


Рис. 1.4 – Динаміка виробництва молочної продукції країн ЄС у 2014–2023 роках [1]

Тоді як у 2014–2023 роках відбулось суттєве зростання обсягу виробленої молочної продукції, порівняно з 2014 роком у 2023 році цей показник скоротився на 3468,90 тис. тон. Водночас значно нарощені обсяги виробництва жировмісних молокопродуктів за аналізований період, що можна пояснити наявністю попиту на цю продукцію. Позитивною є динаміка скорочення виробництва сухого знежиреного молока та маслянки, адже ці продукти поступаються за своєю корисністю іншим, тому попит на них скоротився. Виробництво цільного молока також зросло на 6403,05 тис. тонн.

На рис.1.5 відображено динаміку обсягів виробництва продукції тваринництва країнами ЄС у 2014–2023 роках.

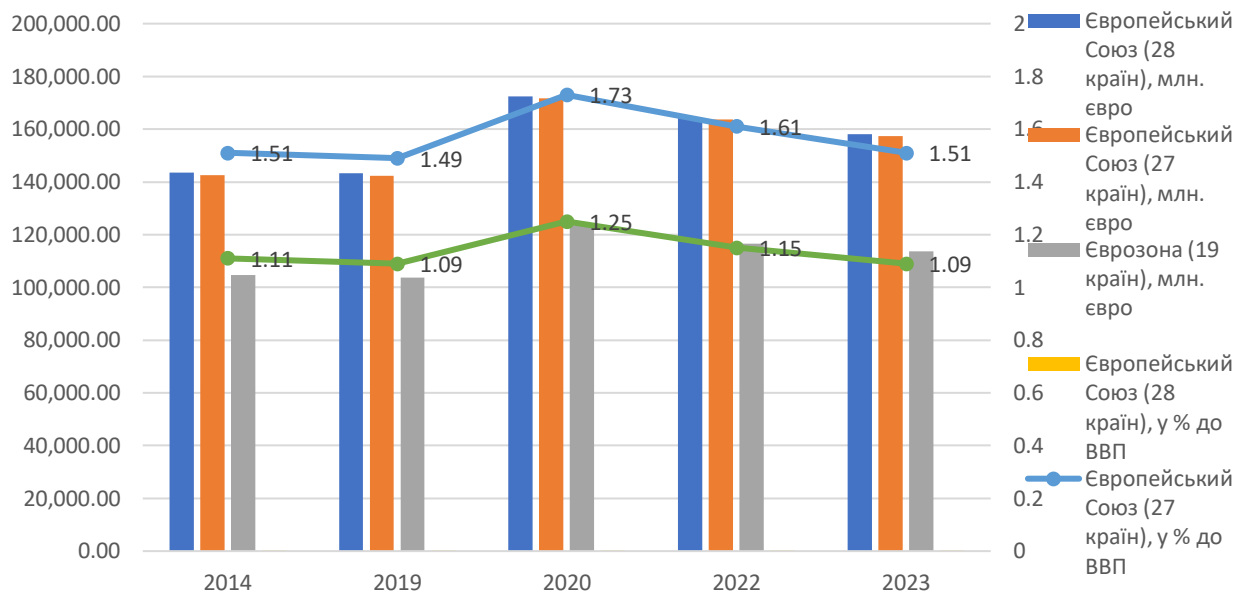


Рис. 1.5 – Динаміка обсягів виробництва продукції тваринництва в країнах ЄС [1]

Загалом динаміка позитивна, незважаючи на чисельність країн-членів ЄС: у 2016–2007 роках відбулось зростання на 14 545,65 млн. євро обсягів виробництва продукції тваринництва, через що відсоток показника до ВВП знизився до рівня 2007 року. Проте це не слугувало єдиним фактором відсутності зміни відносного приросту, адже відбулось також суттєве зростання ВВП.

Лідерами у галузі тваринництва за випуском продукції є Польща, Англія, Німеччина, Ірландія, Іспанія, Франція, Нідерланди. Випуск продукції тваринництва знизився у Болгарії, Греції, Хорватії, Мальті, Румунії, Словаччині.

У табл. 1.6 наведено динаміку основних показників аграрних підприємств країн ЄС у 2014–2023 роках.

Таблиця 1.6

Показники діяльності аграрних підприємств країн ЄС

Назва показника	Роки					Відхилен ня, 2023– 2012	Відхилен ня, 2023– 2014
	2014	2020	2021	2022	2023		
Кількість господарств, тис. одиниць	17226	16426	14635	12840	13431	-2995	-3796
Площа сільськогосподарських угідь, які використовуються, тис. га	205471,04	207465,24	212064,88	207219,8	216751,84	9286,6	11280,8
Площа господарства, тис. га	258532,1	265068,12	266053,42	258562,78	270457,18	5389,06	11925,08
Кількість господарств із наявною домашньою худобою, тис. одиниць	10784	10387	8302	7400	7741	-2647	-3043
Норма випуску продукції, тис. євро	341435334	340321235,9	373629419,2	394727311,8	412884767,1	72563531,2	71449433
Робоча сила (безпосередньо зайняті), тис. одиниць	14860	14187	11883	11269	11788	-2399	-3072
Ферми, чий домогосподарства споживають понад 50% від вартості кінцевої продукції, тис. одиниць	7570	7109	7072	5624	5883	-1226	-1688

Джерело: складено автором на основі [1]

Як ми бачимо, кількість господарств в аграрній сфері країн ЄС скоротилася, що могло бути наслідком скорочення кількості зареєстрованих одиниць та високої конкурентності у цій сфері. Водночас зросла площа сільськогосподарських угідь, які використовуються.

Інтеграція в аграрний сектор Європейського Союзу (ЄС) має ряд переваг для українських сільськогосподарських товаровиробників. По-перше, європейський ринок є найбільш високоцінним і прибутковим. По-друге, продукція виготовлена за стандартами високої якості. По-третє, у разі дотримання Україною європейських

норм і правил, що вимагає Спільна аграрна політика ЄС, країна отримає рівні умови для торгівлі не лише на європейських, але й на світових ринках [28].

Умови Зони вільної торгівлі (ЗВТ) з ЄС відкривають для України доступ на європейський ринок для всіх видів сільськогосподарської продукції. За угодою, Україна отримала право експортувати певні кількості м'яса птиці, свинини, яловичини та цукру. Також країна може зберігати перехідні мита на експорт насіння олійних на 15 років. Ці попередні зобов'язання свідчать про двосторонню природу торговельних відносин між ЄС та Україною [31].

Проте, варто враховувати, що європейський аграрний ринок має свої особливості, які впливають на кон'юнктуру та систему зовнішньоекономічних відносин з Україною. Перспективи розвитку торгівлі між Україною та ЄС залежать від правил та норм, закладених у угоді про ЗВТ, які відповідають принципам Світової організації торгівлі [32].

Для подальшого розвитку аграрного сектора України необхідно переглянути механізми державної фінансової підтримки, стимулювати інвестиції в сільське господарство, зміцнювати контроль над імпортом продуктів харчування, надавати кредити на модернізацію підприємств та розвивати внутрішній аграрний ринок. Такі заходи допоможуть забезпечити стабільний розвиток аграрного сектора та збереження конкурентоспроможності українських сільськогосподарських товаровиробників на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» НА РИНОК ЄС

2.1. Аналіз міжнародного бізнес-середовища діяльності підприємства ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО»

Історія компанії ТОВ «Тиниця Агро» почалася зі створення компанії у 2005 році. Свинокомплекс утворився на базі будівель свиноферми, що знаходились в с. Тиниця Бахмацького району. Для реалізації господарської діяльності ТОВ «Тиниця Агро» має у своєму розпорядженні власний капітал у вигляді основних виробничих потужностей і матеріальні ресурси на період одержання власної продукції.

Види діяльності аналізованого підприємства систематизовано в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Види діяльності ТОВ «Тиниця Агро»

КВЕД	Види діяльності
<i>Основний:</i>	
01.46	Розведення свиней
<i>Інші:</i>	
01.11	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
10.91	Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
46.23	Оптова торгівля живими тваринами
46.32	Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
47.99	Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

Основним видом діяльності підприємства є розведення свиней а допоміжною є виробництво сільськогосподарської продукції. Компанія займається вирощуванням та відгодівлею свиней і оптовою їх реалізацією.

ТОВ «Тиниця Агро» має орендовані виробничі потужності, складські приміщення. Свинокомплекс має асфальтовані під'їзні шляхи. Розташований за 10 км від міста Бахмач. Електрифікований, підведене водопостачання.

Чітке виконання договірних зобов'язань, великі ділові зв'язки, швидке зростання компанії сприяли формуванню іміджу надійного ділового партнера. Підприємство реалізує свою продукцію на внутрішньому ринку України.

Для проведення сільськогосподарських робіт підприємство залучає земельні паї землевласників, що розташовані поруч. Основою для використання цих земель є договір оренди, які господарство укладає індивідуально з кожним власником. Варто зазначити, дане підприємство має дуже мало землі більша частина якої є орендною тому більшу частину своєї аграрної продукції підприємство використовує для виготовлення кормів та кормління свиней.

Природно - кліматичні умови району є сприятливими для ведення аграрного виробництва. По своєму географічному розміщенню господарство відноситься до північної частини України. Ґрунтово – кліматичний район, де знаходиться господарство, теплий, достатньо вологий з переважаючими ґрунтами в основному чорноземами, середньосуглинними ґрунтами.

В цілому підприємство має вигідне адміністративне розташування і досить сприятливі природно-кліматичні умови для вирощування районованих в Чернігівській області сільськогосподарських культур і для ведення агровиробництва в цілому.

З метою проведення комплексної організаційно-економічної характеристики ТОВ «Тиниця Агро» розглянемо основні показники його діяльності. Враховуючи умову, що земельні ресурси є головним засобом виробництва, без якого неможливий сам процес виробництва продукції рослинництва, доцільно розпочати загальну характеристику досліджуваного підприємства саме з аналізу складу та структури його земельного фонду.

Протягом років стабільної та тривалої праці спеціалістами підприємства напрацьований колосальний досвід та знання у виробництві свинини. Даний досвід створив міцний фундамент розвитку та постійного вдосконалення діяльності підприємства. Практична діяльність підприємства показала, що застосування засобів біологічного захисту рослин не лише сприяє підвищенню якості врожаю, але і забезпечує збереження довкілля та значно економить кошти. Мікробіологічні

препарати дозволяють господарям піклуватись про ґрунт, рослини та тварини, тим самим створюють перспективу для майбутніх поколінь.

Проаналізуємо основні показники діяльності ТОВ «Тиниця Агро» на підставі показників, наведених у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Техніко-економічна характеристика діяльності ТОВ «Тиниця Агро»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Абсолютне відхилення (+; -)	Темпи росту, %	
					2022р. до 2021р.	2023р. до 2022р.
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (робіт, послуг), тис. грн	16688,8	23350,1	24645,5	7956,7	139,92	105,55
3. Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	13702,5	19532,0	20825,9	7123,4	142,54	106,62
4. Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн	2986,3	3818,1	3819,6	833,3	127,85	100,04
5. Прибуток (збиток) від основної діяльності, тис. грн	1602,3	1991,1	1649,3	47,0	124,26	82,83
6. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	1290,8	1801,8	1390,6	99,8	139,59	77,18
8. Прибуток (збиток) від фінансової та інвестиційної діяльності, тис. грн	38,8	-225,8	-243,0	-281,8	—	107,62
9. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності, тис. грн	1329,6	1576,0	1147,6	-182,0	118,53	72,82
11. Чистий прибуток, тис. грн.	930,7	1075,1	813,3	-117,4	115,52	75,65
12. Середня вартість власного капіталу, тис. грн	2705,0	3350,8	4236,1	1531,1	123,87	126,42
13. Середньорічна вартість загального капіталу, тис. грн.	6288,0	6995,2	8732,4	2444,4	111,25	124,83
14. Рівень рентабельності реалізації, %	17,89	16,35	15,50	-2,39	—	—

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Абсолютне відхилення (+; -)	Темпи росту, %	
					2022р. до 2021р.	2023р. до 2022р.
16. Рівень чистої рентабельності продукції, %	5,58	4,60	3,30	-2,28	—	—
17. Рівень рентабельності власного капіталу, %	32,77	27,84	17,64	-15,13	—	—
18. Рівень рентабельності сукупного капіталу, %	16,28	15,37	9,31	-6,97	—	—
19. Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	168	187	215	47	111,31	114,97
20. Середньорічна продуктивність праці працюючих, грн	99,34	124,87	114,63	15,29	125,70	91,80
21. Середньорічна оплата праці працюючих, грн	1164,0	1950,3	2980,4	1816,4	167,55	152,82
22. Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	4403,5	4860,5	5520,5	1117,0	110,38	113,58
23. Фондовіддача основних засобів, грн	3,79	4,80	4,46	0,67	126,65	92,92

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Тиниця Агро»

За результатами проведених розрахунків можна підвести наступні підсумки. В 2021-2023 роках обсяги реалізованої продукції поступово зростали: у 2022 році відбулось збільшення доходу від реалізації на 6661,3 тис. грн (темп росту склав 139,91%), в 2023 дохід зріс на 1295,4 тис.грн. (темп росту 105,55%). Такі зміни свідчать про постійне нарощування підприємством виробничих потужностей, розширення асортименту та збільшення обсягів випускаємої продукції. Такі зміни характеризують позитивні зрушення в роботі, адже свідчить про нарощення обсягів виробництва та сприяє збільшенню виручки від реалізації цієї продукції. Сума собівартості реалізованої продукції протягом 2022 року зросла на 5829,5 тис. грн, тобто на 42,54%, а протягом 2023 року – ще на 1293,9 тис. грн, тобто на 6,62%. Така динаміка була спричинена зростанням обсягів товарної продукції. Перевищення темпів росту собівартості реалізованої продукції над темпами росту доходів від

реалізації обумовило ріст показника витрат на 1 грн. реалізованої продукції з 0,82 грн. в 2021 році до 0,85 грн. в 2023 році, наслідком чого зростання величини прибутку, отриманого від реалізації, відбувається повільнішими темпами, ніж реалізаційні доходи.

Також, з розрахованих показників таблиці можна побачити, що здійснення процесів реалізації продукції протягом 2021-2023 рр. було рентабельним, але спостерігається постійне зниження даного показника. Так рентабельність реалізованої продукції в 2021 році склала 6,79%, а на кінець 2023 року – 3,91%. Такі зрушення є негативними та вимагають якнайшвидшого втручання керівництва. При цьому слід відзначити вкрай низьке значення рентабельності, що показує, що з однієї витраченої гривні підприємство отримує тільки 0,0391 грн. прибутку. Щодо показників рентабельності сукупних активів та власного капіталу, то за розрахованими даними видно різке зниження, яке відображає значне зниження ефективності використання ресурсів і капіталу підприємства.

Динаміка змін середньорічної вартості основних засобів підприємства має стійку тенденцію до зростання: у 2022 році на 10,38% і в 2023 році на 13,58%, що у вартісному виразі складає відповідно 457,0 і 660, 0 тис. грн. Такі зміни відбулись внаслідок закупівлі нового обладнання та модернізації вже працюючого. Як наслідок значно зріс показник фондоддачі, що підтверджує доцільність впровадження нової техніки і технологій та ріст ефективності їх використання.

Динаміка середньорічної чисельності працівників основної діяльності підприємства має тенденцію до зростання, що спричинено зростаючими потребами в обслуговуванні нового обладнання та залучення торгового персоналу в нових торгових точках. Так, чисельність працівників зросла з 168 осіб у 2021 році до 215 в 2023 році. Варто відзначити позитивну динаміку продуктивності праці, яка зросла на 25,70% в 2022 році, проте в 2023 році відбулось зниження даного показника на 8,20%. При цьому відбувається постійний ріст витрат на оплату праці та розміру середньомісячної заробітної плати. Такі зміни свідчать про невідповідність рівня матеріального заохочення ефективності праці працівників. Відтак, підприємство

має розглянути варіанти нематеріальних методів заохочення до підвищення продуктивності праці.

Обсяги матеріальних витрат на виробництво змінюються пропорційно до фізичних обсягів виробництва, внаслідок чого рівень матеріаломісткості продукції практично не змінився.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки. Протягом 2021-2023 років підприємство постійно нарощує обсяги виробництва та реалізації, нарощує свій виробничий потенціал і розширює сфери діяльності. При цьому ефективність діяльності дещо знизилася, про що свідчить зниження показників рентабельності.

Наслідком впливу проаналізованих факторів стало формування ТОВ «Тиниця Агро» позитивного чистого фінансового результату протягом всього аналізованого періоду. Це підтверджує ефективність організації діяльності підприємства та його можливість генерувати прибуток для своїх інвесторів.

Проте підприємству слід звернути увагу на постійне перевищення темпів росту собівартості реалізованої продукції на темпами росту виручки від її реалізації, в результаті чого підприємство постійно недоотримає частину прибутку та знижує показники рентабельності.

Причинами суттєвого зростання собівартості ймовірно є інфляційний ріст цін на матеріали, вплив змін валютних курсів при імпорті матеріалів від іноземних постачальників, неефективність використання ресурсів, низький рівень якості та значна кількість бракованої продукції тощо.

2.2. Аналіз можливостей трансформації діяльності підприємства до експансії на ринок ЄС

Для створення відповідних умов до трансформації діяльності підприємства до експансії на ринок ЄС на підприємстві ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» використовуються наступні етапи управління:

- пошук проблемних місць, на вирішення яких і спрямовується інноваційний потенціал менеджменту організації;
- ініціативні пропозиції щодо трансформації діяльності підприємства до експансії на ринок ЄС;
- оцінка і впровадження пропозицій, директор підприємства контролює рух поданих пропозицій і забезпечує їх своєчасну реалізацію;
- мотивація і стимулювання творчої ініціативи співробітників. За впровадження пропозицій і отриманий соціально-економічний ефект співробітники отримують винагороду.

У всіх підрозділах компанії аналізується обстановка, виявляються проблемні місця, на вирішення яких спрямовується творча ініціатива співробітників. Співробітники орієнтовані не на критику недоліків, а на пропозицію ідей, що усувають ці недоліки. Розвиток інноваційного потенціалу персоналу організації завдяки навчанню, співпраці і створення командного духу. Бізнес-процес налаштований на безперервні еволюційні інновації, а стратегія інновацій сконцентрована на клієнта.

Визначимо загальний рівень системи управління інноваціями відповідно до шкали, наведеної в таблиці Додатку А. Загальна оцінка системи управління інноваціями, визначена за допомогою методів експертних оцінок, склала 4,85 за 5-ти бальною шкалою. Діагностику ключових елементів інноваційних процесів на визначених рівнях доцільно проводити за допомогою опитування працівників підприємства. Як інструмент аналізу використаємо GAP-аналіз, який дає можливість отримати інформацію про поточний стан («як є») по відношенню до деякої ідеальної моделі («як має бути»). Цінність GAP-аналізу полягає в тому, що він забезпечує:

- об'єктивне розуміння поточної ситуації у виробничому менеджменті;
- обґрунтування подальших планів виробничого розвитку;
- незалежну експертизу виробничих бізнес-процесів;
- короткі строки проведення аудиту виробничих процесів;
- скорочення ризиків через необ'єктивність та недостатню кваліфікацію.

Проведемо діагностику ключових елементів інноваційних процесів трансформації діяльності підприємства до експансії на ринок ЄС. Результати аналізу розривів по стратегії представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Розриви між стратегією ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» та ідеальною стратегією трансформації діяльності підприємства до експансії на ринок ЄС

№ п/п	Критерій	Фактичне значення, бали	Максимальне значення, бали
1	Підприємство має чітке бачення майбутнього галузі, своєї ролі та місця в ній	3	5
2	Стратегія підприємства документально оформлена та затверджена	1	5
3	Розвиток підприємства визначається спланованими інноваційними платформами	2	5
4	Стратегія спрямована на розвиток існуючих та пошук нових можливостей підприємства	5	5
5	Цілі підприємства чітко визначені та відомі всім працівникам підприємства	4	5
6	Управлінські рішення, приймаються з точки зору досягнення встановлених стратегічних цілей	5	5
7	Інновації відіграють важливу роль в щоденному житті організації	4	5
8	Прийняті інноваційні ініціативи втілюються в конкретних проектах	5	5
9	Діяльність підприємства спрямована на створення цінності для споживача	5	5
10	Потреби споживачів зрозумілі	5	5
11	Зміни у смаках споживача відслідковуються постійно	4	5
12	Найбільш цінним ресурсом в організації є нематеріальні активи (знання, компетенції)	4	5
13	Вище керівництво проводить чітку політику щодо реалізації стратегії підприємства	4	5
14	Кожного дня Ви як співробітник організації здійснюєте конкретні дії для реалізації інноваційних ініціатив	4	5
15	Ви як співробітник розумієте чому підприємство обрало існуючий шлях розвитку та підтримуєте його.	3	5
16	Загальний розрив		5

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО»

Фактичне значення критерію визначити як зважене середнє значення відповідей респондентів по отриманим критеріям:

Результати аналізу стратегії представлено на графіку 2.1.

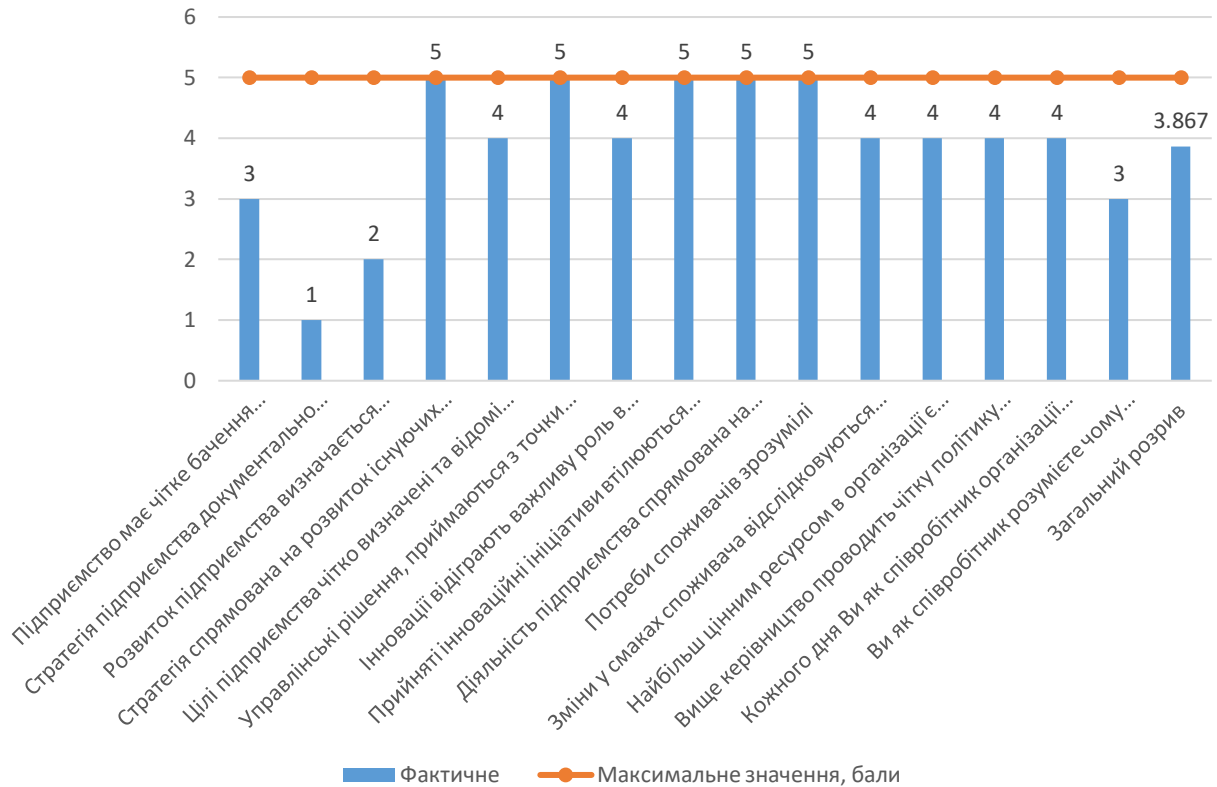


Рис.2.1. Розриви між стратегією ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» та ідеальною стратегією трансформації діяльності підприємства до експансії на ринок ЄС

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.3

Як видно з побудованого графіку, підприємство має достатньо високі оцінки ключових елементів інноваційних процесів на рівні стратегії. Проте деякі показники мають низький рівень та потребують доопрацювання, в т.ч. документальне оформлення та затвердження стратегії підприємства, а також визначення розвитку підприємства відповідно до спланованих інноваційних платформ.

Проведемо діагностику основних та допоміжних бізнес-процесів.

- основні бізнес-процеси:

- 1) процес заготівлі сировини та постачання матеріалів;
- 2) виробничий процес;
- 3) процес збуту продукції

- допоміжні бізнес-процеси:

- 1) інформаційний процес (збір інформації щодо ринку, ефективність комунікаційних зв'язків всередині підприємства);
- 2) інноваційний процес (процес генерування ідей, джерела інновацій, впровадження та виведення на ринок інновацій, форми інноваційного процесу, покращення процесу);
- 3) процес управління знаннями (створення, поширення, накопичення та повторне використання знань, створення та розвиток компетенцій, навчання співробітників);
- 4) інвестиційний процес (кошти, що спрямовуються на залучення нових технологій, впровадження інноваційних ідей, кошти, що вкладаються в навчання співробітників);
- 5) процес управління якістю.

Результати аналізу основних та допоміжних бізнес-процесів представити за формою, наведеною в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз основних та допоміжних бізнес-процесів

Процеси	Стан процесу в інноваційній організації	Стан процесу на підприємстві	Експерт на оцінка розриву (max = 5 балів)
1	2	3	4
<i>Основні:</i>			
Процес постачання кормових матеріалів та комплектуючих для виробничого обладнання	Поставка в строк	Іноді трапляються збої в поставках	2
Виробничий процес вирощування свиней	Бізнес-процеси чітко описані, структуровані. Збалансованість виробничих процесів та їх ефективність є ключовим фактором формування цінності на цьому етапі виконання бізнес-процесів	Частина бізнес-процесів не регламентована	1
Процес збуту продукції	– дослідження розвитку ринку;	– дослідження розвитку ринку;	0

	– організація маркетингу і продажу; – тендерне розміщення замовлень.	– організація маркетингу і продажу; – тендерне розміщення замовлень.	
<i>Допоміжні:</i>			
Інформаційний процес	забезпечує безперервний постійний обмін інформацією за рахунок автоматизації процесів передачі інформації та наявності постійного і об'єктивного зворотного зв'язку всередині організації. забезпечує зв'язок між технологіями і людьми, шляхом організації усіх основних компонентів бізнес-процесу – ролей, правил, маршрутів, даних, документів, додатків і комунікацій.	Мають місце порушення	1
Інноваційний процес	дозволяє моделювати процедури та можливі сценарії їх виконання з високим ступенем деталізації і точності, при цьому доступ до даних про виконання процесів вимагає мінімальних витрат.	Іноді процес відбувається спонтанно	1
Процес управління знаннями	забезпечує дієву підтримку прийняття рішень, що впливає на ефективність функціонування підприємства в цілому.	Необхідне підвищення кваліфікації деяких категорій персоналу	2
Інвестиційний процес	дозволяє ефективно управляти інвестиційними вкладеннями, забезпечувати максимальний прибуток та мінімізацію ризиків.ю усувати невинновдані витрати;	Має місце нестача інвестиційних ресурсів, їх незбалансованість	2
Процес управління якістю	TQM	TQM	0
Загальний розрив			9

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО»

Результати аналізу розривів основних і допоміжних процесів представлено на рис. 2.2.

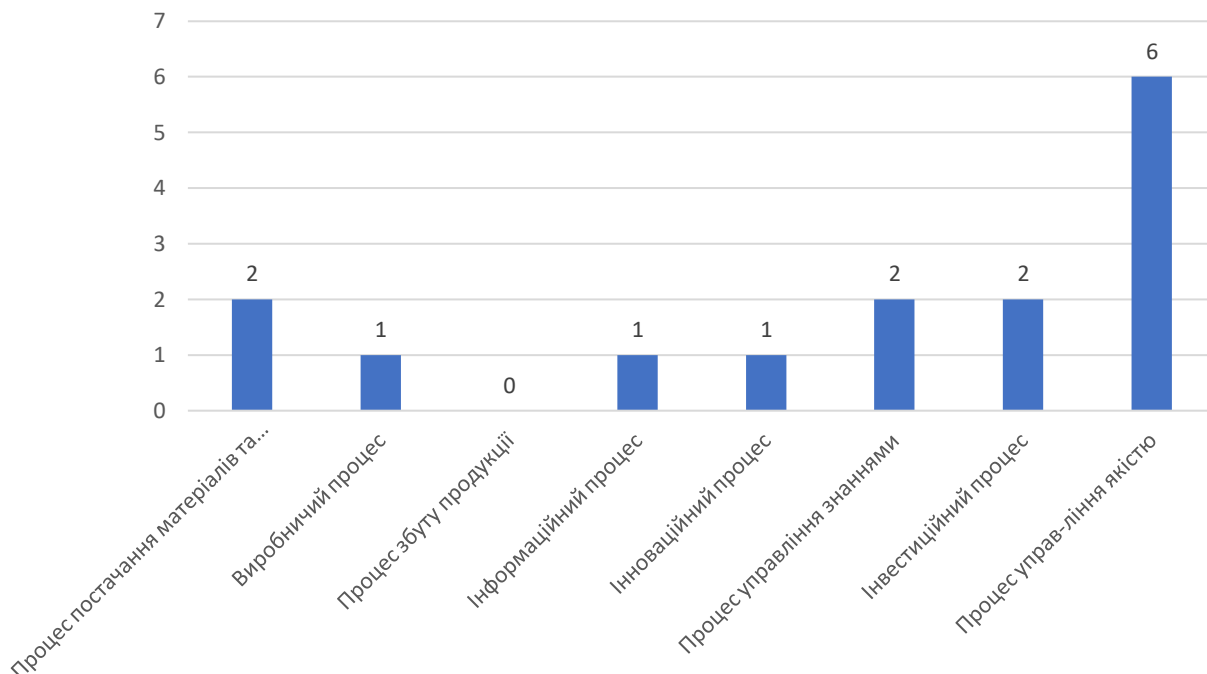


Рис. 2.2. Аналіз основних та допоміжних бізнес-процесів виробничого менеджменту ТОВ «Тиниця Агро»

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.4.

Проведемо аналіз ресурсів:

- фізичний капітал (технології та основні засоби, фінансові ресурси);
- інтелектуальний капітал (патенти, раціональні пропозиції, винаходи, знання)
- фінансові ресурси
- технологічні ресурси

Результати аналізу технологій наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати аналізу виробничих технологій ТОВ «Тиниця Агро»

№ п/п	Критерій аналізу технології	Ідеальний стан	Поточний стан	Бальна оцінка розриву (max=5)
1	Відповідність обладнання сучасним інноваційним технологіям	5	4	1
2	Кількість впроваджених нововведень за останні 2 роки	5	3	2
3	Наявність власних розробок та патентів	5	4	1
4	Впроваджені власні винаходи та раціональні пропозиції	.5	5	0
5	Методи роботи, що використовуються	5	3	2
6	Частота виникнення проблем з виробничим обладнанням	5	4	1
7	Енергоємність та ресурсоємність технологій	5	4	1
8	Переробка відходів	5	1	4
9	Використання потужностей	5	4	1
10	Дотримання санітарно-гігієнічних вимог працівниками	5	5	0
11	Загальна оцінка	5	4,2	0,8

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО»

Проведемо оцінку персоналу за допомогою методу оцінки 360°. Оцінка 360 градусів» дає змогу отримувати дані про дії працівника в реальних робочих ситуаціях і про проявлені ним ділові якості.

Результати оцінки персоналу представити за формою, наведеною в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Результати оцінки персоналу ТОВ «Тиниця Агро» за методом «360 градусів»

№ п/п	Критерії	Професійно-ділова характеристика	Кількість співробітників, що отримали характеристику, чол.	Експертна оцінка персоналу, бали (max=5)
1	2	4		
1	Знання посадових обов'язків, навички їх виконання в практичній діяльності	Володіє відмінними знаннями та професійними навичками	24	4
		Володіє добрими знаннями та професійними навичками	8	
		Знання та практичні навички задовільні	2	
		Знання та практичні навички мінімальні	1	
2	Досвід роботи і практичні знання	Володіє великим досвідом та професійними навичками.	20	4

	по посаді, що займається	Володіє достатнім досвідом та практичними навичками	14	
		Досвід незначний та практичні знання -слабкі	2	
3	Вміння та здатність приймати своєчасні управлінські рішення	Має відмінні здібності та вміння	8	4
		Має добрі здібності та вміння	15	
		Здібності та вміння задовільні	5	
		Здібності та вміння виключно незначні	5	
4	Організаторські здібності	Гарний організатор, вміє правильно та швидко організувати ефективну роботу людей.	5	3
		Організаторські здібності достатньо розвинуті для задовільного вирішення організаційних питань.	18	
		Організаційні здібності розвинуті слабо. Організаційну роботу виконує слабо і з помилками.	10	
		Організаторські здібності практично відсутні.	7	
5	Рівень професійної компетентності (особист. професіоналізму)	Професійні знання глибокі та обширні, відмінно розбирається в багатьох практичних та професійних питаннях на рівні експерта.	22	5
		Професійні знання достатні для задовільного рішення практичних професійних питань.	11	
		Професійні знання поверхові, не має необхідних професійних знань.	2	
6	Вміння знаходити вихід в стресовій ситуації	Вміння знайти вихід в стресовій ситуації розвинуто дуже добре.	18	4
		Вміння знайти вихід в стресовій ситуації розвинуто достатньо.	12	
		Вміння знайти вихід в стресовій ситуації розвинуто в середній мірі.	4	
		Вміння знайти вихід в стресовій ситуації розвинуто слабо.	1	
7	Ініціативність, винахідництво та	Прагне підтримати багато починань, нововведень та реорганізацію. Володіє виключною ініціативністю та креативністю	12	5
		Відноситься до нововведень та реорганізації досить спокійно. Ініціатива та креативність проявляються досить регулярно	21	
		Інколи може підтримати корисне починання, хоче це особливо йому і не подобається. Ініціативу проявляє не завжди.	3	
		Скептично відноситься до нововведень та реорганізації, намагається триматися від них в стороні. Ініціатива та креативність проявляються дуже слабо.	0	
8	Дисциплінованість та ретельність	Висока ретельність та дисциплінованість.	18	5
		Старанність та дисциплінованість розвинуті в середній мірі.	12	
		Явно не вистачає старанності та дисциплінованості. Необхідний періодичний контроль.	5	
		Старанність та дисциплінованість практично відсутні. Виконує розпорядження на власний розсуд, потребує постійного контролю.	0	
9	Підвищення кваліфікації	Прагне до підвищення кваліфікації, з бажанням навчається на різних курсах, факультетах і т.д.	13	5
		Підвищення кваліфікації розглядає як необхідну для роботи справу, хоча навчається без особливого бажання.	12	

		Мало цікавиться підвищенням своєї кваліфікації і лише в зручних для себе формах навчання.	10	
		Абсолютно не цікавиться підвищенням своєї кваліфікації, відмовляється від будь-яких форм навчання.	0	
10.	Комунікабельність	Чудово вміє ладнати з людьми, знаходити з ними спільну мову.	15	5
		Комунікабельність розвинута достатньо, в більшості випадків може спільну мову зі співрозмовником.	20	
		Комунікабельність розвинута недостатньо для роботи, не завжди може знайти спільну мову з співрозмовником.	0	
		Не вміє працювати з людьми та знаходити з ними спільну мову.	0	
11	Здатність зрозуміти суть справи	Здатність зрозуміти суть справи дуже добре розвинута. Може швидко вникнути в суть справи та виділити головне.	15	5
		розвинута на середньому рівні, задовільно виділяє головне із другорядних питань.	20	
		Здібності зрозуміти суть справи недостатні.	0	
		Здібності зрозуміти суть справи практично відсутні. Навіть просту річ потрібно пояснювати багато разів.	0	
12	Відношення до роботи	Дуже любить свою роботу, приділяє їй майже весь вільний час.	13	4
		Робота подобається, ставиться до неї з інтересом.	10	
		В цілому робота подобається	12	
13	Загальна оцінка			4,5

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО»

Проведемо діагностику організаційного середовища виробничого менеджменту за такими елементами:

- культура: наскільки існуючі норми і цінності відповідають культурі інноваційної організації;
- організаційна структура: чи сприяє існуюча структура поширенню інновацій на підприємстві та створенню інноваційної цінності, чи підтримуються інновації на рівні вищого керівництва;
- стимули: які мотиви є найважливішими для працівників та чи існує на підприємстві система винагород за інновації.

Проаналізуємо структуру управління підприємства. Критерії аналізу та характеристики ідеального стану представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз структури виробничого бізнесу ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО»

№ n/n	Критерій аналізу	Ідеальний стан	Поточний стан	Бальна оцінка (max=5)
1	Реалізація інноваційних цілей підприємства	Структура забезпечує синергійний ефект від зусиль кожного працівника щодо досягнення поставлених цілей. Кожен працівник має визначений ступінь впливу на розвиток організації.	4	5
2	Здатність пристосовуватися до динамічного зовнішнього середовища	Структура легко реагує на найменші зміни в зовнішньому середовищі та адаптується до нових умов.	3	5
3	Підтримка зовнішніх зв'язків та контактів підприємства	Постачальники, споживачі, партнери є невід'ємною частиною структури організації, пов'язані між собою спільними бізнес-процесами.	4	5
4	Сприяння швидкому поширенню ідей та інформації в організації по всій організації	Інформаційні потоки легко переміщуються як по вертикалі (зверху-вниз, знизу-вверх) так і по горизонталі.	4	5
5	Сприяння роботі команд	Міжфункціональні команди є основною ланкою управління.	4	5
6	Відповідність виробничій структурі	Структура дозволяє легко координувати різні види бізнесу в межах однієї діяльності та контролювати весь ланцюг створення вартості.	5	5
7	Загальна оцінка		4,0	5

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО»

Проаналізуємо та оцінимо мотиваційний профіль діяльності підприємства. Для цього побудуємо графік загального розриву між поточним станом підприємства та ідеальною моделлю інноваційної організації (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Графік загального розриву між поточним станом підприємства та ідеальною моделлю інноваційної організації
Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.7

Оцінка й аналіз рівня інноваційного потенціалу виробничого менеджменту є однією з найважливіших умов впровадження інновацій, розвитку творчої активності кадрів. Починаючи з 2016 року рівень інноваційної діяльності на підприємстві ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» є дуже високим, усі вільні кошти витрачаються на роботу науково-технічного відділу. Від тепер підрозділ займається дослідженням та розробкою нових технологій, що будуть відповідати вимогам ринку. Наразі директор компанії вирішив зупинитися на одній концепції, подібній якій не існує. Тому всі кошти вкладаються у інноваційну діяльність над цим проектом.

Варто зазначити, що підприємство не отримує жодного зовнішнього фінансування цієї діяльності, всі витрати щодо їх проведення здійснюються за рахунок власних коштів підприємства. Проте дана концепція потребує значних вкладень, тому паралельно з розробкою проекту директор дав розпорядження маркетинговій службі про пошук коштів.

Отже, підприємство впроваджує інноваційні підходи в управління виробничою діяльністю, проте високі витрати на їх впровадження та низька ефективність певних нововведень потребує розробки заходів вдосконалення виробничого менеджменту ТОВ «Тиниця Агро». З усіх видів підприємство

проводить лише продуктову інновацію і то лише час від часу. Таке недбале відношення до даної сфери може призвести у майбутньому до зниження попиту на продукцію даного підприємства і як наслідок зменшення доходів.

2.3. Перспективи європейського вектору розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств

Узагальнення та систематизація праць зарубіжних та вітчизняних вчених, що виділяють основні характерні риси «експортної орієнтації», аналіз основних теорій відкритості економіки країн, регіонів, розуміння закономірностей розвитку глобалізаційних та міжнародних процесів, наявність об'єктивних передумов дозволили довести доцільність розвитку експортоорієнтованої моделі агропродовольчого ринку за рахунок ефективного використання експортного потенціалу (рис.2.4).

Розвиток міжнародної торгівлі продовольчими товарами та сільськогосподарською сировиною у сучасних умовах глобалізації та інтеграції світової аграрної економіки дозволяє країнам (регіонам), поглиблюючи спеціалізацію, більш ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал, нарощувати (масштабувати) обсяги виробництва та експорту продовольства, що, безперечно, сприяє зростанню добробуту населення, зміцненню позицій на світовому агропродовольчому ринку.

Експортне виробництво продуктів переробки з високою доданою вартістю за рахунок покращення матеріально-технічної бази сільгоспвиробників та впровадження інноваційних технологій на базі кластерних мережевих об'єднань є надійними механізмами підтримки фермерів, і навіть зниження собівартості продукції.

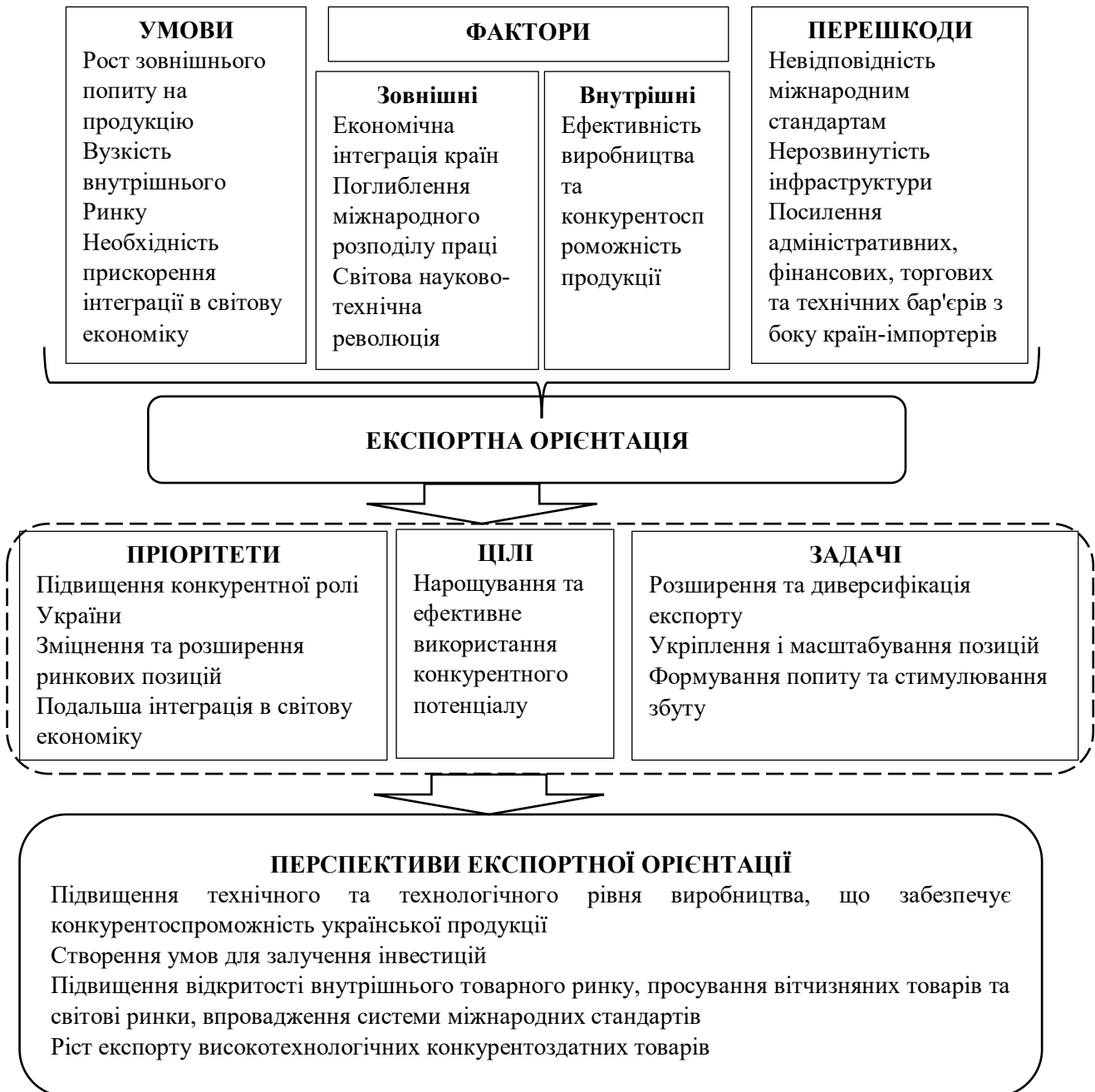


Рис. 2.4. Обґрунтування перспективності розвитку експортної діяльності агропідприємства на міжнародному ринку

Отже, першочерговою метою експортної діяльності агропідприємства на міжнародному ринку має бути забезпечення експорту – не лише в інтересах української економіки, але й з огляду на важливість українського експорту для гарантованого постачання продовольства на світовий ринок.

Важливою передумовою для цього є ремонт пошкоджених чи виробництво нових зерносховищ. Для створення альтернатив морському експорту потрібні безпечні залізничні маршрути з відповідною вантажомісткістю. Наразі найбільш сприятливим варіантом є залізничні перевезення до портів Румунії на Чорному морі. Залізничні перевезення до країн Західної Європи не лише потребуватимуть набагато більше часу – на Заході бракує необхідних портових потужностей для подальшого транспортування зерна морем. Залізничні перевезення досі ускладнені через різну ширину колії в різних країнах.

Другим кроком у стратегії відновлення агропідприємств є створення резервного парку техніки, такого як трактори та комбайни, і швидка заміна пошкодженої техніки. Це вимагає фінансування, яке може бути забезпечено за допомогою західних гарантій. Третім етапом експортної стратегії аграрних підприємств є перегляд набору вирощуваних культур з фокусом на підвищенні продуктивності. Наприклад, українські землі мають потенціал для вирощування сої через суворі зими та спекотні літа. Збільшення глибини переробки, таке як переробка зерна на борошно або використання його в тваринництві, також може сприяти підвищенню продуктивності. Це може включати переробку насіння соняшнику для виробництва олії. Однак, перехід на більш високий рівень обробки може зайняти час. Наприклад, шанси на впровадження переробки зерна на борошно в наступні п'ять років оцінюються в 20%. Більша увага до іригаційних систем також може підготувати ґрунт для майбутніх інвестицій.

2.4. Формування організаційно-економічного механізму виходу підприємства на європейський ринок аграрної продукції та оцінка його економічної ефективності

Повномасштабна війна, розв'язана РФ проти України, спричинила значну кризу в аграрному секторі. Причини цього 3: ситуація з безпекою (постійні обстріли окупантами цивільної та виробничої інфраструктури), труднощі з

логістикою, особливо для експортоорієнтованих підприємств АПК, а також нестача обігових коштів. У перші місяці війни не працювало понад 40% підприємств, тисячі людей втратили джерела доходу. Загалом через вторгнення росії Україна втратила від 5 до 7 млн робочих місць. За підсумками 2022 року агропромисловий комплекс скоротив виробництво на 28%, прогнозоване падіння аграрного експорту за підсумками року – 35% [4]

Кінцева вартість перевезення однієї тони зерна залізницею збільшилася вдвічі-втричі – до \$120 [1], також аграрії скаржаться на брак порожніх зерновозів, черги на кордоні, падіння світових цін на зерно та олійні. При цьому виробники стикаються зі значними погрозами у діяльності – фермери збирають урожай, незважаючи на російські обстріли та заміновані армією росії поля (південь та схід України). Тому, а також той факт, що росія тимчасово окупувала частину територій на півдні та сході, аграрії зберуть менший урожай – до 70 млн. тон [10].

Втім, проблема не це, а наявність ще 20 млн тон попереднього врожаю 2021 року, і вкрай низькі показники експорту сухопутними шляхами – до 2,5 млн тон щомісяця [13]. Якщо так піде далі, то зерно експортуватиметься 3 роки. Отже, фермерам нема звідки брати кошти для проведення наступних посівних. Частина може оголосити банкрутство, якщо ситуація не покращає. При цьому немає впевненості, що підписана в Стамбулі угода про розблокування морських портів України для вивезення зерна дозволить це зробити, росія явно хоче зірвати зафіксоване на папері, про це свідчить обстріл одеського порту наступного дня після укладання угоди.

Таким чином, перспективним варіантами здійснення експортної діяльності на максимально можливому рівні є збільшення страхування ризиків, оптимізація асортименту пропонуємої продукції, пошук оптимальних варіантів логістики, а також подальше покращення інфраструктури. Це обумовлює актуальність пошуку оптимальних варіантів експортної діяльності аграрних підприємств України.

В даний час у рамках розробки комплексного підходу підвищення конкурентоспроможності та просування вітчизняних агропродовольчих товарів на зовнішніх ринках все більшої цінності набуває розвиток процесів

інтернаціоналізації – глибокої міжнародної інтеграції у виробничо-збутові ланцюжки та адаптації підприємництва на зовнішніх ринках з урахуванням особливостей регіону за рахунок удосконалення експортної політики, розвитку товаропровідних мереж, створення зарубіжних філій, спільних виробництв, управління за контрактом, застосування лізингу та франчайзингу, залучення іноземних інвесторів.

Прийняття рішення про доцільність виходу є певною процедурою, яка передбачає виконання послідовних кроків (рис. 2.5).

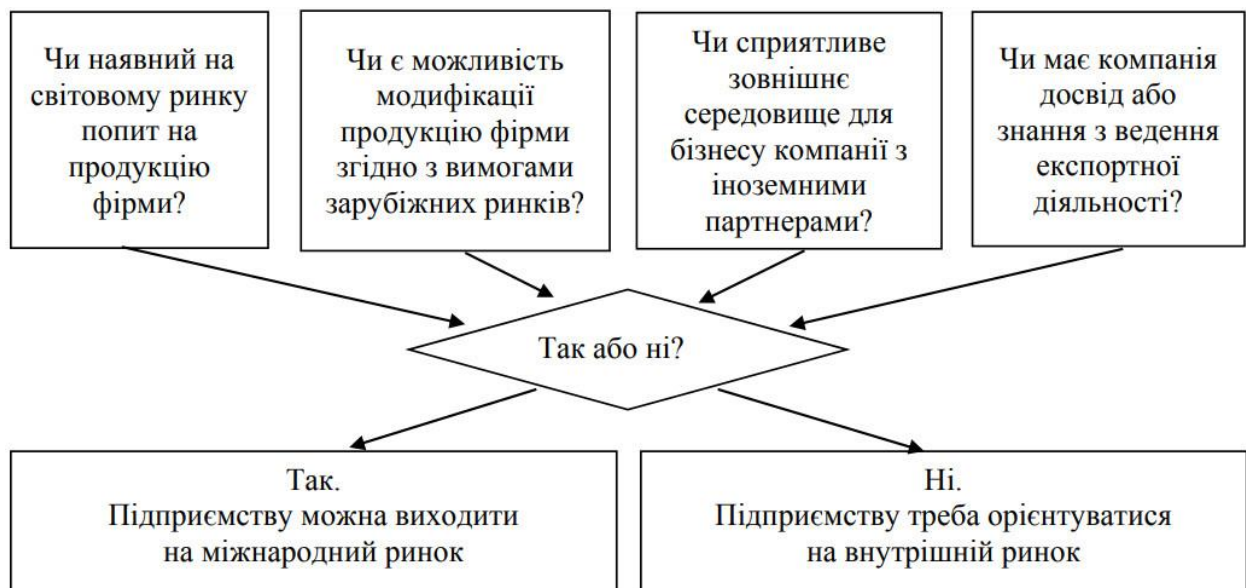


Рис. 2.5. Процес прийняття рішень про вихід на зарубіжні ринки

Джерело: побудовано автором на основі [2; 14; 19]

Кожний етап виходу підприємства на міжнародний ринок характеризується певними особливостями цього процесу для підприємств-виробників виробельних матеріалів.

1. По-перше, необхідно вивчити середовище міжнародного маркетингу, тобто наявні торговельні обмеження, економічні, політичні та культурні характеристик певного ринку.

2. Наступним етапом є прийняття рішення про доцільність виходу на зовнішній ринок і вибір перспективних ринків. Даний етап вимагає обґрунтування обсягу експорту, переліку країн, обраних для експорту, а також врахування рівнів ризику міжнародної діяльності.

3. Важливим є ухвалення рішення про вибір методу та форми виходу на міжнародний ринок, після чого доречним є організація служби міжнародного маркетингу.

4. Заключним етапом виходу аграрного підприємства на міжнародний ринок є впровадження маркетингової стратегії та контролювання її результатів.

У загальному вигляді механізм управління виходом підприємства ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» на міжнародний ринок здійснюється у декілька етапів. Алгоритм їх проходження підприємством представлено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Управління процесом виходу ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» на зарубіжні ринки

Джерело: побудовано автором на основі [9; 14; 19]

Впровадження маркетингового плану може стикатися з різними викликами, такими як неочікувана конкуренція або раптові зміни на зовнішньому ринку, такі як революційні зміни чи початок війни. Тому підприємство повинно реалістично оцінювати результати своїх маркетингових планів, аналізувати успіхи та розглядати альтернативні цілі та завдання. У разі потреби воно повинно адекватно реагувати на зміни в середовищі міжнародного маркетингу.

Розуміння потреб споживачів – ключова конкурентна перевага виробників. Для отримання вихідних даних, окреслимо мотиваційне поле промислових споживачів аграрної продукції ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» в табл.2.8.

Таблиця 2.8

Опис цілей організації-споживача

Цілі	Способи досягнення	Елементи комплексу маркетингу
Високоякісна аграрна продукція, зокрема зерно	Лабораторний контроль, ретельний відбір сировини, автоматизоване виробництво	Товар
Зниження витрат	Вибір виробника, що пропонує співвідношення «ціна-якість», формування системи знижок	Ціна
Зручність способів розрахунку	Надання можливості оплати в розстрочку, надання товарного кредиту	Ціна
Імідж компанії, позитивна репутація зернопостачальної компанії	PR-компанії, налагодження зв'язків з партнерами, заходи прочування на зовнішній ринок	Просування
Економія часу	Швидкість виконання замовлення, транспортування, зручна логістика	Збут
До- та післяпродажне обслуговування	Надання супровідних консультацій, проведення переговорів щодо подальшої співпраці, надання супутніх послуг у вигляді складування, переробки	Товар, Просування

Джерело: побудовано автором на основі [5; 6; 12]

В таблиці 2.9 можемо систематизовано основні цілі оптових споживачів аграрної продукції ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО», яких вони прагнуть досягти при співпраці з постачальником.

Таблиця 2.9

Мотиваційне поле особи, що приймає рішення

Мотив	Потреба	Елементи комплексу маркетингу
Захищеність та надійність	Сертифікація якості, ліцензування продукції	Товар
	Гарантія якості товару, відповідальності в роботі	Просування
Довіра	Репутація компанії, надання достовірної інформації про товар	Товар
Стабільність	Співпраця протягом тривалого часу за вигідних умов	Товар, просування
Економія часу	Прискорення процесів купівлі-продажу, зменшення терміну переговорів	Товар, просування

Джерело: побудовано автором на основі [5; 12]

З таблиць 2.8 та 2.9 можна зробити висновок щодо основних детермінант аграрної продукції, якими виступають якість товару та оперативність роботи.

Визначимо сегменти, які можуть бути цільовими для ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» на міжнародному ринку аграрної продукції.

Означимо критерії сегментування в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Обґрунтування критеріїв сегментування ринку аграрної продукції

Змінна сегментування	Значення змінної сегментування	Відмінності в ринковій поведінці	Необхідні відмінності в комплексі маркетингу
<i>Макрозмінні</i>			
Галузь споживання	Підприємства харчової промисловості	Потребують товару високої якості, що відповідає стандартам, великими обсягами	Товар: сертифікований, високої якості. Ціна: знижка за великий обсяг Збут: великими партіями
	Фермерські господарства	Потребують товару середньої якості, сертифіковані, придатні для насіннєвого матеріалу, а також як кормові культури для худоби, середніми обсягами	Товар: сертифікований, середнього рівня якості з придатні для насіннєвого матеріалу, а також як кормові культури для худоби, середніми обсягами. Збут: середніми партіями
	Переробні підприємства	Потребують товару, що відповідає стандартам, з відповідними технологічними властивостями, малі обсяги закупівель	Товар: сертифікований, з відповідними технологічними характеристиками під індивідуальне замовлення Ціна: за домовленістю Збут: через дилерську мережу малими обсягами
Платоспроможність	Висока	Надають перевагу більш якісній продукції; менш чутливі до цін. Продаж за передплатою.	Товар: високої якості, з характеристиками, які відповідають рівню прогресу..
	Низька	Чутливі до ціни. За домовленістю, продаж з відстрочкою платежу.	Ціна: встановлення доступних цін, продажі з відстрочкою платежу.
<i>Мікрозмінні</i>			
Шукана вигода	Висока якість за невисоку ціну	Звертають увагу на відповідність міжнародним стандартам, ціну	Масове виробництво. Встановлення доступних цін, друг на оболонках
	Технічні параметри та екологічність	Звертають увагу на якісні характеристики, технічні характеристики та спрямування	Індивідуальне замовлення, використання екологічних матеріалів, сертифікація, споживчі властивості

Джерело: побудовано автором на основі [5; 7; 12]

Згідно до виділених змінних сегментування сегментуємо ринок аграрної продукції в таблиці 2.11. Для ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» було виділено 3 основних сегменти, що становлять 90% ринку. Відмінність між сегментами по кожній з галузей споживання полягає в специфіці товару: розмірах, густині, кількості шарів, типі сировини – підбирається окремо для запиту кожного споживача.

Таблиця 2.11

Ключові сегменти на ринку аграрної продукції

№ п/п	Профіль ринкового сегмента	Специфіка ринкової поведінки	Специфіка комплексу маркетингу	
			Елемент	Відмінності
1	Споживачі з високою платоспроможністю, орієнтовані на екологічний високоякісний продукт	Прагнуть високої якості, екологічності сировини, виготовляють натуральні продукти, замовлення невеликими партіями.	Товар Просування	Вимоги до продукції та стабільність роботи знижують чутливість до ціни
2	Споживачі з високою платоспроможністю, якісний товар за низькою ціною	Прагнуть високоякісного товару з високими технічними характеристиками за доступною ціною, з повним пакетом супутніх послуг. Великий обсяг закупівель.	Ціна Товар	Найкраще співвідношення «ціна-якість», замовлена додаткових послуг
3	Споживачі з низькою платоспроможністю, висока якість за низькою ціною	Прагнуть найкращого співвідношення «ціна-якість», сертифікованого товару. Рідко користуються додатковими послугами від виробника, використовують мінімальне післяпродажне обслуговування. Великі обсяги закупівель.	Ціна Просування	Максимально низька ціна продукції, при високій якості

Джерело: побудовано автором на основі [5; 7; 12]

Кожна група за галуззю виробництва має свої потреби.

Як правило, процес прийняття рішення у споживачів виглядає наступним чином. Закупка повторна, модифікована. Рідше нова, коли виробник розпочинає нове виробництво або змінює постачальника аграрної продукції. Закупівельний центр приймає рішення колективно за участі технолога, начальника виробництва. Контакт по закупівлі відбувається з керівником закупівельного центру.

Ринок аграрної продукції включає стандартний процес прийняття рішень про купівлю, який складається з наступних етапів:

1. Усвідомлення проблеми: Споживач відчуває потребу у покупці через незадоволеність попередніми варіантами або необхідність модифікації.
2. Збір інформації: Закупівельний центр виробляє пошук інформації про потрібні матеріали серед виробників, у відкритих джерелах, літературі та рекомендаціях.
3. Оцінка інформації: Після збору інформації закупівельний центр аналізує варіанти та порівнює їх, спираючись на критерії, такі як сертифікація, ціна, обслуговування та додаткові послуги.
4. Прийняття рішення: На основі аналізу варіантів закупівельний центр приймає рішення.
5. Оцінка після покупки: Після використання продукції споживач оцінює задоволеність нею, фінансові вигоди, зручність використання та інші параметри [1].

Тобто, після використання придбаної продукції відбувається оцінка задоволеності нею, фінансових вигід від її використання, зручності використання на виробництві, тощо.

Для ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» як продавця аграрної продукції це можливість впливати на споживачів на кожному етапі процесу прийняття рішень. Це може бути розсилання зразків, запрошення на виставки-ярмарки, консультування, прямі продажі. Компанія може впливати на особу, що приймає рішення, починаючи з етапу освідомлення потреб до етапу оцінки після покупки. Для практичної реалізації конкурентних позицій продукції ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» було проведено оцінювання конкурентоспроможності компаній-конкурентів на основі методу балів за п'ятибальною шкалою (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка рівня конкурентоспроможності

Показники конкурентоспроможності	ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО»	ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО»	ТОВ «ДРУЖБА-НОВА»	ТОВ «УРОЖАЙ»
1. Якісні показники	4	5	4	5
2. Надійність	5	5	5	5
3. Зручність фасування	4	4	4	5
4. Використання прогресивних технологій в виробництві	3	5	4	5
5 Система сервісного та консультаційного супроводу	4	5	3	4
6. Умови постачання	4	4	4	5
7. Цінова політика	3	4	4	4
8. Умови кредитування	4	4	4	4
9. Розвиток системи оптових посередників	4	4	4	4
10. Впровадження новітніх технологій	4	4	4	4
РАЗОМ	39	44	40	45

Джерело: побудовано автором на основі [13; 14]

Таким чином, можна зробити висновки, що найбільшим постачальником для компанії ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» є ТОВ «УРОЖАЙ», оскільки дана компанія має найвищий показник серед підприємств-конкурентів за такими характеристиками, як надійність, вигідні умови кредитування та постачання, використання новітніх технологій і т.д., що свідчить про сталий розвиток підприємства та відповідність міжнародним вимогам і стандартам.

Проведений аналіз дозволив сформулювати висновки щодо маркетингової стратегії на ринку аграрної продукції саме в Італії з точки зору попиту та пропозиції. Італія обрана як країна, в якій наявний попит та мінімальні логістичні ризики, оскільки частина європейських країн обмежують або повністю блокують ввезення аграрної продукції. Попит на агропродукцію поступово зростає, але його нестабільність та сезонність створюють виклики для виробників. Щоб збільшити обсяги продажів, вони шукають нові товари або ринки. Розширення спектру послуг

може залучити більше споживачів, що вибирають тривалу співпрацю та замовлення великих партій товару.

Також важливо враховувати правила контролю за експортно-імпортними операціями, встановлені Національним банком України. При розрахунках в іноземній валюті за експортними операціями, резиденти повинні дотримуватися встановлених законом строків та надавати відповідну документацію. Це важливо врахувати при укладанні експортних контрактів.

Проведемо оцінку стану зовнішнього середовища функціонування ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» на ринку країн ЄС. Далі наведемо аналіз та обґрунтування виходу аграрних товаровиробників на зарубіжні ринки. Ми обрали для аналізу наступні країни: Італію, Іспанію, Польщу, Чехію, Словаччину і Німеччину.

Таблиця 2.13

Дані по країнах за вибраними критеріями

	Критерій/Країна	Італія	Іспанія	Польща	Чехія	Словаччина	Німеччина
1	Розвиненість фінансового ринку, бали	5,68	4,40	4,32	4,92	5,02	5,64
2	Кількість населення, млн. осіб	311,7	73,6	38,5	10,5	5,4	81,8
3	Державний борг, % від ВВП	106,5	36,4	55,2	45,2	52,3	82,0
4	Кількість місцевих постачальників (місце в Глобальному Індексі Конкурентоспроможності)	10	18	32	23	69	5
5	Час на імпорт, дні	5	14	14	16	16	7
6	Інфляція, %	2,1	8,9	3,6	3,3	3,6	2,0
7	Рівень корупції, бали *	73	50	60	48	47	78
8	Імпортне мито, %	6,4	9	12,8	12,8	12,8	12,8

*Рівень корупції – чим ближче до 100, тим менше корупція в країні.

Розрахунки:

Крок для кожного критерію:

$$K_1 = (5,68 - 4,32)/6 = 0,23$$

$$K_2 = (311,7 - 5,1)/6 = 51,1$$

$$K_3 = (106,5 - 36,4)/6 = 11,7$$

$$K_4 = (69 - 5)/6 = 10,7$$

$$K_5 = (16 - 5)/6 = 1,83$$

$$K_6 = (8,9 - 2,0)/6 = 1,15$$

$$K_7 = (78 - 47)/6 = 5,17$$

$$K_8 = (12,8 - 6,4)/6 = 1,066$$

Визначивши крок для кожного критерію, можна визначити проміжки даних.

Кожному проміжку відповідає певний бал.

Таблиця 2.14

Визначення балів відповідно до проміжків даних

	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів	6 балів
1	[4.32-4.55]	(4.55-4.87]	(4.87-5.1]	(5.1-5.33]	(5.33-5.56]	(5.56-5.8]
2	[5.4-56.5]	(56.5-107.6]	(107.6-158.7]	(158.7-209.8]	(209.8-260.9]	(260.9-312]
3	[106.5-94.8]	(94.8-83.1]	(83.1-71.4]	(71.4-59.7]	(59.7-48]	(48-36]
4	[69-58.3]	(58.3-47.6]	(47.6-40]	(40-26.2]	(26.2-15.5]	(15.5-5]
5	[16-14.17]	(14.17-12.34]	(12.34-10.5]	(10.5-8.68]	(8.68-6.85]	(6.85-5]
6	[8.9-7.75]	(7.75-6.6]	(6.6-5.45]	(5.45-4.3]	(4.3-3.15]	(3.15-2]
7	[47-52.17]	(52.17-57.34]	(57.34-62.51]	(62.51-67.68]	(67.68-72.85]	(72.85-78]
8	[12.8-11.73]	(11.73-10.66]	(10.66-9.6]	(9.6-8.53]	(8.53-7.4]	(7.4-6.4]

Джерело: розраховано автором

Так, кожна країна отримує від 1 до 5 балів по кожному критерію. Потім для кожного показника визначається ваговий коефіцієнт, тобто ступінь важливості критерію в даному дослідженні. Загальна сума балів визначається по кожній країні визначається як:

$$\Sigma \text{ балів за 7 критеріями} * \text{ваговий коефіцієнт}$$

Таблиця 2.15

Вибір цільового ринку відповідно до виставлених балів та вагового коефіцієнта

Критерії /бали	Італія	Іспанія	Польща	Чехія	Словаччина	Німеччина	Ваговий коефіцієнт
1	5	1	1	3	3	5	0,1
2	5	2	1	1	1	2	0,2
3	1	5	4	5	4	2	0,1
4	5	4	3	4	1	5	0,2
5	5	2	2	1	1	5	0,1
6	5	1	4	4	4	5	0,1
7	5	1	3	1	1	5	0,1
8	6	4	1	1	1	1	0,2
Сума	5,3	3	2,4	2,6	1,62	3,8	1

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи проведені розрахунки, слід зазначити, що найоптимальнішими країнами для виходу на ринок аграрної продукції є Італія та Німеччина, так як ці країни характеризуються високим розвитком фінансового ринку, невеликою кількістю місцевих постачальників, що дає змогу іноземним виробникам експортувати на ці ринки свою продукцію. Також з розглянутих країн саме в Італії та Німеччині найменший рівень корупції, що сприятливо впливає на ведення бізнесу в цих країнах. Інфляція також є найменшою в цих країнах і кількість днів, необхідних для імпорту продукції на територію цих країн, також є найменшою.

SPACE-аналіз - це матричний метод стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити найважливіші характеристики як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Цей метод особливо корисний при розробці стратегій для виходу на міжнародні ринки. Він ґрунтується на побудові матриці, де відображаються фактори обох середовищ.

Кожен критерій у групі має перелік кількісних або якісних показників, які оцінюються за шкалою від 1 до 6. За принципом матриці SPACE показники розподіляються на 4 групи:

1. Фактори, що забезпечують стабільність внутрішнього середовища, такі як додаткові стимули для персоналу та психологічний клімат.
2. Фактори, що створюють безпечні умови праці, наприклад, охорона праці.
3. Фактори, що забезпечують конкурентні переваги підприємства для працівників, такі як підготовка та перепідготовка кадрів і соціальні програми.
4. Фактори, що забезпечують фінансову привабливість, включаючи винагороду і мотивацію.

Проведемо оцінку внутрішніх чинників корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» для проведення SPACE-аналізу (табл. 2.16). Результати досліджень експертного оцінювання у таблиці 2.16. формувалися в бальній оцінці з урахуванням абсолютної помилки, відносної похибки, надійності та коефіцієнта Стюдента.

Таблиця 2.16

Оцінка чинників внутрішнього середовища ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО»

Критерій	Значення критерію, який відповідає оцінці 1	Оцінка	Значення критерію, який відповідає оцінці 6
Критерії, що визначають фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)			
Наявність системи мотивації праці та винагород	негативне	5	позитивне
Висока собівартість продукції	негативне	4	позитивне
Потреба у частковому оновленні основних фондів	негативне	4	позитивне
Низький рівень витрат на дослідження і розробки	негативне	3	позитивне
Середня оцінка фінансового стану та фінансової привабливості підприємства		4	
Критерії, що визначають конкурентні переваги підприємства (CA)			
Потужні лабораторії та матеріально-технічна база	позитивне	2	негативне
Впровадження інновацій	позитивне	2	негативне
Висококваліфіковані кадри	позитивне	1	негативне
Збільшення кількості працівників	позитивне	3	негативне
Підготовка та перепідготовка кадрів	позитивне	3	негативне
Впровадження логістичного підходу до управління	позитивне	3	негативне
Середня оцінка конкурентних переваг підприємства		2,33	
Критерії, що визначають привабливість підприємства та безпека праці (IS)			
Вдосконалення системи охорони праці на виробництві	негативне	5	позитивне

Розробка екологічних проектів та ініціатив щодо умов праці	негативне	4	позитивне
Збільшення власних оборотних коштів для соціального розвитку	негативне	4	позитивне
Скорочення термінів виробництва будматеріалів, що відбулось за рахунок автоматизації	негативне	6	позитивне
Середня оцінка привабливості підприємства та безпечність умов праці		4,75	
Критерії, що визначають стабільність внутрішнього середовища (ES)			
Вдосконалення системи автоматизації праці на виробництві	позитивне	2	негативне
Стабільність заробітної плати	позитивне	3	негативне
Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників	позитивне	2	негативне
Корпоративне волонтерство	позитивне	1	негативне
Задоволеність працівників морально-психологічним кліматом	позитивне	2	негативне
Середня оцінка стабільності внутрішнього середовища		2	

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Отже, за результатами таблиці 2.16 щодо оцінювання внутрішніх чинників розвитку ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» для проведення SPACE-аналізу найбільшим показником є привабливість підприємства та безпечність умов праці із показником 4,75.

До зовнішніх чинників діяльності ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» можна віднести: умови виходу на зовнішні ринки, політичні та економічні умови; конкурентні умови на ринку; відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів, розумні та доступні ціни, якість обслуговування); ризики, пов'язані з діяльністю компанії; встановлення та дотримання більш високих стандартів діяльності ніж вимагають закони.

Далі побудуємо модифіковану матрицю SPACE-аналізу, яка характеризуватиме зовнішні чинники діяльності ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» (табл. 2.17). Результати досліджень експертного оцінювання також формувалися в бальній оцінці з урахуванням абсолютної помилки, відносної похибки, надійності та коефіцієнта Стюдента.

Таблиця 2.17

Оцінка чинників зовнішнього середовища ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО»

Критерій	Значення критерію, який відповідає оцінці 1	Оцінка	Значення критерію, який відповідає оцінці 6
1	2	3	4
Критерії, що визначають фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)			
Високий рівень податків	негативне	3	позитивне
Сильний фінансовий потенціал підприємства	негативне	5	позитивне
Фінансування діяльності винятково за рахунок коштів підприємства	негативне	4	позитивне
Рівень конкуренції на ринку	негативне	3	позитивне
Середня оцінка фінансового стану та фінансової привабливості підприємства		3,75	
Критерії, що визначають конкурентні переваги підприємства (CA)			
Перспективні ринки збуту – 20 країн світу для експорту	позитивне	2	негативне
Лідерство на ринку будматеріалів України	позитивне	1	негативне
Наявність надійних постачальників	позитивне	1	негативне
Багаторічний досвід роботи на ринку	позитивне	1	негативне
Відповідальність перед споживачами товарів і послуг	позитивне	3	негативне
Середня оцінка конкурентних переваг підприємства		1,6	
Критерії, що визначають привабливість підприємства та вплив на безпеку зовнішнього середовища (IS)			
Розробка власних екологічних та соціальних заходів	негативне	5	позитивне
Збільшення власних оборотних коштів для утилізації відходів виробництва	негативне	4	позитивне
Взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою	негативне	3	позитивне
Середня оцінка привабливості підприємства та вплив на безпеку зовнішнього середовища		4	
Критерії, що визначають стабільність зовнішнього середовища (ES)			
Політична та економічна ситуація в країні	позитивне	3	негативне
Стабільність податкового законодавства	позитивне	2	негативне
Висока вартість кредитних ресурсів підприємства	позитивне	4	негативне
Подорожчання ресурсів для виробництва	позитивне	3	негативне
Поява нових конкурентів	позитивне	3	негативне
Середня оцінка стабільності зовнішнього середовища		3	

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Отже, за результатами таблиці 2.17 щодо оцінювання зовнішніх чинників ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» для проведення SPACE-аналізу найкращим показником є конкурентні переваги підприємства із показником 1,6.

Для завершення проведення SPACE-аналізу, систематизуємо результати зважених оцінок критеріїв та побудуємо стратегічну графіку. Отримані середні оцінки для кожної групи критеріїв розташуємо на прямокутній системі координат з абсцисою (x) і ординатою (y), а потім з'єднаємо їх, щоб визначити стратегічний стан ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО».

Таким чином, результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО», наведені в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО»

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
Внутрішні чинники		
1	Стабільність внутрішнього середовища (ES)	2
2	Привабливість підприємства та безпека умов праці (IS)	4,75
3	Конкурентні переваги підприємства (CA)	2,33
4	Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)	4
Зовнішні фактори		
5	Стабільність навколишнього середовища (ES)	3
6	Привабливість підприємства та вплив на безпеку зовнішнього середовища (IS)	4
7	Конкурентні переваги підприємства (CA)	1,6
8	Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)	3,75
Середньозважене значення чинників діяльності		
9	Стабільність середовища (ES)	2,5
10	Привабливість підприємства та його вплив оточення (IS)	4,375
11	Конкурентні переваги підприємства (CA)	1,965
12	Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)	3,875

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Отже, за абсолютними показниками значень зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для оцінки перспектив діяльності ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО», слід зазначити, що найкращими по шкалі від 1 до 6 найбільше значення має привабливість підприємства та його вплив оточення із показником 4,375, та

найкращими по шкалі від -6 до -1 є найменше значення конкурентні переваги підприємства із показником 1,965.

На наступному етапі SPACE-аналізу ми відображаємо результати зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY, де кожна половина осей X і Y відповідає відповідній групі критеріїв. Фактори з найбільшим якісним впливом на рівень розвитку ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» - це фактори, що описують фінансовий стан підприємства та його фінансову привабливість (FS). За шкалою від 1 до 6 найвищий показник 4,375 має фінансовий стан, тоді як за шкалою від -6 до -1 найнижчий показник -1,965 мають конкурентні переваги підприємства.

Матриця стратегічного положення за методом SPACE-аналізу дозволяє здійснити аналіз активності ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО», тому за результатами зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу вбачається за доцільне визначити вектор рекомендованої стратегії ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО».

Знайдемо координати точки P (X; Y) за формулами:

$$X = IS - CA = 4,375 - 1,965 = 2,41;$$

$$Y = FS - ES = 3,875 - 2,5 = 1,375.$$

Вектор рекомендованої стратегії (рис.2.7) за методом SPACE-аналізу будують за двома точками: O (0;0) та P (2,41; 1,375).

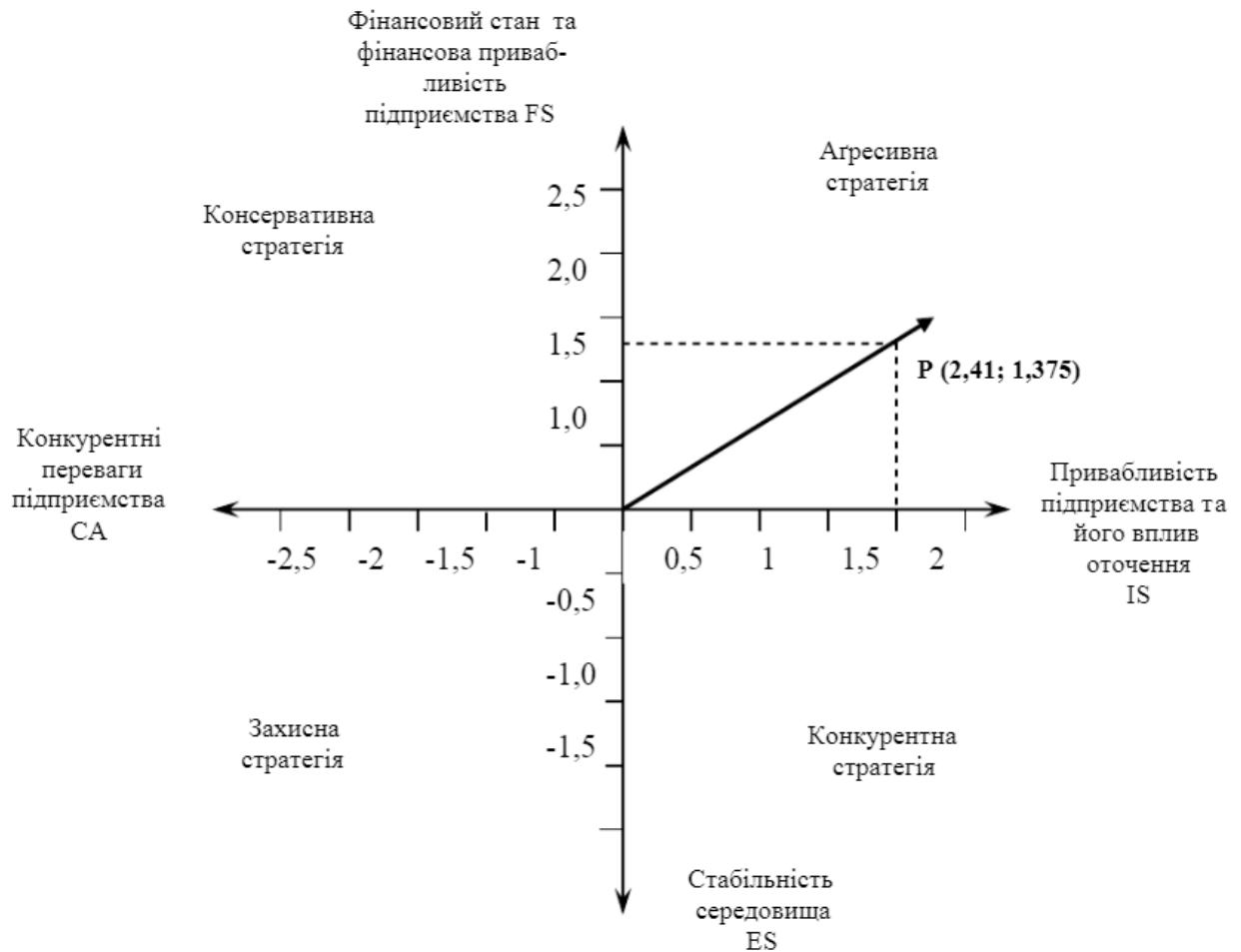


Рис. 2.7. Матриця SPACE-аналізу ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Таким чином, можемо зробити висновок, що для виходу на ринок підприємство повинно використовувати поступальну стратегію, а з точки зору завоювання ринку рекомендованою стратегією для ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» є агресивна стратегія. Агресивна стратегія це збереження лідерства на ринку за рахунок найвищого рівня інноваційного процесу та безпосереднього створення і впровадження нових продуктів, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг.

В рамках стратегії виходу підприємства на ринок ЄС розглянемо альтернативні проекти здійснення прямого експорту та відкриття представництва в Італії з можливістю подальшого перенесення частини виробництва та відкриття

спільного підприємства. Для організації представництва ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» потрібно буде здійснити наступні витрати (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Бюджет виконання проекту організації представництва в Італії

Зміст роботи	Обсяг витрат, тис. грн.
Проведення переговорів щодо організації дочірнього підприємства	10,0
Найм, навчання персоналу (3 менеджери, 1 спеціаліст з маркетингу)	190,0
Закупівля персональних комп'ютерів (4 шт.), офісної техніки	480
Закупівля серверної робочої станцій	50
Монтаж та наладка серверних робочих станцій	20
Закупівля програмного забезпечення	115
Адаптація, програмування та тестування програмного комплексу	20
Реінжиніринг бізнес-процесів у відповідності з новою системою	0
Разом:	885

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Впровадження даної альтернативи у ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» дасть змогу додатково збільшити обсяг реалізації вироблених сумішей і, відповідно, обсяг доходів за рахунок можливості отримання коштів через системи електронних платежів, зокрема PayPal, зниження операційних і управлінських витрат та збільшення продуктивності праці. Дані по додатковому планованому прибутку беруться за аналогією з іншими схожими за форматом підприємствами.

В рамках проекту планується налагодження контактів та встановлення договірних відносин з клієнтами.

Для організації створення та розвитку представництва підприємства передбачає безпосередню розробку та адаптацію програмного забезпечення для потреб підприємства ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» на ринку Італії потрібно буде здійснити наступні витрати (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Ресурси, необхідні для організації прямого експорту

№ п/п	Стаття витрат	Сума, тис. грн.
1.	Заробітна плата програміста	50,0
2.	Відряджувальні витрати (в т.ч. витрати на проїзд 13640 грн.)	23,8
2.	Витрати на рекламу	10,0
3.	Загальні витрати	63,8

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Інвестиції у програмне забезпечення, яке буде використовуватись в Італії складає 200 тис. грн.. Прогноз обсягів реалізації у регіонах здійснюється на основі експертних оцінок. Аналіз сценаріїв розвитку проекту дозволяє оцінити вплив на проект можливої одночасної зміни декількох змінних через ймовірність кожного сценарію. Прогноз для спрощення представлено обмеженою кількістю сценаріїв до двох: оптимістичний, песимістичний. В якості вихідних параметрів оптимістичного сценарію доцільно використати найкращі за останні 5 – 7 років значення показників, що характеризують вплив основних чинників ризику на перебіг проекту. Відповідно, модель песимістичного сценарію будується на найгірших аналогічних показниках за той же період. Динаміка чистого прибутку ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» за проектом показана на рис. 2.8.

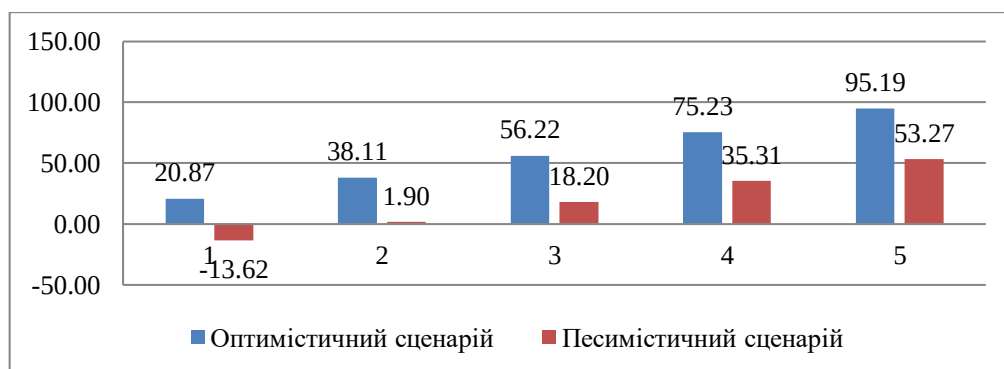


Рис. 2.8. Прогнозні обсяги чистого прибутку проекту відкриття представництва
Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Як видно з прогнозних розрахунків, при відкритті представництва за оптимістичним сценарієм підприємство протягом наступних 5-ти років зможе

збільшити прибуток з 20,87 тис.грн. до 95,19 тис.грн., а за песимістичним сценарієм у першому році підприємство отримає збитки 13,62 тис.грн., але протягом 2-4 го років наростить його до 53,27 тис.грн.

Динаміка чистого прибутку за проектом показана на рис. 2.9.

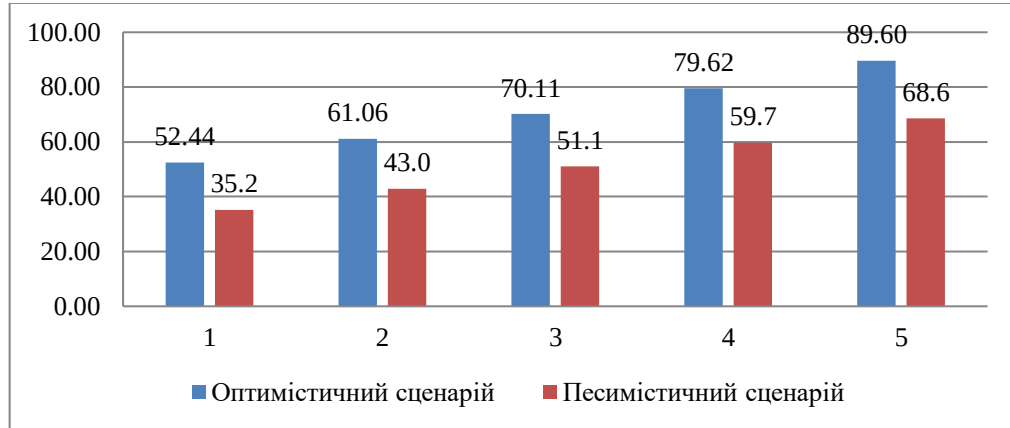


Рис.2.9. Прогнозні обсяги чистого прибутку проекту з прямого експорту ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО»

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Як видно з прогнозних розрахунків, при здійсненні прямого експорту за оптимістичним сценарієм підприємство протягом наступних 5-ти років зможе збільшити прибуток з 52,44 тис.грн. до 89,60 тис.грн., а за песимістичним - з 35,2 тис.грн., до 68,6 тис.грн.

Аналіз ефективності запропонованих проектів наведений в Додатку Б.

Отже, проведений аналіз дає змогу зробити висновок про те, що для ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» в рамках удосконалення експортних операцій впровадження запропонованих заходів більш доцільним є проект створення Представництва в Італії. Прогнозні обсяги реалізації в результаті реалізації проекту мають більш суттєвий рівень. Таким чином, відкриття представництва в Італії є більш вигідним для підприємства, ніж прямий експорт, оскільки очікуваний прибуток від реалізації проекту відкриття представництва є значно вищим.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

Розглянуто особливості формування та реалізації організаційно-економічного механізму експортної діяльності дозволяє забезпечити підприємству довгострокові конкурентні переваги у глобальній економіці. Виявлено, що розробка міжнародної стратегії для малих підприємств вносить значну міру невизначеності, оскільки існує багато підходів у науковій літературі, але вони часто не враховують специфіку малих підприємств. Більшість з цих підходів мають теоретичний характер і не завжди можуть бути застосовані на практиці малими бізнесами. Недолік практичних методик стратегічного управління ускладнює можливість малих підприємств використовувати їх для підвищення своєї конкурентоспроможності та успішної діяльності на міжнародному ринку.

Дослідження тенденції та динаміку світового ринку аграрної продукції дозволило зробити висновок про позитивні тенденції його розвитку в ЄС та цілком сприятливу ситуацію для виходу досліджуваного підприємства на даний ринок.

Аналіз факторів міжнародного маркетингового середовища діяльності підприємства ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» дозволив виявити, що вихід на міжнародний ринок може бути мотивований кількома важливими чинниками. По-перше, негативні процеси на внутрішньому ринку, такі як зниження попиту або зростання конкуренції, можуть спонукати підприємство до розширення своїх горизонтів та пошуку нових можливостей за межами країни. По-друге, виходження на міжнародний ринок дозволяє здобути незалежність від негативних тенденцій, що спостерігаються на внутрішньому ринку, і зменшити ризики для бізнесу. Нарешті, використання ресурсів, які використовуються на внутрішньому ринку, для досягнення більш масштабних та перспективних цілей може стати стратегічним кроком для розвитку підприємства і забезпечення його конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Проте на шляху виходу на міжнародні ринки наявні певні проблеми: ризики військових дій в Україні, логістичні проблеми, спричинені атаками на українські

порти за залізничну інфраструктуру, недостатній рівень фінансування, невідповідність стану української інфраструктури міжнародним стандартам, мовні та культурні бар'єри.

При формуванні організаційно-економічного механізму виходу підприємства ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» на європейський ринок аграрної продукції було розроблено алгоритм виходу ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО» на міжнародні ринки та розглянуто можливі перспективи розвитку експортних операцій підприємства. В результаті було обгрунтовано ефективність організаційно-економічного механізму та проведена оцінка ефективності запропонованої стратегії.

Дослідження, проведене на основі розробленого алгоритму, має суттєву новизну, оскільки воно дозволяє розробити стратегію виходу на міжнародний ринок для підприємств-виробників сільськогосподарської продукції. Крім того, воно спрямоване на покращення організаційного управління експортними операціями підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для формування організаційно-економічного механізму виходу на ринок ЄС підприємства ТОВ «ТИНИЦЯ АГРО». Це включає в себе прогностичну оцінку ефективності стратегії в практичній діяльності з метою підвищення її ефективності. Такий підхід може допомогти підприємству у досягненні успішності на міжнародному ринку та в управлінні експортними операціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The official site of UNCTAD. World Investment Report 2017 URL: <http://unctad.org>
2. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. 2024. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>
3. Білянський Ю. О. Євроінтеграційний потенціал експортної діяльності підприємств аграрного сектору економіки. *Науковий економічний журнал «Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу»*. 2020 р. №1(47). С.54 – 63.
4. Білянський Ю. О. Результативність інституційного забезпечення інтеграційних процесів у зовнішньо-економічній діяльності аграрних підприємств України. *Інноваційна економіка*. 2020 р.. №1. С. 67 -78.
5. Бубенко С. П. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2002. № 10. С. 75–80.
6. Варшавська Н. Г. Спільна аграрна політика ЄС: генезис, основні цільові орієнтири для України. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 215-222.
7. Васільєва Л. М., Олійник Р. Ю. Формування інституціонального середовища аграрного сектору. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*. 2015. № 4 (58). С. 128-131
8. Гончар В.В. Управління системою стратегічних змін в діяльності підприємств: проблеми формування, розвитку та використання: монографія. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2014. 280 с.
9. Гуцаленко О.О. Ринок органічної продукції рослинництва як складова частина аграрного ринку України. *Облік і фінанси*. 2019. № 1. С. 133–137. 8.
10. Дідківська Л.І. Захист конкуренції в ЄС та сучасні новації. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №9. С.117-124.

- 11.Жук М. В., Білянський Ю. О. Інституційні основи активізації експортоорієнтованої діяльності аграрних підприємств України в умовах поглиблення євроінтеграції. *Економічний вісник університету*. 2020. № 46. С.20-30. URL: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2020-46-20-30>
- 12.Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ, 2020. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua>.
- 13.Закон України «Про митний тариф України» від 04.06.2020 № 674-ІХ, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674a-20#Text>.
- 14.Зовнішньоекономічна діяльність. Офіційний сайт Державної служби статистики України, 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- 15.Інтеграція України до внутрішнього ринку ЄС в умовах війни. Виклики та можливості. Київ, 2023. 65 с.
- 16.Киш Л.М. Маркетинг аграрної продукції в умовах виходу на зовнішні ринки. *Агросвіт*. 2020. №2. С.69-76. URL: <https://doi.org/10.32702/23066792.2020.2.69>
- 17.Ключник А.В., Баришник Л.С. Стратегічні напрями виходу аграрних підприємств на ринок Європейського Союзу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №6 (1). С. 23–26.
- 18.Ключник А.В., Терешкова М.Ю. Мотиви і способи виходу аграрних підприємств на зовнішній ринок. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. №8(7). С. 94-97.
- 19.Ковінько О. Зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 5. С.40-54.
- 20.Крикавський Є. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібн. Львів: «Львівська політехніка», 2008. 276 с.
- 21.Кубишина Н.С. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Економіка та підприємство*. Ч.1. №34- 35, 2015. с.243-251.
- 22.Луцький М.Г. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. К.: Сузір'я, 2017. 484 с.
- 23.Мазаракі А.А. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні: Навчальний посібник. К.: Книга, 2013. 272 с.

- 24.Марченко В.Б. Правові основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисциплін. К.: КНЕУ, 2015. 207 с.
- 25.Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/investoram/monitoring-stanu-apk/eksport-z-ukrayini-zernovih-zernobobovih-ta-boroshna>
- 26.Наконечна К.В. Експортний потенціал аграрної продукції України: перспективи розвитку. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.50>
- 27.Носач Л. Л., Величко К. Ю. Системний вибір оптимальної форми міжнародних розрахунків. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 39-46.
- 28.Окландер М. А., Кірносова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібн. К.: ЦНЛ, 2014. 208 с.
- 29.Офіційний портал Інформаційно-аналітичної агенції «АПК-Інформ» АПК online . URL: <http://www.apk-inform.com>
- 30.Педько А. Український вимір європейського аграрного хабу. URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/ukrayinskyyvymiryevropeysa>.
- 31.Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2014. 264 с.
- 32.Ринок зернових та олійних: стан та перспективи в Україні та світі. 2022. URL: <https://agrex.gov.ua/rinok-zernovih-pidsumki-ta-perspekti/>
- 33.Россоха В, Шарапа О. Експортний потенціал аграрних підприємств. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 4. С.44-63.
- 34.Салькова І.Ю. Стан виробництва та перспективи інтеграції українських виробників зерна у світовий ринок. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 37–41.
- 35.Статистика зовнішнього сектору України за методологією 6-го видання «Керівництва з платіжного балансу та міжнародної інвестиційної позиції» // Офіційний сайт Національного банку України, 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/data-sector-external#1>.

- 36.Стоянець Н. В. Інституційні пастки та їх вплив на сталий розвиток аграрного сектора економіки України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 17. С. 92-96.
- 37.Тимофієва Г.С. Світовий ринок аграрної продукції: особливості участі України. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1. С. 56–61.
- 38.Туніцька Ю.М. Інструментарій забезпечення конкурентоспроможності експорту продукції харчової промисловості України. *Бізнес Інформ*. 2017. №10. С. 85—93.
- 39.Тюха І. В., Рудницький Р. В. Вибір оптимальної форми розрахунків в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств харчової промисловості. *Формування ринкових відносин в Україні*.2014. № 10 (161). С. 114-117.
- 40.Франченко Л.О. Оптимізація каналів просування виробниками зерна на світовий ринок. *Економіка АПК*. 2013. № 9. С. 136–141.
- 41.Цогла О.О. Диверсифікація діяльності підприємства як засобу антикризового управління. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 20.6. С. 261-271.
- 42.Чехова І.В. Світовий ринок олійних культур і місце України в ньому. *Вісник аграрної науки*. 2017. № 9. С. 71–77.
- 43.Чорний В.М. Внутрішні ризики виходу українських підприємств на світовий ринок зерна. *Фінансові послуги*. 2017. № 1. С. 44–48.
- 44.Шуба Т. П., Колосовська О. Д., Оніщенко В. С. Мінімізація ризиків при веденні зовнішньоекономічної діяльності українськими підприємствами. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №20. С.93-98. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/20.pdf>.
- 45.Юхновський О. Аналітичний огляд поточного стану та напрямків розвитку аграрної торговельної політики України в 2024 році. К., 2023. 19 с.
- 46.Яценко О. М. Імперативи глобалізації агропродовольчих ринків. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки*. 2013. № 4 (253). С. 27–39.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Загальна оцінка системи виробничого менеджменту ТОВ «Тиниця Агро»

№	Компоненти блоків	Зва жен а оцін ка	Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3	
			x_i	β_i	x_i	β_i	x_i	β_i
1	2	3	4					5
1.	Зовнішні тенденції та фактори, що мають значення для організації, регулярно визначаються та аналізуються. Визначено сфери можливостей реалізації потенційної вартості.	0,09	2	0,04	3	0,03	2	0,05
2.	Розуміння внутрішніх можливостей та активів. Внутрішні можливості та активи, які мають значення для інноваційної діяльності організації, регулярно визначаються та аналізуються. Визначено сфери можливостей реалізації потенційної вартості.	0,376	4	0,07	5	0,08	5	0,09
3.	Культура, що підтримує творчість та розгортання. Культура, яка підтримує інноваційну діяльність, як з точки зору творчості, так і розробки продуктів/послуг, пропагується в організації та характеризується, наприклад відкритістю, ризик, співпраця, різноманітність та навчання.	0,24	3	0,08	4	0,07	4	0,05
4.	Зовнішня та внутрішня інноваційна співпраця. Підхід до управління внутрішньою та зовнішньою співпрацею, напр. для полегшення обміну та доступу до знань, компетенцій та ресурсів, встановлюється і базується на розумінні існуючих можливостей організації.	0,07	2	0,01	3	0,05	2	0,02

5.	Зобов'язання вищого керівництва. Вище керівництво демонструє лідерство та відданість щодо управління інноваційною діяльністю, наприклад пов'язані з інноваційною стратегією, цілями, культурою, підтримкою, структурами, процесами та комунікацією. Керівники створили надихаюче бачення та мету і постійно залучають людей для досягнення цих цілей.	0,333	4	0,08	5	0,08	4	0,07
6.	Зосередьтеся на реалізації цінності. Вище керівництво демонструє лідерство та прихильність стосовно зосередженості на вартості, фінансовій чи нефінансовій, як мети та бажаного.	0,177	3	0,08	2	0,07	3	0,05
7.	Результат інноваційної діяльності. Цінність враховується як для самої організації, її користувачів чи споживачів, так і для інших зацікавлених сторін.	0,077	3	0,01	3	0,04	2	0,04
8.	Бачення та стратегія інновацій. Вище керівництво створило, впровадило та підтримує інноваційне бачення та інноваційну стратегію. Інноваційне бачення забезпечує основу для встановлення інноваційної стратегії, політики та цілей. Стратегія може включати описи того, чому інноваційна діяльність важлива, контекст організації, інноваційне бачення та політику, ролі та відповідальність, інноваційні цілі та плани, а також структури, процеси та підтримка, необхідні для досягнення цих цілей.	0,293	4	0,07	5	0,05	5	0,07
9..	Інноваційна політика. Вище керівництво створило, впровадило та підтримує інноваційну політику, яка відповідає цілям організації. Інноваційна політика може описувати прихильність до інноваційної діяльності та	0,213	4	0,04	4	0,05	4	0,07

	забезпечує основу для встановлення інноваційної стратегії та цілей.							
10.	Організаційні ролі, обов'язки. Вище керівництво забезпечило, щоб організаційні обов'язки щодо відповідних ролей були призначені, передані та зрозумілі в організації. Обов'язки, пов'язані з інноваційною діяльністю, можуть бути покладені на існуючі ролі, наприклад менеджер проектів, розвиток бізнесу або спеціальні ролі з акцентом на управління інноваціями.	0,113	1	0,05	2	0,07	3	0,05
11.	Цілі та плани дій щодо інновацій. Цілі інновацій встановлюються на відповідних функціях та рівнях в організації. Цілі узгоджуються з інноваційною політикою та піддаються вимірюванню або перевірці. Визначаються дії щодо вирішення ризиків, пов'язаних з інноваційною діяльністю.	0,09	1	0,03	2	0,02	4	0,05
12.	Організаційні структури для інноваційної діяльності. Вище керівництво забезпечило створення відповідних та адаптованих організаційних структур, а також того, що вони мають необхідні ресурси та відповідають очікуваним типам інновацій, яких потрібно досягти, наприклад радикальні або руйнівні інновації.	0,043	2	0,01	3	0,01	4	0,02
13.	Чи представлена інновація на виконавчому рівні? Чи є в компанії "головний інноваційний директор" чи "головний директор з технологій"	0,03	0	0,02	1	0,04	1	0,05
14.	Які основні компоненти (суб'єкти, відділи, підрозділи, інкубатори, центральні або центральні НДДКР, лабораторії тощо), які беруть участь в	0,053 3	1	0,04	1	0,02	2	0,05

	інноваціях? Як ці компоненти працюють разом для створення інновацій?							
15.	Інноваційні портфелі. Один або кілька інноваційних портфелів інноваційних ініціатив / проектів створюються, управляються та регулярно оцінюються. Кожне портфоліо узгоджується з інноваційною стратегією та цілями, а результати роботи повідомляються вищому керівництву. Це систематичне та динамічне управління.	0,043 3	0	0,07	1	0,05	1	0,08
16.	Інновації це систематичне та динамічне управління чи як виняток.	0,253	4	0,04	5	0,07	5	0,05
17.	Підприємство зорієнтовано на проривні інновації і/ або поступові.	0,237	4	0,07	3	0,05	4	0,07
18.	При створенні інновацій акцент робиться на закриті і / або відкриті мережеву модель управління.	0,073	2	0,02	2	0,05	2	0,04
19.	При створенні інновацій використовується модель «технологічного поштовху» або «ринкового втягнення».	0,26	4	0,05	4	0,07	5	0,06
20..	Ресурси, що підтримують інноваційну діяльність Ресурси, що підтримують інноваційну діяльність, визначаються та надаються своєчасно, наприклад люди мають повноваження та мають необхідний час для впровадження інновацій, знання ефективно управляються, а також доступне необхідне фінансування та інфраструктура, фізична та віртуальна.	0,297	4	0,06	5	0,07	5	0,06
21..	Компетентність: Розробляються та управляються необхідними компетенціями, наприклад, шляхом проведення навчання для осіб, які беруть участь в інноваційній діяльності, та потреби у залученні компетенції, наприклад, наукові	0,277	5	0,07	4	0,05	4	0,07

	кола, консультанти чи інші партнери.							
22.	Спілкування та обізнаність: Визначаються внутрішні та зовнішні комунікації, що мають відношення до інноваційної діяльності, і всі відповідні особи усвідомлюють важливість інноваційної діяльності для організації та інноваційного бачення, стратегії, політики та цілей.	0,157	3	0,02	3	0,07	4	0,05
23.	Інноваційні засоби та методи. Інструменти та методи підтримки інноваційної діяльності визначаються, надаються та підтримуються, включаючи, наприклад, описові, аналітичні, провокаційні та комунікативні засоби та методи.	0,033	1	0,02	1	0,02	2	0,03
24..	Управління інтелектуальною власністю. Підхід до управління інтелектуальною власністю, напр. патентів, авторських прав та товарних знаків, встановлюється у відповідності з інноваційною стратегією, включаючи обґрунтування того, які активи інтелектуальної власності захищати, або не захищати.	0,123	2	0,04	2	0,07	3	0,05
25..	Інноваційні ініціативи / проєкти. Інноваційні ініціативи / проєкти, включаючи необхідні процеси, структури та ресурси, плануються, впроваджуються та контролюються для вирішення інноваційних можливостей. Встановлюються обсяг, мета, структура прийняття рішень, ступінь внутрішньої та зовнішньої співпраці, а також ролі та відповідальність для кожної ініціативи.	0,103	4	0,02	5	0,03	4	0,02

26.	Конфігурація інноваційних процесів. Інноваційні процеси налаштовані та створені відповідно до кожної інноваційної ініціативи / проєкту залежно від, наприклад, типу інновації, яку потрібно досягти, внутрішньої чи зовнішньої співпраця чи інших організаційних факторів. Ініціативи можуть, наприклад, впроваджуватись внутрішньо, у партнерських відносинах або через аутсорсинг або придбання.	0,263	4	0,04	4	0,07	5	0,07
27.	Процеси виявлення можливостей. Встановлені процеси для виявлення та визначення інноваційних можливостей, включаючи, наприклад, набуття розуміння та знань із внутрішніх та зовнішніх джерел про заявлені та невказані потреби та очікування, а також формулювання цінності, яка потенційно може бути реалізована.	0,083	2	0,03	1	0,04	3	0,05
28.	Процеси створення та перевірки концепцій. Встановлено процеси створення та підтвердження інноваційних концепцій, включаючи, наприклад, генерацію, вибір та розвиток ідей та потенційних рішень із внутрішніх та зовнішніх джерел, а також різні підходи до перевірки, наприклад тестування та експерименти для зменшення невизначеності та отримання нових знань.	0,067	1	0,02	1	0,04	2	0,07
29.	Процеси розробки та впровадження рішень. Встановлені процеси для розробки та розгортання рішень, включаючи, наприклад, врахування реалізації вартості або бізнес-моделі, питань інтелектуальної власності, законодавчих вимог, а також необхідних можливостей розгортання, наприклад просування, виробництво, постачання та екосистеми.	0,16	3	0,02	2	0,07	4	0,07

	Встановлені процеси для моніторингу та вилучення досвіду з впровадження інновації та впливу на реалізацію вартості.							
30.	Показники ефективності інновацій. Показники ефективності інновацій визначаються на основі того, що потрібно контролювати та вимірювати, наприклад інноваційна стратегія та цілі. Розглядаються показники вхідних, пропускних та вихідних показників.	0,147	3	0,04	2	0,08	4	0,04
31.	Оцінка та вдосконалення роботи. Інноваційні показники регулярно аналізуються та оцінюються щодо, наприклад, інноваційної стратегії та цілей. Визначаються можливості для вдосконалення та здійснюються необхідні дії.	0,073	2	0,02	2	0,03	3	0,04
	Загальна оцінка стану інноваційної системи підприємства	4,85						

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Тиниця Агро»

Додаток Б

Таблиця Б.1

Оцінка ефективності проекту з організації представництва

Показник	роки					
	0	1	2	3	4	5
Інвестиції	-200					
Чисті грошові надходження оптимістичний сценарій		20,87	38,11	56,22	75,23	95,19
Чисті грошові надходження песимістичний сценарій		-13,62	1,90	18,20	35,31	53,27
Кумулятивний чистий грошовий потік песимістичний сценарій	-200	-179,13	-141,01	-84,79	-9,56	85,63
Кумулятивний чистий грошовий потік оптимістичний сценарій	-200	-213,62	-211,71	-193,51	-158,21	-104,93
Період окупності проекту за оптимістичним сценарієм, років	3,12					
Період окупності проекту за песимістичним сценарієм, років	-					
Фактор поточної вартості (10%)	1	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6211
Поточна вартість за оптимістичним сценарієм	-200	19,0	31,5	42,2	51,4	59,1
Поточна вартість за песимістичним сценарієм	-200	-12,4	1,6	13,7	24,1	33,1
Чистий приведений доход за оптимістичним сценарієм	-200	-181,0	-149,5	-107,3	-55,9	3,2
Чистий приведений доход за песимістичним сценарієм	-200	-212,4	-210,8	-197,1	-173,0	-139,9
Коефіцієнт доходності	0,02					

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таблиця Б.2

Оцінка ефективності проекту з організації прямого експорту

Показник	роки					
	0	1	2	3	4	5
Інвестиції	-200					
Чисті грошові надходження оптимістичний сценарій		52,44	61,06	70,11	79,62	89,60
Чисті грошові надходження песимістичний сценарій		35,19	42,95	51,10	59,65	59,65
Кумулятивний чистий грошовий потік песимістичний сценарій	-200	-147,6	-86,5	-16,4	63,2	152,8
Кумулятивний чистий грошовий потік оптимістичний сценарій	-200	-164,81	-121,86	-70,76	-11,10	48,55
Період окупності проекту за оптимістичним сценарієм, років	2,23					

Період окупності проекту за песимістичним сценарієм, років	3,18					
Фактор поточної вартості (10%)	1	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6211
Поточна вартість за оптимістичним сценарієм	-200	47,7	50,5	52,7	54,4	55,6
Поточна вартість за песимістичним сценарієм	-200	32,0	35,5	38,4	40,7	37,1
Чистий приведений дохід за оптимістичним сценарієм	-200	-152,3	-101,9	-49,2	5,2	60,8
Чистий приведений дохід за песимістичним сценарієм	-200	-168,0	-132,5	-94,1	-53,4	-16,3
Коефіцієнт доходності	0,30					

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків