

**ДВНЗ «ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДВНЗ «ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГАЛАС ЛЕСЯ ІВАНІВНА

УДК: 339.56 : 631.1

ДИСЕРТАЦІЯ
СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Спеціальність: 051 – економіка

Галузь знань: 05 – соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Л. І. Галас

Науковий керівник:
Шматковська Тетяна Олександрівна,
кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Галас Л.І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка». – ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», Івано-Франківськ, 2021. ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», Івано-Франківськ, 2021.

У дисертації розкрито теоретичні та методологічні основи дослідження щодо формування і реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств. Обґрунтовано суть стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств, визначено її роль, місце та взаємозв'язок щодо її формування та реалізації на підприємстві. Систематизовано і визначено наукові та теоретико-методичні підходи до формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Проаналізовано тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області. Сформовано концептуальні теоретико-методологічні засади формування і реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Дослідження стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств сприяло розробці системно-комплексного підходу до трактування категорії «стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарського підприємства» та удосконаленню методики класифікації сільськогосподарських підприємств в залежності від їх рівня розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Під поняттям «стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств» розуміємо «довгостроковий план, який будучи підстратегією загальної стратегії розвитку підприємства, передбачає комплекс напрямів, принципів, політик та дій, які здійснюються сільськогосподарським підприємством у процесі розвитку своєї зовнішньоекономічної діяльності з метою зміцнення фінансово-економічної

спроможності та отримання додаткових конкурентних переваг».

Удосконалено методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності як цілісної підстратегії загальної стратегії розвитку, визначено місце і роль її у загальній стратегії розвитку та запропоновано системний підхід поєднання різних підстратегій в межах типової стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.

Визначено основні теоретико-методологічні засади формування і реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств на основі системного підходу, що передбачає обґрунтування теоретичних принципів, загальні та специфічні функції та методологічні засади організації стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Розроблено методичний підхід до класифікації сільськогосподарських підприємств за рівнем розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що базується на розрахунку тенденцій змін регіонального індексу експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Це дало змогу визначити 3 групи господарств різних за рівнем розвитку ЗЕД, а саме: з низьким, середнім та високим рівнем розвитку.

Запропоновано методику оцінки потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств шляхом розробки загального інтегрального показника, який включає інтегральний показник ефективності господарювання сільськогосподарського підприємства та інтегральний показник стратегічної ефективності сільськогосподарського підприємства. Дана методика передбачає інтегральне поєднання кількісних та якісних показників: ефективність використання земельних ресурсів, виробничої, фінансової і трудової діяльності; рівень стратегічної спроможності підприємства; наявність візії, місії, цінностей, завдань; проведення стратегічного аналізу та наявність сформованої стратегії розвитку, а також встановлено критеріальні ознаки віднесення господарств до певної класифікаційної групи.

У роботі проведено комплексний стратегічний аналіз з використанням методик: PEST-аналізу, SWOT-аналізу та аналізу конкурентних сил Портера.

Результати проведеного PEST-аналізу показують, що перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області залежать від 4 основних видів акторів. При цьому політичний вплив факторів складає 4,43, а економічних – 4,40, технологічних – 4,35 а соціально культурні – 4,14. Результати проведеного SWOT-аналізу дали змогу узагальнити основні стратегічні напрямки розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств задля ефективного використання власних сильних сторін та зовнішніх можливостей, а також задля зменшення слабких сторін та уникнення зовнішніх загроз. Проведений аналіз п'яти конкурентних сил Портера дозволив визначити основні загрози і переваги щодо забезпечення ролі постачальників і споживачів продукції, а також прямих й опосередкованих конкурентів на сучасному ринку зовнішньоекономічної діяльності.

З метою розробки дієвих прикладних стратегічних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств у роботі розроблено методику оцінювання потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств. Дана методика передбачає розрахунок загального інтегрального показника, що включає інтегральний показник ефективності господарювання сільськогосподарського підприємства та інтегральний показник стратегічної ефективності сільськогосподарського підприємства. Методом експертного оцінювання було встановлено коефіцієнт впливу ефективності господарювання та стратегічної ефективності, що склали 0,73 та 0,27 відповідно. Інтегральний показник ефективності господарювання сільськогосподарського підприємства базується на розрахунку таких показників як: ефективність використання земельних ресурсів, виробничої, фінансової і трудової діяльності. Інтегральний показник стратегічної ефективності сільськогосподарського підприємства включає систему критеріїв оцінювання: рівень стратегічної спроможності підприємства, наявність візії та її відповідність встановленим критеріям, наявність місії та її відповідність встановленим критеріям, наявність сформованих цінностей та їх оприлюднення на офіційному сайті, проведення стратегічного аналізу та наявність сформованої стратегії розвитку. За цією методикою усі сільськогосподарські

підприємства поділено на три групи: з високим рівнем потенціалу нарощування конкурентних переваг, середнім та низьким рівнем.

На основі визначених конкурентних переваг розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: собівартість сільськогосподарської продукції, ціни на сільськогосподарську продукцію, обсяг експорту сільськогосподарської продукції, номенклатура сільськогосподарської продукції, якість сільськогосподарської продукції, екологічність сільськогосподарської продукції, маркетингова активність, позитивний бізнес-імідж, впровадження інновацій, розвиток персоналу, стратегічна ефективність, географічна диверсифікація та економічна розроблено стратегічну канву розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств за стратегією блакитного океану. Розроблена стратегічна канва дає змогу керівництву сільськогосподарських підприємств зосередитись на тих стратегічних конкурентних перевагах, які є важливими для успішного ведення зовнішньоекономічної діяльності, виходячи із власних можливостей та можливостей створення нових ринкових ніш.

Задля апробації запропонованих розробок здійснено моделювання процесу визначення потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств на базі приватного сільськогосподарського підприємства «Рідна земля». У процесі моделювання було визначено рівень розвитку зовнішньоекономічної діяльності Івано-Франківського регіону, до якого відноситься досліджуване підприємство; розраховано регіональні індекси експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України у 2017-2019 рр.; здійснено класифікацію сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку зовнішньоекономічної діяльності у 2017-2019 рр.; проведено порівняльний аналіз сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку зовнішньоекономічної діяльності у 2017-2019 рр. та здійснено їх рейтингування; здійснено оцінку потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності приватного сільськогосподарського підприємства «Рідна земля» на основі обчислення загального інтегрального показника.

Практична цінність проведеного дослідження підсилюється

обґрунтованими стратегічними напрямками розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств у межах тактичних програм дій та розробкою типових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області. На основі визначених особливостей функціонування різних сільськогосподарських підприємств в залежності від рівня розвитку зовнішньоекономічної діяльності у них у роботі запропоновано три різні методики організації стратегічного управління, зокрема: для підприємств з високим рівнем розвитку зовнішньоекономічної діяльності – доцільно використовувати комплексну методику стратегічного планування, яка включає створення «матриці Х» за методом «Хосин канрі», де обґрунтовано стратегічні завдання, тактичні цілі для їх досягнення, конкретні бізнес-процеси та очікувані результати від їх реалізації; Для господарств з середнім рівнем розвитку зовнішньоекономічної діяльності – рекомендовано використовувати деталізований (ієрархічний) метод «дерева цілей»; для господарств з низьким рівнем розвитку зовнішньоекономічної діяльності або без такого виду діяльності - рекомендовано застосовувати спрощену методику стратегічного планування на основі спрощеного «дерева проблем» і «дерева цілей».

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, стратегія зовнішньоекономічної діяльності, сільськогосподарські підприємства, стратегічний аналіз, стратегія «Блакитного океану», стратегічні конкурентні переваги,

ABSTRACT

L. Halas. Strategy of foreign economic activity of agricultural enterprises – Qualifying scientific paper, not for publication.

Thesis for a degree of Ph.D. in 051 Economics (Field of knowledge – 05 Social and behavioral sciences) – Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, 2021. Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, 2021.

The thesis deals with the theoretical and methodological foundations of research on the formation and implementation of strategies for the foreign economic activity of agricultural enterprises. The essence of the strategy of the foreign economic activity of agricultural enterprises is substantiated, its role, place, and interrelation on its formation and implementation at the enterprise are determined. Scientific, theoretical, and methodical approaches to creating the strategy of the foreign economic activity are systematized and determined. The tendencies of the development of the foreign economic activity of agricultural enterprises of the Ivano-Frankivsk region are analyzed. Conceptual theoretical and methodological bases of formation and implementation of the strategy of the foreign economic activity development of agricultural enterprises are outlined.

The study of the strategy of the foreign economic activity of agricultural enterprises contributed to the development of a system-integrated approach to the interpretation of the category «strategy of the foreign economic activity of agricultural enterprises» and improved methods of classification of agricultural enterprises depending on the level of their foreign economic activity. The term «strategy of the foreign economic activity of agricultural enterprises» means «long-term plan, which as a sub-strategy of the overall development strategy of the enterprise, provides a set of directions, principles, policies, and actions carried out by the agricultural enterprise in the development of its foreign economic activity to strengthen financial and economic capacity and gain additional competitive advantages».

Methodological approaches to the substantiation of the foreign economic development strategy as an integral sub-strategy of general development strategy are improved, its place and role in general development strategy are determined, and a systematic approach of combining different sub-strategies within a typical strategy of agricultural enterprises development is proposed.

The main theoretical and methodological principles of formation and implementation of the strategy of foreign economic activity of agricultural enterprises are determined based on a systematic approach, which provides the substantiation of theoretical principles, general and specific functions, and methodological foundations of strategic management of the foreign economic activity of agricultural enterprises.

A methodical approach to the classification of agricultural enterprises according to

the level of development of the foreign economic activity is developed. It is based on the calculation of changes in the regional index of export competitiveness of agricultural enterprises. This made it possible to identify 3 groups of farms with different levels of development of the foreign economic activity, namely, with low, medium, and high levels of development.

The method of estimating the potential of the formation of strategic competitive advantages of the foreign economic activity of agricultural enterprises by developing a general integrated indicator is proposed. It includes an integrated indicator of the economic efficiency of agricultural enterprises and an integrated indicator of the strategic efficiency of agricultural enterprises. This technique provides an integrated combination of quantitative and qualitative indicators, such as the efficiency of land use, production, financial and labor activities; the level of strategic capacity of the enterprise; the presence of vision, mission, values, tasks; conducting strategic analysis and the existence of a developed development strategy, as well as established criteria for assigning farms to a particular classification group.

We conducted a comprehensive strategic analysis using the following methods: PEST-analysis, SWOT-analysis, and analysis of Porter's competitive forces. The results of the PEST analysis show that the prospects for the development of the foreign economic activity of agricultural enterprises in the Ivano-Frankivsk region depend on 4 main types of actors. The political influence of factors is 4.43, and economic is 4.40, technological is 4.35, and socio-cultural is 4.14. The results of the SWOT analysis made it possible to summarize the main strategic directions of development of the foreign economic activity of agricultural enterprises to effectively use their strengths and external opportunities, as well as to reduce weaknesses and avoid external threats. An analysis of Porter's five competitive forces has identified the main threats and benefits to the role of suppliers and consumers of products, as well as direct and indirect competitors in today's foreign economic market.

A method for assessing the potential for the formation of strategic competitive advantages of the foreign economic activity of agricultural enterprises has been developed to elaborate effective applied strategic directions for the development of the foreign economic activity of agricultural enterprises. This method involves the calculation of the overall integrated indicator. It includes an integrated indicator of the economic

efficiency of the agricultural enterprise and an integrated indicator of strategic efficiency of the agricultural enterprise. The method of expert evaluation is used to establish the coefficient of the impact of economic efficiency and strategic efficiency, which amounted to 0.73 and 0.27, respectively. The integrated indicator of the efficiency of management of the agricultural enterprise is based on a calculation of such indicators as the efficiency of use of land resources, production, financial, and labor activity. The integrated indicator of strategic efficiency of an agricultural enterprise includes a system of evaluation criteria, namely, the level of strategic capacity of the enterprise, the presence of vision and its compliance with the established criteria, the mission and its compliance with established criteria, the presence of established values and their publication on the official website, conducting strategic analysis and the presence of the formed development strategy. According to this method, all agricultural enterprises are divided into three groups, namely, with a high level of potential for increasing competitive advantages, medium and low levels.

Based on certain competitive advantages of the foreign economic activity of agricultural enterprises, such as prime cost of agricultural products, prices for agricultural products, export of agricultural products, range of agricultural products, quality of agricultural products, environmental friendliness of agricultural products, marketing activity, positive business image, the introduction of innovations, personnel development, strategic efficiency, geographical diversification, and economic efficiency. The strategy of foreign economic activity of agricultural enterprises according to the blue ocean strategy is developed. The elaborated strategic canvas allows the management of agricultural enterprises to focus on those strategic competitive advantages that are important for the successful implementation of the foreign economic activity, based on their capabilities and opportunities to create new market niches.

The process of determining the potential for the formation of strategic competitive advantages of foreign economic activity of agricultural enterprises based on the private agricultural enterprise «Ridna Zemlya» is modeled to test the proposed developments. In the process of modeling the level of development of the foreign economic activity of the Ivano-Frankivsk region, to which the researched enterprise belongs, is determined; regional indices of export competitiveness of agricultural enterprises of Ukraine in 2017- 2019 are calculated; the classification of agricultural enterprises of the regions of Ukraine

according to the level of development of foreign economic activity in 2017-2019 is carried out; a comparative analysis of agricultural enterprises in the regions of Ukraine is conducted according to the level of development of foreign economic activity in 2017- 2019 and their ranking is carried out; the potential of formation of strategic competitive advantages of foreign economic activity of the private agricultural enterprise «Ridna Zemlya» based on the calculation of the general integrated indicator is estimated.

The practical value of the study is enhanced by sound strategic directions for the development of the foreign economic activity of agricultural enterprises within the tactical action programs and the development of standard strategies for the development of the foreign economic activity of agricultural enterprises in the Ivano-Frankivsk region. Based on the studied features of the functioning of different agricultural enterprises depending on the level of foreign economic activity, we proposed three different methods of strategic management, in particular, for enterprises with a high level of foreign economic activity, it is advisable to use a comprehensive methodology of strategic planning, which includes creating «X matrix» by the method of «Hoshin Kanri», which substantiates the strategic objectives, tactical goals to achieve them, specific business processes and the expected results from their implementation. For farms with an average level of development of the foreign economic activity, it is recommended to use a detailed (hierarchical) method of «goal tree». For farms with a low level of development of foreign economic activity or without this type of activity, it is recommended to use a simplified methodology of strategic planning based on a simplified «problem tree» and «goal tree».

Keywords: foreign economic activity, the strategy of foreign economic activity, agricultural enterprises, strategic analysis, the strategy of the «Blue Ocean», strategic competitive advantages

Список публікацій Галас Л. І. за темою дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Галас Л. І. Зовнішньоекономічна діяльність сільськогосподарських підприємств як один з пріоритетних напрямків розвитку України. Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2020. Вип. XV. 2020. URL:

<https://econ.pnu.edu.ua/visnikpriкарпатськогоуніверситету/?fbclid=IwAR38KaT6qi-BpSk8MKChTKXNZmN4TVNJ5gB8oIvXemjijh0l9IK9nQCVBUk>.

2. Галас Л. І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та її основні. Інноваційна економіка. 2021. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/720>.

3. Галас Л. І. Передумови розвитку стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств України. Ефективна економіка. 2021. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>. (стаття буде на сайті в останніх числах місяця).

4. Галас Л. І. Конкурентні переваги зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств. Регіональна економіка. 2021. С. 55–66.

5. Галас Л., Дзямулич М., Шматковська Т. Особливості експортної діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні. Економічний форум. 2021. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/206/193.

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав

6. Halas L., Shmatkovska T. Foreign economic activity of agricultural enterprises in Ukraine. European journal of economics and management. 2021 URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2021/eujem_2021_7_2/03.pdf

Матеріали наукових конференцій

7. Галас Л. І. Аналіз ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств України. Світ економічних наук. Вип.30. 2021 URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/3571/>.

8. Галас Л. І. Рентабельність як один з основних показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств. Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути. 2021. URL: https://openscilab.org/wp-content/uploads/2021/04/suchasni-vikliki-i-aktualni-problemi-nauki-osviti-ta-virobnictva-mizhgaluzevi-disputi_2021_03_26.pdf.

9. Halas L. Strategic areas of development of foreign economic activity of agricultural enterprises. Impact of modernity on science and practice. 2020 URL:

<https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2020/04/XII-Conference-13-14-Edmonton-Canada.pdf>.

ЗМІСТ

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	23
1.1. Наукові підходи формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств	23
1.2. Теоретичні основи організації стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств	38
1.3. Методологія та методика формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств	52
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	66
2.1. Оцінка тенденцій розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств	66
2.2. Економічна оцінка потенціалу стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств	79
2.3. Стратегічний аналіз перспектив розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств Івано- Франківської області	90
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	106
3.1. Стратегічні конкурентні переваги розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств	106
3.2. Моделювання процесу визначення потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств	126
3.3. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств	139
ВИСНОВКИ	159

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	166
ДОДАТКИ	184

ВСТУП

Актуальність теми. Галузь сільського господарства України є однією з провідних в структурі національної економіки країни та показує позитивні тенденції розвитку, особливо враховуючи кризові явища в країні. Набуття Україною повноцінного членства в СОТ, глобалізація світової економіки, послаблення економічних бар'єрів та лібералізація економічних відносин між Україною та країнами ЄС сприяли інтеграції вітчизняних ринків сільськогосподарських товарів у світовий економічний простір. Не менш важливими є сприятливі природні та кліматичні умови, наявність чорноземів на більшості території України, що дає можливість для розвитку сільського господарства України та нарощування його потенціалу. Світовий ринок товарів та послуг є надзвичайно місткий, що, у свою чергу, передбачає широкі перспективи для підприємств, які функціонують на ньому, та водночас створює певні вимоги до менеджменту цих компаній. Розглядаючи сферу сільського господарства України, в якій однією з ключових ланок функціонування є розвиток ефективної системи зовнішньоекономічних зв'язків, потрібно зацентрувати увагу саме на розробку шляхів входу на світовий ринок. Включення цієї сфери у систему світової торгівлі та ефективна розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств сільського господарства сприятиме підвищенню техніко-економічного рівня виробництва продукції, більш ефективному використанню сировини і природних ресурсів, та покращенню рівня життя та добробуту населення в цілому. Українські сільськогосподарські підприємства при виході на зовнішні ринки в більшості випадків уникають стратегічного планування та управління своєю діяльністю. Відповідно, вони не можуть бути конкурентоспроможними у порівнянні з іноземними підприємствами, які активно застосовують методи стратегічного планування та управління.

Теоретичну та методологічну частину досліджень складають праці таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених економістів, як: М. О. Карпенко, О. А. Кириченко, О. П. Кісь, О. Е. Ковтун, І. Ф. Коломієць, С. В. Косенко, В. А.

Дергачова, Г. В. Барабашіна, С. М. Качан, Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер, Л. М. Пісьмаченко, Л. А.Швайка, Е. Ю. Сидорова, В. Ю. Горчаков, В. В. Покровська, А. В. Ковалевська, Я. П. Машталір, М. І. Дідівський, О. П. Гребльник, В. М. Якубів, Т. О. Шматковська, І. Ф. Баланюк, Д. І. Шеленко. Однак, в сучасних умовах господарювання та мінливому зовнішньому середовищі функціонування підприємств, стратегія зовнішньоекономічної діяльності швидко розвивається, набуваючи нових характеристик та форм, що і зумовлює постійне дослідження особливостей її розробки, впровадження та функціонування.

Однак чимало аспектів та проблем, які стосуються зовнішньоекономічної діяльності та стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств залишаються не до кінця розкритими. Незважаючи на вагомий вклад українських учених-економістів залишаються недостатньо вивченими проблеми стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, що зумовило необхідність дослідження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Наукова новизна та актуальність зазначених проблем дали можливість здійснити вибір теми дисертаційної роботи, визначили об'єкт та предмет дослідження, а також мету і завдання.

Зв'язок дисертаційної роботи з науковими темами, програмами, планами. Наукове дослідження відповідає тематичним планам наукових досліджень ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»: «Розробка організаційно-економічного механізму удосконалення функціонування виробничо-господарських структур регіону» (номер державної реєстрації 0111U000875, 2011–2020 рр.) – у рамках теми авторка розробила пропозиції щодо обґрунтування напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств; «Розробка і обґрунтування соціально- економічного та організаційно-управлінського механізму збалансованого розвитку підприємницьких структур у регіоні Карпат» (номер державної реєстрації 0113U004332, 2012–2020 рр.) – розроблено пропозиції щодо стратегії розвитку

зовнішньоекономічної діяльності як напряму сталого розвитку регіону.

Мета та завдання наукового дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних та методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування і реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно було виконати такі завдання:

–обґрунтувати концептуальні теоретико-методологічні засади формування і реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств;

–встановити особливості, тенденції та стратегічні можливості становлення зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств області;

–здійснити стратегічний аналіз потенціалу розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств

–обґрунтувати методику оцінки потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств;

–розробити типову стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств;

–розробити пропозиції нарощування сільськогосподарськими підприємствами конкурентних переваг у розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Дисертаційна робота базується на основних положеннях теорії стратегічного управління сільськогосподарських підприємств зарубіжних та вітчизняних учених, а саме зокрема з питань розробки та реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності

сільськогосподарських підприємств для їх виходу на іноземні ринки товарів та послуг.

Для досягнення поставлених завдань дисертаційного дослідження було використано такі методи: семантичного аналізу – визначення сутності поняття «стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств» як економічної категорії, визначення підходів, ознак та особливостей даного поняття; абстрактно-логічний – при формуванні висновків наукового дослідження та теоретичних узагальнень; порівняльного аналізу – для порівняння кількісних та якісних показників зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств, аналізу і синтезу – при обґрунтуванні показників оцінки зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств; SWOT-аналіз – для аналізу та оцінки сильних і слабких сторін зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств; PEST – аналіз – для оцінки зовнішніх факторів впливу на зовнішньоекономічну діяльність сільськогосподарських підприємств, аналіз 5 сил Портера – оцінка конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств при виході на зовнішні ринки.

Інформаційною базою наукового дослідження були закони України, постанови Кабінету Міністрів України, законодавчі та нормативні акти, офіційні дані Державного комітету статистики України та Головного управління статистики в Івано-Франківській області, матеріали та документи Івано-Франківської обласної держадміністрації, публікації зарубіжних і вітчизняних вчених та науковців, мережа «Internet», та особисті наукові узагальнення авторки.

Наукова новизна результатів дослідження включає обґрунтування науково-практичних положень щодо формування і реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств. Найважливіші наукові результати, які характеризують новизну дисертаційного дослідження, полягають у наступному:

удосконалено:

– наукові підходи до розуміння сутності поняття «стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств», зокрема пропонуємо розуміти як довгостроковий план, який будучи підстратегією загальної стратегії розвитку підприємства, передбачає комплекс напрямів, принципів, політик та дій, які здійснюються сільськогосподарським підприємством у процесі розвитку своєї зовнішньоекономічної діяльності з метою зміцнення фінансово-економічної спроможності та отримання додаткових конкурентних переваг;

– методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності як цілісної підстратегії загальної стратегії розвитку, визначено місце і роль її у загальній стратегії розвитку та запропоновано системний підхід поєднання різних підстратегій в межах типової стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств;

– теоретико-методологічні засади формування і реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств на основі системного підходу, що передбачає обґрунтування теоретичних принципів, загальні та специфічні функції та методологічні засади організації стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств;

– методичний підхід до класифікації сільськогосподарських підприємств за рівнем розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що базується на розрахунку тенденцій змін регіонального індексу експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, що дало змогу визначити 3 групи господарств різних за рівнем розвитку ЗЕД, а саме: з низьким, середнім та високим рівнем розвитку;

– методика оцінки потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств шляхом розробки загального інтегрального показника, який включає інтегральний показник ефективності господарювання сільськогосподарського підприємства та інтегральний показник стратегічної ефективності сільськогосподарського підприємства. Дана методика передбачає інтегральне

поєднання кількісних та якісних показників: ефективність використання земельних ресурсів, виробничої, фінансової і трудової діяльності; рівень стратегічної спроможності підприємства; наявність візії, місії, цінностей, завдань; проведення стратегічного аналізу та наявність сформованої стратегії розвитку, а також встановлено критеріальні ознаки віднесення господарств до певної класифікаційної групи;

– диференційовані типові стратегії розвитку для трьох класифікаційних груп сільськогосподарських підприємств в залежності від рівня розвитку зовнішньоекономічної діяльності у них, а саме із застосуванням методики Х-матриці «Хосин Канрі», комплексного «дерева цілей», спрощеної типової стратегії на основі «дерева проблем» та «дерева цілей»;

набули подальшого розвитку:

– стратегічний інструментарій розвитку зовнішньоекономічної діяльності, який базується на особливостях і тенденціях стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств регіону і передбачає методичні інструменти стратегічного аналізу, пошуку конкурентних переваг, принципи, політики та методичні підходи до формування і реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності;

– методичні підходи до стратегічного аналізу потенціалу розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств шляхом застосування комплексного інструментарію економічного, соціологічного та стратегічного аналізу, зокрема методики техніко-економічного аналізу, розширеного PEST-аналізу, SWOT-аналізу, аналізу п'яти конкурентних сил Портера;

– пропозиції щодо нарощування сільськогосподарськими підприємствами конкурентних переваг у розвитку зовнішньоекономічної діяльності на основі побудови стратегічної канви розвитку за методикою стратегічного планування «блакитного океану».

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність одержаних автором результатів наукових досліджень полягає у тому, що обґрунтовані у дисертації методичні підходи, отримані теоретичні висновки в

практичні рекомендації можуть бути використані у процесі розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств. Окремі положення дисертаційного дослідження можуть бути використані сільськогосподарськими підприємствами для впровадження типової стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

Наукові розробки та пропозиції щодо стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств використані при формування стратегічних засад економічної політики Івано-Франківської області й тактичних підходів щодо її реалізації. Зокрема сільською територіальною громадою використана та застосована на практиці стратегія зовнішньоекономічної діяльності на діючих сільськогосподарських підприємствах для виходу на зовнішні ринки, розвиваючи свій внутрішній потенціал щодо нарощення виробничого потенціалу (довідка № 42/01-15 від 27.05.2021 р.).

Наукові дослідження та розробки дисертаційного дослідження Галас Л.І. на тему «Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств» використовуються у навчальному процесі підготовки студентів при викладанні курсів «Стратегічне управління» «Економіка підприємства» а також у науково-дослідній роботі викладачів і аспірантів університету. (довідка 2021-01-26/03/687 від 27.05.2021 р.)

Особистий внесок здобувача. Дана дисертаційна робота виконана автором самостійно. Наукові розробки, результати, рекомендації і висновки, що виносяться на захист, самостійно одержані автором. У наукових працях, які опубліковані у співавторстві, авторкою взято до уваги лише ті ідеї, що є результатом особистих розробок.

За результатами наукових досліджень опубліковано 9 наукових праць, зокрема: 5 наукових статей в наукових збірниках та журналах, що включені до наукометричних баз, 1 наукова стаття – у науковому періодичному виданні іншої держави; 3 публікації апробаційного характеру.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи оприлюднені й обговорені на міжнародних та вітчизняних науково-

практичних конференціях, зокрема: Соціально-економічний розвиток аграрної сфери: Impact of modernity on science and practice(Edmonton, Canada, 13-14 квітня 2020); Світ економічної науки (Тернопіль, 28 квітня 2021); Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути (Київ, 26 березня 2021).

Обсяг і структура дисертації. Основні структурні компоненти дисертації: анотація, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Дисертаційна робота містить 25 таблиць, 30 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 161 найменувань на 18 сторінках. Додатки займають 5 сторінок. Повний обсяг дисертації складає 191 сторінок, з них 165 сторінки основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Наукові підходи формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств

У сучасному стані розвитку економіки України агропромисловий сектор є стратегічно важливою ланкою розвитку країни. Саме розвиток АПК та його галузей можуть забезпечити становлення країни на світовому ринку торгівлі, підвищити її конкурентоспроможність та здатність забезпечити не тільки населення продовольчими товарами, а й промисловість країни – сировиною.

Це і є основною метою діяльності АПК України. Чисельність зайнятого населення у АПК у 2018 році складає близько 35%, що значно переважає інші сфери економіки та міжгалузеві комплекси. Основні фонди виробничого призначення, які є досить значними, але велика їх частина є морально застарілими, що зумовлює втрати при вирощуванні, збиранні, зберіганні та транспортуванні сільськогосподарської продукції. АПК України створює близько 17% ВВП України станом на 2018 рік, що досить значимо для галузей економіки та економіки країни у цілому, та 40 % валютної виручки, яка потрапляє до України – це результат функціонування АПК України, адже країна вже займає лідируючі позиції по експортуванню продукції сільського господарства на світовий ринок товарів та послуг [1].

Аграрний сектор України є одним з основних напрямків національної економіки і демонструє позитивні тенденції, особливо враховуючи кризу у країні. Офіційний вступ України до СОТ, глобалізація світової економіки, послаблення економічних бар'єрів між Україною та країнами ЄС та лібералізація економічних відносин сприяли інтеграції внутрішнього аграрного ринку у світовий економічний простір. Не менш важливими є сприятливі

природні та кліматичні умови, а також чорнозем на більшій частині території України, що забезпечує можливості для розвитку українського сільського господарства та збільшення його потенціалу.

Функціонування на світовому ринку товарів та послуг передбачає широкі перспективи для підприємств, які функціонують на ньому, та водночас створює певні вимоги до менеджменту цих компаній.

Дідківський М.І. зовнішньоекономічну діяльність розглядає не тільки як складову господарської діяльності підприємства, алей як важливий фактор економічного зростання, створення передумов більш інтенсивного розвитку інтеграційних процесів на мікрорівні [2, с. 19].

Лапуста М.Г. стверджує, що «...зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок. Вона є важливою складовою частиною всієї роботи підприємства і здійснюється на основі валютної самоокупності та самофінансування» [3, с. 518].

Розглядаючи сферу сільського господарства України в якій однією з ключових ланок функціонування є розвиток ефективної системи зовнішньоекономічних зв'язків у даній галузі, потрібно зацентрувати увагу саме на розробку виходу на світовий ринок та здійснення на ньому основних видів зовнішньоекономічної діяльності, а саме міжнародної торгівлі, міжнародного лізингу, використання активів з-за кордону, міжнародного інвестування та всіх інших контрактних форм ЗЕД.

Міжнародна торгівля товарами та послугами складає ключову частку у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Експорт продукції АПК та харчової промисловості збільшився у порівнянні з 2017 роком на 855,9 млн. доларів, тобто на 4,8%. Основними торгівельними партнерами України являються країни ЄС, Росія, Туреччина, Китай, Індія, Єгипет, Білорусія, США, Молдова, Саудівська Аравія. Що ж до операцій з імпорту, то за 2018 рік вони збільшилися на 14,3% у порівнянні з 2017 роком, і складають 62,9 млрд. доларів [4].

Міжнародний лізинг здійснюється як передача саме у тимчасове користування майном або робочою силою суб'єктам господарської діяльності. Міжнародний лізинг у сфері сільського господарства з кожним роком стає дедалі важливішим для України. У перспективі всі організаційно правові форми господарювання а зокрема фермерські господарства будуть використовувати механічні комбайни для збору не тільки зернових культур, а також врожаю картоплі та цукрового буряка. Станом на 2017 – 2020 рр. лізингове устаткування активно використовується для виробництва олії з ріпака, кукурудзи та сої.

Однією з ключових проблем у сфері сільського господарства України є відсутність якісного посівного матеріалу. Враховуючи, що високопродуктивні сорти сільськогосподарських культур є досить дорогими тому вітчизняні фермерські господарства часто використовують неякісні та дешеві сорти, що відповідно впливає на якість продукції та врожайність [5]. Тож дана проблема досить ефективно вирішується завдяки механізму роялті. Використання активів з-за кордону здійснюється за рахунок виплат за використання фірмових знаків, авторських прав чи патентів. Даний вид виплат називається роялті.

До контрактних форм ЗЕД належать: контракти на управління, контракти «під ключ», та колективні контракти. Спільні підприємства дають змогу українському виробнику розширити свої ринки збути, наростити масштаби виробництва та підвищувати якість самої продукції.

Міжнародні інвестиції – це довгострокові вкладення матеріальних активів нерезидентами країни в її економіку. Що ж до інвестицій у галузі сільського господарства станом на 2018 рік то вони зросли на 6,7 % у порівнянні з 2016 роком та склали 22 млн. доларів [6].

Тому очевидно, що ефективний розвиток інтеграції українського сільського господарства у світову торгову систему та зовнішньоекономічну діяльність покращить техніко-економічний рівень виробництва, ефективніше використовуватиме сировину та природні ресурси та покращить рівень життя стандарти.

Виходячи на зовнішні ринки, українські сільськогосподарські компанії у

більшості випадків уникають стратегічного планування та управління своєю діяльністю. Тому вони не можуть бути конкурентоспроможними порівняно з іноземними компаніями, які активно застосовують методи стратегічного планування та управління [7].

Отже, можна сказати, що важливою частиною зовнішньоекономічної діяльності українських сільськогосподарських підприємств є формування ефективної зовнішньоторговельної стратегії, оскільки правильна установка залежить від прибутковості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, якості його продукції, та його присутність на зовнішніх ринках.

Слово «стратегія» походить з грецької, що означає «військові дії», «бойові мистецтва». Ця концепція використовується у військових операціях, вона забезпечує попереднє планування та формує основні стратегічні цілі. А. Чендлер запозичив цю концепцію в 1962 році для здійснення ефективного бізнесу. Стратегія підприємства – це систематизований план дій, призначений для досягнення основних цілей підприємства. У даний час «стратегія» має кілька визначень.

Г. Мінцберг вважає, що «стратегія – це :

- конкретні плани менеджменту щодо досягнення поставлених цілей та завдань для підприємства;
- розробка моделей поведінки, та їх ліній поведінки;
- конкурентна позиція, та розташування товарів на ринках;
- основні дії підприємства для його перспективи;
- розробка переваг серед конкурентів» [8, с. 11-12].

Відомий науковець І. Ансофф стверджує, що «стратегія підприємства – це набір правил для прийняття рішень, якими керується підприємство у своїй діяльності, систематичний підхід, який забезпечує збалансований напрямок розвитку підприємства» [9, с. 46].

М. Портер розглядає стратегію як наступальну або оборонну дію, спрямовану на встановлення стабільних позицій у галузі для успішного подолання п'яти факторів конкуренції, забезпечуючи тим самим максимальну

віддачу компанії від інвестицій [10, с. 51].

Стратегія допомагає компанії ефективно конкурувати з іншими компаніями та посідати лідируючі позиції на ринку.

Вивчення походження теорії управління дозволяє відзначити, що з початком сучасної (інформаційної) ери парадигма стратегічного управління визначається як самостійний напрям, який має три основні характеристики:

- відмова від ієрархічно орієнтованих принципів управління та надання пріоритетів горизонтальним зв'язкам;

- підвищення життєздатності середовища (зовнішнього та внутрішнього), замінюючи стабільність мінливістю;

- заміна ролі визначального фактору функціонування та розвитку, і головне надбання економічної системи – перехід від капіталу до людини (людський капітал).

На наш погляд, конфігурація цих характеристик у системі управління призвела до появи нового напрямку «стратегічного управління», а також дозволяє нам виявити конкретні характеристики, які трансформувались у методологічну основу теорії стратегічного управління.

Стратегія – це конкретний план дій управління, спрямований на досягнення встановлених цілей. Він визначає, як організація буде функціонувати та розвиватися, а також які ділові, конкурентні та функціональні заходи та дії будуть вжиті для забезпечення досягнення організацією бажаного стану.

У результаті дослідження поняття «стратегія підприємства» вітчизняними та зарубіжними вченими, можна сказати, що вони подають приблизно однакові визначення, хоча всі можна прокласифікувати за певними підходами, такими як : ситуативний, процесний, ресурсний та системний.

Що ж до поняття «стратегія зовнішньоекономічної діяльності» можна виділити три основних підходи, а саме: системний, стратегічний та функціональний.

Стратегічний підхід визначення поняття «стратегія зовнішньоекономічної діяльності» націлений на довгострокове цілепокладання,

основним його завданням є розробка ефективних дій та заходів на зовнішньому ринку товарів та послуг. Даний підхід зорієнтований на стійкість та розширення ринкових позицій та завоювання бажаної частки ринку.

Розглядаючи системний підхід можна зробити висновок, що основним його завданням є реалізація комплексу зовнішньоекономічних стратегій підприємства і також зорієнтований на систему довгострокових цілей підприємства. При формуванні стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі системного підходу варто враховувати три основні складові:

- узгодження дій і протидій ринкових відносин;
- вихід на нові ринки;
- формування конкурентних переваг.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття «стратегія ЗЕД»

№	Визначення	Джерело
Стратегічний підхід		
1.	Стратегія ЗЕД – це основний план розвитку діяльності, пов'язаної з виходом на закордонні ринки, здобуттям необхідної частки ринку, розширенням та збереженням своїх позицій.	О. П. Кісь [11, с. 29]
2.	Стратегія ЗЕД – набір управлінських рішень звужує всю сукупність можливих зовнішньоекономічних дій компанії до набору найбільш ефективних довгострокових цілей, поставлених у загальній стратегії.	С. В. Косенко [12, с. 29]
3.	Зовнішньоекономічна стратегія полягає в досягненні економічних цілей на світовому ринку, реалізується ж вона в процесі зовнішньоекономічної політики, основою якої є державні законодавчі акти та доктрина національної безпеки.	В. А. Дергачова [13, с. 137]
4.	Стратегія ЗЕД – це стратегія яка впливає з об'єктивно існуючих порівняльних і конкурентних переваг у різних галузях народного господарства і передбачає пріоритет національних економічних інтересів в системі методів і форм регулювання світогосподарських зв'язків, ґрунтується на засобах тарифного і нетарифного регулювання, спрямована в цілому на створення конкурентного ринкового середовища, поступове формування економіки, орієнтованої на експорт.	Г. В. Барабашіна С.М. Качан [14]
Системний підхід		
5.	Стратегія ЗЕД – це функціональна стратегія, яка за ієрархією пов'язана з конкурентною, ресурсною, товарною та іншими стратегіями підприємства	О. А. Кириченко [15, с. 29]
6.	Стратегія ЗЕД – це комплекс управлінських рішень, які сприяють формуванню найбільш ефективних цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства та враховують можливі дії і протидії інших	Е.О. Ковтун [16]

	учасників ринкових відносин.	
7.	Стратегія ЗЕД – це стратегія, яка формується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, на які впливає експортний потенціал підприємства, що є основою її формування.	В.А. Агафонов [17, с. 200]

**Джерело: розробка автора*

У таблиці 1.1. розглянуто основні визначення поняття «стратегія зовнішньоекономічної діяльності» згідно системного та стратегічних підходів функціонування.

Дослідивши дані підходи можна виділити певні загальні особливості будь-якої стратегії зовнішньоекономічної діяльності:

1. Орієнтація на внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування. При розробці стратегії зовнішньоекономічної діяльності важливими складовими дослідження зовнішнього середовища є такі фактори як:

1.1. Політична ситуація:

- політична нестабільність існуючого уряду;
- низькі вимоги до якості продукції та низькі стандарти якості;
- високі митні тарифи;
- недосконалість правової бази та незахищеність бізнесу та ін.

1.2. Економічні фактори:

- знецінення гривні;
- нестабільність курсу валют;
- стагнація економіки;
- зниження інвестиційної активності та ін.

1.3. Соціальні фактори:

- рівень соціальних стандартів;
- проблема бідності населення;
- активність споживання;
- розбіжність традицій, віросповідання та ін.

1.4. Технологічні фактори:

- різний рівень розвитку НТП в країнах ЄС та країнах третього світу;
- відсутність значної державної підтримки НТР;
- рівень розвитку міжнародного лізингу в країні, та ін.

1.5. Споживачі – зміни в потребах споживання відповідно зумовлюють зміни в системі планування стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Важливе врахування цільової аудиторії, продукції, їх потреби в споживанні та обсяг споживання.

2. Постачальники – є важливою складовою ефективного функціонування підприємства є надійність та оперативність поставок продукції, тож необхідність оцінювати та спрогнозувати можливі варіанти поставок, розробити заходи щодо запобігання ризиків.

Розглядаючи внутрішнє середовище функціонування сільськогосподарського підприємства можна виділити такі фактори:

- масштаби зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- забезпечення ресурсами підприємства;
- інформаційне забезпечення;
- завдання та цілі підприємства;
- рівень кваліфікації персоналу підприємства та ін.

3. Комплексність та взаємозалежність відповідно до ієрархії стратегій підприємства.

4. Необхідність врахування менеджментом підприємства обмеженість можливих ситуацій і факторів, які впливають на розробку і впровадження стратегії зовнішньоекономічної діяльності, та вибір з них найбільш пріоритетних, які приведуть підприємство до успіху.

5. Врахування пріоритетів стратегії зовнішньоекономічної діяльності серед інших видів економічної діяльності підприємства [18].

Сільськогосподарські підприємства не повинні мати великої кількості учасників, адже нормативно-правова база корпоративного управління побудована таким чином, що при великій кількості управлінців втрачається керованість стратегічними напрямками та виникають труднощі при прийнятті стратегічних рішень. При розробці стратегії зовнішньоекономічної діяльності, всі його учасники беруть активну участь у процесі, всі питання врегульовуються через загальні збори, які і є найвищим органом управління. Відповідно при стратегічному плануванні зовнішньоекономічної діяльності та

управлінні ним, загальні збори виконують такі завдання:

1. Визначення основних стратегічних напрямків діяльності, утвердження його стратегічних планів, звітування про їх контроль та виконання;
2. Внесення змін та корективів до стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності;
3. Визначення формату контролю за виконанням стратегії зовнішньоекономічної діяльності та її розробка.

Також не менш важливим у процесі планування, розробки та впровадження стратегії зовнішньоекономічної діяльності є дирекція сільськогосподарського підприємства. Саме директор відповідає за здійснення цієї стратегії, і відповідно звітує перед загальними зборами.

Отже, можна сказати, що стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарського підприємства – це комплекс правил та дій, які здійснюються сільськогосподарським підприємством при виході на зовнішній ринок товарів та послуг, з урахуванням всіх специфік стратегії зовнішньоекономічної діяльності, а саме: орієнтацію на зовнішнє та внутрішнє середовище, комплексність, врахування всіх каналів постачання та сегментів споживання продукції, і за їх розробку відповідальна дирекція сільськогосподарського підприємства, а контроль за втіленням здійснюють загальні збори.

Стратегічне управління підприємствами сільського господарства – це реалізація його основної концепції діяльності, в яку включається цільовий та інтегрований підходи до функціонування підприємством, що дає змогу встановити основні цілі його розвитку, порівнювати їх з існуючими можливостями підприємства та втілювати їх у відповідність методам розробки та реалізації стратегії діяльності сільськогосподарського підприємства. Система стратегічного управління сільськогосподарським підприємством характеризується певними рисами, які взаємопов'язані з такими чинниками як:

- приналежністю до галузі сільського господарства;
- розміром сільськогосподарського підприємства;

- тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрація та кооперація, потенціал розвитку сільськогосподарського підприємства;
- наявність НТП;
- рівень управління сільськогосподарським підприємством;
- рівень кваліфікації персоналу підприємства.

Тож можна виділити основні риси стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств сільського господарства:

1. Акцент на досягненні конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства на зовнішньому ринку товарів та послуг.
2. Оцінка сильних та слабких сторін сільськогосподарського підприємства за допомогою стратегічного аналізу, за допомогою таких методів як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця БКГ, 5 сил Портера та інші.
3. Врахування НТП у сільськогосподарській галузі, змін та ризиків на зовнішньому ринку.
4. Аналіз наявного ресурсного забезпечення підприємства та його нарощення.
5. Обмеження наявних ресурсів сільського господарства для реалізації зовнішньоекономічної стратегії.

Стратегічне управління сільськогосподарським підприємством здійснюється на основі певних принципів, які є загальними принципами стратегічного управління:

1. Підприємство – це відкрита організаційно-економічна структура, що функціонує у змінному і динамічному середовищі.
2. Підприємство повинно мати високий рівень гнучкості до змін у навколишньому середовищі, що дає можливість виживання та забезпечить його конкурентоспроможність на ринку.
3. Формування SMART-цілей забезпечить послідовний і сталий розвиток сільськогосподарського підприємства.
4. Постійний контроль та моніторинг стратегічних цілей сільськогосподарського підприємства, адже за певний період вони застарівають і відбувається затримка розвитку функціонування підприємства.

5. Механізм діяльності сільськогосподарського підприємства повинен у собі містити стратегічну підсистему.

6. Безпосередня участь та підтримка змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

7. Створення системи зовнішніх зв'язків та стійкого потенціалу підприємства.

Категорія «функція» походить від латинського «function» («посилати», «діяльність») і широко використовується у таких наукових галузях, як математика, психологія, філософія, соціологія та економіка, використовується у значенні обов'язків, певних видів діяльності, атрибутів та залежності однієї причини від іншої. Він також відображає характер та зміст управлінської діяльності уряду на всіх рівнях. Функція управління – це вид діяльності, пов'язаний з об'єктом, який визначається співпрацею та розподілом праці між управлінським персоналом. Кожна функція складається з серії взаємопов'язаних операцій для виконання призначених управлінських ролей [19, с. 51].

У сучасній літературі знайдено багато різних методів класифікації функцій управління, деякі автори вважають, що класифікація функцій з точки зору управління є найпоширенішою, для інших є найпоширенішою класифікацією з організаційно-технічної точки зору [20].

Загальні функції переглядаються як процес, що відповідає стадіям управління, тоді як конкретні функції переважно виділяються разом для формування поширення процесу управління на складі.

Стратегічне управління на підприємствах сільського господарства України виражається у певних функціях, які зображені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Функції стратегічного управління на сільськогосподарському підприємстві

**Джерело: власна розробка автора*

Здійснення даних функцій на сільськогосподарському підприємстві відбувається за допомогою стратегічних рішень, які характеризуються інноваційним характером, спрямованістю на основні цілі та потенційні можливості сільськогосподарського підприємства, суб'єктивність оцінки діяльності підприємства та його виробничого потенціалу і високим рівнем ризику діяльності на ринках товарів та послуг.

Стратегічне планування як функція стратегії зовнішньоекономічної діяльності на сільськогосподарському підприємства стосується трьох життєво важливих сфер його діяльності: формування і реалізація стратегії розвитку і поведінки підприємства у міжнародному середовищі, поведінки при створеного продукту, призначеного для реалізації на зовнішніх ринках і персонал-стратегії підприємства. Безумовно, визначення стратегії виходу на зовнішній ринок та стратегії закріплення на цих ринках принципово залежить від конкретної ситуації в якій знаходиться підприємство [21].

Функція організації у стратегічному управлінні сільськогосподарським підприємством полягає у формуванні керуючої підсистеми, яка би впливала на керовану підсистему зовнішньоекономічної діяльності, і метою цієї функції є

повне виконання поставлених завдань у сфері ЗЕД, з використанням найбільш ефективних важелів впливу, таких як адміністративних, економічних та соціально-психологічних.

Функція координації у стратегічному управлінні ЗЕД – це узгодженні дій між працівниками відділу ЗЕД та всіма іншими структурними елементами сільськогосподарського підприємства для забезпечення збалансованої роботи всіх відділів та структурних підрозділів.

Мотивація як функція зовнішньоторговельного менеджменту проявляється у використанні економічних, соціальних та психологічних методів впливу на персональну зовнішньоекономічну діяльність. Мотивація – це форма цілеспрямованого впливу на людей з метою підвищення їх фізичних, розумових та інтелектуальних здібностей з метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності [22].

Мотивація полягає в тому, щоб працівники виконували свою роботу відповідно до делегованих їм обов'язків та поставлених планів. З точки зору школи наукового управління вважалось, що чим більше буде прикладатися зусиль щодо виконання певних завдань, тим більше буде виплачуватися грошей працівникам [23].

Під мотивацією слід також розуміти внутрішнє спонукання до виконання обов'язків працівниками [24]. Мотивація передбачає формування ідеалів людини, реалізацію колективних потреб, підвищення рівня задоволення виконанням роботи, оцінку виконаної праці, впровадження різноманітних способів стимулювання до виконання обов'язків на найвищому професійному рівні [24].

Функція контролю здійснюється на всіх етапах стратегічного управління, і є системою постійного спостереження і виявлення недоліків та відхилень при процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Контроль є необхідним у всіх сферах життя людини. Функція контролю в управлінні визначається багатьма дослідниками. Вона відкриває сутність проблеми до того, як та перетворюється у кризову. Виділяють встановлення стандартів, виміру досягнутого у порівнянні із запланованим та коректування

планів [24].

Контроль є постійною профілактичною діяльністю управлінського процесу для нормалізації його діяльності. Менеджери, які використовують різні заходи та звільняються від роботи для боротьби з порушеннями, не є ефективними менеджерами. Контроль – це процес забезпечення досягнення цілі організації. Крім того, план орієнтований на майбутнє, такі функції, як контроль, повинні передбачати та запобігати змінам [24].

У своїй діяльності, контроль має бути об'єктивним, ефективним та систематичним. Також рекомендується створювати організаційні та психосоціальні умови, щоб зменшити потребу в контролі. Методом контролю може бути аналіз, перевірка, самоконтроль, перевірка тощо.

Специфічними функціями управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства вважаються :

1. Аналітична функція по вивченню міжнародного ринкового середовища, середовища окремих країн і ринків, запитів споживачів зарубіжних ринкових сегментів.

2. Товарно-виробнича функція, що передбачає удосконалення та адаптацію товару до вимог іноземних споживачів конкретних країн та умов ринку країни виходу підприємства.

3. Збутова функція, що передбачає організацію збутових відділів на підприємстві та збутової мережі у країні виходу підприємства для просування товару.

4. Розробка цінової стратегії та формування цінової політики підприємства щодо товарів, що експортуються та імпортуються.

5. Рекламна робота підприємства на зовнішніх ринках передбачає участь у міжнародних ярмарках, виставках, затосування усіх видів реклами, що сприяють реалізації товарів.

Можна виділити основні переваги діяльності стратегічного управління на сільськогосподарських підприємствах:

1. Мінімізація ризиків та негативних наслідків змін зовнішнього середовища;

2. Можливість формування чинників та факторів, які впливають на діяльність підприємства та створюють зміни зовнішнього середовища;
3. Можливість отримання необхідної інформаційної бази для розробки, прийняття та впровадження стратегічних та тактичних рішень;
4. Забезпечення довгострокової прибутковості та конкурентоспроможності підприємства на сільськогосподарському ринку;
5. Встановлення системи мотивації та стимулювання персоналу для розвитку гнучкості підприємства та можливості пристосування до змін зовнішнього середовища;
6. Створення ефективного виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків та комунікації;
7. Можливість зробити сільськогосподарське підприємство гнучкішим для управління.

Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств є основною складовою еволюції розвитку підприємства, і характеризує ключові фінансово-економічні аспекти діяльності сільськогосподарського підприємства та техніко-економічне обґрунтування ключових заходів, які сприятимуть більш ефективному функціонуванню в конкурентних умовах господарювання. Відповідно основною метою стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок є отримання максимальних прибутків за рахунок збільшення масштабів збуту. Саме вона є ключовою ланкою міжнародного співробітництва між сільськогосподарськими підприємствами України та ринком Європейського Союзу, та вектором у пріоритетах євроінтеграційного спрямування. Завоювання нових європейських ринків сільськогосподарською продукцією та виживання на них є ключовим завданням при розробці стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Керівництву потрібно дослідити не тільки зовнішні фактори впливу на діяльність сільськогосподарського підприємства на цих ринках, а і свої внутрішні фактори та резерви, а саме виробничий процес та перспективи його подальшого розвитку.

1.2. Теоретичні основи організації стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю сільськогосподарських підприємств

За жорсткої конкуренції та нестабільних умов зовнішнього середовища важливо захищати підприємство від його впливу та будувати стратегічний потенціал виробляючи належної якості товари чи надавати послуги, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу на ринку. Це значною мірою можливо завдяки ефективному управлінню стратегічним розвитком підприємством, що включає такі ключові категорії: стратегія, стратегічне управління, корпоративний розвиток, управління розвитком підприємства.

Все більш важливого значення для управління сільськогосподарським підприємством набуває стратегічний підхід в управлінні ним. Постійні зміни у зовнішньому середовищі є невід'ємною складовою сучасних ринкових відносин, що істотно впливає на прийоми та принципи стратегічного управління сільськогосподарським підприємством, та змінює його стратегічні напрямки розвитку.

У період активних інтеграційних процесів, основним фактором передумов розвитку сільськогосподарських підприємств є його зовнішньоекономічна діяльність, яка окреслює всі конкретні переваги підприємства на сільськогосподарському ринку товарів та послуг, шляхом введення основних форм та методів міжнародних економічних відносин, процесу вдосконалення НТП на товарів та послуг, які надає підприємство.

У такому контексті можна сказати, що стратегія є головною складовою діяльності сільськогосподарського підприємства. Вона визначає позицію цього підприємства на світовому ринку товарів та послуг, відтворює його ключові цінності, що сприяє досягненню найбільших результатів діяльності. Тож окреслюючи роль стратегії на підприємстві можна сказати, що вона забезпечує довготермінові, найбільш принципові, важливі настанови, плани та наміри керівництва підприємства, щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін та соціального захисту [25].

Для сучасних умов ведення бізнесу концепції корпоративного стратегічного управління мають відповідати таким принципам: принцип рефлексії, принцип самоорганізації, принцип обмеженої раціональності, принцип самовизначення, принцип диверсифікації, принцип резервування ресурсів та принцип безперервної адаптації [26].

Розробка та впровадження стратегії зовнішньоекономічної діяльності в систему менеджменту є об'єктивно важливим та необхідним для сільськогосподарських підприємств, адже воно функціонує в умовах конкуренції та глобалізації ринку, і потрібно забезпечити максимальний прибуток, та прогнозування майбутнього самого підприємства (його розвиток, очікування споживачів, збільшення чи зменшення експортного потенціалу, об'єми продажу сільськогосподарської продукції та інш.).

Саме стратегія зовнішньоекономічної діяльності розробляється на тривалий термін і забезпечує реагування на мінливе середовище функціонування, зовнішні та внутрішні фактори, тобто стає інструментом досягнення цілей сільськогосподарського підприємства. Вона дає можливість зосередження на ключових проблемах та можливостях, а також реалізувати місію сільськогосподарського підприємства, та формувати його стратегічного потенціалу.

За допомогою стратегії відбувається створення стратегічного потенціалу у вигляді сукупності матеріальних умов виробничої діяльності й професійних і творчих навичок персоналу. Стратегія являє собою фундамент практичної діяльності компанії, координації її окремих напрямів, процесу адаптації до середовища [27].

Розглядаючи ієрархію стратегій сільськогосподарського підприємства, виділяють такі рівні: корпоративний, діловий, функціональний та операційний.

Корпоративна стратегія охоплює загальний розвиток сільськогосподарського підприємства, та всі види його діяльності, включаючи і зовнішньоекономічну діяльність.

Діловий рівень – це стратегії, які керують бізнес-процесами сільськогосподарського підприємства, такими як постачання та збут

сільськогосподарської продукції на ринки, включаючи збут на зовнішні ринки товарів та послуг. І саме сюди варто включити не тільки виробничу та інноваційну стратегію, а і стратегію зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно, стратегії функціонального рівня (фінансова, маркетингова, логістична, управління персоналом, управління ризиками та ін.) – це шляхи реалізації корпоративної та ділової стратегії, адже без ефективної маркетингової чи фінансової стратегії утримати переваги на іноземних ринках досить важко.

На рисунку 1.2 зображена взаємодія стратегії зовнішньоекономічної діяльності на сільськогосподарському підприємстві з іншими стратегіями на різних рівнях стратегічної ієрархії підприємства.

Стратегічне управління сільськогосподарським підприємством складається з п'яти основних компонентів, які створюють ланцюг перспективно-цільових рішень а саме:

1. Бачення – це образ бажаного та можливого стану сільськогосподарського підприємства у майбутньому, погляд вищого менеджменту на те, яким має воно бути при найбільш сприятливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. Сфера діяльності підприємства – це вид діяльності з яким пов'язана конкретна господарська одиниця.

3. Місія підприємства – це мета заради якої функціонує підприємство, її чітко окреслена та схарактеризована причина функціонування. При формулювання місії сільськогосподарського підприємства потрібно враховувати його цілі та завдання функціонування, робочі принципи та корпоративну культуру. Місія підприємства це його кредо та образ. Кредо формує кодекс поведінки, який характеризує взаємозв'язки не тільки персоналу, а і стосунки з клієнтами та акціонерами, а образ – це висвітлення основних цілей. При правильній розробці та формулюванні місія має реальну цінність і має такі переваги як:

- формування поглядів топ менеджменту на довгострокові цілі підприємства;

- знижує можливі ризики в управлінні при прийнятті необґрунтованих рішень;



Рис. 1.2 Взаємозв'язок стратегії зовнішньоекономічної діяльності на сільськогосподарському підприємстві з іншими стратегіями

**Джерело: розробка автора*

- відображає цілі підприємства та виступає мотивацією для персоналу;
- служить інструментом для середньої ланки менеджменту при розробці основних завдань, цілей підприємства та напрямків його розвитку;
- допомагає підготувати підприємство до майбутніх змін зовнішнього середовища.

4. Стратегія підприємства – це набір правил прийняття рішень, якими керуються організацією у своїй діяльності: правила, які використовуються для оцінки поточної та майбутньої діяльності компанії; правила, які регулюють відносини між компанією та її зовнішнім середовищем – ці правила визначають, бачення продукції та компанії, правила узгодження відносин та процедури в рамках організації (організаційна концепція); правила, які використовують компанію, щоб залучити до діяльності (основні методироботи) [28].

5. Програма і план дій підприємства – це необхідний обсяг виробництва продукції, який відображається в номенклатурі, та асортименті, з відповідними стандартами якості.

Основною метою стратегічного управління є розробка та впровадження місії, акцент на основних цілях сільськогосподарського підприємства, формування та реалізація стратегії за допомогою основних інструментів стратегічного аналізу, для вдосконалення його функціонування в цілому та його окремих підсистем.

Всі ділові стратегії для сільськогосподарських підприємств відображають як підприємство планує конкурувати на певному товарному ринку, кому саме і за якими цінами продавати сільськогосподарську продукцію, як її рекламувати і таке інше. Тому такі стратегії відображають конкурентні позиції на ринку і зорієнтовані або на покупців або на диференціацію сегментів ринку товарів та послуг.

У рамках стратегічного управління витратами сільськогосподарського підприємства більшість науковців притримуються двох способів розвитку стійкої конкурентної переваги: перший спосіб – лідерство по витратах; другий

спосіб – диференціація продукції. Компанія є успішною, якщо їй вдається запровадити й ефективно застосовувати одну з цих стратегій. Але стратегія диференціації витікає із зовнішньої конкурентної переваги, стратегія лідерства за витратами формується на основі внутрішніх переваг, тому ґрунтується на організаційному й виробничому потенціалі сільськогосподарського підприємства [29]. Конкурентні стратегії сільськогосподарських підприємств, які застосовуються в зовнішньоекономічній діяльності поділяються на:

1) Стратегія лідерства за витратами. Основна стратегічна ціль цієї стратегії – орієнтація на весь зовнішній ринок сільськогосподарської продукції. За основну конкурентну перевагу взято нижчі витрати на виробництво сільськогосподарської продукції ніж в інших підприємств-конкурентів, продукція має прийнятну якість а обмежений асортиментний набір. При застосуванні сільськогосподарським підприємством цієї стратегії керівництво зосереджується на виробництво продукції при низьких витратах, але із задовільною якістю, і відповідно з задовільними цінами.

2) Стратегія диференціації – орієнтована на весь зовнішній ринок, і націлена на те, щоб запропонувати покупцям кращий або унікальний продукт, ніж продають конкуренти. Основна мета цієї стратегії – створити високоякісний інноваційний продукт, та розробити шляхи створення цінностей для покупців.

3) Стратегія лідерства у вузькій сфері діяльності зосереджена на вузьку нішу ринку, де покупці зосереджують свою увагу конкретну продукцію. Сільськогосподарська продукція виробляється для вузького сегменту ринку, з відмінною якістю, для задоволення особливих потреб клієнтів. У цій стратегії важливим елементом є саме покупці, і для того щоб задовольнити їх потреби, підприємство іде шляхом підтримання високого рівня обслуговування цієї ніші, та підняттям іміджу, тримаючи конкуренту перевагу.

Розглянувши різні класифікації стратегій зовнішньоекономічної діяльності можна виділити такі основні їх види як експортування, спільне підприємництво та пряме інвестування.

Стратегія експортування здійснюється лише при виконанні вимог

зовнішнього середовища та потужного внутрішнього потенціалу, що забезпечить вдалу експортну діяльність підприємства. Її реалізація тісно пов'язана з державним регулюванням країни експорту та імпорту, для того щоб відповідати стандартам якості продукції, аналізувати та забезпечити попит на товар, зберігати економічні та політичні домовленості та обмеження між країнами.

Відповідно до підходів маркетингу про два типи ринків (B2B та B2C) експортна стратегія поділяється на:

1. Стратегія зростання. На ринку B2B вона характеризується поглинанням конкурентів, придбанням зарубіжних підприємств та експансією на нові ринки, а для ринку B2C характерною рисою цієї стратегії є диверсифікація експорту товару;
2. Стратегія стабілізації характеризується кооперацією та диверсифікацією підприємств на ринку B2B, та дистрибуцією на кожному з ринків B2C;
3. Стратегія виживання. Для ринку B2B – це активна сегментація ринків продукції, а для B2C характерною ознакою цієї стратегії є товарна оптимізація підприємства.

Розглядаючи стратегію спільного підприємництва варто виділити такі основні її вид як ліцензування, підрядне виробництво, управління за контрактом та спільне володіння.

У ст. 1 Закону України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15 грудня 1993 р. № 3687-XII зазначено, що ліцензія – дозвіл власника патенту (ліцензіара), що видається іншій особі (ліцензіату), на використання винаходу (корисної моделі) на певних умовах [30].

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 14 вересня 2006 р. № 143-V ліцензія – дозвіл на використання технологій або їх об'єктів, наданий у договорі про трансфер технологій особою (особами), якій (яким) належать майнові права на зазначені технології та/або їх об'єкти [31].

В межах Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-XII виділяють ліцензію спеціальну, ліцензію відкриту

(індивідуальну), ліцензію генеральну, ліцензію експортну (імпортну), ліцензію разову [32]. Відповідно до п. 4.1. Положення про правила проведення полювань, поводження із зброєю та порядок видачі ліцензій на добування мисливських тварин, затвердженого наказом Міністерства аграрної політики та продовольства України від 17.10.2011 р. № 549 ліцензія – це документ суворої звітності, який дає право на добування однієї особини тварини певного виду, що зазначена в ньому [32].

Ліцензійні контракти – це один з видів прав на здійснення діяльності та отримання з неї доходу на певний період часу, зазвичай 5-10 років. Існує ряд переваг, які зумовлюють попит на використання ліцензійних контрактів:

- швидка окупність витрат на науково-дослідну діяльність;
- використання місцевої більш дешевої робочої сили;
- зручне використання сировинних ресурсів;
- уникнення митних та валютних обмежень країни.

Підрядне виробництво – це форма спільного підприємства, у якому вітчизняні виробники (продажі) та іноземні виробники сприяють збільшенню виробництва продукції [33].

При нестачі власних сировинних ресурсів чи інших потужностей підприємства, або певних перешкод для експорту продукції в ту чи іншу країну, доцільно використовувати такий вид спільного підприємництва як управління за контрактом. Він передбачає, що виробник передає своє «ноу-хау» в галузі управління іншому виробнику, а той в свою чергу забезпечує необхідний капітал для ефективної діяльності.

Спільна власність – це форма спільного підприємства, яка об'єднує зусилля іноземних та місцевих інвесторів щодо створення місцевого підприємства, які вони спільно взаємодіють і керують. [33]. Тобто стратегія спільного підприємництва сільськогосподарським підприємствами застосовується при дефіциті фінансів чи матеріальних та нематеріальних ресурсів. Основна її мета – зменшити ризики при виробництві сільськогосподарської продукції, вихід на нові ринки товарів та послуг з мінімальними витратами на її виробництво.

Особливе місце у класифікації стратегій зовнішньоекономічної діяльності

займає стратегія прямого інвестування. Під цим поняттям розуміється вкладання капіталу у свої закордонні складальні або виробничі підприємства та свої збутові філії. Цей вид стратегії здійснюється самостійно або за підтримку з господарюючими суб'єктами країн в які вкладається їхній капітал. Дана стратегія є актуальною для підприємств сільського господарства України, які потребують оновлення чи оснащення матеріально-технічної бази підприємства, або при наявності фінансової кризи на підприємстві.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це одна зі складових загальних стратегій підприємства, цільовий план розвитку, використовуваний із виходом на зовнішніх ринках, спроможність до спостереження за частиною ринку, розширення та підтримка супутньої діяльності; набір управлінських рішень для залучення можливих зовнішніх економічно-економічних дій компанії до довгострокових цілей, укладених у наборі ефективних загальних стратегій [34].

Формування та розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств відбувається в декілька етапів, які можна розділити на два ключові блоки: формування стратегії ЗЕД та реалізація стратегії ЗЕД.

Перший блок– формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Він характеризується такими етапами:

- 1.Визначення місії сільськогосподарського підприємства та місії його зовнішньоекономічної діяльності. На цьому етапі визначаються основні напрямки діяльності підприємства та пріоритетні напрямки ЗЕД. Важливо розробити довгострокові цілі, які б забезпечували вихід та функціонування підприємства на зовнішніх ринках сільськогосподарської продукції.

- 2.Проведення стратегічного аналізу сільськогосподарського підприємства. Зміст стратегічного аналізу процесу управління полягає у використанні специфічних методів і прийомів, що дозволяють діагностувати потенційні та наявні загрози для функціонування, виявити можливості підприємства у поліпшенні управління ним. Об'єктом стратегічного аналізу процесу управління виступає підприємство в цілому як відкрита управлінська система, а

також форми та види його діяльності [35]. Він створює систему основних показників та індикаторів довгострокового розвитку підприємства.

Вчений Віханський вважає, що «аналіз середовища спонукає до системи початкового процесу стратегічного управління, оскільки це не лише забезпечує основу для визначення місії та цілі компанії, але й формує стратегію поведінки, що дозволяє досягти ваших місій та досягти своїх цілей» [36, с. 21].

Для визначення зовнішньоекономічної стратегії поведінки сільськогосподарського підприємства на зовнішніх ринках та відповідно її реалізацію, менеджмент має мати ґрунтовну та глибоку інформацію про внутрішній стан підприємства, його наявний потенціал виробництва та перспективи розвитку, і відповідно володіти інформацією про стан зовнішнього середовища, а саме потенціал розвитку сільськогосподарської галузі, місце цього підприємства в галузі, про політичні, економічні, соціальні та науково-технічні фактори в цій галузі, та рівня розвитку країни на світовому ринку товарів та послуг.

Можна вважати, що внутрішнє середовище розкриває сильні та слабкі сторони підприємства, а вже зовнішнє – його можливості та перспективи, які сільськогосподарське підприємство може використовувати для визначення та досягнення цілей.

Внутрішнє середовище функціонування підприємства відіграє важливу роль в системі економічної безпеки сільськогосподарського підприємства, і це зумовлено наявністю головних його ресурсів в ньому. Воно має складну структуру і включає як матеріальні так і нематеріальні компоненти.

До матеріальної складової внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства належать:

- персонал підприємства;
- засоби виробництва сільськогосподарської продукції та устаткування;
- будівлі та споруди;
- транспортні засоби;
- комп'ютери та засоби зв'язку;
- фінанси підприємства;

- сільськогосподарська сировина і готова продукція.

Саме матеріальну складову внутрішнього середовища підприємства можливо оцінити та виміряти за певними індикаторами та ознаками, а вже нематеріальні компоненти виміряти та оцінити складніше, хоча їх вплив на підприємство є не менш важливим ніж матеріальних.

До нематеріальних компонентів належать:

- управління сільськогосподарським підприємством;
- морально-психологічний клімат підприємства;
- рівень трудової дисципліни підприємства;
- формальні і неформальні взаємовідносини між працівниками підприємства;
- інтелектуальний потенціал персоналу та підприємства;
- рівень кваліфікації та професіоналізму персоналу;
- мотивація працівників,
- корпоративна культура та інші.

У таблиці 1.2 розглянуто основні методи дослідження внутрішнього середовища функціонування сільськогосподарського підприємства.

Загальною рисою факторів навколишнього середовища є їх неконтрольованість. Однак різні фактори впливають на знаходження сільськогосподарського підприємства по різному: прямий чи непрямий. вплив Виходячи з цього, елементи зовнішнього середовища поширюються на дві категорії: макросередовище та мікросередовище. До першої групи належать зовнішні елементи навколишнього середовища, які не підконтрольні компаніям і мають непрямий та непрямий вплив на її ефективність. Зовнішнє середовище, іншої групи (фактори другої групи) – це фактори, які не контролюються компанією, але впливають на її діяльність [37].

Таблиця 1.2

**Методи дослідження внутрішнього
середовища функціонування сільськогосподарського підприємства**

№	Методи	Опис методу
1.	Аналітичний метод	1. Аналіз та оцінка навколишнього середовища. 2. Аналіз поведінки споживачів:

		- лінійне та нелінійне програмування; - метод ділових ігор; - рейтингова оцінка конкурентної позиції підприємства; - розрахунок частки ринку; - оцінка конкурентоспроможності товару.
2.	Економіко-статистичні методи	1. Часовий аналіз. 2. Структурний аналіз. 3. Аналіз відносних показників. 4. Трендовий аналіз. 5. Порівняльний аналіз. 6. Факторний аналіз.
3.	Експертні методи	1. Індивідуальні (1 експерт) 2. Групові (5-7). 3. Комбіновані.
4.	Лінійне програмування	Однією з важливих частин обчислювального дослідження є оптимізація лінійної цільової функції багатьох, яка описує лінійні рівняння та нерівність. Лінійне програмування – це окремий випадок математичного програмування..
5.	Динамічне програмування	У наборі всіх прийнятих елементів управління знайдете найоптимальніше рішення у сенсі певного стандарту, найкраще управління, яке веде до граничного значення (максимуму чи мінімуму) цільової функції – деяких численних характеристик процесу.
6.	Внутрішній моніторинг	Сукупність науково-технічних, технологічних, організаційних та інших інструментів для забезпечення систематичного контролю (моніторингу) стану та тенденцій природних, техногенних та суспільних процесів.

**Джерело: розробка автора*

Існують спеціальні методи, що використовуються лише у стратегічному аналізі: STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, метод аналізу LOTS, PIMS-аналіз, вивчення профілю об'єкта, матричні методи портфельного аналізу та ін.) [38].

3. Забезпечення формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності:

- фінансові ресурси;
- закордонні інвестиції;
- людський капітал;
- основні засоби виробництва;
- інновації;
- маркетингові дослідження.

Етапи розробки стратегії можна розглянути на рисунку 1.2



Рис.1.2 Етапи розробки стратегії ЗЕД

**Джерело: розробка автора*

Другий блок – це реалізація стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств, і включає він такі етапи:

1. Розробка альтернативних варіантів стратегії зовнішньоекономічної діяльності;
2. Вибір найбільш оптимальної стратегії зовнішньоекономічної діяльності між альтернативними варіантами;
3. Підготовка кінцевого варіанту стратегії зовнішньоекономічної діяльності;
4. На основі обраної стратегії зовнішньоекономічної стратегії здійснюється розробка тактичних середньострокових планів зовнішньоекономічної діяльності, розробка оперативних планів та проектів, які забезпечують реалізацію стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

5. Організація заходів реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

6. Реалізація стратегії.

Для того, щоб ефективно реалізувати обрану стратегію, необхідно поділити діяльність сільськогосподарського підприємства на основні та допоміжні процеси, зосередившись на основних видах діяльності, та поступово реалізувати стратегії у сфері маркетингу, виробництва та обслуговування, щоб більш комплексно контролювати її реалізацію. Допоміжні процеси є більш гнучкими, і вони самі змінюватимуться відповідно до напрямку зовнішньоекономічної діяльності в процесі реалізації загальної стратегії [39].

Ефективність конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на пряму залежить від зовнішньоекономічної стратегії розвитку підприємства, вона забезпечить просування на світовий ринок товарів та послуг, а і закріплення стратегічних позицій на ньому. Для сільськогосподарського підприємства стратегія зовнішньоекономічної діяльності передбачає нарощення обсягів експорту та в нарощенні конкурентних довготермінових переваг, і закріплення позицій на світовому ринку товарів та послуг.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств – це довготерміновий план дій на світовому ринку товарів та послуг, що забезпечить сильну конкурентну позицію та досягнення поставлених цілей цього підприємства з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів. Вона відноситься до конкурентних стратегій, а всі інші функціональні стратегії направлені на забезпечення її ефективної діяльності за рахунок маркетингових, фінансових та управлінських завдань.

1.3. Методологія та методика формування стратегії ЗЕД сільськогосподарських підприємств

Основною метою аграрного сектору України та його ефективного функціонування на міжнародних ринках є забезпечення постійного та стійкого нарощення виробничих потужностей сільськогосподарського підприємства, що забезпечить прибутки для нього та економіки в цілому.

В сучасних умовах господарювання кожне сільськогосподарське підприємство при виході та діяльності на міжнародних ринках намагається зайняти свою найвигіднішу нішу на них, та бути там конкурентоспроможним і отримувати максимальні прибутки. Саме методологічне дослідження стратегії зовнішньоекономічної діяльності забезпечить конкурентні переваги аграрному підприємству.

Методологія аграрних досліджень – система аналізу або прогнозування принципів, правил, методів та моделей розвитку економічних процесів та об'єктів у агропромислових комплексах, сільському господарстві та сільській місцевості [40, с.7].

Методологія формування стратегії економічного розвитку – це «органічне поєднання стратегічного планування, логіки формулювання проекту, конкретних принципів і методів методології, системи показників, системи методів формування та перевірки прогнозів та оптимізації. Показники планування суб'єкта господарювання». [41, с. 108].

Методологія формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств – це набір основних базових методів дослідження, а також систематичність та повнота науково-практичних когнітивних методів. Для забезпечення об'єктивності та складності дослідження необхідні взаємозв'язки спеціальних умов діяльності сільськогосподарських підприємств у взаємозв'язку з відомими принципами та учасниками, що застосовуються для визначення основних принципів методології, що формують стратегію розвитку.

Методологія наукових досліджень є основним фундаментальним

знанням, яке відображає структуру, організацію, форму та метод знань, використовуючи певні методи та технології, понятійнокатегоріальну базу [42, с. 49].

Востряков О.В. та Гребешкова О.М. стверджують, що «теорія стратегічного управління і методологія формування його на підприємстві перебуває на етапі активного формування та розвитку. Конкретним проявом розвитку стратегічної теорії є велика кількість концептуальних методів, які є сукупністю суперечливих (іноді суперечливих) поглядів на вирішення корпоративних стратегічних проблем. На наш погляд, широка теоретико-методологічна основа стратегічного процесу сучасної економічної організації чітко відображається в припущеннях (гіпотезах), що ґрунтуються на переважних особливостях досліджень з конкретних дисциплін [43].

Дослідження та розробку методологічних засад варто класифікувати за ситуаційним, системним, динамічним, когнітивним, інтеграційним та комплексним підходом. Ситуаційний підхід методологічного процесу – є набір певних типів управлінської поведінки, в залежності від типів проблем при стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю.

Системний підхід є підґрунтям для розробки оптимальної моделі сільськогосподарського підприємства на ринку, а динамічний – як досягти успіху стратегії зовнішньоекономічної діяльності у мінливому середовищі функціонування.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності аграрного підприємства є оптимальною, якщо когнітивні здатності ключових учасників стратегічного процесу є подібними, а не суперечливими.

Структура аграрного підприємства, його корпоративна культура, стратегія та стратегія зовнішньоекономічної діяльності, його персонал, визначають успішне функціонування на ринку, саме на цих принципах базується інтеграційний підхід методологічних засад.

Комплексний підхід методологічних засад визначає комплекс заходів, що зможуть забезпечувати аграрному підприємству конкурентоспроможність на міжнародному ринку при мінливому середовищі функціонування.

Поняття «методологія наукового дослідження» варто розглядати у офіційних словниках-довідниках, в яких зазначається, що «методологія – це:

1. Теорія наукових методів для розуміння та перетворення світу, її філософська теоретична основа.
2. Сукупність методів дослідження, які використовують будь-яку науку відповідно до конкретних обставин її об'єктів знання» [44].

Як зазначає А.М. Кандиба «методологія – це багатоступенева сукупність пізнавальних теорій, концепцій, принципів, правил, підходів, способів, процедур і шляхів, які застосовуються в процесі активізації менеджменту наукового дослідження з метою одержання об'єктивного істинного наукового знання» [45].

Об'єктом наукового дослідження є процес та система формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарські підприємства Івано-Франківської області, що є комплексом правил та дій, які здійснюються підприємством при виході на зовнішні ринки товарів та послуг. Дана проблематика дослідження в контексті обраного об'єкту є актуальною, адже неточності та недопрацювання в цій сфері відображаються на ефективності якості функціонування аграрного ринку України, та гальмує його розвиток.

Предметом даного дисертаційного дослідження є сукупність теоретико-методологічних, методологічних та прикладних засад стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств. Характерними особливостями даного предмету дослідження є спрямованість на дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування використовуючи інтеграційний та комплексний підхід дослідження, дотримання всіх принципів стратегічного планування та концепції стратегічного управління.

Актуальність досліджуваної тематики стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств зумовлена активним розвитком міжнародних економічних відносин між Україною та країнами Європейського Союзу, розвитком світової економіки та глобалізацією, що з одного боку відкриває нові перспективи для аграрних підприємств, а з іншого збільшує рівень

конкурентної боротьби на міжнародній арені.

Боришкевич І.І. зазначає, «...стратегія розвитку підприємства формується методологічними принципами, до яких можна віднести такі:

1. Стратегія розвитку агробізнесу – це комплексний план отримання конкурентної системи в галузі як єдиної цілісної системи.
2. Системність і повнота стратегічного планування.
3. Періодична та безперервна розробка стратегічного плану.
4. Використовувати інноваційні методи для формування стратегії розвитку для отримання унікальних можливостей» [46].

Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється за певними принципами, які можна розділити на три групи: загальні, специфічні і національні. Загальні принципи зовнішньоекономічної діяльності – це загально вживані та загально визнані правила, яких дотримуються всі учасники зовнішньоекономічних взаємовідносин.

До них відносяться такі, як регульованості, системності, і взаємовигідності. Специфічні принципи визначаються конкретними законодавчими актами, які регулюють діяльність ЗЕД на міжнародному рівні. А національні принципи визначені вже саме в законодавчих актах кожної країни. В Україні ці принципи зазначені в ст 2 Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959 – XII від 16 квітня 1991 [32].

1. Принцип суверенітету України при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності забезпечує вільне право вибору проведення зовнішньоекономічних відносин.

2. Принцип свободи дозволяє здійснювати зовнішньоекономічні відносини добровільно, але враховуючи всі законодавчі акти та закони України.

3. Принцип юридичної рівності забезпечує рівність всіх учасників зовнішньоекономічних відносин перед законодавчою відповідальністю.

4. Принцип верховенства закону.

5. Принцип захисту потреб та інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності визначає рівні права та обов'язки всіх учасників ЗЕД.

6. Принцип еквівалентності забезпечує заборону на демпінг при експорті чи імпорті.

Всі ці принципи є актуальними для застосування в методології розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності, адже вона є видом конкурентної стратегії аграрного підприємства, та частиною загальної державної стратегії країни, і забезпечує досягнення всіх загальних стратегічних завдання, які спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках товарів та послуг.

Існує чотири способи розроблення стратегії :

1. Метод основної стратегії, коли при кожному окремому менеджері, розробляються окремі стратегії, і вони виступають головними стратегіями.

2. Децентралізований підхід, саме у цьому випадку лідер перевіряє розробку стратегій іншого.

3. Загальний (спільний) метод є проміжним варіантом між першими двома методами.

4. Проактивний підхід – окремого лідера не цікавлять деталі стратегії, а також досліджувана стратегія, яка розроблена лідерами групи «творчий генератор». Він надихає підлеглих менеджерів, які розробляють, захищають і впроваджують стратегії. Вищі керівники приймають рішення та оцінюють надані їм стратегічні рекомендації.

Для того, щоб сформулювати стратегію, кожна компанія повинна реалізувати такі важливі елементи своєї діяльності: місія; конкурентні переваги; характеристики організації бізнесу, ринок, на якому працює компанія; продукція, ресурси, структура, виробничі плани та організаційна культура .

Дослідження методу визначення стратегії показало ідентифікацію понять «стратегія» та «стратегічний менеджмент», оскільки, посилаючись на точку зору автора, стратегія визначається як комплексний план, правила, прийоми та процедури, які є основою реалізації стратегії.

У більшості випадків термін «стратегія» позначає довгостроковий план дій, спрямованих на досягнення нових цілей та дій щодо якості. Для досягнення постійного зростання діяльності компанії необхідно сформувати власну

стратегію розвитку.

Дослідження трактування поняття «стратегія» показують, що це процес формування загального напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісних нових цілей, координації та розвитку внутрішніх можливостей та зовнішнього середовища.

Актуальність впровадження стратегічного управління визначається тим, що швидкість економічних змін впливає на швидкість розвитку сільськогосподарських підприємств, що покликане до погіршення їх конкурентоспроможності та фінансово-економічних умов. Стратегічне управління передбачає формулювання та впровадження комплексних заходів для забезпечення своєї сучасної реакції на зміну в конкурентному середовищі [47, с. 73].

З огляду на наявні наукові методи концепції стратегічного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є необхідним чинником для визначення місій та цільової організації. У цьому випадку стратегія виступає як алгоритм управління корпоративною поведінкою, інструментом для досягнення цілей та успішної реалізації обраного набору стратегії. Організація передбачає діяльність відповідно до філософії управління [48]

Відповідно до методологічного процесу, стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства визначається як досліджувана сукупність взаємодії взаємопов'язаних процесів: економічний аналіз, формування корпоративної місії, вибір стратегій розвитку, реалізація стратегій розвитку, оцінка та моніторинг стратегій розвитку.

В управлінні стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств найважливішим завданням є визначення впливу зовнішніх та внутрішніх обмежень навколишнього середовища та несприятливих факторів на поліпшенні фінансового стану підприємства.

У аграрному секторі вченими та дослідниками було помічено, що оцінка та контроль реалізації стратегії розвитку є джерелом корпоративних соціально-економічних, технологічних та екологічних проблем. Аналіз внутрішнього середовища виявляє можливості та потенціал, в якій компанія може розробити

в умовах конкуренції в процесі досягнення власних цілей. Аналіз зовнішнього середовища для невизначених умов дозволяє визначити сферу діяльності сільськогосподарських підприємств, оцінити можливі переваги та загрози функціонування, проаналізувати переваги та недоліки конкурентів та визначити напрямок їх розвитку.

Стратегія океану на рівні компанії – це майбутній розвиток будь-якого передового підприємства, тому ми залишаємо перед собою довгострокові цілі розвитку, не змагаючись із конкурентами, досягаючи найбільших прибуткових результатів. Крім того, стратегія блакитного океану також є одним із способів зміни позиціонування бізнесу. Автор цієї книги провів п'ятнадцятирічні дослідження та проаналізував ринкову стратегію 108 компаній у 30 секторах економіки за минуле століття. [49].

Основою стратегії блакитного океану є інновації. С.І. Гриценко вважає, що парадокс формуванням стратегії блакитного океану зосереджений на створенні конкурентних переваг. Вони майже завжди приносять найбільші досягнення, що зумовлено в низькій ціновій політиці та дозволяє залучити нових споживачів, і створюють новий ринковий простір [50].

Червоний та блакитний океани є складовими ринкового простору згідно стратегії блакитного океану. Червоне море символізує всі існуючі галузі. У Червоному морі визначені межі галузі та узгоджені правила конкуренції. Підприємства намагається забрати частину попиту у конкурентів, дотримуючись традиційних методів і прагне перемогти конкурентів, зайняти вигідне становище в установленому порядку галузі. Оскільки ринкова конкуренція стає дедалі жорсткішою, можливостей для зростання та отримання прибутку стає все менше.

Блакитний океан представляє всі галузі, яких сьогодні не існує. Вони потребують креативних методів і надають можливості отримувати високий прибуток. Незважаючи на те, що деякі блакитні океани були створені за межами галузі, більшість із них все-таки відбувалися в Червоному океані, змінюючи існуючі межі галузі. У блакитному океані немає конкуренції, оскільки правила гри ще не встановлені [51].

Коли пропозиція перевищує попит у галузі, конкуренція за частку ринку стає недостатньою. Для отримання стабільного доходу та нових прибутків, подальших можливостей розвитку компанії повинні перевершити конкуренцію та створювати Блакитний океан. Основні відмінні характеристики стратегій Червоного океану та Блакитного океану наведені у таблиці 1.3.

На жаль, усі стратегічні підходи останніх двох десятиліть в основному зосереджені на конкуренції. Ця стратегія видається занадто ризикованою для менеджерів. Однак більшість стратегічних методів оцінки ділового середовища минулого століття стало неефективним у 21 столітті. У Червоному морі конкуренція буде лише посилюватися, і керівники повинні приділити більше уваги блакитному океану.

Таблиця 1.3.

**Відмінні характеристики стратегій
Червоного океану та Блакитного океану**

Стратегія червоного океану	Стратегія блакитного океану
Боротьба з конкурентами на існуючому ринку	Створення нового ринку без конкурентів
Прагнення перемоги над конкурентами	Можливість бути вище конкурентів
Орієнтація на існуючий попит	Створення нового не існуючого попиту
Орієнтація на компроміс «цінність – витрати»	Інновація цінності

**Джерело: [52]*

Основою стратегії блакитного океану є її інноваційне значення. Це означає створення відкритого для покупців та компаній нового, неконкурентоспроможного ринкового простору. Важливо розрізняти цінні інновації та технологічні інновації. Тільки поєднуючи інновації з практичністю, ціною, вартістю та іншими аспектами, підприємства можуть реалізувати інноваційний простір.

Ціннісні інновації – це новий спосіб мислення та реалізації стратегії, що веде до створення синього кольору. Традиційно вважається, що компанії можуть створити велику цінність для споживачів з вищими витратами.

Оскільки цінність для клієнтів ґрунтується на корисності та ціні, наданій компанією, а цінність для компанії формується зі структури цін та витрат,

інноваційна цінність може бути реалізована лише тоді, коли вся система корисності, цін та витрат компанії належно працює. Саме цей системний підхід робить створення Блакитного океану сталою стратегією [52.]

Якщо підприємство хоче перетворити свою стратегію на стратегію блакитного океану, воно повинно почати з перестановки галузі з конкурентів на замінники та з клієнтів на неклієнтів. Щоб працювати над вартістю та вартістю, ми повинні відмовитися від старої концепції рівності з конкурентами. Зупиніть вибір між диференціацією та низькими цінами вартість. Перемістивши стратегічний фокус з існуючих конкурентів на альтернативні, ви можете знайти спосіб відновити цінність покупця.

Стратегія «Блакитного океану» полягає у відмові від «традицій», сформованих у цій галузі факторів, та виходженні за межі конкуренції. Цього можна досягти шляхом створення «вартісної інновації» для споживачів, тобто збільшення вартості споживачів шляхом зміни факторів, які вибирають споживачі.

Перший крок – створення матриці DPM. Основними критеріями оцінки в матриці DPM є конкурентоспроможність компанії та перспективи прибутку сектору ринку [53].

Визначення факторів привабливості базується на аналізі ринкових загроз та можливостей. Тому пропонуються поточні та майбутні оцінки для кожного стандарту, і підраховується остаточно оцінка. Вони показують поточні та майбутні оцінки. Всі фактори впливу оцінюються за 10-бальною шкалою, тож ваговий коефіцієнт показує «внесок» конкретного фактора у привабливість зовнішнього ринку. Зважений бал є результатом добутку балу та його вагового коефіцієнта. Остаточна оцінка відображає поточну та майбутню позицію підприємства на матриці [54].

Останнім підкроком побудови матриці DPM є її графічне представлення на основі таблиці оцінки. Завершальним етапом оцінки ефективності стратегії є її розрахунок. Компанії ніяким чином не можуть впливати на привабливість ринку, тому ефект від формулювання стратегій відображається лише на осі «конкурентоспроможності підприємств». Для того, щоб розрахувати

ефективність стратегії «блакитного океану», ми використали розрахункову різницю між конкурентоспроможністю компанії та вартістю реалізації стратегії. Формула розрахунку ефективності стратегії Блакитного океану визначається як конкурентоспроможність розділити на витрати на впровадження і помножити на 100%

Стратегія Блакитного океану базується на шести принципах розвитку:

1. Реструктуризація ринкових меж;
2. Зосередження на загальній ситуації, а не на цифрах;
3. Перевищення існуючих вимог;
4. Правильне визначення стратегічної послідовності.
5. Подолання основних організаційних перешкод;
6. Інтеграція реалізації у стратегію.

Полотно стратегії є одночасно діагностичним інструментом і захоплюючою стратегією для блакитного океану. Воно виконує два завдання – відображає поточний стан відомого ринкового простору, що дозволяє зрозуміти, куди інвестують ваші конкуренти, і які характеристики мають товари, що конкурують у галузі, тобто послуги, доставка та конкурентні ціни, що надходять споживачам на ринку.

Крива вартості є головною складовою структури стратегії. Це графічне представлення відносних показників діяльності компанії внаслідок факторів конкуренції в галузі. Крива вартості дуже орієнтована на розбіжності та переконливі гасла.

Крива вартості є головною складовою структури стратегії. Це графічне представлення відносних показників діяльності компанії внаслідок факторів конкуренції в галузі. Хороший девіз повинен не тільки передавати чітке повідомлення, але й включати реальну рекламу пропонованої продукції, інакше споживачі втратять довіру та інтерес до компанії. Насправді, щоб оцінити ефективність та силу стратегії, досить побачити, чи переконливим є девіз компанії та чи є вона правдивою. Для того, щоб усунути нову криву значень, використовується модель із 4 діями (The EliminateReduce-Raise-Create Grid) або ERRC Grid.

Завдяки цьому компанія може краще зрозуміти, на які чинники зосередити увагу, які фактори усунути, які фактори створити та зменшити використання інших факторів. Якщо компанія пасивно формує стратегію і реагує на дії конкурентів, то її стратегія втрачає всю свою унікальність. Тому на стратегічному полотні реактивні стратегії зазвичай мають однакові характеристики, тобто існування розбіжних ефектів. На відміну від цього, криві вартості компаній із стратегією «блакитного океану» ніколи не були подібними. За допомогою чотирьох дій-скасування, зменшення, збільшення та створення – вони роблять свою стратегію відмінною [55].

Компанії повинні порушувати правила окреслюючи межі прийнятих методів змагання. Менеджери не повинні діяти в цих межах, але повинні постійно виходити за ці межі, створюючи «блакитний океан». Їм потрібно розглянути всі можливі альтернативи, в тому числі стратегічні групи, групи споживачів, додаткові товари та послуги, функціональне та емоційне позиціонування галузі. Такий метод дозволяє компаніям краще зрозуміти, як змінити ринкові реалії та відкрити «блакитний океан». Розглянемо деякі з них:

1. Перший метод – розглянути альтернативні галузі. Компанія не тільки конкурує з іншими галузі, але і з тими, що працюють в інших галузях, що виробляють альтернативні товари та послуги. Товари або послуги, які мають різний вигляд, але виконують однакову функцію (або дають однаковий результат), зазвичай можуть замінювати один одного. На відміну від них, товари чи послуги можуть виглядати по-різному та виконувати різні функції, виконуючи ті самі цілі .

2. Другий метод полягає в розгляді стратегічних груп у галузі. Можна створити «блакитний океан», розглядаючи альтернативні галузі, а відкрити шлях до нього можна шляхом вивчення стратегічних груп. Стратегічні групи – це компанії, які працюють в одній галузі та мають схожі стратегії. У більшості галузей всі компанії можуть бути згруповані за кількома стратегічними групами на основі існуючих відмінностей у стратегії. Групу стратегій можна побудувати в приблизному ієрархічному порядку на основі двох показників (ціни та ефективності). Кожне підвищення ціни часто відповідає одному і тому

ж підвищенню якості роботи, та важливо зосередитися на поліпшенні свого становища щодо конкурентів у цій стратегічній групі .

3. Третій спосіб: аналіз ланцюжка споживачів. У більшості галузей конкуренти мають подібні визначення цільових покупців. Однак на практиці існує цілий набір «покупців», які прямо чи опосередковано беруть участь у прийнятті рішення про придбання. Насправді покупець, який платить за товар, не обов'язково є його користувачем. У деяких випадках існує ще одна важлива категорія – впливових. Хоча ці три групи можуть перетинатися, вони все ж відрізняються одна від одної. Коли різниці в групах очевидні, це часто обумовлено різними визначеннями значення.

Отже, ми помітили, що реалізація стратегії «Блакитного океану» українських компаній щороку збільшується. Встановлення Блакитного океану не так важливо для українського ринку, як для західного, оскільки наша країна не має жорсткої конкуренції. Крім того, на більшості ринків взагалі немає конкуренції. Як стверджують виробники, вони не відчувають тиску з боку конкурентів, як найбільш розвинені, зрілі та насичені західні ринки. Поточна ситуація на українському ринку полягає в тому, що споживчий попит навіть не потрібно підвищувати (пошук). Споживачі не приховані, а «лежать на маркетинговій поверхні». Їм просто потрібно бути задоволеними. Українським виробникам потрібно зайняти нові ринки та аудиторію. Ті компанії, які вирішать зайняти територію стратегією і розробляти продукцію, зможуть забезпечити найшвидший розвиток свого бізнесу. Але при виході на іноземні ринки застосування цієї стратегії є вкрай важливим елементом діяльності сільськогосподарських підприємств.

У сучасних умовах господарювання основною ланкою зовнішньоекономічного комплексу країни є підприємство, що має можливість самостійно здійснювати операції та нести відповідальність за управління своєю діяльністю. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності вимагає розробки стратегії відповідного управління, оскільки така діяльність є більш ризикованою і вимагає врахування багатьох чинників не лише усередині країни, а й тих, що пов'язані з функціонуванням підприємств-партнерів.

1. Для побудови дієвої, ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю слід розглянути комплекс цілей, що ставить перед собою підприємство при виході на зовнішні ринки, та завдання управління, які необхідно реалізувати для досягнення таких цілей. Для вирішення проблеми виходу підприємств на міжнародний рівень зазвичай необхідно з'ясувати дві основні проблеми: мотивацію підприємств до виходу на зовнішні ринки та фактори, що визначають форми виходу підприємств на зовнішні ринки. Отже, вихід підприємства за межі національних ринків може бути пов'язаний із різноманітними причинами: пошуком ринків збуту для специфічних видів продукції, бажанням покращити імідж через набуття статусу міжнародної фірми, збільшення обсягів діяльності за допомогою експортно- імпортних операцій, забезпечення необхідними сировинними ресурсами, оптимізація фінансових потоків, диверсифікація діяльності з метою зменшення впливу макроекономічних ризиків тощо.

2. Проаналізувавши все вищесказане варто розглядати, що зовнішньоекономічна діяльність є довготривалим процесом можна сказати, що стратегія ЗЕД – це загальна система заходів, спрямованих на довгострокові дії суб'єкта господарювання, розвиток організації, зміцнення її позицій на зовнішніх ринках та задоволення споживачів, реалізація цілей з урахуванням конкурентних переваг та впливу зовнішніх факторів.

3. Згідно стратегії блакитного океану, ринок складається з двох океанів: червоних і блакитних. Океани червоного кольору означають галузі, які функціонують на даний період. У червоних океанах кордони галузі визначені, а правила конкуренції узгоджені. Підприємства намагаються отримати найбільшу частку попиту своїх конкурентів. Підприємства, які використовують традиційний підхід функціонування перемагають конкурентів і займають зручну для захисту позицію на ринку. У міру того як на ринку стає все більше конкурентів, можливостей зростання і отримання прибутку стає все менше. Що ж до блакитних океанів то вони орієнтуються на галузі, які ще не існують. Це вимагає творчого підходу і створює нові можливості для джерел прибутку.

Деякі блакитні океани створюються навіть за межами галузей, та більша частина виникає саме всередині червоних. У них відсутня конкуренція, адже правила гри ще не встановлені.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Оцінка тенденцій розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств

Характерною особливістю розвитку економіки країни є її здійснення та розвиток зовнішньоекономічної діяльності, що виражається у розширенні і диверсифікації ринків збуту та укріпленню економічних зв'язків між представниками різних країн світу. Зовнішньоекономічна діяльність є частиною господарської діяльності підприємств та країни в цілому і є одним з складових чинників економічного зростання України, за рахунок здійснення експортно-імпортних операцій між суб'єктами господарювання.

Загальна сума експорту товарів та послуг України в 2018 р. складає 57,1 млрд.доларів, у порівнянні з 2017 р. експорт товарів та послуг у 2018 р. збільшився на 4538,8 млн. дол., що у процентному відношенні 8,6%. Експорт товарів та послуг здійснювався до 229 країн, з яких експорт товарів та послуг до 198 країн, лише експорт товарів – 4 країни, лише експорт послуг – 27 країн.

Основні дані митної статистики за період з січня – березня 2019 р. відображають, що експорт вітчизняної аграрної та харчової продукції збільшився у порівнянні з січнем – березнем 2018р. на 22,5 %, а профіцит зовнішньоторговельного сальдо по групі товарів за УКТ ЗЕД (1-24) збільшився на 30,6 % і становить 3,86 млрд. дол. США [56].

Агропромисловий комплекс України – це один з основних секторів господарства країни, продукція якого у січні – березні 2019 р. становила 43,9 %, що більше на 5,4 рази в порівнянні з січнем – березнем 2018 р., також було відзначено позитивне сальдо на такі продукти як кукурудза (33,0%), соняшникова олія (21,0%) та пшениця (11,3%), що утворило профіцит майже на 3428,4 млн. дол. США.

Згідно таблиці 2.1, основними пріоритетними ринками експорту та

імпорту є Азія (експорт – 41,75, імпорт – 20,7%), та країни ЄС (експорт – 34,9%, імпорт – 48,2%).

Таблиця 2.1

**Географічна структура зовнішньоекономічної діяльності України
сільськогосподарської продукції у 2019 року**

Структура експорту сільськогосподарської продукції		Структура імпорту сільськогосподарської продукції	
Країна	Обсяг	Країна	Обсяг
Країни ЄС (34,9%) 1882,3 млн. дол.США		Країни ЄС (48,2%) 734,6 млн. дол.США	
Нідерланди	378,8 млн. дол.США	Польща	149,6 млн. дол.США
Іспанія	341,8 млн. дол.США	Німеччина	120,0 млн. дол.США
Італія	214,8 млн. дол.США	Франція	85,3 млн. дол.США
Країни Азії (41,7%) 2249,4 млн. дол.США		Країни Азії (20,7%) 315,1 млн. дол.США	
Індія	531,6 млн. дол.США	Туреччина	118,3 млн. дол.США
Китай	404,5 млн. дол.США	Індонезія	49,0 млн. дол.США
Туреччина	396,8 млн. дол.США	Китай	39,0 млн. дол.США
Країни Африки (15,3%) 826,6 млн. дол.США		Країни Африки (5,3%) 80,4 млн. дол.США	
Єгипет	464,1 млн. дол.США	-	-
Туніс	99,2 млн. дол.США	-	-
Країни СНД (6,3%) 340,1 млн. дол.США		Країни СНД (2,9%) 44,1 млн. дол.США	
Північна та Південна Америка (0,9%) 47,2 млн. дол.США		Північна та Південна Америка (14,7%) 224,6 млн. дол.США	
Інші країни (0,8%) 42,8 млн. дол.США		Інші країни (8,2%) 124,9 млн. дол.США	

**Джерело: розроблено автором на основі джерела [57]*

Що ж до обсягів експорту товарів суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Івано-Франківській області за період 2020р. становили 285,2 млн.дол. США, імпорту – 205,8 млн.дол. США. В січні–травні 2019р. обсяги експорту продукції зменшилися на 22,9%, імпорту – на 32,7% відповідно до 2019 року. Що ж до сальдо зовнішньої торгівлі то воно товарами склало 79,4 млн.дол. США, коефіцієнт покриття експортом імпорту – 1,39.

Індекс сільськогосподарського виробництва у січні – червні 2020р. порівняно з січнем – червнем 2019р. населення 100%, ут.ч. у підприємствах - 104,4%, у господарствах населення - 97,4%.

Під урожай 2020р. сільськогосподарські культури посіяно на площі 378,2 тис.га, що в порівнянні з 2019р. більше на 1,8%. Площа культур зернових і зернобобових склала 153 тис.га, або на 3,8 тис.га більше, ніж у 2019р., технічних – 87,8 тис.га (на 5,2 тис.га більше).

За 2020р. реалізовано на забій 56,3 тис.т худоби та птиці (у живій масі), що на 4,3% більше порівняно з січнем–червнем 2019р., вироблено 189,1 тис.т молока (на 3,6% менше) та 290,7 млн.шт яєць (на 10,6% більше).

За розрахунками, на 2020р. загальна кількість великої рогатої худоби склала 139,3 тис. голів (на 4,2% менше, ніж на 1 липня 2019р.), у т.ч. корів – 80,3 тис. (на 3,8% менше); свиней – 326,7 тис. (на 2,9% менше), овець та кіз – 33 тис. (на 2,7% менше); птиці всіх видів – 5222,8 тис. голів (на 3% менше).

Обсяг власно виробленої сільськогосподарської продукції, реалізованої підприємствами, порівняно з січнем–червнем 2019р. зріс на 6,9%, у т.ч продукції рослинництва – на 21,8%, водночас продукції тваринництва – знизився на 4%.

На 2020р. у підприємствах, які безпосередньо вирощують та підприємствах, що займаються зберіганням і переробленням культур зернових та зернобобових, було в наявності 44,4 тис.т зерна, що на 32,3% менше, ніж на 1 липня 2019р.

В таблиці 2.1. відображено обсяг продукції сільського господарства в підприємствах в Івано-Франківській області.

Розглядаючи структуру продукції сільського господарства за її видами станом на 2019 рік (рисунок 2.1.):

1. На підприємствах Івано-Франківської області становить:
 - продукція рослинництва – 63,4 %
 - продукція тваринництва – 36,6%.

Таблиця 2.1.

Обсяг продукції сільського господарства в господарствах усіх категорій

(мільйонів гривень)

	Продукція рослинництва			Продукція тваринництва		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Господарства усіх категорій	8070,7	8153,74	7679,4	5441,6	5531,8	5621,8
- підприємства	3758,7	3754,5	3262,8	1552,4	1735	1885,7
- фермерські господарства	643,5	748,3	656,5	40,0	49,1	54,6
- господарства населення	4312	4399,2	4416,6	3889,2	3796,8	3736,1

*Джерело: [58]

2. У господарствах населення:

- продукція рослинництва – 54,2%;
- продукція тваринництва – 45,8%.

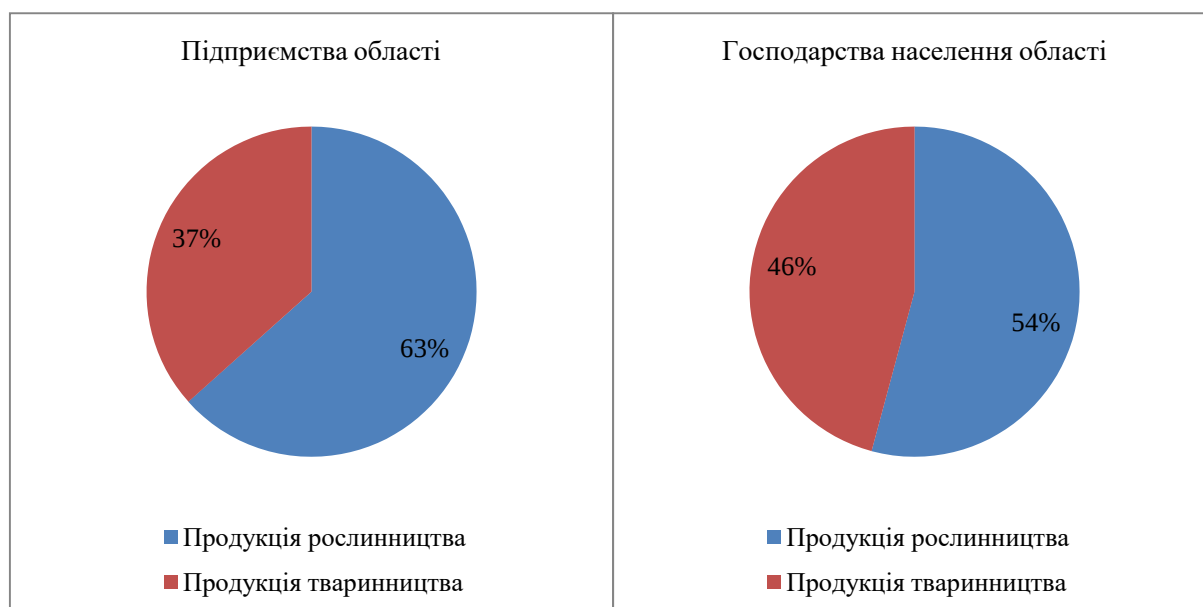


Рис. 2.1. Структура продукції сільського господарства за видами станом на 2019 р. в Івано-Франківській області

*Джерело: розробка автора

З 2017 по 2019 р. кількість підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність в Івано-Франківській області зросла з 714 до 800 одиниць, а кількість найманих працівників впала від 5,9 тисяч осіб до 5,4.

Серед методів збору первинної інформації в соціології особливе місце займає метод опитування. Як показує аналіз вітчизняних і зарубіжних публікацій, що містять результати емпіричних соціологічних досліджень, 60-70% із них містять дані, отримані методом опитування того або іншого

різновиду. Анкетування – один із найбільш поширених, найбільш популярних видів. При анкетуванні респондент сам заповнює анкету в присутності дослідника або без нього, що і було проведено.

В анкетуванні «Опитування сільськогосподарських підприємств» було здійснено в електронному режимі, було опитано 90 сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області різних форм господарювання: товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства (приватні підприємства, фермерські господарства, кооперативні господарства, фізичні особи – підприємці [59].

Результати анкетування висвітлені на рисунку 2.2. і відображають поділ опитаних підприємств за організаційно-правовою формою господарювання. В опитуванні взяли участь всі діючі сільськогосподарські підприємства Івано-Франківської області.

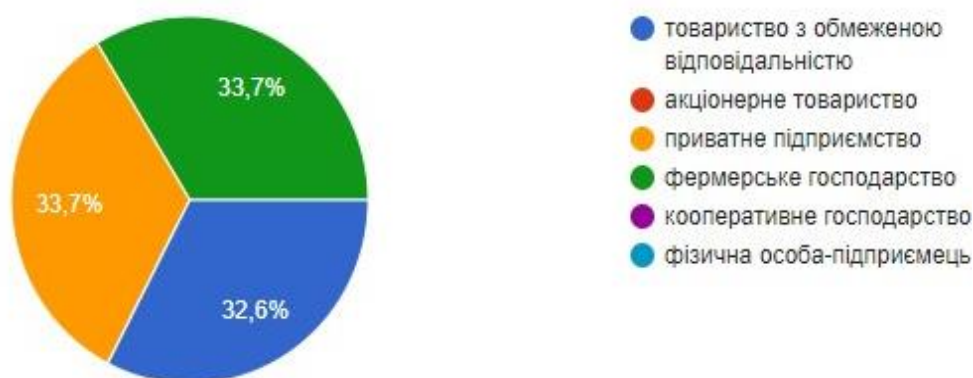


Рис. 2.2 Організаційно-правові форма опитаних сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області

**Джерело: результати соціологічних досліджень*

Згідно анкетування 32,6 % опитаних є товариства з обмеженою відповідальністю, 33,7% це фермерські господарства та приватні підприємства, всі інші форми власності відсутні в анкетуванні. Також між цими підприємствами переважають ті у яких чисельність працівників більша ніж 500 людей (36 (рисунок 2.3.) та проіснували 6-10 років (рис.2.4)

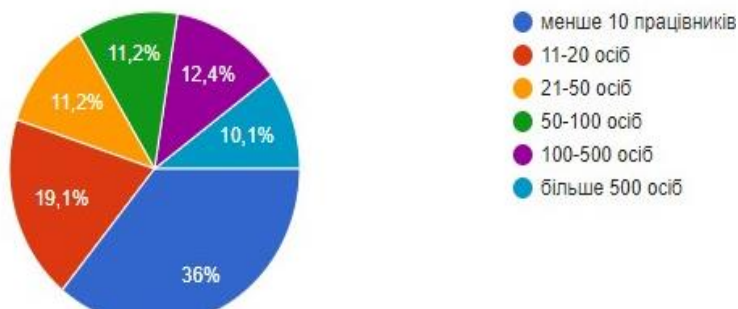


Рис. 2.3. Розподіл підприємств за чисельністю працівників

**Джерело: результати соціологічних досліджень*

Важливим елементом при аналізі функціонування сільськогосподарського підприємства є його життєвий цикл. Дану проблематику життєвого циклу підприємства вивчали чимало науковців, а саме: Кузьмін О., Довбня С., Бланк І., Родіонова Н.В., Адізес І., Lippit G., Лігоненко Л., Greener L., Матюшенко О., Мильнер Б., Боронос В. [60-71].

Варто зазначити, що кожен автор, який досліджував чи досліджує теорію життєвого циклу підприємства дещо посвоєму трактує об'єкт дослідження, та кожен з них відзначав вплив кожної стадії життєвого циклу підприємства на діяльність підприємства. То ж при аналізі діяльності сільськогосподарських підприємств і готовності їх функціонування на зовнішніх ринках варто розглянути період діяльності.

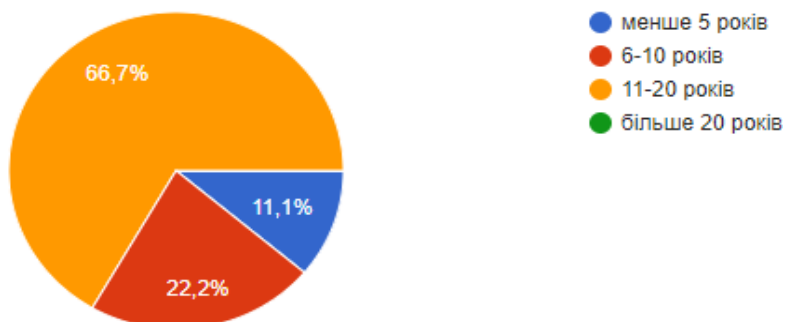


Рис. 2.4. Період діяльності досліджуваних підприємств

**Джерело: результати соціологічних досліджень*

Сільське господарство як галузь економіки України на первинній стадії свого розвитку було мало спеціалізоване. Типове господарство займалось виробництвом всього спектру сільськогосподарської продукції, яка була характерна для тих природокліматичних умов, в яких воно знаходилося і яку воно використовувало здебільшого для власних потреб. Тобто, під впливом природо-кліматичних умов відбувалось географічне або районованерозміщення сільськогосподарського виробництва, особливо галузі рослинництва [72].

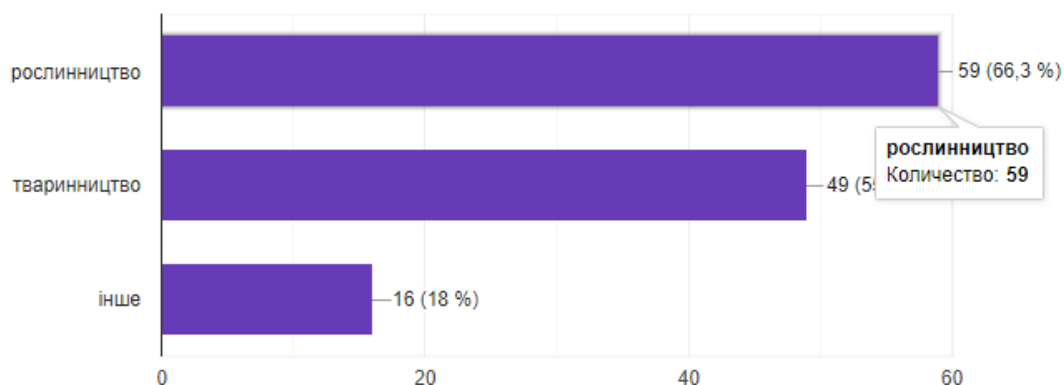


Рис. 2.5. Спеціалізація опитаних сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області

**Джерело: результати соціологічних досліджень*

Спеціалізація сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області зосереджена більше на рослинництві, що зумовлено наявністю родючих ґрунтів та чорноземів. До підгалузі рослинництва в Івано-Франківській області належать такі продукти як: зернові культури, технічні культури, кормові, овочеві, баштанні культури, також картопля, садівництво, і виноградарство.

Що ж до підгалузі тваринництва в Івано-Франківській області, то вона зберігає такі ж тенденції як і в загальному по Україні, а саме займає меншу частку ніж підгалузь рослинництва. В Івано-Франківській області підгалузь

тваринництва характеризується такими продуктами виробництва як: молоко, яйця, свині та птахи на м'ясо, велика рогата худоба, вівці та кози, кролі. Що ж до показників тваринництва то можна сказати що з 2016 по 2018 роки нарощували свій потенціал (2016р – 119,8 тисяч тонн, 2018рік – 128,4 тисяч тонн.).

Одним із ключових елементів дослідження ефективності сільськогосподарського підприємства є його індекс рентабельності. А.Д. Шеремет визнав рентабельність як «головний показник економічної ефективності» у своїй книзі «Комплексний аналіз економічної діяльності» [73, с. 280].

Для організацій, які прагнуть отримати прибуток у короткострокові перспективи, прибутковість є головним показником ефективності бізнесу. Рентабельність є однією з основних показників витрат ефективності виробництва [73, с.252].



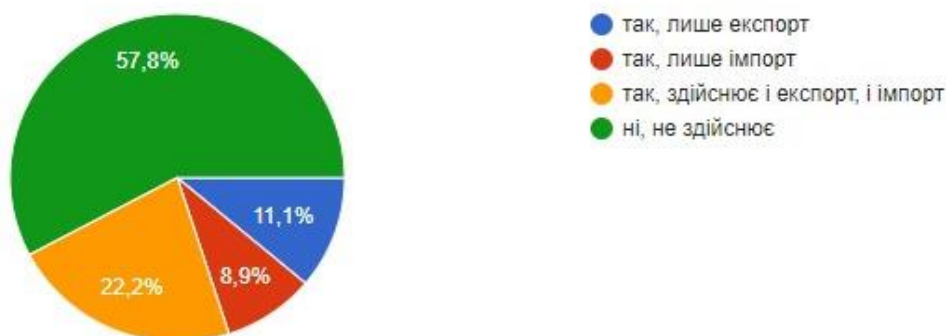
Рис. 2.6. Рівень рентабельності опитаних підприємств

**Джерело: результати соціологічних досліджень*

Як бачимо у досліджуваних підприємствах рівень рентабельності сільськогосподарських підприємств є досить великим і коливається від 5% до більше 20%, що показує на позитивні тенденції розвитку цих підприємств та їх прибутковість. Це і є однією з підстав ведення зовнішньоекономічної діяльності цих підприємств (рис.2.7.), адже показник 42,2 % є досить високим (11,1% здійснює лише експорт, 8,9% підприємств здійснює імпорт, і 22,2 % і експорт і

імпорт). Опитуваними підприємствами було зазначено, що основними продуктами які експортують ці підприємства – це продукти рослинництва, а саме – зернові та технічні культури.

Рис. 2.7 .Показники здійснення зовнішньоекономічної діяльності



опитаних сільськогосподарських підприємств області

**Джерело: результати соціологічних досліджень*

Незважаючи на те, що темпи зростання зовнішньої торгівлі були хорошими протягом розглянутого періоду, а саме з 2017 по 2020 рр., негативне сальдо зовнішньої торгівлі в 2018 році свідчить про те, що існує низка проблем, пов'язаних з неможливістю підприємств регіону ефективно використати експортний потенціал. Підставою для ствердження даних фактів є відповіді опитаних сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області. Водночас пошук шляхів розвитку експортного потенціалу України в цілому та окремих регіонів є не лише суто економічним, а й політичним питанням. Що ж до самих підприємств сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області то вони мають намір нарощувати свої обсяги зовнішньоекономічної діяльності (рис.2.8.), адже тільки 36 з 89 здійснюють її.

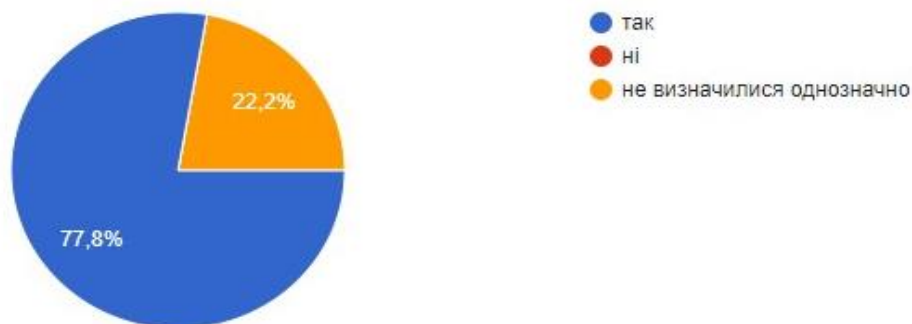


Рис. 2.8. Обсяги збільшення зовнішньоекономічної діяльності

**Джерело: результати соціологічних досліджень*

Враховуючи високий рівень збільшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарської продукції Івано-Франківськими підприємствами, існують певні бар'єри та фактори, які перешкоджають її здійсненню або успішному веденню.

Основними проблемами та факторами з якими стикаються сільськогосподарські підприємства Івано-Франківської області при виході на зовнішні ринки є такі (рис.2.9.):

1. Високий рівень конкуренції на зовнішніх ринках;
2. Високий рівень ризику здійснення зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарської продукції;
3. Необізнаність з особливостями законодавчої бази та оподаткування інших країн;
4. Високі витрати для експорту сільськогосподарської продукції;
5. Відсутність бренду країни-експортера.

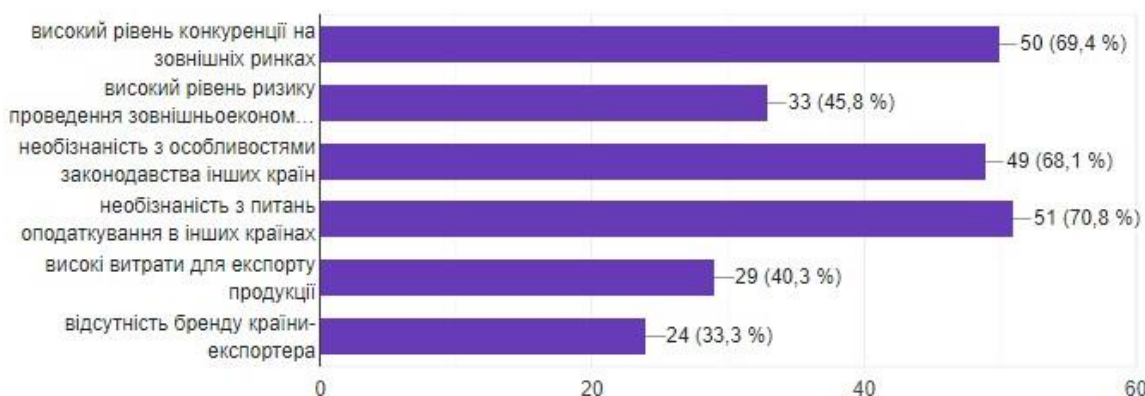


Рис. 2.9. Фактори впливу на здійснення зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств

**Джерело: результати соціологічних досліджень*

Керівники сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області визначили, що ключовими факторами, які перешкоджають їх здійсненню зовнішньоекономічної діяльності є такі : необізнаність з питань оподаткування в інших країнах (цей фактор обрало 70,8 % опитаних), високий рівень конкуренції на зовнішніх ринках (обрало 69,4% опитаних), необізнаність з законодавчою базою інших країн (68,1%).

Рівень ризику та високі витрати на експорт сільськогосподарської продукції мають також вагомий відсоток впливу, 45,8% та 40,3 %, а відсутність бренду країни спиняє лише 33,3 % опитаних керівників.

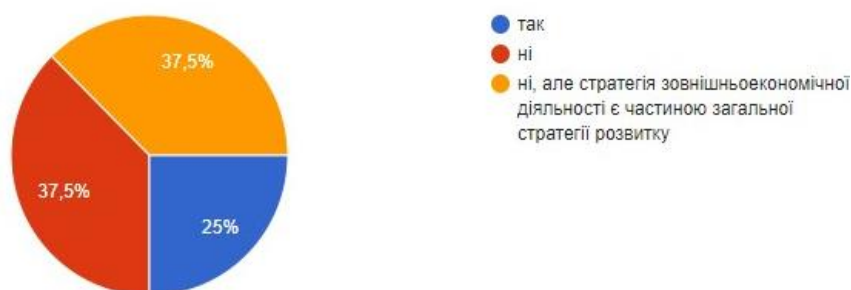


Рис.2.10.Наявність стратегії зовнішньоекономічної діяльності на сільськогосподарських підприємствах

**Джерело: результати соціологічних досліджень*

На підприємствах, як здійснюють зовнішньоекономічну діяльність сільськогосподарської продукції Івано-Франківської області стратегія зовнішньоекономічної діяльності є частиною загальної стратегії розвитку (37,5%), або є окремо розробленою – 25%. Все ж таки велика кількість опитаних сільськогосподарських підприємств а саме 37,5 % не має стратегії зовнішньоекономічної діяльності, що в свою чергу ще раз підтверджує актуальність даного дослідження.

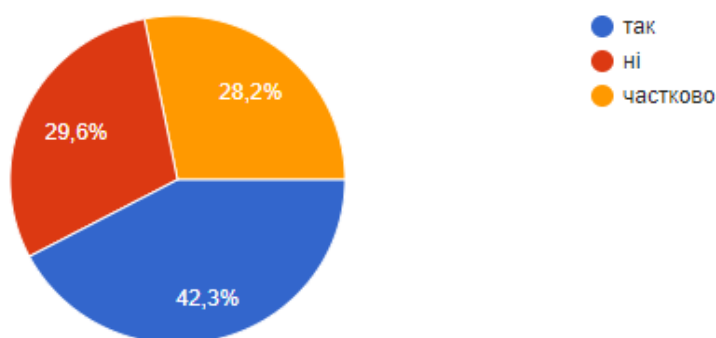


Рис. 2.11. Дотримання стратегії зовнішньоекономічної діяльності досліджуваних підприємств

**Джерело: результати соціологічних досліджень*

Розглядаючи підприємства у яких є окрема стратегія зовнішньоекономічної діяльності або яка є частиною загальної стратегії підприємства, варто зазначити, що тільки у 42,3% підприємств вона дотримується повністю і у 57,1 % за нею здійснюється контроль, 28,2 % підприємств дотримуються її частково і відповідно 15,7% опитаних підприємств здійснюють контроль за її виконанням (рисунок 2.11.). Відсоток сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області становить 29,6 – не дотримуються цієї стратегії і відсоток 27,1 (не здійснюється контроль за виконанням) і є однією з ключових причин (рисунок 2.12.).

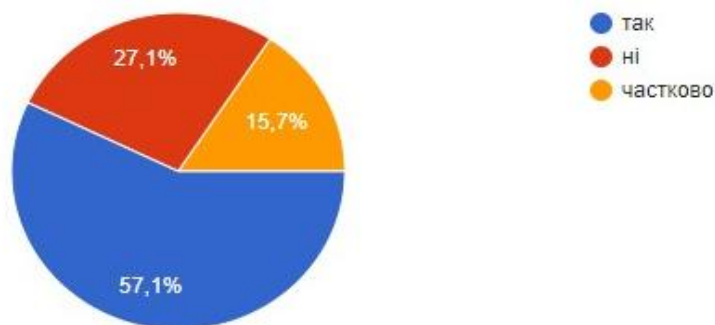


Рис. 2.12. Здійснення контролю за виконанням стратегії зовнішньоекономічної діяльності

**Джерело: результати соціологічних досліджень*

Експортовані товари та географічна структура є якісними характеристиками зовнішньої торгівлі. Дослідження можуть визначити основні країни-імпортери та товарні категорії товарів, які були орієнтовані на експорт та мають тенденцію виходити на зовнішні ринки у великих кількостях.

Сьогодні триває процес інтеграції України до світової економіки, який супроводжується досить складними політико-економічними процесами.

Тому одним з найважливіших наукових завдань є дослідження геополітичного процесу, виявлення тенденцій та умов змін географічної структури зовнішньої торгівлі, прогнозування її короткострокового та довгострокового розвитку. Причиною необхідності вивчення географічної структури експорту та визначення його основних тенденцій є те, що збільшення кількості країн-партнерів зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією може допомогти мінімізувати ризик постійної співпраці лише з однією країною або групою країн.

2.2. Економічна оцінка потенціалу стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств

У сучасних світових умовах загрози продовольчої кризи, постійного зростання попиту на сільськогосподарську продукцію та неможливості розширення посівних угідь й нарощення потенціалу вітчизняні сільськогосподарські підприємства стають претендентами на лідерські позиції експортерів та підвищення своїх конкурентних можливостей для виходу на міжнародні ринки. Експорт сільськогосподарської продукції на міжнародний ринок товарів та послуг слугує, у першу чергу, інструментом фінансового зростання для сільськогосподарських товаровиробників.

На даний час стійкі тенденції товарообігу у сфері зовнішньоекономічної діяльності агропромислового комплексу відсутні, з 2005 р. по 2012 р. обсяг експорту збільшився у 3,5 рази, а вже у 2015 р. він скоротився у 1,4 рази до 2012 р., у 2018 р. зріс у 1,3 рази у відношенні до 2015 р. У 2018 р. експорт агропромислової продукції України становив 18,8 млрд дол. США що становить на 4,9 % ніж у 2017 р, а імпорт – 17,4 млрд дол. США, що на 5,8 % більше. Основне виробництво, що експортується Україною, є: сонячна олія, кукурудза, пшениця, соєві боби, ячмінь, макуха соняшникова, ріпак та курка.

Дослідження потенціалу розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств базується на основі Івано-Франківської області. Івано-Франківська область знаходиться на заході України і її територія лежить у середніх широтах, помірного кліматичному поясі, та межує з Тернопільською (на північному сході), Чернівецькою (південному сході), Львівською (північному заході) та Закарпатською областю. Її площа складає 13,9 тис. км², або 2,3 % території всієї України, клімат області має перехідних характер від помірного теплого вологого Західноєвропейського до континентального Східноєвропейського.

Територію Івано-Франківської області поділяють на чотири кліматичні райони: Наддністрянський з лівобережними та правобережними підрайонами, південно-східний, передгірський та гірський.

1. Наддністрянський кліматичний район характеризується м'якими зимами з відлигами та нестійким сніговим покривом (6 – 10 см), весняними приморозками, які тривають до третьої декади квітня, річною кількістю опадів – 660 – 700 мм. До цього кліматичного району входять Рогатинський, Галицький, Калуський, Тисменицький, та Тлумацький адміністративні райони.

2. До складу південно-східного кліматичного району входить Городенківський, Коломийський та Снятинський район, які характеризуються осінніми приморозками у третій декаді вересня та весняними приморозками, які припиняються у першій декаді квітня, річна кількість опадів – 550 – 720 мм.

3. Долинський, Рожнятівський, Богородчанський, Надвірнянський та Косівський район є складовими передгірського кліматичного району, з 630 – 900 мм річною кількістю опадів, весняними приморозками до початку травня та осінніми – у середині вересня.

4. Гірський кліматичний район – це південна частина Рожнятівського, Богородчанського, Надвірнянського та Верховинського району з стійким сніговим покривом з початку грудня до початку квітня.

Загальна площа земель станом на 31.12.2019 року складає 1392,7 тис. га, із них сільськогосподарські угіддя – 623,34 тис. га; ліси та інші лісовкриті площі – 639,93 тис. га; забудовані землі – 62,20 тис. га; відкриті заболочені землі – 2,70 тис. га; відкриті землі без рослинного покриву або з незначним рослинним покривом (піски, яри, землі зайняті зсувами, щебнем, галькою, голими скелями) 22,30 тис. га; інші землі – 18,80 тис. га; території, що покриті поверхневими водами – 23,43 тис. га [74].

Територія Івано-Франківської області покрита різними видами ґрунтів, які є характерні для лісостепової зони, передгір'я та гірської частини Карпатського регіону і включає такі різновиди ґрунтів як дернево-підзолисті ґрунти, опідзолені, чорноземи, лучні ґрунти, болотні ґрунти, торфовища, дернові ґрунти, буроземно-підзолисті, бурі і гірсько-лісові ґрунти та дерново- буроземні ґрунти [75].

В таблиці 2.2 описано структуру земельного фонду регіону з 2015 до

2019 років у розрізі сільськогосподарських земель.

Таблиця 2.2

Обсяги сільськогосподарських земель в Івано-Франківській області

Основні види земель та угідь	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	Пл ощ а, тис . га	Ча стк а, %	Пл ощ а, тис . га	Ча стк а, %	Пл ощ а, тис . га	Ча стк а, %	Пл ощ а, тис . га	Ча стк а, %	Пл ощ а, тис . га	Ча стк а, %
Загальна територія	1392,7	100	1392,7	100	1392,7	100	1392,7	100	1392,7	100
Сільськогосподарські угіддя, зокрема:	630,4	45,2	630,4	45,2	630,4	45,2	621,10	44,60	623,34	44,76
– рілля	396,1	28,44	397,2	28,5	397,2	28,5	400,60	28,76	400,64	28,77
– перелogi	7,1	0,51	6,8	0,5	6,8	0,5	2,20	0,16	4,37	0,31
– багаторічні насадження	16,0	1,15	16,3	1,17	16,3	1,17	15,40	1,11	15,43	1,11
– сіножаті і пасовища	210,9	15,14	210,2	15,1	210,9	15,09	202,9	14,57	202,9	14,57

**Джерело: розробка автора*

За даними Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру площа сільськогосподарських угідь в Івано-Франківській області станом на 2018 р. становила 621,2 тис. га, і як бачимо з таблиці 2.3 і діаграми на рисунку 1, площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 10,3 тис. га. у порівнянні з 2015 р.

Таблиця 2.3

Площі сільськогосподарських земель в Івано-Франківській області

(у тисячах гектарів)

Види сільськогосподарських земель	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Площа сільськогосподарських угідь	630,5	630,5	629,9	621,2
Площа ріллі	397,2	397,2	397,1	400,7
Посівні площі сільськогосподарських культур	365,0	371,4	383,4	380,9

**Джерело: розробка автором на основі джерела [76]*

Відповідно площа ріллі та посівні площі сільськогосподарських культур постійно збільшуються впродовж аналізованого періоду, а саме, площа ріллі на 2018 рік становить 400,7 тис. га., а площа сільськогосподарських посівних

культур – 380,9 тис. га. Динаміку зростання кількості площ зображено на рисунку 2.13.



Рис. 2.13. Площі сільськогосподарських земель в Івано-Франківській області

**Джерело: розробка автором на основі джерела [76]*

Частка обсягів виробництва сільськогосподарської продукції Західного регіону України висвітлено у таблиці 2.3., і розглядається на основі шести областей України: Закарпатської, Львівської, Рівненської, Тернопільської, Чернівецької та Івано-Франківської.

Таблиця 2.3

Частка сільськогосподарської продукції Західного регіону України

(у відсотках)

Регіон Західної України	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Закарпатська область	1,7	1,6	1,6	1,6
Львівська область	3,8	3,6	3,9	3,8
Рівненська область	2,7	2,6	2,8	2,7
Тернопільська область	3,4	3,3	3,8	3,7
Чернівецька область	1,8	1,7	1,8	1,8
Івано-Франківська область	2,4	2,3	2,4	2,3

**Джерело: розробка автором на основі джерела [76]*

Варто звернути увагу, що з 2015 р. по 2017 р. відбувалося нарощення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, а у 2018 р. ці показники зменшилися. У 2015 р. основними виробниками сільськогосподарської продукції були Львівська, Тернопільська, Волинська та Івано-Франківська

області, і ці тенденції були сталими до 2018 р.

Частка виробництва рослинництва та тваринництва відображена у розрізі основних категорій господарств (сільськогосподарські підприємства та господарства населення) в таблиці 2.4 з якої можна зробити висновки, що господарства населення утримують більшу частку виробництва ніж сільськогосподарські підприємства, а також, що виробництво рослинництва і тваринництва відбувається збалансовано в обох категоріях господарств.

Таблиця 2.4

Частка виробництва рослинництва та тваринництва в Івано-Франківській області у порівнянні з Україною

(у відсотках)

Основні категорії господарств	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Україна				
Рослинництво				
Сільськогосподарські підприємства	30,5	34,1	38,0	37,5
Господарства населення	69,5	69,5	62,0	62,5
Тваринництво				
Сільськогосподарські підприємства	31,2	28,2	27,4	30,2
Господарства населення	69,8	71,8	72,6	69,2

**Джерело: розробка автором на основі джерела [76]*

Виробництво продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами з 2015 р. по 2018 р. зростає (+ 7 %), а рівень виробництва продукції тваринництва знижується на 1 %, що ж до господарських підприємств, то наявні тенденції до зниження обсягів виробництва рослинництва (- 7 %), а тваринництва залишаються сталими.

Ще одним важливим показником, який потенційно може вплинути на розвиток зовнішньоекономічної діяльності – це урожайність вирощування продукції. Урожайність сільськогосподарських культур – це середній розмір певної продукції рослинництва, отриманої з одиниці фактично зібраної площі, який обчислено як співвідношення валового збору з основних, повторних і міжрядних посівів та фактично зібраної площі цієї культури [76].

У розрізі підгалузі рослинництва в Івано-Франківській області виробництво та урожайність варто розглядати за такими основними продуктами сільськогосподарства, а саме, зернові та зерново бобові,

цукровий буряк, соняшник, картопля, овочеві культури, плодові та ягідні культури. В таблиці 2.5 висвітлено обсяги виробництва та урожайності цих культур з 2015 р. по 2018 р.

Таблиця 2.5

Обсяги виробництва та урожайності підгалузі рослинництва в Івано-Франківській області

Продукти рослинництва	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	Виробництво, тис. т	Урожайність, ц/га	Виробництво, тис. т	Урожайність, ц/га	Виробництво, тис. т	Урожайність, ц/га	Виробництво, тис. т	Урожайність, ц/га
Зернові та зернобобові культури	688,5	45,1	772,8	51,0	753,7	51,9	804,5	50,0
Цукровий буряк фабричний	33,4	515,7	63,8	617,9	73,0	731,1	666,4	574,7
Соняшник	27,3	22,4	53,1	23,0	76,9	24,4	57,6	23,2
Картопля	942,5	158,5	975,0	164,1	1000,2	169,1	1009,8	171,0
Овочеві культури	169,8	162,7	172,2	164,8	174,2	171,1	177,6	175,6
Плодові та ягідні культури	47,2	55,3	48,7	57,7	51,1	60,1	60,7	74,6

**Джерело: розробка автором на основі джерела [76]*

Як видно з даних таблиці 2.5, основними сільськогосподарськими продуктами, які вирощуються та виробляються сільськогосподарськими підприємствами в Івано-Франківській області є зернові культури та картопля. Їх обсяги з 2015 р. по 2018 р. постійно зростають.

Узагальнюючим результативним показником ефективності виробництва сільськогосподарської продукції є рентабельність. Рентабельність часто ототожнюється з поняттям «прибутковості», оскільки домінуючим елементом показника рентабельності є прибуток. Але розглядаючи визначення рентабельності та прибутковості робимо висновок, що прибутковість – це певний фінансовий стан підприємства, а рентабельність це показник, за допомогою якого визначається ефективність діяльності господарюючого суб'єкту.

Рентабельність – виражений у відсотках відносний показник прибутковості, який характеризує ефективність витрат підприємства загалом або ефективність виробництва окремих видів продукції [77, с. 516].

З метою оцінки потенціалу розвитку зовнішньоекономічної діяльності, а саме експортних операцій окремих видів продукції рослинництва нами проаналізовано тенденції змін цін та рівня рентабельності виробництва продуктів рослинництва сільськогосподарськими підприємствами (табл. 2.6)

Таблиця 2.6.

**Взаємозалежність ціни та рівня рентабельності виробництва продуктів
рослинництва у сільськогосподарських підприємствах
Івано-Франківській області**

Продукти рослинництва	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	Ціна, грн/т	Рент., %	Ціна, грн/т	Рент., %	Ціна, грн/т	Рент., %	Ціна, грн/т	Рент., %
Зернові та зерново бобові культури	2692,0	32,4	3182,1	42,0	3452,0	10,5	3750,2	6,2
Цукровий буряк фабричний	992,2	54,6	955,7	54,4	788,5	24,4	636,9	– 9,0
Соняшник	6418,0	52,1	7359,3	23,6	8784,5	30,9	8553,9	4,0
Картопля	2843,5	23,0	2780,6	20,4	4880,4	12,8	3340,4	– 2,8
Овочеві культури	7570,2	22,5	9130,2	11,0	9947,4	2,7	13380, 8	– 7,5
Плодові та ягідні культури	2683,9	18,6	5835,1	34,3	6560,5	60,8	6776,8	50,8

**Джерело: розробка автором на основі джерела [76, 78]*

Рівень рентабельності виробництва продукції сільського господарства розраховується як відношення прибутку (збитку) від реалізації продукції сільського господарства до її повної собівартості, відповідно рентабельність цукрових буряків зменшувалася з 36,5 % у 2011 р. до 7,8 % у 2012 р., а за 2012 по 2015 роки вона зросла до 24,2 %.

Рівень рентабельності виробництва продукції сільського господарства розраховується як відношення прибутку (збитку) від реалізації продукції сільського господарства до її повної собівартості, відповідно рентабельність цукрових буряків зменшувалася з 36,5 % у 2011 р. до 7,8 % у 2012 р., а за 2012 по 2015 роки вона зросла до 24,2 %.

Співвідношення зміни ціни та рівня рентабельності продукції рослинництва сільськогосподарських підприємств Івано-Франківській області зображено на рис. 2.14.

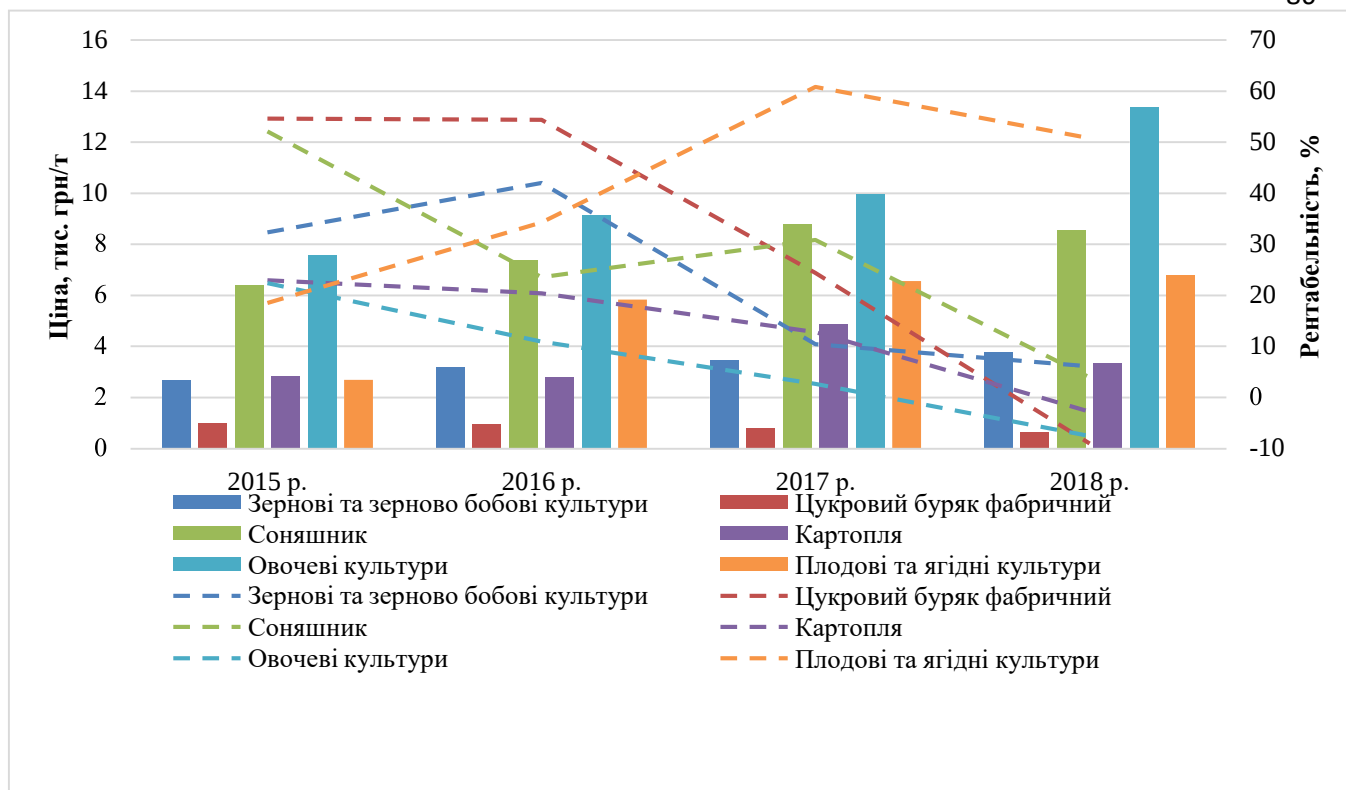


Рис. 2.14. Співвідношення зміни ціни та рівня рентабельності продукції рослинництва в Івано-Франківській області

**Джерело: розробка автором на основі джерела [76, 78]*

Як бачимо з табл. 2.6 у 2018 році виробництво половини продуктів рослинництва стало не рентабельним, а саме цукрового буряка, картоплі і овочевих культур. З діаграми на рис. 2 ми бачимо взаємозалежність між зростанням ціни та його рентабельністю, що і вплинуло на прибутковість даної галузі, а на рис.2.14 – кореляцію ціни та рентабельності продуктів рослинництва в Івано-Франківській області.

В науково - практичних економічних дослідженнях враховуються два основних типи комунікацій: функціональна (детермінована) та актуальна (випадкова). У функціональній залежності динамічного закону з'явилася причина - наслідкова зв'язок жорсткої машини, виражена у вигляді математичних рівнів. Кожне значення незалежності змінюється відповідно до кількох значущих функцій, а зв'язок, який не може встановити зв'язок між незалежною зміною та функцією, називає кореляцію. Він використовує моделі економіко-економічної регресії для опису, що забезпечує кількісне оцінювання існуючих моделей соціально - економічних процесів та явища [79].

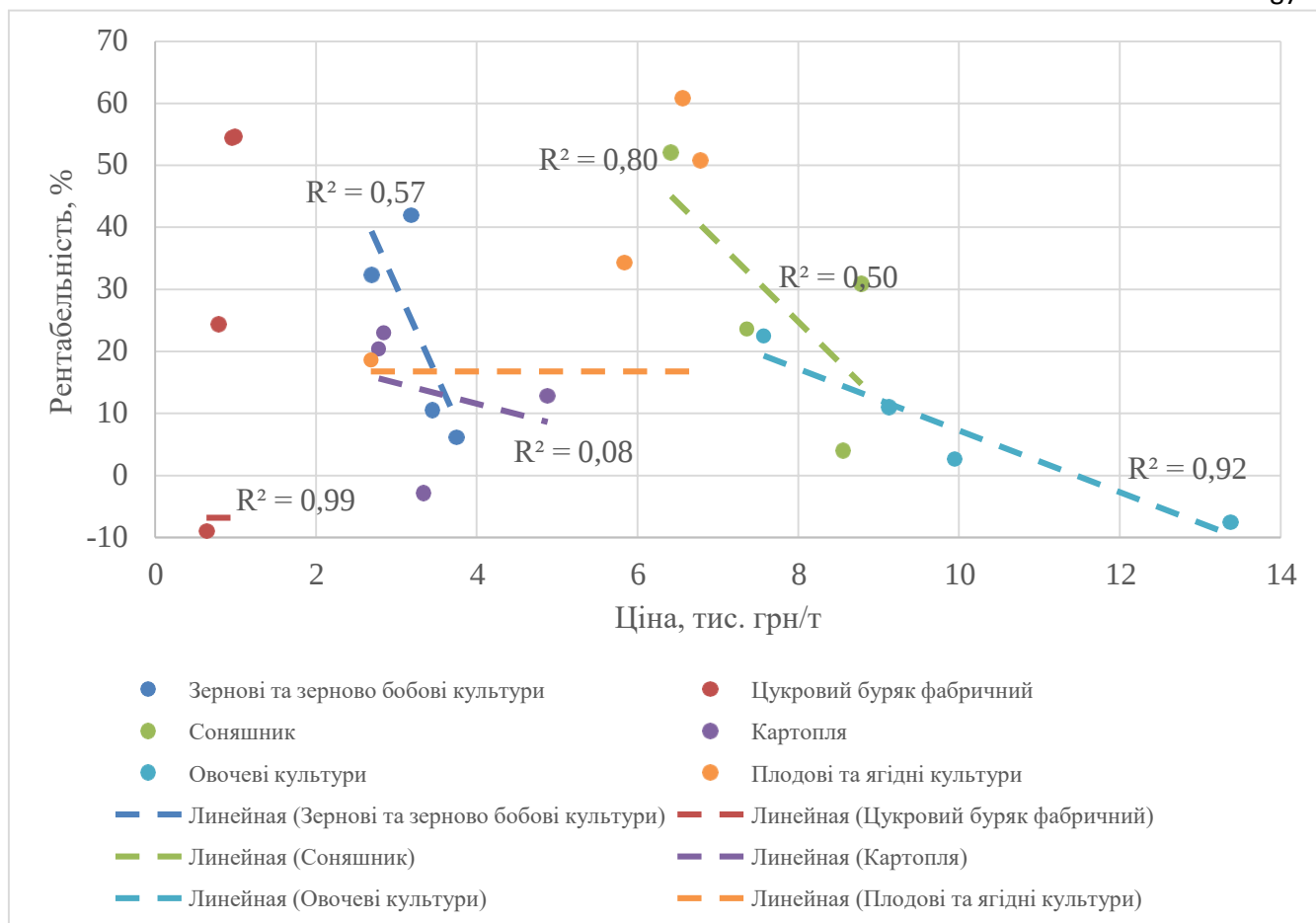


Рис. 2.15. Кореляції ціни та рентабельності продуктів рослинництва сільськогосподарських підприємств Івано-Франківській області

**Джерело: розробка автором на основі джерела [76, 78]*

Тваринництво-особлива галузь сільського господарства, і його розвиток значно впливає на економічний потенціал агропромислового комплексу країни та всіх, хто підтримує суспільне виробництво. Екологічне значення впливає на надані органічні блага для сільського господарства, найскладніші органічні блага повернення великої кількості органічних речовин у природу, збільшують її рідність, вміст гумусу, розвиток мікробних спільно, посилюють процеси ґрунтовки та циркуляції.

Івано-Франківська область потенційно привабливий регіон для розвитку тваринництва. Проте аналітичні дані показують, що на даний час відбуваються негативні тенденції щодо даної підгалузі. В Івано-Франківській області кількість великої рогатої худоби з 2015 р. по 2018 р. спадала, з 158,5 тис. голів до 136,2 тис. голів, кількість корів з 99,2 тис. голів до 85,5 тис. голів, свиней з 313,2 тис. голів до 310,7 тис. голів, овець та кіз з 29,2 тис. голів до

28,1 тис. голів, а птиці – зросла (з 4415,0 тис. голів 4812,7 тис. голів.). Тобто, кількість великої рогатої худоби знизилася на 14,07 %, корів на 13,8 %, свиней – 0,8 %, кіз та овець – 3,8 %, а птиці збільшилася на 9 %.

Виробництво м'яса сільськогосподарських тварин – це загальна забійна якість сільськогосподарських тварин, отримана при забитті домашніх тварин незалежно від того, де відбувається забій. Івано-Франківська область займає 3,6 % по виробництву м'яса станом на 2018 рік, та у порівнянні з 2015 роком його виробництво зменшилося на 0,9%.

Виробництво молока в області – один з провідних напрямків тваринництва, на яку припадає 441,5 тис. тонн виробництва молока станом на 2018 р. Це загальна кількість молока, фактично вичавленого, та інших маток сільськогосподарських тварин, і у порівнянні з 2015 роком його виробництво впало на 7%, хоча у процентному співвідношенні це 4,4 % від виробництва молока у всіх регіонах Івано-Франківської області. Загальний обсяг виробництва яєць, отриманий від усіх видів птахів, включаючи боротьбу, корупцію, тощо, а також втрачені для виведення молодняку (інкубації) квочками або в інкубаторі складає 423 млн. шт. станом на 2018 рік, і це на 28,7% менше ніж у 2015 році (у 2015 році кількість виробництва яєць складала 593,4 млн. штук), та 2,6 % від виробництва яєць в загальному по Івано- Франківській області

В таблиці 2.8. наведено середні ціни на основні продукти тваринництва в Івано-франківській області та їх рентабельність у розрізі 2015 – 2018 рр.

Таблиця 2.8

Взаємозалежність ціни та рентабельності продуктів тваринництва в Івано-Франківській області

(рентабельність у відсотках)

Основні категорії господарств	2015 р.	2018 р.	Різниця
Середня ціна			
Сільськогосподарські тварини (жива маса), грн/т	27366,3	36274,3	32 %
Молоко, грн/т	3977,8	7205,4	81 %
Яйця, грн/тис. шт.	1199,6	1410,4	17,6 %
Рентабельність			
Велика рогата худоба на м'ясо	14,3	– 8,7	– 5,6
Свині на м'ясо	68,3	18,8	– 49,5
Птиця на м'ясо	7,1	0,8	– 6,3
Молоко	18,4	23,3	4,9

Яйця	120	– 24,0	– 144
------	-----	--------	-------

**Джерело: розробка автором на основі джерела [76, 78, 79,80]*

Середня ціна сільськогосподарського виробництва також є ціною, за яку воно продає товар. Вона визначається як середня ціна реалізації реалізаційвласної продукції, що відновлює її якість, але без урахування даних про додану кількість, субсидій, витрати на управління, транспортування та переваги, та поділ на реалізацію відповідно до періоду розрахункового періоду. Як бачимо, середня ціна на продукти тваринництва постійно зростає, особливо на молоко та молочні продукти, що позитивно вплинуло на рентабельність цього виду продукції (4,9 %), а середньорічний удій молока від однієї корови в Івано-Франківській області зростає від 4354 кг (2015 р.) до 4798 кг (2018 р.).

Зовнішньоекономічна діяльність є одним із важливих факторів стабільного розвитку світової національної економіки. Це важливе джерело валютних надходжень для державного бюджету. За сучасних умов Україна може вирішити лише економічні проблеми, забезпечити економічне зростання та покращити добробут людей, використовуючи всеосяжний міжнародний науково-технічний потенціал та міжнародний поділ праці.

Головною умовою зовнішньоекономічної діяльності є її ефективність. У сучасних умовах поняття ефективності зовнішньоекономічної діяльності має складний і багатогранний характер. Це може бути виражено за допомогою різноманітних економічних показників, більшість з яких відображають переваги розвитку зовнішньоекономічних відносин. Слід пам'ятати, що зовнішньоекономічні зв'язки допомагають забезпечити найкращі масштаби виробництва певних видів товарів, впровадити світові науково-технічні досягнення, отримати необхідну сировину, розширити асортимент продукції, що реалізується на внутрішньому ринку тощо. Все це визначає необхідність ретельно координувати пов'язану діяльність, щоб забезпечити однаковість стандартних параметрів, що використовуються відповідно до реальних потреб національної економіки.

Через сильний потенціал природних ресурсів та важливих земельних

ресурсів Івано-Франківська область традиційно розглядається як один з інтенсивних сільськогосподарських регіонів України. За площею посадки ця площа входить до десятки найкращих в країні. Івано-Франківська область має важливі можливості розвитку сільського господарства, перетворюючи її на економічний сектор з високою ефективністю та експортними можливостями, який може забезпечити продовольчу безпеку. Природно-кліматичні умови та родючі землі допомагають її подальшому розвитку, а високі врожаї всіх сільськогосподарських культур є достатніми для задоволення внутрішнього попиту та формування експортного потенціалу.

2.3. Стратегічний аналіз перспектив розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств в Івано-Франківській області

Сільське господарство є важливим стратегічним сектором національної економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку та фінансову незалежність нашої країни, надає значну частину роботи для населення. Водночас важливе становище займає сільське господарство при формуванні ВВП. Дослідивши розвиток сільськогосподарських підприємств можна сказати, що ця галузь повинна розглядатися як відкрита система, яка знаходиться у постійних взаємовідносинах із динамічним зовнішнім середовищем. Ось чому ефективна та успішна робота сільськогосподарських підприємств у ринковому середовищі передбачає безліч можливостей при умові його пристосованості до змінних зовнішніх умов.

Основним чинником розвитку будь - якого підприємства є формування належної стратегії управління, яка може досягти чітких цілей. В умовах дедалі жорсткішої конкуренції на вітчизняному ринку сільськогосподарської продукції, скільки непрофесійної поведінки керівництво може спричинити великі збитки або навіть банкрутство, учасники епохи інтуїтивно прийняття рішень на основі суб'єктивного вибору ринкових напрямків та методів вірно проходять. Питання вибору чіткої та послідовної стратегії, стратегічної

політики управління та планування для всіх підприємств та всієї галузі стають дедалі складнішими. [81].

Т.В. Головка вважає, що стратегічний аналіз – це метод дослідження та перетворення бази даних, отриманий від екологічного аналізу, у корпоративній стратегії [82].

Стратегічний аналіз – це початковий етап формування корпоративної стратегії, яка базується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища у будь-якій компанії. Він може визначити: які в дійсності стратегічні можливості підприємства? Яка стратегія найкраща?» «...інструмент вибору підприємством стратегії» [83-90].

З.І. Галушка та І.Ф. Комарницький вважають, що стратегічний аналіз має визначити стратегію розвитку компанії та ґрунтується на вивченні внутрішнього та зовнішнього середовища [91, с. 98].

Однак у запропонованих цими авторами моделях стратегічного блоку управління стратегічним аналізом відомі відокремлені від внутрішніх та зовнішніх діагностичних блоків середовища.

Наступним кроком у дослідженні стратегічного аналізу є визначення його місця в інших видах економічного аналізу. Однак серед науковців, що вивчають це питання [92-100], немає єдиної думки щодо класифікаційних характеристик цього типу аналізу та його характеристик.

Наприклад, Г.І. Купалова стратегічний аналіз виділяє за такими ознаками класифікації: сферою застосування економічного аналізу (стратегічний, фінансовий та виробничий) та строком прогнозування, особливостями господарської діяльності та управління (оперативний, тактичний та стратегічний) [101, с. 80-81].

Сільськогосподарські підприємства часто є виробниками сировини, а не продукції для кінцевого споживання. Тому механізм формування їх ефективності буде залежати від перерозподілу доходу на всіх етапах створення вартості. Для стратегічного аналізу саме їх зовнішньоекономічної діяльності важливо застосувати саме такі інструменти як : PEST-аналіз, та SWOT – аналіз. Саме вони зможуть забезпечити дослідження всіх перспектив та можливостей

сільськогосподарських підприємств на зовнішніх ринках товарів та послуг.

У світовій економіці аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища називає PEST -аналізом. PEST-аналіз (іноді він називає STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Р-політика), економічних (Е-економіка), соціальних (S-суспільство) та технічних (Т-технологія) аспектів, які впливають на навколишнє середовище. Аналіз має на меті виявити фактори навколишнього середовища, які найбільше впливають на організацію, та передбачають динаміку (несприятливу чи сприятливу) цих факторів.

Для перевірки аналізу PEST необхідно відновлювати наступні два місця:

- аналіз стратегічних факторів, що містять компоненти, має бути достатньо систематичним, оскільки всі компоненти життя взаємопов'язані;
- -PEST -аналіз -це історичний інструмент, який відповідає за чотири елементи стратегічного аналізу, але ми повинні пам'ятати, що реальне життя складніше.
- Діяльність між підприємствами у зовнішньому середовищі також залежить від його набору ключових факторів, які найбільше впливають на його бізнес.

Можна виділити такі етапи проведення PEST-аналізу зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області:

1. Вибір та визначення основних факторів для аналізу, які впливають чи можуть вплинути на діяльність підприємства на зовнішньому ринку товарів чи послуг тепер або у перспективі 3-5 років;
2. Оцінка ймовірності зміни цих факторів ;
3. Оцінка ступеня впливу цих факторів на саму діяльність сільськогосподарського підприємства на зовнішніх ринках;
4. Скласти зведену таблицю PEST-аналізу.

Ці всі етапи проведення аналізу є взаємопов'язаними і не можливо здійснити достовірний аналіз пропустивши один з них.

Для проведення PEST-аналізу зовнішньоекономічної діяльності

сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області було проведено експертне опитування керівників цих підприємств та наукових працівників, які компетентні в даній проблематиці і займаються її дослідженням.

Таблиця 2.9.

**PEST-аналізу зовнішньоекономічної діяльності
сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області**

		Опис факторів	Ймовірність здійснення (в сумі = 1)	Ступінь впливу (від 1 до 5, де 1 – мінімальний ступінь впливу, 5 – максимальний)	Зваже на оцінку
1	2	3	4	5	6
Political	1 .	Політична нестабільність уряду та існуючої влади	0,06	4	0,24
	2 .	Зміни в законодавчій базі України та інших країн в сфері сільського господарства	0,1	5	0,5
	3 .	Зміни в законодавстві України та інших країн-партнерів про охорону навколишнього середовища	0,09	4	0,36
	4 .	Зміни в антимонопольному і трудовому законодавстві України та країн-партнерів	0,09	3	0,27
	5 .	Зміни в законодавстві України та країн -партнерів технологічного оснащення сільськогосподарської галузі	0,07	4	0,28
	6 .	Державна підтримка галузі сільського господарства в Україні	0,2	5	1,0
	7 .	Обмеження на імпорт чи експорт продукції сільського господарства	0,07	4	0,28
	8 .	Реформування податкової політики країни для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність	0,07	5	0,35
	9 .	Усунення бюрократичних перешкод ведення бізнесу	0,1	4	0,4
	10 .	Стабілізація воєнно-політичної ситуації в країні.	0,15	5	0,75
		Ступінь впливу політичних факторів	1,0	X	4,43
	1	Покращення вітчизняного бізнес середовища	0,12	5	0,6

	.				
	2	Активізація іноземної співпраці	0,11	4	0,44
	.				
	3	Покращення інвестиційного клімату країни	0,07	4	0,28
	.				
	4	Зростання інвестиційної привабливості галузі	0,12	5	0,6
	.				
	5	Нарощення конкурентних переваг та зменшення тиску на конкурентів в галузі	0,09	5	0,45
	.				
	6	Стабілізація курсу валют	0,08	4	0,32
	.				
Socio-cultural	7	Вплив інфляції	0,07	4	0,28
	.				
	8	Зниження відсоткових ставок на кредитування	0,06	3	0,18
	.				
	9	Збільшення обсягу інвестицій у сільськогосподарську галузь	0,13	5	0,65
	.				
	10	Збільшення експортно-імпортних операцій з країнами Європейського Союзу.	0,15	4	0,6
	.				
		Ступінь впливу економічних факторів	1,0	X	4,4
Socio-cultural	1	Підвищення купівельної спроможності населення та їх доходів	0,1	4	0,4
	.				
	2	Приріст населення країн торговельних партнерів	0,1	3	0,3
	.				
	3	Міграційні процеси та відтік висококваліфікованих кадрів.	0,08	5	0,4
	.				
	4	Якість продукції та сервісного обслуговування.	0,2	4	0,8
Socio-cultural	.				
	5	Підвищення зацікавленості до еко-продукції	0,19	4	0,76
	.				
	6	Нарощення наукового потенціалу працівників галузі сільського господарства	0,16	5	0,8
	.				
	7	Зміни у звичках споживачів та способу життя	0,17	4	0,68
	.				
		Ступінь впливу соціально-культурних факторів	1,0	X	4,14
Technological	1	Наявність техніко-технологічних виробничих потужностей	0,25	5	1,25
	.				
	2	Наявність винаходів, патентів на інноваційні розробки	0,1	3	0,3
Technological	.				
	3	Активізація розвитку високотехнологічного виробництва	0,2	4	0,8
	.				

4	Активізація діяльності науково-технологічних парків	0,25	4	1,0
5	Розвиток наукових досліджень та технічних розробок	0,2	5	1,0
	Ступінь впливу технологічних факторів	1,0	X	4,35

**Джерело: власні дослідження автора*

Аналізуючи перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області можна відзначити, що політичний вплив факторів складає 4,43, а економічних – 4,4, технологічних – 4,35 а соціально культурні – 4,14. Отже найбільш вагомий вплив на здійснення зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарської діяльності в області мають економічні та політичні фактори. Далі складаємо зведену таблицю з факторами за спадним рейтингом (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

**Зведена таблиця PEST-аналізу зовнішньоекономічної
діяльності сільськогосподарських підприємств
Івано-Франківської області**

Фактори		Фактори	
Політичні фактори	Вплив	Економічні фактори	Вплив
Державна підтримка галузі сільського господарства в Україні	1,0	Збільшення обсягу інвестицій у сільськогосподарську галузь	0,65
Стабілізація воєнно-політичної ситуації в країні.	0,75	Покращення вітчизняного бізнес середовища	0,6
Зміни в антимонопольному і трудовому законодавстві України та країн-партнерів	0,5	Зростання інвестиційної привабливості галузі	0,6
Збільшення обсягу інвестицій у сільськогосподарську галузь	0,4	Збільшення експортно-імпорتنих операцій з країнами Європейського Союзу.	0,6
Зміни в законодавстві України та інших країн-партнерів про охорону навколишнього середовища	0,36	Нарощення конкурентних переваг та зменшення тиску на конкурентів в галузі	0,45

Соціально-культурні фактори		Технологічні фактори	
Якість продукції та сервісного обслуговування.	0,8	Наявність техніко-технологічних виробничих потужностей	1,25
Нарощення наукового потенціалу працівників галузі сільського господарства	0,8	Активізація діяльності науково-технологічних парків	1,0
Підвищення зацікавленості до еко-продукції	0,76	Розвиток наукових досліджень та технічних розробок	1,0
Зміни у звичках споживачів та способу життя	0,68	Активізація розвитку високотехнологічного виробництва	0,8
Підвищення купівельної спроможності населення та їх доходів	0,4	Наявність винаходів, патентів на інноваційні розробки	0,3

**Джерело: власні дослідження автора.*

Формування та вдосконалення організації та економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності має бути першочерговим управлінським рішенням керівництва, а його використання сформує та реалізує стабільну роботу, сталий та довгостроковий розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств [102-106].

Класичний SWOT-аналіз повинен виявити сильні та слабкі сторони компанії, потенційні зовнішні загрози та сприятливі можливості. Класичним виразом цієї аналітичної інформації є складання таблиці сильних сторін (S), слабких сторін (W), потенційних можливостей (O) та зовнішніх загроз (T) у корпоративній діяльності

У деяких книгах викладається метод SWOT-аналізу при якому основна увага приділяється не ідентифікації та оцінці окремих компонентів (S, W, O, T), а формулюванню конкретних стратегій та заходів на основі сильних і слабких сторін компанії та загроз .

Тому для визначення проблемних сфер та потенційних напрямків розвитку рекомендується після формулювання S, W, O і T звернутися до стратегічної матриці, а саме:

1. Стратегія SO для підтримки та розвитку підприємства, що стикається із зовнішніми навколишнє середовище полягає у використанні переваг підприємства, формулювання заходів, необхідних для поліпшення можливостей

підприємства;

2. WO – розробити стратегії подолання слабких сторін компанії завдяки можливостям, що надаються зовнішнім середовищем, тобто формулювати заходи, які слід вжити для подолання слабких сторін компанії та скористатися наданими можливостями;

3. ST – використовувати переваги компанії для пом'якшення (ліквідації) загроз;

4. WT – іноді називають «кризовим полем», оскільки вона поєднує екологічні загрози зі слабкими сторонами компанії.

З огляду на це, існує нагальна потреба у формуванні стратегій подолання загроз та усунення слабких сторін підприємства, тобто формулювання заходів щодо мінімізації впливу слабких сторін підприємств для запобігання загрозам.

В таблиці 2.11 розглянуто SWOT – аналіз зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області.

Таблиця 2.11

**SWOT – аналіз зовнішньоекономічної діяльності
сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області**

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Використання організаційно-правових формами ділових організацій, щоб сконцентрувати силу всієї галузі • Доступні конкурентні переваги, висока вартість продукції • Поглиблене вивчення ринку, потреб споживачів, стабільні контакти та представництва • Рентабельність • Імідж надійного партнера • Ефективне спілкування у зовнішньому середовищі • •достатні фінансові ресурси	• Відсутність унікальної конкурентної переваги • Старіння виробничих потужностей у цілій галузі • • Недостатня увага до досліджень та інновацій • Масштаби ринку занадто малі, щоб вплинути на ринкову ситуацію
Можливості	Загрози

• Зростання внутрішнього ринку за рахунок попиту • Високі ціни на продукцію на зовнішніх ринках • Зростаючі ринки в країнах, що розвиваються • Вертикальна інтеграція в загальну галузеву структуру • Коливання національної валюти • Загальносвітова політична нестабільність, що спонукає попит на продукцію	• Надзвичайно високий рівень конкуренції • Висока інфляція • Технологічні досягнення в інших країнах знизили конкурентоспроможність вітчизняної продукції • Військові дії з Російською Федерацією призвели до втрати ринку збуту • Нерозвинений фондовий ринок • Відсутність стабільного фінансування державних проєктів • Відтік кваліфікованих кадрів • Високі бар'єри для виходу на світовий ринок • Зростання цін на природні монопольні товари та послуги • Бюрократизація системи управління галуззю
---	---

**Джерело: власні дослідження автора*

Наступним кроком є встановлення матриці ймовірності / впливу. Ми визначимо фактори навколишнього середовища (можливості), які позитивно впливають на зовнішньоекономічну діяльність сільськогосподарських підприємств, а з іншого боку - фактори середовища (загрози), що негативно впливають на цю діяльність. Ці матриці подані у вигляді таблиць. 2.12 і 2.13.

Таблиця 2.12

Матриця позиціонування можливостей зовнішнього середовища

		Ймовірність		
		Висока	Помірна	Слабка
Вплив	Сильний	Коливання національної валюти		
	Помірний	Високі ціни на продукцію на сільськогосподарських зовнішніх ринках	Загальносвітова політична нестабільність, яка зумовлює попит на продукцію Зростання ринків збуту в країнах, що розвиваються	Швидке зростання внутрішнього ринку за рахунок попиту

	Слабкий	Вертикальна інтеграція в загальну галузеву структуру	X	X
--	---------	--	---	---

**Джерело: власні дослідження автора.*

Техніка SWOT-аналізу складається з трьох послідовних етапів:

1. Визначте фактори аналізу: сформууйте перелік сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз, які на неї чекають.
2. Розділіть можливості та загрози, виявлені в процесі аналізу, на три групи відповідно до ступеня впливу на компанію та ймовірності впливу (таблиця 2.13).
3. Формування підсумкової таблиці – матриці аналізу стратегії та визначення стратегічних заходів.

Таблиця 2.13

Матриця позиціонування загроз зовнішнього середовища

		Ймовірність		
		Висока	Помірна	Слабка
Вплив	Сильний	Надзвичайно високий рівень конкуренції Високі бар'єри для виходу на світовий ринок	Відтік кваліфікованих кадрів Технологічні досягнення в інших країнах знизили конкурентоспроможність вітчизняної продукції	X
	Помірний	Бюрократизація системи управління галуззю	Висока інфляція Нерозвинений фондовий ринок Відсутність стабільного фінансування державних проектів	X
	Слабкий	X	Зростання цін на природні монополні товари та послуги	X

**Джерело: власні дослідження автора.*

Отже, на основі результатів аналізу можливостей та загроз компаній, перелічених у таблицях, ми можемо зробити наступні висновки:

Найважливішими потенційними можливостями для компанії є:

1. Коливання національної валюти;
2. Ціни на продукцію на зовнішніх ринках високі.

Поєднання цих факторів дозволить компанії отримувати відносно більший прибуток у національній валюті за нижчою нормою прибутку, ніж іноземні конкуренти.

Найважливішими потенційними загрозами для компанії є:

1. Надзвичайно високий рівень конкуренції.
2. Високі бар'єри для виходу на світовий ринок.
3. Відтік кваліфікованих кадрів.
4. Технологічні досягнення в інших країнах знизили конкурентоспроможність вітчизняної продукції.

Всі ці фактори безпосередньо пов'язані з формуванням конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на зовнішніх ринках і мають вирішальне значення для формування їх позицій на зовнішніх ринках. Високий рівень конкуренції на окупованих ринках обмежує можливості зростання на цих ринках, тоді як високі бар'єри на незайнятих ринках вимагають величезних зусиль для подолання. Швидкий технологічний прогрес в інших країнах лише посилить бар'єри для входу та загрожує існуючим нішевим ринкам на зовнішніх ринках. Відтік кваліфікованих кадрів посилює вищезазначені загрози та ускладнює процес боротьби з ними.

Отже, проаналізувавши інформацію, ви можете запропонувати наступні стратегії (або заходи), які сільськогосподарські підприємства повинні застосовувати для вдосконалення власної зовнішньоекономічної діяльності.

1. Сектор «перевага + можливість»

1.1. Оскільки національна валюта недооцінена і коливається порівняно зі світовою резервною валютою, варто використовувати загальногалузеву комплексну структуру управління для посилення діяльності для отримання більших прибутків.

1.2. Збільшення присутності на зовнішніх ринках завдяки високому співвідношенню ціни / якості та можливості подальшого зниження цін через недооцінку національної валюти.

1.3. Завдяки створеному позитивному іміджу та високій вартості, існуюча ринкова позиція зміцнилася.

2. Сектор «слабкість + можливість»:

2.1. Використовуйте існуючі конкурентні переваги та позитивний імідж підприємства, щоб розширити свій вплив на існуючому ринку.

2.2. Доцільно використовувати збільшений прибуток через заниження національної валюти та високі ціни на продукцію, щоб інвестувати в дослідження та інновації.

2.3. Також збільшений прибуток через заниження національної валюти та високі ціни на продукцію, щоб інвестувати в оновлення виробничих фондів підприємств галузі.

3. Сектор «Переваги для захисту від загроз»:

3.1. Запровадити всеохоплюючу структуру управління та інвестувати в дослідження та розробку інноваційних продуктів.

3.2. Встановити високу вартість, щоб впоратися з жорсткою конкуренцією.

3.3. Використати всебічну структуру управління для інвестування в людський капітал та створення власної кваліфікованої бази талантів.

4. Сектор «слабкість + загроза», «кризова зона»:

4.1. Розробити та впровадити заходи для створення нових та унікальних конкурентних переваг для боротьби з жорсткою конкуренцією.

4.2. Розробити та впровадити заходи щодо подолання жорсткої конкуренції та бар'єрів для входу і посилення впливу на зовнішніх ринках.

У літературі не існує єдиного методу класифікації конкурентних переваг. Багато дослідників наслідують Майкла Портера і визначають дві конкурентні переваги як основні конкурентні переваги: менші витрати, що дозволяють знизити ціни та вищий прибуток, та диференціація товару (унікальність)), що забезпечить найвищу споживчу вартість.

Такі автори, як Г. Л. Азоєв і Р. А. Фатхутдінів класифікують конкурентні переваги за кількома критеріями. Ці класифікації мають наукове та практичне значення, але вони також мають деякі недоліки. Г. Л. Азоєв поширює класифіковані класи конкурентної переваги: можливості імітації (унікальні/імітаційні) та динамічні характеристики (стабільні/нестійкі) [107-108].

Р. А. Фатхутдінів пропонували класифіковані класи, конкурентну перевагу, серед яких ми виділяли, використовували, три [107, с.200]:

- цілий ряд переваг (природа та клімат; політика; технології; культура; економіка);

- залучення більш конкурентних переваг країни;

- зміст факторів переваги (якості товарів або послуг); ціна товару; споживчі витрати; якість товарів та послуг) -безпосередньо відносини до переваги товару;

- методи або засоби використання переваг (спадкування; навчання; впровадження інновацій).

Управління конкурентними перевагами здійснюється в стратегічному напрямку. В умовах європейської інтеграції українських підприємств є можливість розвивати експортний бізнес на більш ефективному рівні. З цієї причини необхідно сформувані конкурентну перевагу, щоб забезпечити високу конкурентоспроможність нашої продукції не лише в Україні, а й на міжнародному ринку.

На рисунку 2.16 відображено аналіз 5 основних конкурентних переваг за М. Портером сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області при виході на зовнішні ринки .

Ці фактори, пов'язані з конкурентоспроможністю, дають можливість проаналізувати вплив кожного з цих факторів на формування конкурентних переваг та визначити, як рекомендувати, як поліпшити конкурентну перевагу підприємств галузі.

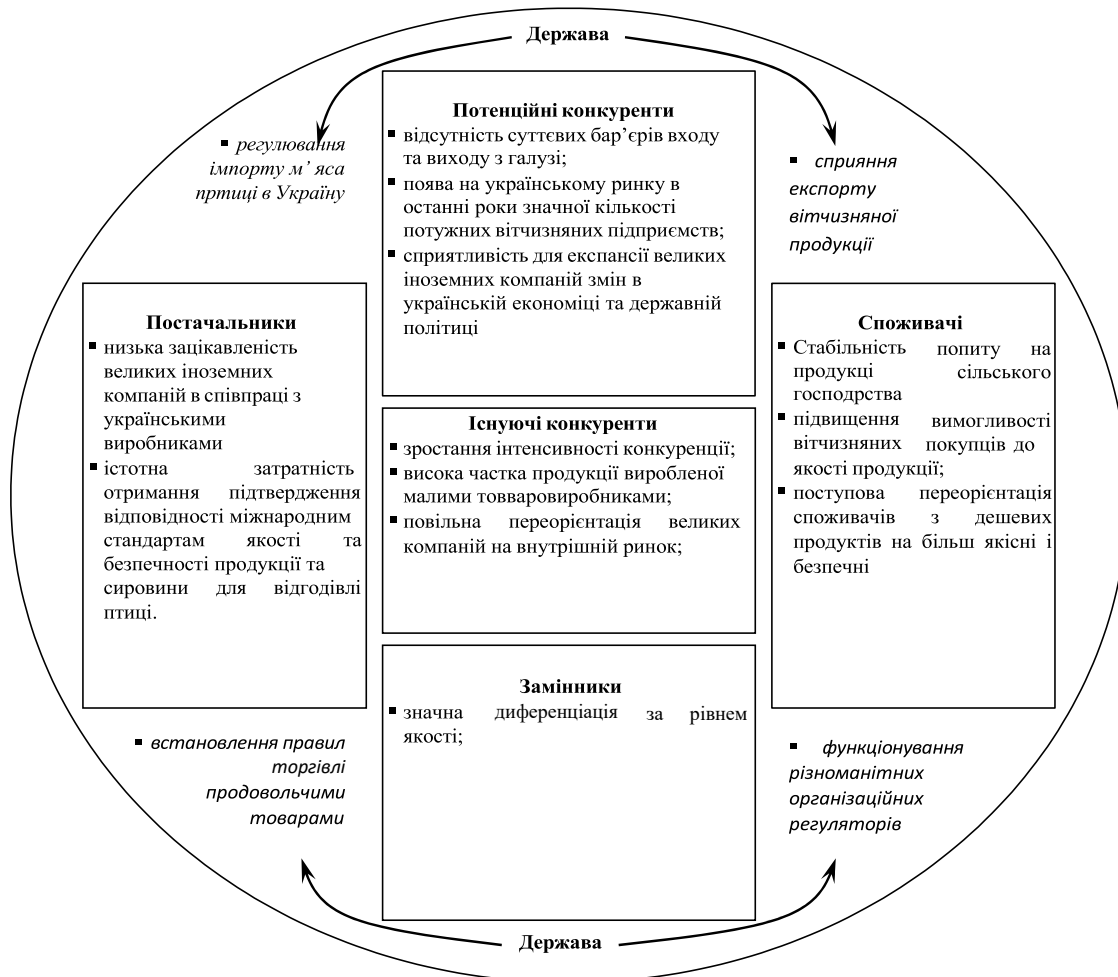


Рис. 2.16. 5 основних конкурентних переваг за М. Портером сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області

**Джерело: власні дослідження автора.*

Кожен виробник прагне випереджати конкуренцію, використовуючи свої власні методи та методи. Залежно від обраної дії він може забезпечити собі конкурентну перевагу – ці характеристики створюють певну перевагу для компанії перед конкурентами. Ці характеристики можуть мати різні властивості, що належать самому підприємству, його виробничо-господарській діяльності, ринковій діяльності та додатковим послугам, виробництву, реалізації та формам збуту. Основним елементом технології управління конкурентними перевагами є формулювання стратегії формування конкурентної переваги, а всі інші компоненти системи корпоративної конкурентної стратегії побудовані навколо цієї стратегії.

Ми вважаємо, що в наступних дослідженнях вигідно зосередитись на

вивченні та формуванні методів управління конкурентними перевагами підприємств в умовах європейської інтеграції більш детально. Це дозволить нам розробити ефективний алгоритм зі стратегічної точки зору для формування та належного управління ними.

Для забезпечення довгострокового розумного та ефективного управління підприємством необхідно окреслити та оцінити можливі варіанти розвитку бізнесу підприємства та визначити найкращий варіант (з точки зору майбутнього успіху, це найкращий вибір для підприємства), враховуючи зовнішнє середовище

Можливості та загрози, внутрішній потенціал, сильні та слабкі сторони, можуть забезпечити успішну реалізацію стратегії. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальним завданням є забезпечення взаємозв'язку між місією та основними цілями організації в умовах, що постійно змінюються. Стратегічне управління розглядається як сукупність динамічних та взаємопов'язаних процесів управління. Стратегічний менеджмент – це процес формулювання стратегії та управління.

Формулювання будь якої стратегії починається з визначення основних орієнтирів для підприємницької діяльності, так званої філософії, яка поєднується з мотиваційним мисленням для визначення основного напрямку корпоративного розвитку та поставлених цілей. Важливими джерелами інформації для формування стратегічних цілей є інформація про внутрішнє, внутрішнє та зовнішнє середовище. Аналіз цієї інформації дозволяє оцінити реальність цілей, передбачити можливі зміни та вибрати найбільш ефективну стратегію корпоративного розвитку. Суть аналізу стратегії корпоративного розвитку полягає в тому, що можна зрозуміти конкурентну динаміку галузі, здійснити аналіз наступних кроків, а також що потрібно змінити та як скористатися певними можливостями.

1. До основних методів стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств варто

віднести такі як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, та аналіз 5 конкурентних сил за Майклом Портером.

2. Аналізуючи перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області за методом PEST-аналізу можна відзначити, що політичний вплив факторів складає 4,43, а економічних – 4,4, технологічних – 4,35 а соціально культурні – 4,14. Отже найбільш вагомий вплив на здійснення зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарської діяльності в області мають економічні та політичні фактори.

3. Основна мета SWOT – аналізу полягає в розгляді зовнішні та внутрішні стратегічні факторів діяльності підприємства та створення на цій основі їх можливостей та сильних сторін. SWOT – аналізу зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств Івано- Франківської області показав наявні можливості для їх виходу на зовнішні ринки та майбутнього розвитку. Було запропоновано різні стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств враховуючи мінливість зовнішнього середовища функціонування.

4. На основі моделі 5 основних конкурентних переваг за Майклом Портером визначено основні фактори конкуренції: споживачі, постачальники, існуючі конкуренти, потенційні конкуренти та замітники. Це дасть змогу більш точно зрозуміти в якому середовищі буде існувати підприємство і з якими бар'єрами його прийдеться зіштовхнутися на світовому ринку.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Стратегічні конкурентні переваги розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств

Успіх здійснення зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств насамперед залежить від їх рівня стратегічних конкурентних переваг на світовому ринку. Прийняття управлінських рішень щодо ЗЕД, виходячи із позиції конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є досить складним процесом, якому має передувати аналіз та оцінка ситуації. Даний підхід дає змогу здійснювати управління ЗЕД, враховуючи усі важливі сторони оцінювання ЗЕД задля підтримки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

На думку Aušra Liučvaitienė, Kęstutis Peleckis, Neringa Slavinskaitė, Tadas Limba «конкурентоспроможність є здатністю підприємства оперувати конкурентною перевагою» [110]. Питання конкурентоспроможності світового агробізнесу викликають занепокоєння багатьох економістів та науковців щодо необхідності формування конкурентних переваг в даному секторі, особливо у країнах, що розвиваються [111]. Розвиток сільськогосподарського сектору значно сприяє покращенню економічного добробуту суспільства [112]. Зростаючий попит на сільськогосподарську продукцію у світі вимагає від сільськогосподарських підприємств нарощення стратегічних конкурентних переваг, що у результаті забезпечить підвищення рівня попиту на зовнішніх ринках [113]. Сільськогосподарські підприємства повинні розвивати як індивідуальні, так і організаційні здібності шляхом формування відповідних стратегій задля досягнення конкурентних переваг [114].

Сільськогосподарські підприємства при здійсненні ЗЕД піддаються впливу серйозної конкуренції зі сторони іноземних та вітчизняних товаровиробників. Зокрема, регіон, в якому функціонує підприємство, може

мати сприятливі чи менш сприятливі умови для здійснення ЗЕД. Відповідно, одним із завдань, яке необхідно вирішити для розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарського підприємства є визначення рівня розвитку ЗЕД у регіоні. Обґрунтований розподіл регіонів на групи уможливить ідентифікацію стану конкурентоспроможності регіону, в якому функціонує сільськогосподарське підприємство, і за результатами визначити його сильні та слабкі сторони та сформулювати план роботи із регіональними конкурентами, враховуючи дані особливості. Також від цього залежатиме вибір подальшої стратегії розвитку.

Нами був сформований методичний підхід, який дає змогу класифікувати сільськогосподарські підприємства регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД. Розроблений підхід ґрунтується на оцінці експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у регіоні. При цьому важливо, щоб коефіцієнт покриття імпорту експортом був більшим одиниці, що свідчить про позитивне сальдо торговельного балансу.

Методичний підхід класифікації сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД складається із наступних етапів.

1 етап. На цьому етапі слід розрахувати регіональний індекс експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Він розраховується за наступною формулою:

$$RCA_p = \frac{x_i \times X}{x^{kp} \times X^{kp}} \quad (3.1),$$

$i \qquad i$

де x_i – експорт сільськогосподарської продукції регіону;

X – загальний експорт регіону;

x_i^{kp} – експорт сільськогосподарської продукції країни;

X^{kp} – загальний експорт країни.

Інформаційним забезпеченням для розрахунку даного індексу є дані офіційної статистичної звітності з експорту сільськогосподарської продукції за

регіонами в країні та загальні обсяги експорту за регіонами в країні.

2 етап. На даному етапі слід згрупувати сільськогосподарські підприємства регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД.

Серед методів групування сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД, на нашу думку, найбільш доцільно використовувати простий метод групування за однією групувальною ознакою (в нашому випадку – за індексом експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств за регіонами) із рівними інтервалами. В даному випадку величина інтервалу визначається за наступною формулою:

$$i = \frac{X_{max} - X_{min}}{m} \quad (3.2),$$

де X_{max} – максимальне значення групувальної ознаки;

X_{min} – мінімальне значення групувальної ознаки;

m – кількість груп (в нашому випадку – 3 групи).

Звідси випливає, що межі трьох груп сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД будуть мати наступний вигляд (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Класифікація сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД*

Значення індексу експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств за регіонами	Рівень розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств регіонів
$X_{min} + i = X_1$	Низький рівень розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств регіонів
$X_1 + i = X_2$	Середній рівень розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств регіонів
$X_2 + i = X_{max}$	Високий рівень розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств регіонів

*Джерело: власна розробка автора.

Інформаційною базою для здійснення аналізу є інформація з Державної служби статистики щодо обсягів експорту продукції сільськогосподарських

підприємств, загального обсягу експорту країни, обсягів експорту за регіонами. З регіональних статистичних служб потрібними є дані про обсяги експорту сільськогосподарської продукції.

Сільськогосподарські підприємства регіону із високим рівнем розвитку ЗЕД характеризуються значною часткою експорту сільськогосподарської продукції у співвідношенні до загального експорту регіону, що свідчить про їх суттєву значимість на регіональному рівні, як підприємств із високим рівнем конкурентоспроможності.

Сільськогосподарські підприємства регіону із середнім рівнем розвитку ЗЕД характеризуються нестабільністю у експорті сільськогосподарської продукції, оскільки їхня частка у загальному експорті регіону є менш значною, проте має наявний потенціал як до збільшення, так і до зменшення.

Сільськогосподарські підприємства регіону із низьким рівнем розвитку ЗЕД характеризуються низькою часткою експорту сільськогосподарської продукції у співвідношенні до загального експорту регіону, що свідчить про низький рівень експортоспрямованості, або ж низький рівень виробничої потужності сільськогосподарських підприємств регіону.

Розглядаючи формування стратегічних конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств на зовнішніх ринках, варто врахувати особливості здійснення ЗЕД. Керівникам сільськогосподарських підприємств слід враховувати фактори, що впливають на формування стратегічних переваг, вміти швидко реагувати на виклики, що пов'язані із поставками сільськогосподарської продукції за кордон, забезпечувати адаптацію якості сільськогосподарської продукції до міжнародних стандартів, вміти проводити результативні переговори із представниками різних країн, розвивати навички ефективного здійснення ЗЕД тощо.

Як зазначає Г. С. Федосєєва у своєму науковому дослідженні, на формування стратегічних конкурентних переваг розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств впливають фактори чотирьох рівнів, а саме: мікрорівня, мезорівня, макрорівня та мегарівня [115, с. 99]. Розглянемо сукупність даних факторів на рис. 3.1.

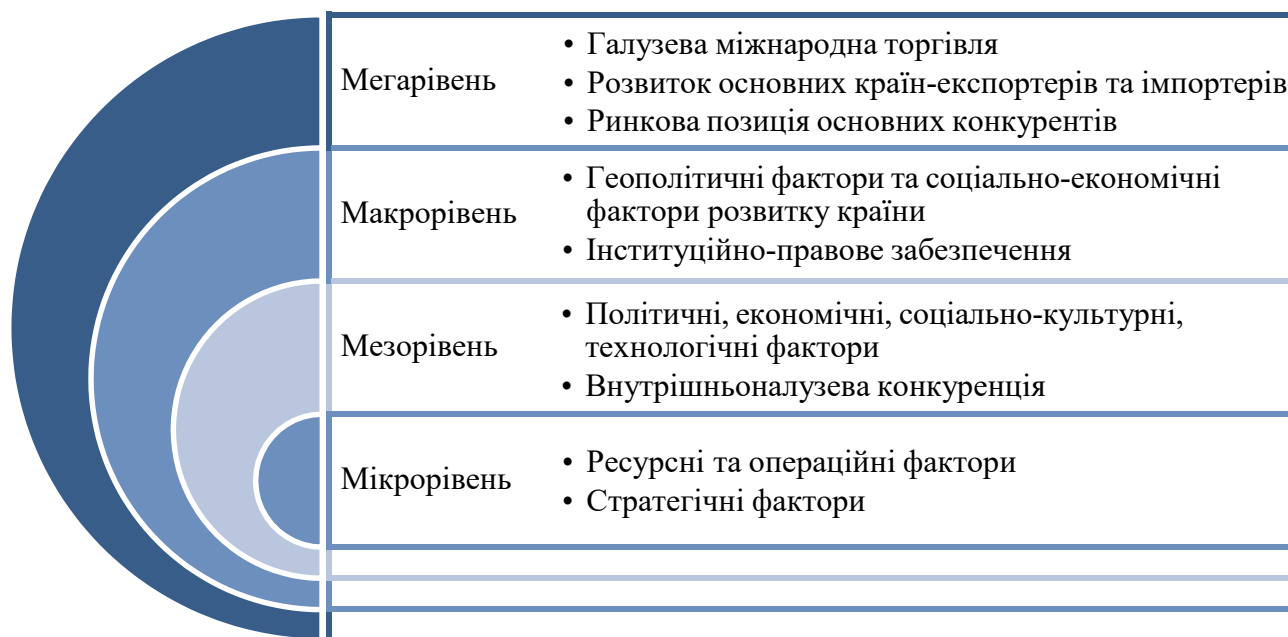


Рис. 3.1. Фактори, що впливають на формування стратегічних конкурентних переваг розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств*

**Джерело: удосконалено автором на основі [115, с. 99].*

До факторів мікрорівня, що впливають на формування стратегічних конкурентних переваг розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств, належать ресурсні, операційні та стратегічні фактори. Серед ресурсних та операційних факторів можна виокремити наступні: земельні ресурси, матеріальні ресурси, фінансові ресурси, трудові ресурси й ефективність їх використання. До стратегічних факторів формування конкурентних переваг досліджуваних підприємств належить здійснення ними стратегічного управління, а саме: наявність розробленої візії, місії та цінностей сільськогосподарських підприємств, проведення стратегічного аналізу, наявність розробленої стратегії розвитку, в т. ч. в напрямку ЗЕД, обізнаність керівництва підприємства в здійсненні стратегічного управління та рівень стратегічної спроможності сільськогосподарських підприємств загалом. Наявність сформованої стратегії ЗЕД відіграє важливу роль у нарощенні стратегічних конкурентних переваг сільськогосподарськими підприємствами на міжнародній арені.

Мезорівень формування стратегічних конкурентних переваг розвитку

ЗЕД сільськогосподарських підприємств включає фактори, що пов'язані із розвитком та функціонуванням аграрної галузі. До них слід віднести політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні фактори (фактори дальнього зовнішнього середовища), а також внутрішньогалузеву конкуренцію. Для аналізу політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних факторів необхідно провести PEST-аналіз діяльності сільськогосподарських підприємств. Результати аналізу дадуть змогу встановити наявність, доступність і якість вищезазначених ресурсів для здійснення ЗЕД сільськогосподарськими підприємствами; рівень розвитку інфраструктури; можливість економічної інтеграції на внутрішньодержавному та світовому рівні, ступінь державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників тощо. Задля визначення внутрішньогалузевої конкуренції доцільно скористатись інструментом побудови карти стратегічних груп та аналізом Майкла Портера, що передбачає аналіз п'яти ринкових конкурентних сил.

До факторів макrorівня, що впливають на формування стратегічних конкурентних переваг розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств нами було віднесено наступні: геополітичні і соціально-економічні фактори розвитку країни та інституційно-правове забезпечення. Геополітичні фактори передбачають оцінку міжнародно-політичної позиції країни та місце, яке вона посідає у системі міжнародних відносин. До таких факторів можна віднести географічне розміщення України; процеси, що пов'язані із євроінтеграцією; територіальна близькість країни до індустріально розвинених країн; політична й економічна співпраця з країнами СНД; можливість та ефективність використання автомобільного, залізничного, морського та авіаційного транспорту для здійснення експорту та імпорту сільськогосподарської продукції й послуг тощо. Серед соціально-економічних факторів розвитку країни слід виокремити такі: рівень ВВП та ВВП країни; галузева структура та рівень відкритості економіки; механізм оподаткування та рівень податкового навантаження; рівень зайнятості та платоспроможності населення; бюджетна політика та інші. Інституційно-правове забезпечення складають фактори в напрямку управління та регулювання відносин здійснення

сільськогосподарської та зовнішньоекономічної діяльності. До них належать законодавчі та нормативно-правові акти, існуючі правила гри проведення торговельних операцій та інші інструменти державного регулювання здійснення ЗЕД сільськогосподарськими підприємствами.

До факторів мегарівня, що впливають на формування стратегічних конкурентних переваг розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств, ми віднесли наступні: галузеву міжнародну торгівлю, розвиток основних країн-експортерів й країн-імпортерів, а також ринкову позицію основних конкурентів. Фактори галузевої міжнародної торгівлі відображають світову пропозицію і попит на продукцію сільськогосподарських підприємств, зовнішньоекономічну політику країн-експортерів та країн-імпортерів в аграрній галузі, світовий рівень цін на сільськогосподарську продукцію тощо. Фактори розвитку основних країн-експортерів та країн-імпортерів включають не лише економічні показники, але і наявність укладених угод про тісну співпрацю із іншими країнами. Економічна інтеграція та приналежність до певних об'єднань є важливою конкурентною перевагою країни при здійсненні експорту та імпорту на міжнародному ринку. Щодо ринкових позицій основних конкурентів, то, на нашу думку, на міжнародній арені найбільш стійкими конкурентними перевагами користуються транснаціональні підприємства, яким із найвагоміших суб'єктів ЗЕД.

Для здійснення порівняльного аналізу потенціалу нарощення стратегічних конкурентних переваг розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств, на нашу думку, слід враховувати фактори саме мікрорівня, що будуть унікальними для кожного окремого сільськогосподарського підприємства, що здійснює ЗЕД. Фактори мезо-, макро- та мегарівня містять однакові вхідні умови для усіх сільськогосподарських підприємств України, оскільки сюди відносяться фактори, що стосуються розвитку ЗЕД на рівні галузі, країни та на міжнародному рівні. Таким чином, слід здійснити аналіз використання ресурсних, операційних та стратегічних факторів задля визначення потенціалу нарощення стратегічних конкурентних переваг розвитку ЗЕД сільськогосподарського підприємства.

З цією метою сформуємо формулу загального інтегрального показника оцінки потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД сільськогосподарського підприємства, що матиме наступний вигляд:

$$I_{\text{заг}} = a \times I_{\text{ef.госп}} + в \times I_{\text{стр.еф}} \quad (3.3),$$

де $I_{\text{ef.госп}}$ – інтегральний показник ефективності господарювання сільськогосподарського підприємства;

$I_{\text{стр.еф}}$ – інтегральний показник стратегічної ефективності сільськогосподарського підприємства;

a – коефіцієнт впливу ефективності господарювання на формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД сільськогосподарського підприємства;

$в$ – коефіцієнт впливу стратегічної ефективності на формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД сільськогосподарського підприємства.

Коефіцієнт впливу ефективності господарювання та стратегічної ефективності на формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД сільськогосподарського підприємства ми визначили, використовуючи метод експертного оцінювання. Суб'єктами експертного оцінювання виступили спеціалісти аграрної сфери в напрямку здійснення ЗЕД та науковці з дослідження даної проблематики (рис. 3.2). За результатами дослідження було встановлено, що коефіцієнт впливу ефективності господарювання на формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД сільськогосподарського підприємства складає 0,73, а відповідний коефіцієнт стратегічної ефективності – 0,27.

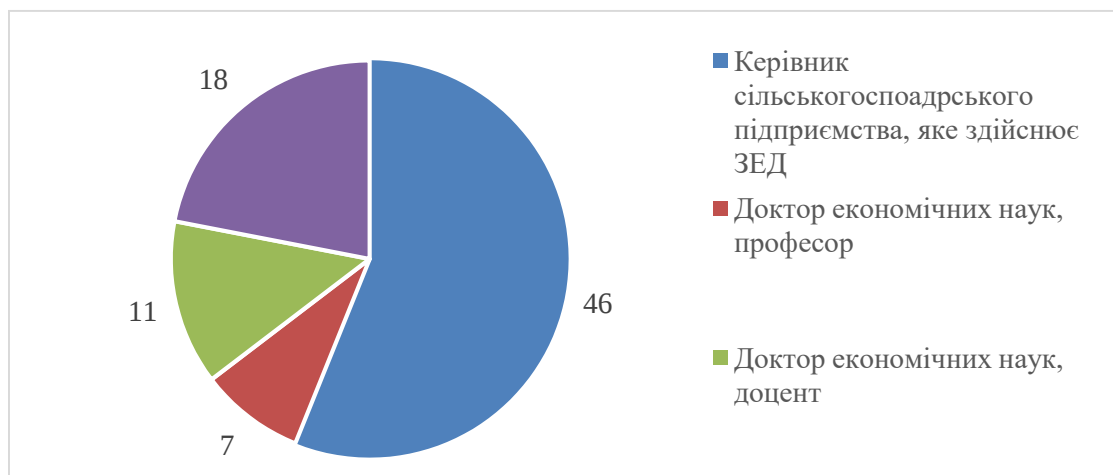


Рис. 3.2. Структура суб'єктів експертного оцінювання коефіцієнтів впливу ефективності господарювання та стратегічної ефективності на формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД сільськогосподарського підприємства*

**Джерело: власні дослідження автора.*

Таким чином, формула загального інтегрального показника оцінки потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД сільськогосподарського підприємства набуває наступного вигляду:

$$I_{\text{заг}} = 0,73 \times I_{\text{еф.госп}} + 0,27 \times I_{\text{стр.еф}} \quad (3.4),$$

Задля аналізу використання ресурсних й операційних факторів скористаємось інтегральним показником ефективності господарювання сільськогосподарського підприємства. О. В. Мороз та Н. П. Карачина розглядають інтегральний показник ефективності господарювання підприємства в розрізі трьох основних напрямків: виробничому, фінансовому і трудовому [116, с. 107]. Проте, для визначення ефективності господарювання сільськогосподарського підприємства, слід враховувати його специфіку. На нашу думку, до величини такого інтегрального показника необхідно включити ефективність використання земельних ресурсів. Таким чином, формула інтегрального показника ефективності господарювання сільськогосподарського підприємства матиме наступний вигляд:

$$I_{\text{еф.госп}} = \sqrt[4]{E_z \times E_v \times E_f \times E_{tr}} \quad (3.5),$$

де E_z – ефективність використання земельних ресурсів;

E_v – ефективність виробничої діяльності;

E_f – ефективність фінансової діяльності;

E_{tr} – ефективність трудової діяльності;

Показник економічної ефективності використання землі (E_z) розраховується за наступною формулою [117, с. 29]:

$$E_z = \frac{B_n}{S} \times 100 \quad (3.6),$$

де B_n – валова продукція, грн.;

S – площа сільськогосподарських угідь, га.

Ефективність виробничої діяльності (E_v) розраховується за наступною формулою:

$$E_v = \frac{OP}{\Phi OP + OK + OF \times E_n} \quad (3.7),$$

де OP – обсяг виготовленої продукції;

ΦOP – фонд оплати праці;

OK – оборотні кошти;

OF – основні виробничі фонди;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності використання основних фондів.

Для визначення ефективності фінансової діяльності (E_f) необхідно скористатись наступною формулою:

$$E_f = \frac{\Phi P}{\Phi OP + OK + OF \times E_n} \quad (3.8),$$

де ΦP – фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування.

Ефективність трудової діяльності (E_{mp}) розраховується за наступною формулою:

$$E_{mp} = \frac{\text{ПП}}{\text{ЗП}} = \frac{\text{ОП}}{\text{ФОП}} \quad (3.9),$$

де ПП – середня продуктивність праці одного працівника;

ЗП – середня заробітна плата одного працівника.

Сільськогосподарські підприємства, здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, можуть стикнутись із наступними проблемами: доступ до ринків збуту, зношеність основних фондів, нестачею обігових фінансових ресурсів, здійснення виплат за кредиторською заборгованістю, недостатня кількість замовлень, неефективність маркетингової стратегії тощо. Зазначені проблеми відіграють значний вплив на рівень конкурентоспроможності та іміджу сільськогосподарського підприємства на світовому ринку, а також ступінь довіри закордонних контрагентів до такого підприємства. Саме тому, ефективність господарювання сільськогосподарського підприємства є індикатором успішної ЗЕД та його готовність до зміцнення конкурентних переваг.

З метою аналізу використання стратегічних факторів слід визначити інтегральний показник стратегічної ефективності сільськогосподарського підприємства. Для цього нам потрібно встановити рівень стратегічної ефективності підприємства.

Рівень стратегічної ефективності сільськогосподарського підприємства можна визначити, здійснивши оцінку наступних елементів: рівень стратегічної спроможності підприємства, наявність візії й місії та їх відповідність встановленим критеріям, наявність сформованих цінностей та їх оприлюднення на офіційному сайті, проведення стратегічного аналізу та наявність сформованої стратегії розвитку.

Рівень стратегічної спроможності сільськогосподарського підприємства передбачає наявність можливостей та потреб для здійснення стратегічного аналізу та розробки стратегії. Він залежить від рівня знань стратегічного управління керівників сільськогосподарських підприємств та їх досвіду, наявних ресурсів підприємства та ефективності їх використання.

Більшість сільськогосподарських підприємств, сформувавши візію, місію та цінності, прописують їх на власному корпоративному сайті, проте не кожне із них дотримується сформованих критеріїв, оскільки формально ставляться до даного процесу. Візія відтворює уявну картину місії в середньостроковій перспективі, це дороговказ, на який потрібно орієнтуватися, ухвалюючи рішення. Місія стосується теперішнього та має чітко пояснити чому сільськогосподарське підприємство існує, що воно робить та для кого.

З метою проведення стратегічного аналізу керівництво сільськогосподарських підприємств може використовувати наступні інструменти: PEST-аналіз та його різновиди, SWOT-аналіз, модель TELESCOPIC OBSERVATIONS аналіз Майкла Портера, матрицю Ігоря Ансоффа, побудову карти стратегічних груп, модель ADL, матрицю McKinsey тощо. Розробку стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств можна здійснювати, використовуючи такі методи: метод «дерева цілей», роудмеппінг, метод збалансованої системи показників та метод Хосин Канрі.

Таким чином, інтегральний показник стратегічної ефективності сільськогосподарського підприємства можна отримати, здійснивши експертний аналіз процесу стратегічного управління на сільськогосподарському підприємстві. Для цього розробимо таблицю оцінки рівня стратегічної ефективності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка рівня стратегічної ефективності сільськогосподарського підприємства*

Критерії оцінювання	Бал критерію		
	2	1	0
Рівень стратегічної спроможності підприємства	Високий рівень стратегічної спроможності	Середній рівень стратегічної спроможності	Низький рівень стратегічної спроможності

Наявність візії та її відповідність встановленим критеріям	Візія сформована та відповідає встановленим критеріям	Візія сформована, проте не відповідає встановленим критеріям	Візія відсутня
Наявність місії та її відповідність встановленим критеріям	Місія сформована та відповідає встановленим критеріям	Місія сформована, проте не відповідає встановленим критеріям	Місія відсутня
Наявність сформованих цінностей та їх оприлюднення на офіційному сайті	Цінності сформовані та оприлюднені	Цінності сформовані, проте не оприлюднені	Цінності відсутні
Проведення стратегічного аналізу	Проведення комплексного стратегічного аналізу	Стратегічний аналіз проводиться частково	Стратегічний аналіз не проводиться
Наявність сформованої стратегії розвитку	Стратегія розвитку сформована (цілі поставлені за SMART)	Стратегія розвитку сформована (цілі поставлені не за SMART)	Стратегія розвитку відсутня
Підсумковий бал			
4	Низький рівень стратегічної ефективності		
5-8	Середній рівень стратегічної ефективності		
9-12	Високий рівень стратегічної ефективності		

**Джерело: власна розробка автора.*

З табл. 3.1 бачимо, що максимальна кількість балів, яку може отримати сільськогосподарське підприємство при оцінці рівня його стратегічної ефективності – 12. Тому, для визначення інтегрального показника стратегічної ефективності сільськогосподарського підприємства слід скористатись наступною формулою:

$$I_{стр.эф} = \frac{x}{12} \quad (3.10),$$

де x – підсумковий бал оцінки рівня стратегічної ефективності сільськогосподарського підприємства.

Визначивши загальний інтегральний показник можемо здійснити оцінку

потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД сільськогосподарського підприємства. З цією метою ми побудували відповідну шкалу оцінювання (табл. 3.3).

Як бачимо з табл. 3.3, ми поділили сільськогосподарські підприємства на три групи за рівнем потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД в залежності від значення відповідного загального інтегрального показника. Це дає змогу керівництву сільськогосподарських підприємств:

Таблиця 3.3

Шкала оцінювання потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД сільськогосподарських підприємств*

Значення загального інтегрального показника	Рівень потенціалу
від 0 до 0,35	Підприємства з низьким рівнем потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД
від 0,36 до 0,70	Підприємства з середнім рівнем потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД
від 0,71 до 1	Підприємства з високим рівнем потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД

**Джерело: власна розробка автора.*

1) для тих, які ще не здійснюють ЗЕД, оцінити готовність підприємства до виходу на зовнішній ринок та здобуття конкурентних переваг;

2) для тих, які уже здійснюють ЗЕД, оцінити поточний стан та готовність підприємства нарощувати стратегічні конкурентні переваги.

Проаналізувавши різні літературні та наукові джерела, нами були виокремлені наступні стратегічні конкурентні переваги розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств (рис. 3.3).

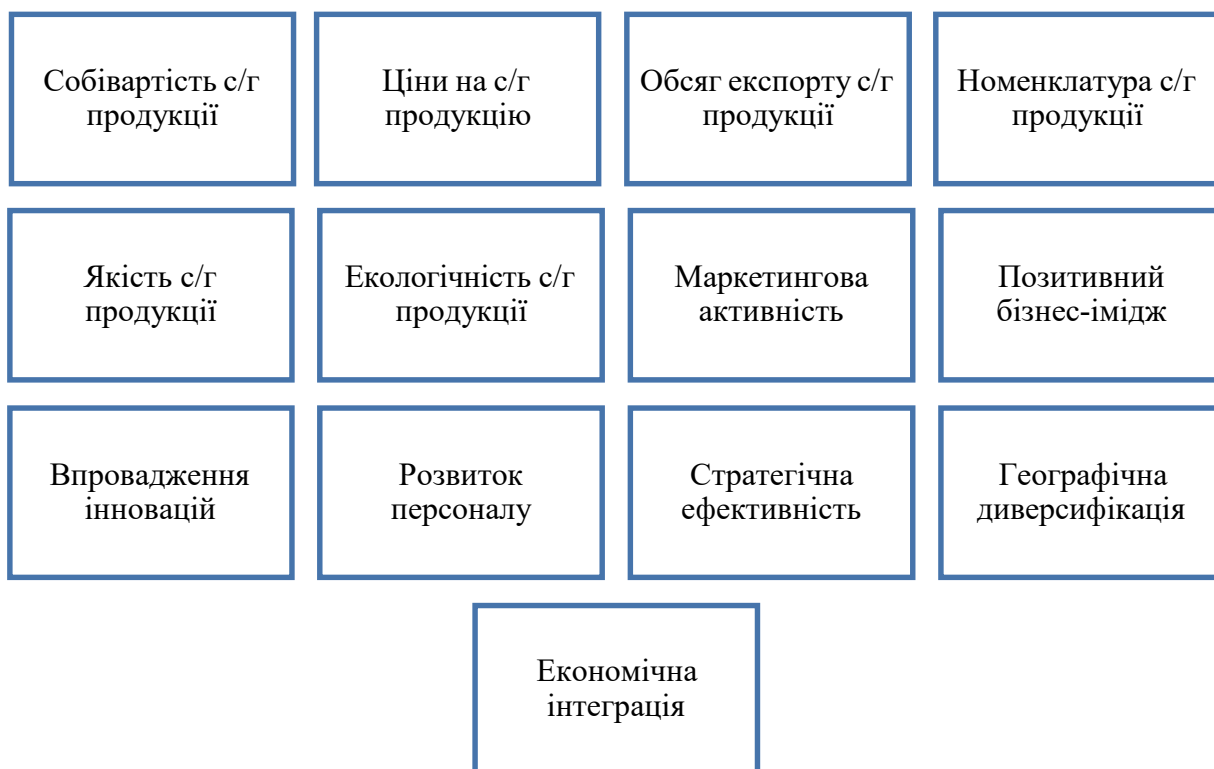


Рис. 3.3. Стратегічні конкурентні переваги розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств*

**Джерело: власна розробка автора.*

Собівартість сільськогосподарської продукції безпосередньо впливає на ціну реалізації продукції, тому сільськогосподарським підприємствам необхідно знижувати собівартість продукції, що призначена на експорт для здобуття стратегічної конкурентної переваги. Від цього також залежатиме величина чистого прибутку. За розрахунками Інституту аграрної економіки повна собівартість реалізованої сільськогосподарської продукції у 2020 році зросла на 0,3 млрд грн (+0,1 %), а у рослинництві – зменшилася на 3 млрд грн (-1,1 %) у порівнянні з 2019 роком [118].

Ефективність зовнішньоторговельної діяльності залежить від рівня цін на сільськогосподарську продукцію. Значні коливання у динаміці цін реалізації сільськогосподарської продукції призводять до нестабільності на аграрному ринку, що в свою чергу посилює диспропорції у розвитку окремих напрямків аграрної сфери. Основні експортні позиції сільськогосподарських підприємств України на світовому ринку є досить чутливими до цінової волатильності та зазнають значних втрат від зниження рівня світових цін. Саме тому,

сільськогосподарським підприємствам слід експортувати більше продукції із високою доданою вартістю, яка меншою мірою піддається ціновому тиску. Так, у 2019 році Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України до 2026 року й затвердив план завдань та заходів з її реалізації [119].

Серед стратегічних конкурентних переваг розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств важливе місце посідає обсяг експорту сільськогосподарської продукції. У січні 2020 року сільськогосподарської продукції було експортовано на суму 1,98 млрд, що на 14% більше, ніж за аналогічний період 2019 року. Як наголосив заступник міністра економіки Тарас Висоцький, що «український аграрний сектор поступово збільшує обсяг готової, нішової й органічної продукції». До п'яти країн, які стали найбільшими імпортерами продукції сільськогосподарських підприємств у 2020 році увійшли: Китай (10,2 %), Єгипет (10,1 %), Іспанія і Нідерланди (по 8,0 %), а також Туреччина (6,6 %) [120].

Досягнення високого рівня ефективності зовнішньоторговельних операцій сільськогосподарськими підприємствами можливе за наявності широкої номенклатури сільськогосподарської продукції, яка пропонується на зовнішніх ринках. Враховуючи кон'юнктуру світового ринку, підприємства мають здатність маневрувати поставками постачанням певної продукції, збільшуючи обсяг тих, які характеризуються більш сприятливими умовами продажу та цінами. В країнах із розвинутою економікою номенклатура сільськогосподарської продукції, яка пропонується на експорт, як правило, є досить широкою.

Якість та екологічність сільськогосподарської продукції, яка експортується забезпечують стратегічні конкурентні переваги розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств. Окрім того, вони впливають на рівень продовольчої безпеки країни і забезпечують її соціальну стабільність. Сільськогосподарська продукція вітчизняних підприємств, яка пропонується на експорт, повинна відповідати міжнародним стандартам якості та екологічності продукції. Проте, в Україні існує ряд специфічних факторів, які

перешкоджають процесу запровадження національної сертифікації й контролю за виробництвом якісної, органічної сільськогосподарської продукції, а саме: формальне ставлення до існуючої проблеми, високий рівень бюрократизації та націленість на одержання сертифікату будь-якою ціною.

Маркетингова активність сільськогосподарського підприємства відіграє значну роль у підвищенні рівня експорту сільськогосподарської продукції, оскільки безпосередньо впливає на величину попиту. Основними напрямками підвищення рівня маркетингового потенціалу та маркетингової активності сільськогосподарських підприємств на міжнародному ринку є наступні: підвищення кваліфікації працівників-маркетологів, оптимальне фінансування маркетингових заходів, налагодження довгострокових взаємовигідних відносин із постачальниками та посередниками, реалізація ефективної цінової політики тощо. На нашу думку, розвитку маркетингової активності сільськогосподарських підприємств-експортерів має також сприяти ефективна державна політика. До прикладу, в Австралії з метою сприяння експорту шляхом удосконалення системи фінансового забезпечення вітчизняних виробників-експортерів, надаються гранти сільськогосподарським підприємствам-експортерам на впровадження маркетингових заходів на зовнішніх ринках.

Позитивний бізнес-імідж сільськогосподарського підприємства значно впливає на стійкість стратегічної конкурентної переваги розвитку ЗЕД. Саме імідж та репутація діють протягом тривалого періоду часу і їх важко повторити наявним чи потенційним конкурентам. На формування позитивного іміджу сільськогосподарського підприємства впливають такі фактори: державна політика, дотримання домовленостей, маркетингова діяльність, PR-діяльність, цінова політика тощо.

Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств дає змогу покращити їх фінансове становище, підвищити рівень якості та екологічності виготовленої продукції, знизити витрати та підвищити ефективність господарювання, збільшити обсяги експорту продукції і в кінцевому результаті отримати стратегічні конкурентні переваги розвитку ЗЕД. Серед інструментів

впровадження інновацій сільськогосподарських підприємств на зовнішніх ринках можна виокремити наступні: використання біотехнологій з метою виготовлення сільськогосподарської продукції із заданими властивостями, застосування інноваційних ґрунтозахисних технологій землеробства, впровадження енерго- й ресурсозберігаючих технологій, а також інших технічних досягнень. На нашу думку, інноваційна діяльність сільськогосподарського підприємства є не тільки одним із способів формування стратегічних конкурентних переваг в ЗЕД, але й об'єктивною необхідністю в напрямку здобуття стійкості конкурентної переваги.

Як зазначають Н. Мартинюк та Д. Черевко, «важливою конкурентною перевагою будь-якого сільськогосподарського підприємства є наявність конкурентоспроможного персоналу, під яким розуміється той, котрий володіє потрібною сукупністю компетенцій, високим рівнем самоорганізації, внутрішньою мотивацією та спрямований на виконання поставлених цілей»[121, с. 74]. Саме конкурентоспроможний персонал може забезпечити високу якість та продуктивність праці, що в свою чергу формує конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції, чого потребує зовнішній ринок. Це визначає ринкову міжнародну позицію сільськогосподарського підприємства серед інших підприємств-конкурентів, забезпечує покращення його фінансового стану та є важливою умовою досягнення високої конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Стратегічна ефективність відіграє неабияку роль у формуванні конкурентних переваг розвитку ЗЕД сільськогосподарського підприємства, адже дає можливість керівництву підприємства бути готовим до змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Окрім того, здійснення стратегічного управління: наявність сформованої візії, місії та стратегії розвитку справляє позитивне враження на міжнародних партнерів та споживачів, як показник далекоглядності розвитку підприємства. У міжнародній конкурентній боротьбі саме ефективна стратегія розвитку забезпечує комерційний успіх сільськогосподарського підприємства та досягнення ним поставлених цілей. Вона посідає ключове місце

експортоорієнтованого розвитку вітчизняних сільськогосподарських підприємств, адже дає змогу окреслювати орієнтири подальшого розвитку, керуючись не необґрунтованими амбіціями, а враховуючи наявний потенціал підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також світові тенденції і вимоги.

Географічна диверсифікація сільськогосподарських підприємств на міжнародному рівні передбачає розширення меж присутності підприємств задля отримання стратегічних конкурентних переваг. Вона відіграє важливу роль, оскільки забезпечує стійкість сільськогосподарського підприємства, його престиж серед інших підприємств-конкурентів та безпосередньо впливає на рівень обсягу експорту сільськогосподарської продукції.

Наявність економічної інтеграції є важливим фактором, що дозволяє здобути стратегічні конкурентні переваги розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств. В інтеграційних угрупованнях переваги в імпорті сільськогосподарської продукції надаються тим підприємствам, які походять із країн-членів таких об'єднань. Окрім того, сільськогосподарські підприємства на інтеграційних ринках мають значні конкурентні переваги у вигляді прямого прихованого протекціонізму перед підприємствами-імпортерами із інших країн.

Дослідивши стратегічні конкурентні переваги розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств, побудуємо на цій основі стратегічну канву, що розроблена за методикою стратегічного планування «блакитного океану» (рис. 3.4).

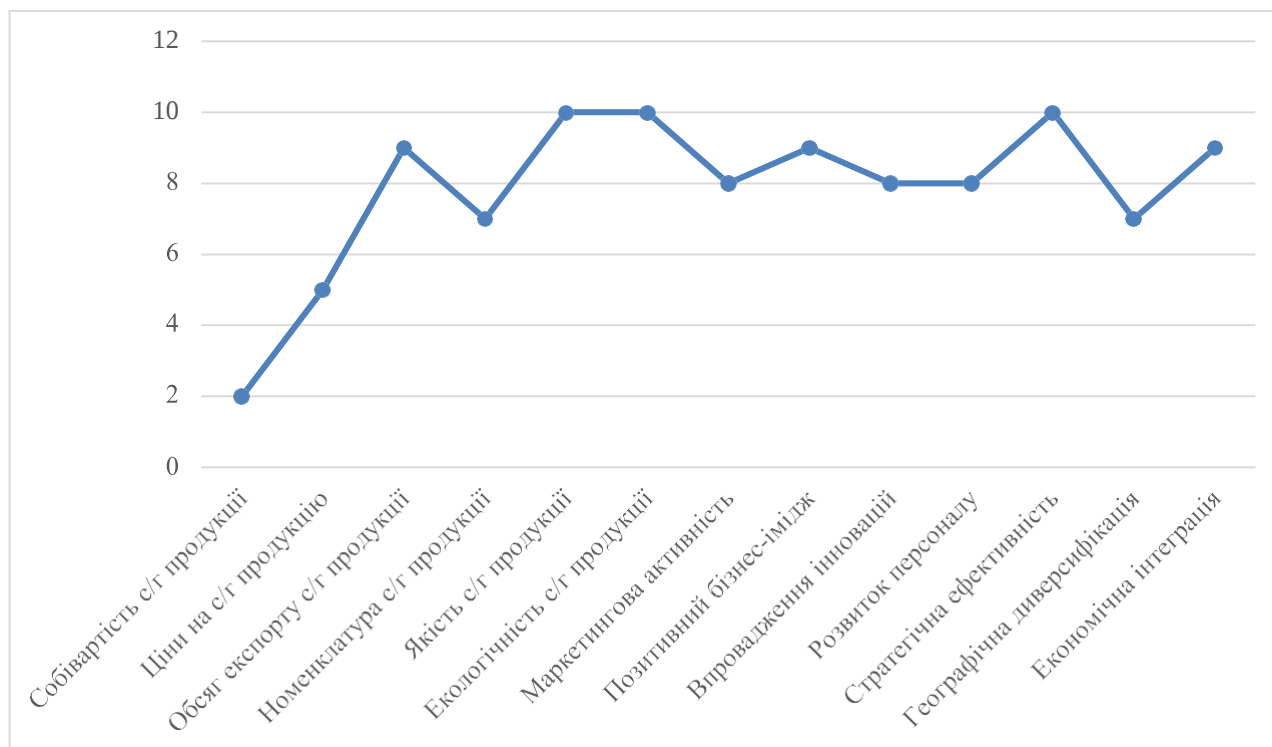


Рис. 3.4. Стратегічна канва розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств за стратегією блакитного океану*

**Джерело: власна розробка автора.*

Розроблена стратегічна канва дає змогу керівництву сільськогосподарських підприємств зосередити свою увагу на тих стратегічних конкурентних перевагах, які є необхідними для успішного ведення ЗЕД поряд із існуючими конкурентами, враховуючи при цьому не результати діяльності конкурентів, а формуючи власну стратегію в «блакитному океані».

Таким чином, нами були окреслені фактори, які впливають на формування стратегічних конкурентних переваг розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств за чотирма рівнями: мікро-, мезо-, макро-та мегарівнем. На основі аналізу факторів було розроблено механізм оцінки рівня потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД сільськогосподарського підприємства, використовуючи загальний інтегральний показник, що включає інтегральні показники ефективності господарювання та стратегічної ефективності. Також сформовано методичний підхід для класифікації сільськогосподарських підприємств за рівнем розвитку ЗЕД на 3 групи: з низьким, середнім та високим рівнем, що в подальшому дасть змогу

розробити 3 сценарії розвитку подій ЗЕД сільськогосподарських підприємств. Виокремлені стратегічні конкурентні переваги розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств дали змогу побудувати стратегічну канву за стратегією блакитного океану.

3.2. Моделювання процесу визначення потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД сільськогосподарських підприємств

Вітчизняні сільськогосподарські підприємства, які здійснюють чи планують здійснювати ЗЕД, насамперед, повинні провести оцінку власного рівня конкурентоспроможності, що виступає індикатором позиції підприємства на світовому ринку, дає можливість оцінити його сильні та слабкі сторони, визначити рівень потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг та розробити ефективну стратегію розвитку здійснення ЗЕД. Перед сільськогосподарськими підприємствами, що орієнтуються на зовнішні ринки, постійно постає проблема формування стійких конкурентних переваг, для того щоб послабити вплив зарубіжних конкурентів та підвищити рівень прибутковості від здійснення ЗЕД. Задля визначення потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД сільськогосподарських підприємств здійснимо апробацію розробленого методичного підходу на основі даних приватного сільськогосподарського підприємства «Рідна земля», що є середнім за основними показниками господарської діяльності у Івано-Франківській області.

Приватне сільськогосподарське підприємство «Рідна земля» спеціалізується на вирощуванні зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Підприємство займається виробництвом та продажем кисломолочної продукції. До категорії товарів належать: масло, молоко, сметана, кефір, йогурт, кисломолочний сир та вершки.

Історія приватного сільськогосподарського підприємства «Рідна земля»

розпочалась у 2010 р. із придбання ферми у 150 голів великої рогатої худоби. Виробництво молока стало пріоритетним у бізнесі, а тому керівництво постійно збільшувало поголів'я корів та удосконалювало технології, що в свою чергу призводило до одержання кращих виробничих показників. У 2013 р. було відкрито перший молокопереробний завод, базуючись тільки на власній молочній сировині. Проєктування та будівництво заводу здійснювалось із врахуванням усіх вимог міжнародних стандартів, які висуваються до якості та безпеки продуктів харчування. Молокопереробний завод облаштований німецьким обладнанням, що миється автоматизовано спеціальними розчинами. На заводі є бактофуга – спеціальна машина, яка утилізує некорисні бактерії з молока. Важливою конкурентною перевагою підприємства є виробництво молочної продукції без використання рослинних жирів, штучних барвників, стабілізаторів та консервантів. Виготовлена продукція вміщує збалансованість цінних компонентів та унікальну поживну корисність. В добу переробляється до 15 тонн сировини для виробництва 10 видів молочної продукції. У 2019 р. було збудовано сучасний корівник із використанням технології безприв'язного утримання та доїльний блок за американським проєктом. Після доїння спочатку молоко потрапляє в танк-охолоджувач, потім – у молоковоз, а далі – на молокопереробний завод.

Приватне сільськогосподарське підприємство «Рідна земля» має дві власні ферми у с. Угринів Тисменицького району та с. Дитятин Галицького району. На фермах переважає імпортне обладнання, а силосно-сінажні корми виготовляються за німецькою технологією. Також функціонують комп'ютеризовані роздавачі кормів, що змішують різні корми та формують суміш, яка має високий ступінь стравності й поживності. Реалізація продукції здійснюється у Івано-Франківській та Львівській областях [122].

На сучасному етапі досліджуване підприємство не здійснює ЗЕД, проте ми можемо визначити наявний потенціал формування стратегічних конкурентних переваг на основі результатів діяльності.

На першому етапі необхідно визначити рівень розвитку ЗЕД Івано-Франківського регіону, до якого відноситься приватне сільськогосподарське

підприємство «Рідна земля». З цією метою скористаємось, сформованим у п. 3.1, методичним підходом класифікації сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД. Спочатку розрахуємо регіональний індекс експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств (табл. 3.4). Розрахунки проводились на основі даних Державної служби статистики України та Головних управлінь статистики в областях [123-147] (Додаток А).

Таблиця 3.4

**Регіональний індекс експортної конкурентоспроможності
сільськогосподарських підприємств у 2017-2019 рр.***

Регіон	Індекс, RCA _p		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Вінницький	0,00157644	0,00184958	0,00148320
Волинський	0,00012522	0,00010508	0,00009364
Дніпропетровський	0,00475667	0,00451412	0,00387955
Донецький	0,00118692	0,00043648	0,00161674
Житомирський	0,00011354	0,00010766	0,00013436
Закарпатський	0,00021088	0,00020696	0,00017046
Запорізький	0,00179514	0,00182199	0,00168201
Івано-Франківський	0,00011518	0,00008196	0,00011861
Київський	0,00257543	0,00251883	0,00227370
Кіровоградський	0,00015498	0,00023052	0,00035939
Луганський	0,00001046	0,00000951	0,00000409
Львівський	0,00087370	0,00113478	0,00143187
Миколаївський	0,00324751	0,00348265	0,00288061
Одеський	0,00300925	0,00227400	0,00130580
Полтавський	0,00136501	0,00105218	0,00117935
Рівненський	0,00005123	0,00004491	0,00004371
Сумський	0,00028631	0,00041927	0,00043176
Тернопільський	0,00007416	0,00009106	0,00005922
Харківський	0,00085723	0,00078017	0,00090961
Херсонський	0,00006828	0,00005334	0,00004209
Хмельницький	0,00016164	0,00029675	0,00025194
Черкаський	0,00056204	0,00063175	0,00055903
Чернівецький	0,00000772	0,00001269	0,00001336
Чернігівський	0,00031281	0,00042298	0,00041281

*Джерело: власні дослідження автора.

На наступному етапі потрібно згрупувати сільськогосподарські підприємства регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД, виходячи із індексу експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств за регіонами у 2017-2019 рр. З цією метою використаємо простий метод

групування для поділу сільськогосподарських підприємств регіонів на 3 групи із рівними інтервалами. На рис. 3.5, ми згрупували сільськогосподарські підприємства регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД у 2017 р.

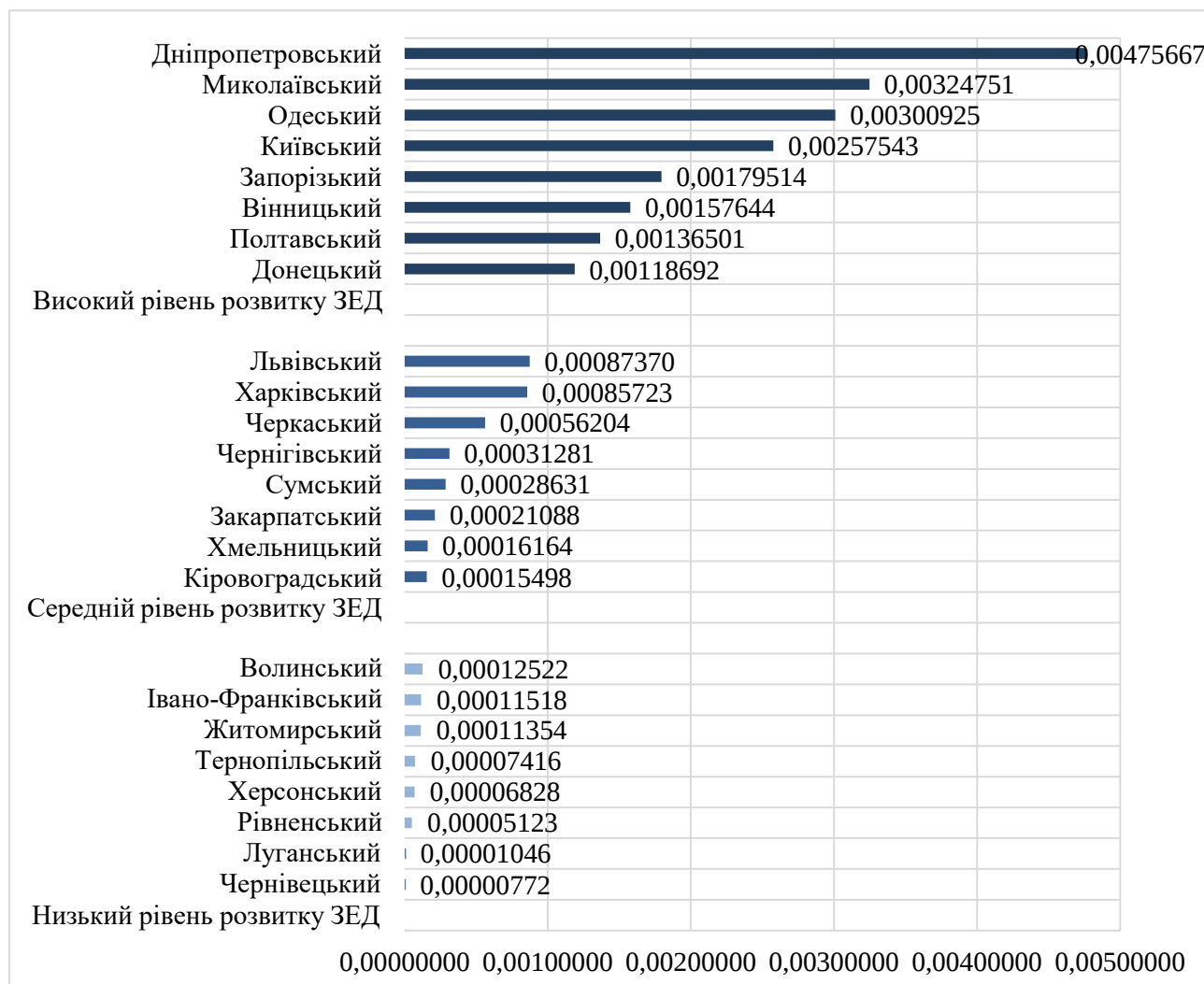


Рис. 3.5. Класифікація сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД у 2017 р.*

**Джерело: власні дослідження автора.*

За результатами групування визначено 3 групи сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД у 2017 р. До регіонів із низьким рівнем розвитку ЗЕД у 2017 р. увійшли наступні: Чернівецький, Луганський, Рівненський, Херсонський, Тернопільський, Житомирський, Івано-Франківський та Волинський. Регіональний індекс експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств даних регіонів у

2017 р. знаходився у межах від 0,00000772 до 0,00012522.

До регіонів із середнім рівнем розвитку ЗЕД у 2017 р. увійшли такі: Кіровоградський, Хмельницький, Закарпатський, Сумський, Чернігівський, Черкаський, Харківський та Львівський. Регіональний індекс експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств даних регіонів у 2017 р. знаходився у межах від 0,00015498 до 0,00087370.

До регіонів із високим рівнем розвитку ЗЕД у 2017 р. увійшли наступні: Донецький, Полтавський, Вінницький, Запорізький, Київський, Одеський, Миколаївський та Дніпропетровський. Регіональний індекс експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств даних регіонів у 2017 р. знаходився у межах від 0,00118692 до 0,00475667.

Як бачимо, сільськогосподарські підприємства Івано-Франківського регіону мають низький рівень розвитку ЗЕД, а регіональний індекс експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств за аналізований період склав всього тільки 0,00011518. Це свідчить про низький рівень експортоорієнтованості сільськогосподарських підприємств даного регіону у 2017 р.

На рис. 3.6, ми згрупували сільськогосподарські підприємства регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД у 2018 р.

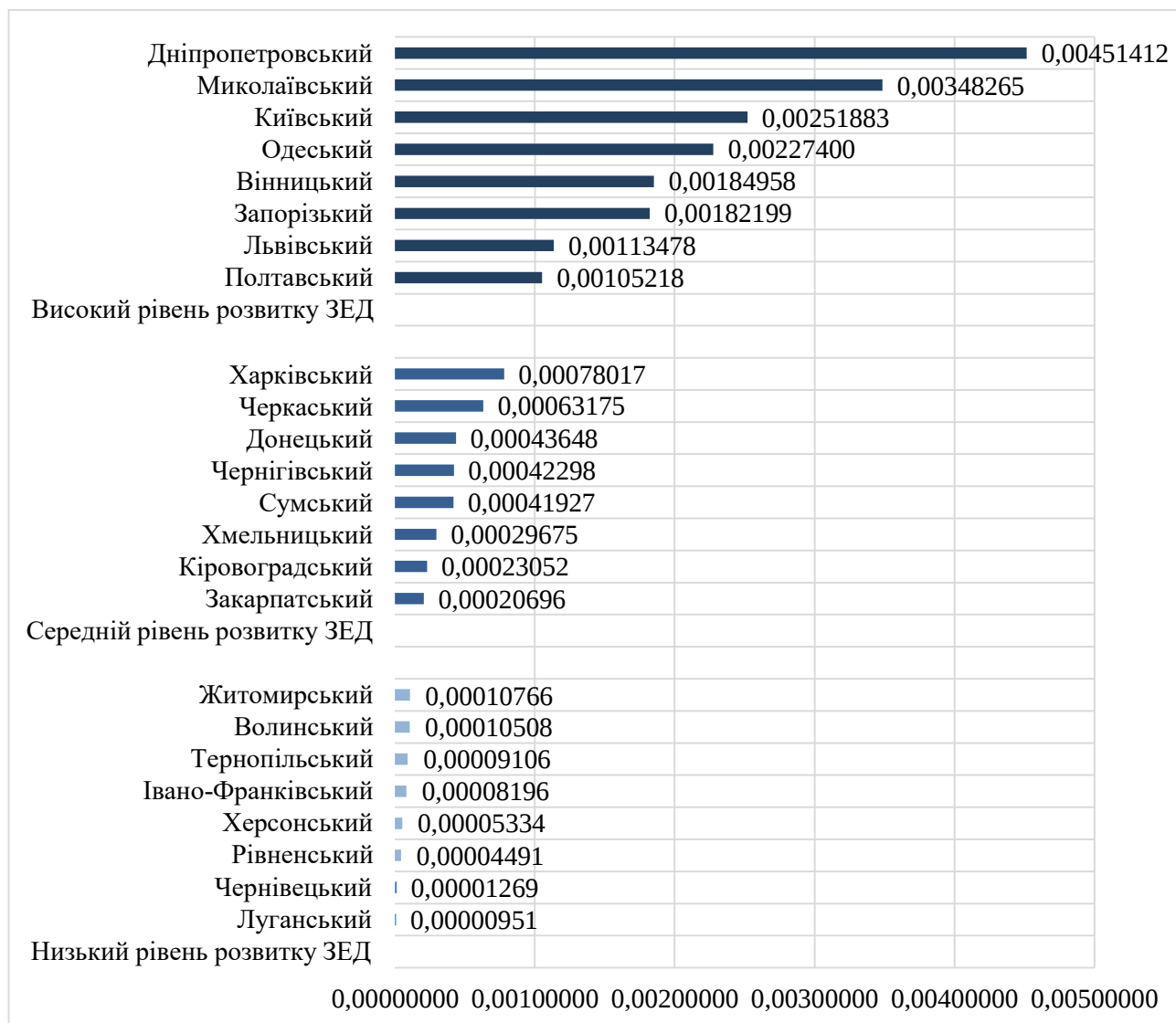


Рис. 3.6. Класифікація сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД у 2018 р.*

**Джерело: власні дослідження автора.*

В результаті здійснення групування нами було визначено 3 групи сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД у 2018 р. До регіонів із низьким рівнем розвитку ЗЕД у 2018 р. увійшли такі: Луганський, Чернівецький, Рівненський, Херсонський, Івано-Франківський, Тернопільський, Волинський та Житомирський. Регіональний індекс експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств даних регіонів у 2018 р. знаходився у межах від 0,00000951 до 0,00010766.

До регіонів із середнім рівнем розвитку ЗЕД у 2018 р. увійшли наступні: Закарпатський, Кіровоградський, Хмельницький, Сумський, Чернігівський,

Донецький, Черкаський та Харківський. Регіональний індекс експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств даних регіонів у 2018 р. знаходився у межах від 0,00020696 до 0,00078017.

До регіонів із високим рівнем розвитку ЗЕД у 2018 р. увійшли такі: Полтавський, Львівський, Запорізький, Вінницький, Одеський, Київський, Миколаївський та Дніпропетровський. Регіональний індекс експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств даних регіонів у 2018 р. знаходився у межах від 0,00105218 до 0,00451412.

З рис. 3.6 видно, що сільськогосподарські підприємства Івано-Франківського регіону характеризуються низьким рівнем розвитку ЗЕД, а регіональний індекс експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у 2018 р. склав всього тільки 0,00008196. Це свідчить про низький рівень експортоорієнтованості сільськогосподарських підприємств даного регіону у 2018 р.

На рис. 3.7, нами було згруповано сільськогосподарські підприємства регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД у 2019 р.

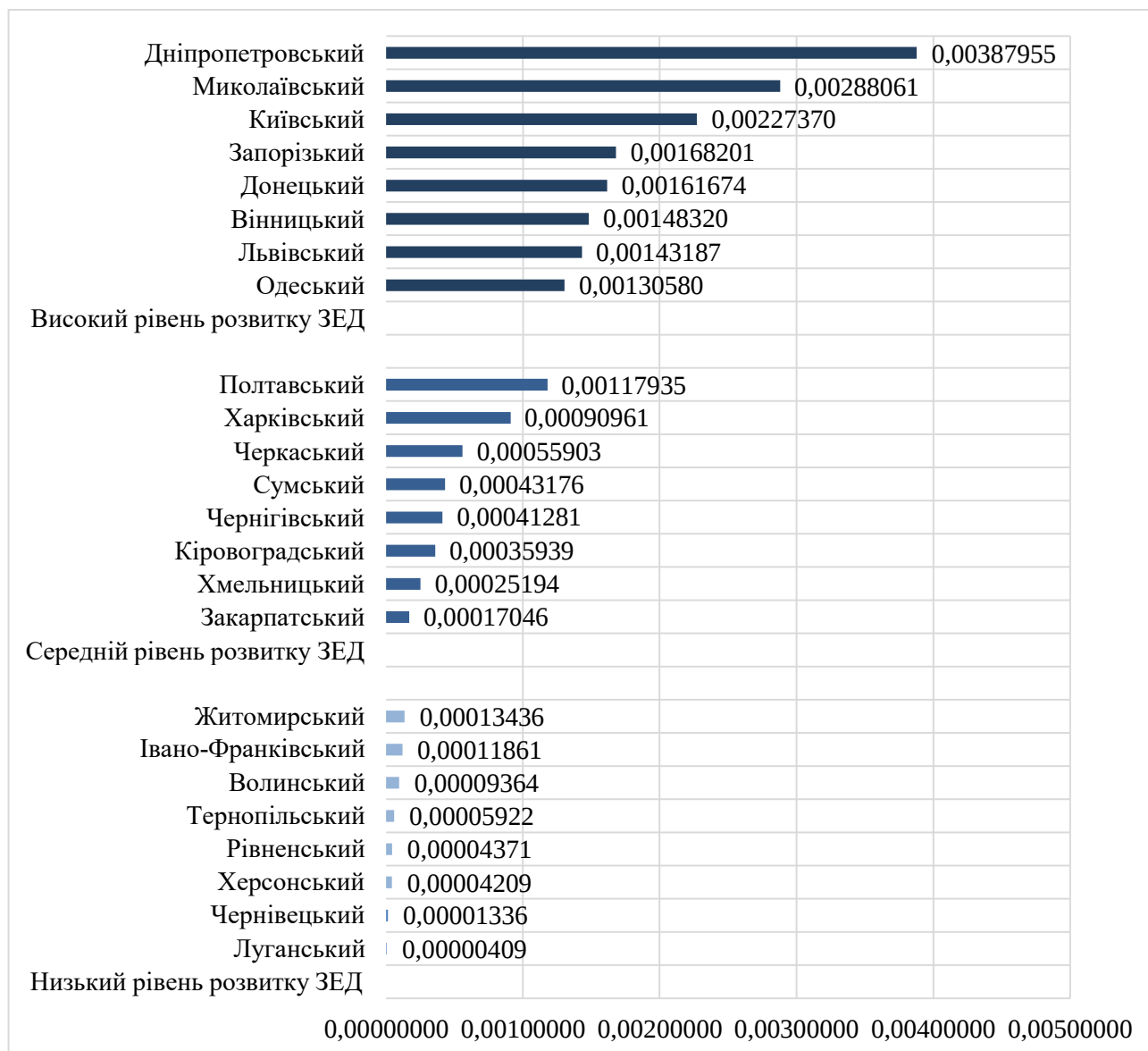


Рис. 3.7. Класифікація сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД у 2019 р.*

**Джерело: власні дослідження автора.*

За результатами групування визначено 3 групи сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД у 2019 р. До регіонів із низьким рівнем розвитку ЗЕД у 2019 р. увійшли наступні: Луганський, Чернівецький, Херсонський, Рівненський, Тернопільський, Волинський, Івано-Франківський та Житомирський. Регіональний індекс експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств даних регіонів у 2019 р. знаходився у межах від 0,00000409 до 0,00013436.

До регіонів із середнім рівнем розвитку ЗЕД у 2019 р. увійшли такі:

Закарпатський, Хмельницький, Кіровоградський, Чернігівський, Сумський, Черкаський, Харківський та Полтавський. Регіональний індекс експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств даних регіонів у 2019 р. знаходився у межах від 0,00017046 до 0,00117935.

До регіонів із високим рівнем розвитку ЗЕД у 2019 р. увійшли наступні: Одеський, Львівський, Вінницький, Донецький, Запорізький, Київський, Миколаївський та Дніпропетровський. Регіональний індекс експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств даних регіонів у 2019 р. знаходився у межах від 0,00130580 до 0,00387955.

Як бачимо, сільськогосподарські підприємства Івано-Франківського регіону мають низький рівень розвитку ЗЕД, а регіональний індекс експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств за аналізований період склав всього 0,00011861. Це є свідченням низького рівня експортоорієнтованості сільськогосподарських підприємств даного регіону у 2019 р.

На наступному етапі здійсимо порівняльний аналіз сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД у 2017-2019 рр. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Порівняльний аналіз сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД у 2017-2019 рр.*

Місце у рейтингу	Регіон	Індекс, RCA _p	Регіон	Індекс, RCA _p	Регіон	Індекс, RCA _p
	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
Високий рівень розвитку ЗЕД						
1	Дніпропетровський	0,00475667	Дніпропетровський	0,00451412	Дніпропетровський	0,00387955
2	Миколаївський	0,00324751	Миколаївський	0,00348265	Миколаївський	0,00288061
3	Одеський	0,00300925	Київський	0,00251883	Київський	0,00227370
4	Київський	0,00257543	Одеський	0,00227400	Запорізький	0,00168201
5	Запорізький	0,00179514	Вінницький	0,00184958	Донецький	0,00161674
6	Вінницький	0,00157644	Запорізький	0,00182199	Вінницький	0,00148320
7	Полтавський	0,00136501	Львівський	0,00113478	Львівський	0,00143187
8	Донецький	0,00118692	Полтавський	0,00105218	Одеський	0,00130580

Продовж. табл. 3.5

Середній рівень розвитку ЗЕД						
9	Львівський	0,00087370	Харківський	0,00078017	Полтавський	0,00117935
10	Харківський	0,00085723	Черкаський	0,00063175	Харківський	0,00090961
11	Черкаський	0,00056204	Донецький	0,00043648	Черкаський	0,00055903
12	Чернігівський	0,00031281	Чернігівський	0,00042298	Сумський	0,00043176
13	Сумський	0,00028631	Сумський	0,00041927	Чернігівський	0,00041281
14	Закарпатський	0,00021088	Хмельницький	0,00029675	Кіровоградський	0,00035939
15	Хмельницький	0,00016164	Кіровоградський	0,00023052	Хмельницький	0,00025194
16	Кіровоградський	0,00015498	Закарпатський	0,00020696	Закарпатський	0,00017046
Низький рівень розвитку ЗЕД						
17	Волинський	0,00012522	Житомирський	0,00010766	Житомирський	0,00013436
18	Івано-Франківський	0,00011518	Волинський	0,00010508	Івано-Франківський	0,00011861
19	Житомирський	0,00011354	Тернопільський	0,00009106	Волинський	0,00009364
20	Тернопільський	0,00007416	Івано-Франківський	0,00008196	Тернопільський	0,00005922
21	Херсонський	0,00006828	Херсонський	0,00005334	Рівненський	0,00004371
22	Рівненський	0,00005123	Рівненський	0,00004491	Херсонський	0,00004209
23	Луганський	0,00001046	Чернівецький	0,00001269	Чернівецький	0,00001336
24	Чернівецький	0,00000772	Луганський	0,00000951	Луганський	0,00000409

*Джерело: власні дослідження автора.

З табл. 3.5 бачимо, що Івано-Франківський регіон за рівнем розвитку ЗЕД в сільськогосподарському секторі у 2017 р. знаходився на 18 місці, у 2018 р. він опустився на дві позиції нижче і знаходився на 20 місці, проте у 2019 р. знову повернувся на 18 місце. Проте, протягом 2017-2019 рр. Івано-Франківський регіон характеризувався низьким рівнем розвитку ЗЕД у сільськогосподарському секторі із середнім регіональним індексом експортної конкурентоспроможності 0,00010525.

Оскільки приватне сільськогосподарське підприємство «Рідна земля» не здійснює ЗЕД, то ми можемо провести оцінку потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД, використавши загальний інтегральний показник. Методика розрахунку даного показника була сформована у п. 3.1, а формула має наступний вигляд:

$$I_{\text{заг}} = 0,73 \times I_{\text{еф.госп}} + 0,27 \times I_{\text{стр.еф}} \quad (3.11),$$

З метою аналізу використання ресурсних та операційних факторів розрахуємо інтегральний показник ефективності господарювання приватного сільськогосподарського підприємства «Рідна земля», що включає в себе

визначення ефективності використання земельних ресурсів, виробничої, фінансової та трудової діяльності. Для цього скористаємось середніми даними фінансової звітності підприємства за 2017-2019 рр. (Додаток Б).

Результати розрахунків ефективності використання земельних ресурсів, виробничої, фінансової та трудової діяльності наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Результати розрахунків ефективності використання земельних ресурсів, виробничої, фінансової та трудової діяльності приватного сільськогосподарського підприємства «Рідна земля» у 2017-2019 рр.

Показник	Розрахункове значення
Ефективність використання земельних ресурсів	0,2714
Ефективність виробничої діяльності	0,1548
Ефективність фінансової діяльності	0,3356
Ефективність трудової діяльності	0,8921

**Джерело: власні дослідження автора.*

Наступним кроком є визначення інтегрального показника ефективності господарювання приватного сільськогосподарського підприємства «Рідна земля»:

$$I_{ef.gosp} = \sqrt[4]{0,2714 \times 0,1548 \times 0,3356 \times 0,8921} = 0,3349 \quad (3.12),$$

Ще однією складовою загального інтегрального показника оцінки потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД є визначення стратегічної ефективності сільськогосподарського підприємства. Для визначення інтегрального показника стратегічної ефективності приватного сільськогосподарського підприємства «Рідна земля», проведемо експертний аналіз процесу стратегічного управління (табл. 3.7).

**Оцінка рівня стратегічної ефективності приватного
сільськогосподарського підприємства «Рідна земля»***

Критерії оцінювання	Бал критерію		
	2	1	0
Рівень стратегічної спроможності підприємства	Високий рівень стратегічної спроможності	Середній рівень стратегічної спроможності	Низький рівень стратегічної спроможності
		1	
Наявність візії та її відповідність встановленим критеріям	Візія сформована та відповідає встановленим критеріям	Візія сформована, проте не відповідає встановленим критеріям	Візія відсутня
	2		
Наявність місії та її відповідність встановленим критеріям	Місія сформована та відповідає встановленим критеріям	Місія сформована, проте не відповідає встановленим критеріям	Місія відсутня
	2		
Наявність сформованих цінностей та їх оприлюднення на офіційному сайті	Цінності сформовані та оприлюднені	Цінності сформовані, проте не оприлюднені	Цінності відсутні
		1	
Проведення стратегічного аналізу	Проведення комплексного стратегічного аналізу	Стратегічний аналіз проводиться частково	Стратегічний аналіз не проводиться
	2		
Наявність сформованої стратегії розвитку	Стратегія розвитку сформована (цілі поставлені за SMART)	Стратегія розвитку сформована (цілі поставлені не за SMART)	Стратегія розвитку відсутня
	2		
Підсумковий бал	10		
4	Низький рівень стратегічної ефективності		
5-8	Середній рівень стратегічної ефективності		
9-12	Високий рівень стратегічної ефективності		

*Джерело: власні дослідження автора.

Результати оцінки рівня стратегічної ефективності приватного сільськогосподарського підприємства «Рідна земля» показали, що підприємство характеризується високим рівнем стратегічної ефективності. На основі отриманих даних розрахуємо інтегральний показник стратегічної ефективності досліджуваного підприємства:

$$I_{\text{стр.еф}} = \frac{10}{12} = 0,8333 \quad (3.13),$$

З метою оцінки потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД приватного сільськогосподарського підприємства «Рідна земля», розрахуємо загальний інтегральний показник:

$$I_{\text{заг}} = 0,73 \times 0,3349 + 0,27 \times 0,8333 = 0,47 \quad (3.14),$$

Розрахунковий загальний інтегральний показник приватного сільськогосподарського підприємства «Рідна земля» потрапляє в інтервал від 0,36 до 0,70. Це дає змогу зробити висновок, що досліджуване підприємство має середній рівень потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД.

На наступному етапі слід розробити три варіанти стратегій ЗЕД для сільськогосподарських підприємств із низьким, середнім та високим рівнем потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД.

Таким чином, було здійснено апробацію розробленого методичного підходу визначення потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД на основі приватного сільськогосподарського підприємства «Рідна земля». На першому етапі було визначено рівень сільськогосподарських підприємств Івано-Франківського регіону за розвитком ЗЕД у 2017-2019 рр., до якого відноситься досліджуване підприємство. За результатами розрахунків та групування Івано-Франківський регіон протягом досліджуваного періоду було віднесено до регіонів із низьким рівнем розвитку ЗЕД, а середній регіональний індекс експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств за аналізований період склав всього тільки 0,00010525. На наступному етапі здійснено оцінку потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД приватного сільськогосподарського підприємства «Рідна земля» за допомогою загального інтегрального показника, що включає інтегральний показник ефективності господарювання та інтегральний показник стратегічної ефективності. Було встановлено, що досліджуване підприємство має середній рівень потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД.

Відповідно керівництву підприємства слід використовувати стратегію ЗЕД у відповідності до даних результатів.

3.3. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств

Для сучасних сільськогосподарських підприємств розвиток зовнішньоекономічної діяльності є важливим стратегічним напрямом у стратегії розвитку суб'єкта господарювання загалом.

Практика показує, що ефективний розвиток сільськогосподарських підприємств, як і інших організацій можливий лише на основі детально обґрунтованого стратегічного плану розвитку. Стратегія є конкретним механізмом та дорожньою картою виходу певного суб'єкта на якісно вищий рівень розвитку. А в сучасних умовах глобалізації та активного розвитку зовнішньоторговельних процесів досліджуваний у роботі напрям займає важливе місце у загальній стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.

За проведеними нами соціологічними дослідженням (у параграфі 2.3) встановлено, що лише третина опитаних керівників сільськогосподарських підприємств розробляють стратегічні плани розвитку. Це означає, що більшість респондентів не приділяють цьому питанню достатньої уваги. Цілком очевидно, що у такому разі недоцільно пропонувати усім сільськогосподарським підприємствам формувати окремі стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Тому з метою розробки практично корисних пропозицій щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарським підприємствам пропонуємо диференційований підхід в залежності від класифікаційної групи до якої входить конкретне підприємство.

Аналізуючи ефективність різних методичних підходів до побудови стратегічних планів розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств, зокрема методик, запропонованих

вітчизняними вченими [147-161] та зарубіжними науковцями [147-161] приходимо до висновку, що кожна з них має свої переваги і недоліки та особливості застосування у різних ситуаціях.

Враховуючи різний рівень розвитку сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області різних класифікаційних груп нами розроблено Зрізні сценарії стратегічного планування та організації розвитку ЗЕД (табл. 3.8):

Таблиця 3.8

Диференціація видів та методик стратегічного планування в залежності від різних типів сільськогосподарських підприємств за рівнем розвитку ЗЕД

Класифікаційна група	Вид стратегічного планування	Методика стратегічного панування
I класифікаційна група - сільськогосподарські підприємства із високим рівнем розвитку ЗЕД	розробка стратегії розвитку підприємства та підстратегії розвитку ЗЕД	1) метод «дерева цілей»; 2) метод «Х-матриці»
II класифікаційна група - сільськогосподарські підприємства із середнім рівнем розвитку ЗЕД	розробка стратегії розвитку підприємства з виокремленими стратегічними напрямками в межах розвитку ЗЕД	1) метод «дерева цілей»
III класифікаційна група - сільськогосподарські підприємства із низьким рівнем розвитку ЗЕД	розробка стратегічних пріоритетів та напрямів розвитку підприємства і ЗЕД	1) спрощений метод «дерева проблем» і «дерева цілей»

**Джерело: власні дослідження автора.*

1) для сільськогосподарських підприємств із високим рівнем розвитку ЗЕД (I класифікаційна група) необхідно розробляти окрему стратегію розвитку підприємства та підстратегію розвитку ЗЕД;

2) для сільськогосподарських підприємств із середнім рівнем розвитку ЗЕД (II класифікаційна група) необхідно розробляти стратегію розвитку

підприємства з виокремленими стратегічними напрямками в межах розвитку ЗЕД;

З) для сільськогосподарських підприємств із низьким рівнем розвитку ЗЕД (III класифікаційна група) необхідно розробляти стратегічні пріоритети і напрями розвитку підприємства і ЗЕД.

Для усіх класифікаційних груп важливим є обґрунтування загальних стратегічних цілей і напрямів розвитку сільськогосподарських підприємств. Одним з найефективніших методів стратегічного планування у цьому випадку є «дерево цілей». На рис. 3.8 відображено основну структуру стратегічних напрямів розвитку у типовій стратегії досліджуваних господарств за методом «дерева цілей».

Запропонована типова стратегія розвитку сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області розрахована на 5 років. Зображена на рисунку 3.8 декомпозиція типової стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств показує багаторівневу структуру стратегічних завдань. З метою деталізації місця і ролі зовнішньоекономічної діяльності у типовій стратегії розвитку підприємства важливо чітко ідентифікувати цілі другого порядку.

В межах I стратегічної цілі - підвищення ефективності основної виробничої діяльності (забезпечення виробництва конкурентоспроможного виробництва необхідної кількості, видів та якості продукції) – виокремлено кілька стратегічних підцілей:

- 1.1 – впровадження інноваційних високоефективних технологій виробництва продукції рослинництва;
- 1.2 - впровадження інноваційних високоефективних технологій виробництва продукції тваринництва;
- 1.3 – диверсифікація виробництва продукції з врахуванням попиту споживачів та трендів ринку;
- 1.4 – диверсифікація насіннєвого матеріалу у рослинництві;
- 1.5 – збільшення асортименту продукції;
- 1.6 – визначення конкурентних переваг власних виробничих технологій перед конкурентами;

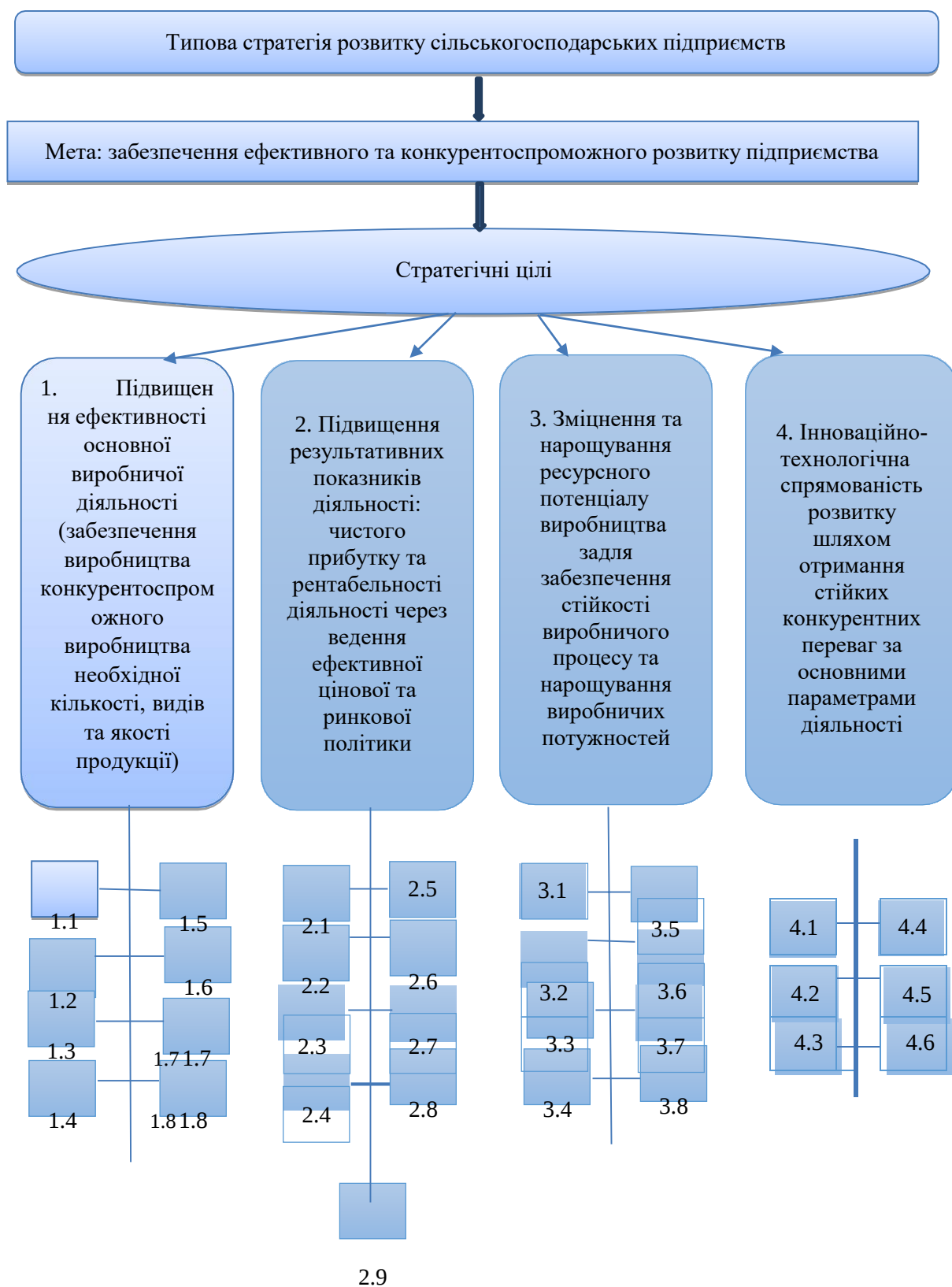


Рис. 3.8. Стратегія розвитку зовнішньоекономічного напрямку у типовій стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області

**Джерело: розробка автора*

1.7 – розробка плану зростання конкурентних переваг власних виробничих технологій;

1.8 – оптимізація операційного менеджменту задля підвищення ефективності виробництва продукції.

В межах II стратегічної цілі – підвищення результативних показників діяльності: чистого прибутку та рентабельності діяльності через ведення ефективної цінової та ринкової політики – виокремлено кілька стратегічних підцілей:

2.1 - визначення оптимальної структури виробництва продукції (за показниками фінансової результативності);

2.2 – визначення оптимального кількісного та якісного складу виробництва продукції (за показниками наявного ринкового платоспроможного попиту);

2.3 – визначення оптимального кількісного та якісного складу виробництва продукції з врахуванням сезонності виробництва та отримання чистого прибутку;

2.4 – проведення комплексного маркетингового дослідження ринку існуючої продукції з метою визначення вподобань покупців;

2.5 – комплексний аналіз ефективності фінансового менеджменту з виокремленням резервів зростання прибутку діяльності;

2.6 – диверсифікація прибутку шляхом отримання фінансового результату від основної та іншої діяльності;

2.7 – пошук нових каналів збуту продукції в Україні;

2.8 – активний розвиток зовнішньоекономічної діяльності шляхом провадження експортних операцій;

2.9 – впровадження системи контролінгу за доцільністю формування витрат виробництва.

В межах III стратегічної цілі - зміцнення та нарощування ресурсного потенціалу виробництва задля забезпечення стійкості виробничого процесу та нарощування виробничих потужностей – обґрунтовано кілька стратегічних підцілей:

- 3.1. – стратегічний аналіз наявного ресурсного потенціалу для нарощування обсягів виробництва та розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- 3.2. – комплексна оцінка необхідного потенціалу для збільшення обсягів виробництва та розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- 3.3. – комплексний фінансовий аналізу ефективності використання наявного ресурсного потенціалу;
- 3.4. – реалізація комплексу заходів зі збереження та зміцнення наявного ресурсного потенціалу;
- 3.5. – впровадження комплексу дій з метою нарощування існуючого ресурсного потенціалу враховуючи план розвитку виробничої програми;
- 3.6. – обґрунтування перспектив оптимізації складу і структури ресурсного потенціалу з метою підвищення ефективності його використання;
- 3.7. – реалізація комплексу заходів щодо забезпечення ефективного використання наявного ресурсного потенціалу;
- 3.8. – складання плану розвитку існуючого ресурсного потенціалу з врахуванням можливостей розширення виробничих потужностей та маркетингових запитів на ринку.

В межах IV стратегічної цілі – Інноваційно-технологічна спрямованість розвитку шляхом отримання стійких конкурентних переваг за основними параметрами діяльності – обґрунтовано найважливіші стратегічні підцілі:

- 4.1. – впровадження інноваційних технологій виробництва продукції, вирощування сільськогосподарських культур та утримання тварин;
- 4.2. – впровадження інновацій у виробничий процес шляхом розробки нових ефективних та перспективних видів виробництв;
- 4.3. – впровадження інновацій в організаційно-управлінську діяльність сільськогосподарських підприємств, зокрема через оптимізацію бізнес-процесів, автоматизації планування і контролінгу тощо;
- 4.4. – техніко-технологічне оновлення відповідно до змін у виробничій програмі підприємства;
- 4.5. – впровадження інноваційних методик бенчмаркінгу шляхом вивчення

кращих практик інших підприємств та формування власних конкурентних переваг;

4.6. – розвиток маркетингової діяльності з метою популяризації власних конкурентних переваг.

Обґрунтовані вище стратегічні напрями розвитку сільськогосподарських підприємств та ЗЕД в межах типової стратегії розвитку повинні бути деталізовані в розрізі кожного окремого напрямку. Доцільно це робити у межах тактичного плану розвитку з визначенням конкретних цільових показників досягнення очікуваних результатів.

Запропоновані нами стратегічні напрями розвитку ЗЕД за методом «дерева цілей» варто використовувати як для підприємств І класифікаційної групи, так і для ІІ класифікаційної групи. При цьому для І класифікаційної групи крім визначених стратегічних напрямів за методом «дерева цілей» варто розробляти окрему стратегію розвитку ЗЕД за методом «Х-матриці Хосин Канрі».

Формування стратегічного плану «Х-матриці» за методом «Хосин Канрі» передбачає деталізацію виокремлених вище стратегічних пріоритетів і напрямів в розрізі стратегічних цілей, тактичних завдань, процесів і результатів, а також зв'язків між ними [160].

Методом «Хосин Канрі» є зручним і дієвим методом стратегічного планування, який більше 30 років застосовується у практиці японських підприємств і організацій. В Україні його майже не застосовують. Перевагою даного методу є те, що на одній сторінці управління можуть описати загальні стратегічні цілі, а також деталізувати тактичні завдання для їх досягнення. Важливим елементом даного методу і водночас його черговою перевагою є встановлення кореляційних зв'язків між окремими стратегічними та тактичними цілями, а також між процесами і результатами. На рис. 3.9 визначено різні типи кореляційних зв'язків між стратегічними і тактичними цілями: ■ – сильний зв'язок, ○ – значний зв'язок, □ – слабкий зв'язок. Зазначені типи зв'язків показують наскільки сильно взаємопов'язані між собою цілі різного рівня, і відповідно наскільки сильно вони пов'язані з конкретним очікуваним результатом.

Х-матриця					Тема: Стратегія розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств на 3 роки																
Кореляція					Кореляція / вклад													Підпорядкованість			
■	○	○	○	■	Підвищення ефективності операційної діяльності	■	■	○	□	□	□	□	○	○	○		■	□	□	■	
○	○	■	■	○	Удосконалення виробничої програми підприємства	○	■	○	○	○	□	○	□	○	○		■	■	■	○	
■	■	□	○	○	Підвищення ефективності продаж (збільшення маржі, конверсії)	■	○	■	○	■	□	□	□	□	○		○	○	○	■	
○	□	■	■	○	Збільшення обсягів виробництва експортної продукції	○	■	□	■	○	○	○	□	□	○		■	■	■	○	
○	○	□	■	■	Підвищення якості продукції відповідно до сертифікаційних вимог	○	○	□	■	□	○	■	■	■	○		○	■	■	■	
■	○	□	■	○	Збільшення доходів від реалізації продукції на експорт	○	■	□	□	■	□	○	○	□	□		■	□	■	○	
□	○	□	■	■	Впровадження органічного виробництва	■	□	□	□	□	□	□	□	■	■		■	□	□	■	
○	□	■	□	○	Оптимізація бізнес-процесів і автоматизація управління зовнішньоекономічної діяльності	○	○	■	○	○	■	■	■	□	□		■	○	□	■	
Підвищення рентабельності діяльності	Підвищення ефективності збутової діяльності	Збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції	Збільшення частки ЗЕД у реалізації	Формування стійких конкурентних переваг ЗЕД		тактика (програми проектів)	Обґрунтування завдань щодо підвищення ефективності ЗЕД за принципом SMART	Обґрунтування оптимальної структури виробництва і реалізації, враховуючи ЗЕД	Розроблення системи КРІ для моніторингу досягнення цілей стратегії розвитку ЗЕД	Налагодження виробництва продукції необхідної якості	Впровадження ефективних рекламних заходів для стимулювання продаж	Впровадження автоматизованої системи управління розвитком персоналом	Налагодження каналів збуту за кордон через оптових посередників	Оптимізація бізнес-процеси при організації ЗЕД	Сертифікація продукції відповідно до вимог країн-експортерів	Впровадження інновацій у розвиток виробництва продукції ЗЕД	Підприємство, яке орієнтується на розвиток ЗЕД				
					Стратегія (3 роки)												процес	Керівник чи заступник, відповідальний за ЗЕД	Керівник, відповідальний за організацію виробництва	Керівник відділу продаж	Працівники інших відділів (маркетингу, планового, юридичного та ін)
1	2	3	4	5		результати		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Позначення для кореляції			
■	■	○	○	■	Підвищено рівень рентабельності діяльності сільськогосподарського підприємства на 8-12 %													■ – сильний зв’язок, лідер команди ○ – значний зв’язок, один з ключових членів команди □ – слабкий зв’язок, епізодичний учасник команди			
■	○	■	■	□	Збільшено обсяги виробництва сільськогосподарської продукції на 10-15 %																
■	■	○	□	□	Збільшено обсяги товарообороту, підвищення маржі і конверсії продаж на 8-12 %																
○	□	■	■	□	Зросла частка експорту у обсязі реалізованої продукції на 8-12 %																
■	□	■	■	□	Підвищено ефективність збутової діяльності в розрізі показників на 10-15 %																
○	○	○	■	■	Сформовано стійкі конкурентні переваги ЗЕД підприємства: 4-6 од.																
○	■	□	□	■	Сертифіковано продукцію за відповідними сертифікатами якості: не менше 2 сертифікатів якості																
○	□	□	○	■	Налагоджено оптові канали збуту експортної сільськогосподарської продукції: не менше 3 оптових каналів																

Рис. 3.9. Типова стратегія розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств (за методом Хосин Канрі)*

*Джерело:

власна

розробка

автора.

Методикою побудови стратегічного плану на основі «Матриці Х» «Хосин Канрі» передбачається кілька важливих принципів, які дотримано на рис. 3.9, а саме:

- 1) увесь стратегічний план викладається на одній сторінці – це забезпечує комплексність і системність сприйняття;
- 2) стратегічний план на 3 роки відображено у вигляді ієрархії, тобто обґрунтовано у розрізі тактичного плану завдань на 1 рік та окремих бізнес-процесів, які потрібно удосконалити;
- 3) у нижній частині матриці відображено результати впровадження запланованих заходів у межах конкретних очікуваних показників;
- 4) між різними рівнями стратегічного планування відображаються кореляційні взаємозв'язки, що різняться між собою за ступенем залежності завдань різних планів: від сильного до слабого зв'язків;
- 5) у матриці визначено відповідальні особи в межах посад у взаємозв'язку між певними тактичними завданнями і окремими бізнес-процесами: від лідера команди, який є основним відповідальним за реалізацію завдання до учасника команди та епізодичного учасника команди, який несе найменшу відповідальність за певне тактичне завдання;
- 6) кількість завдань збільшується із зниженням ієрархічного рівня планування, тобто кілька стратегічних завдань розкриваються у більшу кількість тактичних завдань, які, в свою чергу, описуються ще більшою кількістю операційних завдань.

Відповідно до методики «Хосин Канрі» на рис. 3.9 відображено завдання різного рівня без вказання KPI (ключових показників продуктивності), проте додатком до матриці Х важливо додати відповідні KPI. При цьому варто використовувати методичний підхід SMART- планування у процесі деталізації цілей.

SMART-принцип передбачає деталізацію поставлених завдань за відповідними критеріями:

S – специфічна ціль до діяльності сільськогосподарського підприємства;

М – вимірювальна ціль, тобто конкретизована відповідними кількісними чи якісними показниками;

А – досяжність і реалістичність визначеної цілі у зазначений час;

Р – релевантність до основної мети функціонування сільськогосподарського підприємства;

Т – період досягнення відповідної цілі.

Деталізуючи стратегічні завдання у типовій стратегії розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств за принципом SMART отриманонаступні КРІ на трирічну перспективу:

1) підвищити рівень рентабельності діяльності сільськогосподарського підприємства на 8-15 %;

2) підвищити рівень ефективності збутової діяльності в розрізі окремих показників, зокрема рівень прибутковості, обсяг доходів від реалізації на 10-15 %;

3) збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції – на 10-12 %;

4) збільшення частки зовнішньоекономічної діяльності у обсягах реалізації продукції – на 8-15 %;

5) формування стійких конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств – не менше 4-6 переваг.

У матриці Х встановлені стратегічні завдання обґрунтовуються через тактичні цілі, які аналогічно розроблено за принципом SMART, але на період 1 рік. Таким чином у типовій стратегії розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств передбачено такі тактичні завдання:

1) підвищити ефективність операційної діяльності на 3-5 % кожного планового року (в межах 3-річної перспективи);

2) удосконалити виробничу програму підприємства на основі визначення оптимальної структури виробництва, враховуючи потенційні потреби ринку, внутрішню спеціалізацію підприємства, наявні ресурсні можливості, потенційні можливості розвитку ЗЕД;

3) підвищити ефективність продаж власної продукції, зокрема збільшення маржі на 4-6 % щорічно та конверсії на 3-5 % щорічно;

4) збільшення обсягів виробництва експортної продукції – на 4-7 % щорічно виходячи з платоспроможного попиту та налагоджених експортних каналів збуту;

5) підвищення якості вироблюваної продукції відповідно до міжнародних стандартів якості та сертифікація власної продукції за 1 міжнародним сертифікатом за 1 рік;

6) збільшення обсягу доходу від реалізації продукції на експорт на 8-12 % щорічно (оскільки у процесі зростання обсягів експортної діяльності у підприємства зростатимуть витрати, пов'язані з цим видом діяльності);

7) впровадження органічного виробництва передбачає, що на основі вивчення запитів іноземних ринків та підвищення вимог ЄС та СОТ до продукції сільськогосподарського виробництва підприємствам слід розвивати даний стратегічний напрям, впроваджуючи і диверсифікуючи власне виробництво щорічно одним видом нової органічної продукції;

8) оптимізація бізнес-процесів і автоматизація управління зовнішньоекономічної діяльності передбачає, що з метою реалізації усіх вищезазначених тактичних завдань необхідним є удосконалення системи управління та моніторингу ЗЕД.

Типовою стратегією розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств передбачено 10 завдань в розрізі оптимізації бізнес-процесів, а саме:

- обґрунтування завдань щодо підвищення ефективності ЗЕД за принципом SMART;

- обґрунтування оптимальної структури виробництва і реалізації, враховуючи ЗЕД;

- розроблення системи KPI для моніторингу досягнення цілей стратегії розвитку ЗЕД;

- налагодження виробництва продукції необхідної якості;

- впровадження ефективних рекламних заходів для стимулювання продаж;

- впровадження автоматизованої системи управління розвитком персоналом;

- налагодження каналів збуту за кордон через оптових посередників;
- оптимізація бізнес-процеси при організації ЗЕД;
- сертифікація продукції відповідно до вимог країн-експортерів;
- впровадження інновацій у розвиток виробництва продукції ЗЕД.

Таким чином запропонована вище типова структура стратегічного плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області є важливою для планування підприємствам І класифікаційної групи – підприємствам з високим рівнем розвитку ЗЕД.

Для II класифікаційної групи вважаємо за доцільне проведення стратегічного планування на основі комплексного дерева цілей, що зображене на рис. 3.8 і містить 4 основні стратегічні цілі та підцілі другого рівня.

Для сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області III класифікаційної групи – господарств з низьким рівнем розвитку ЗЕД або взагалі без експортно-імпортних операцій нами розроблено спрощений підхід на основі «дерева проблем» та «дерева цілей». Дана методика є дієвою на початкових етапах розвитку нового напрямку діяльності підприємств і на основі найпростіших кроків показує основні завдання.

На першому етапі спрощеної методики стратегічного планування для сільськогосподарських підприємств III класифікаційної групи необхідним є детальний аналіз існуючих проблем, їх причин та наслідків щодо відсутності зовнішньоекономічної діяльності у досліджуваних господарствах. Для цього варто використати «дерево проблем». Методичний підхід «дерево проблем» дозволяє розкласти існуючу проблему на підскладові задля системного їх вивчення (рис. 3.10).

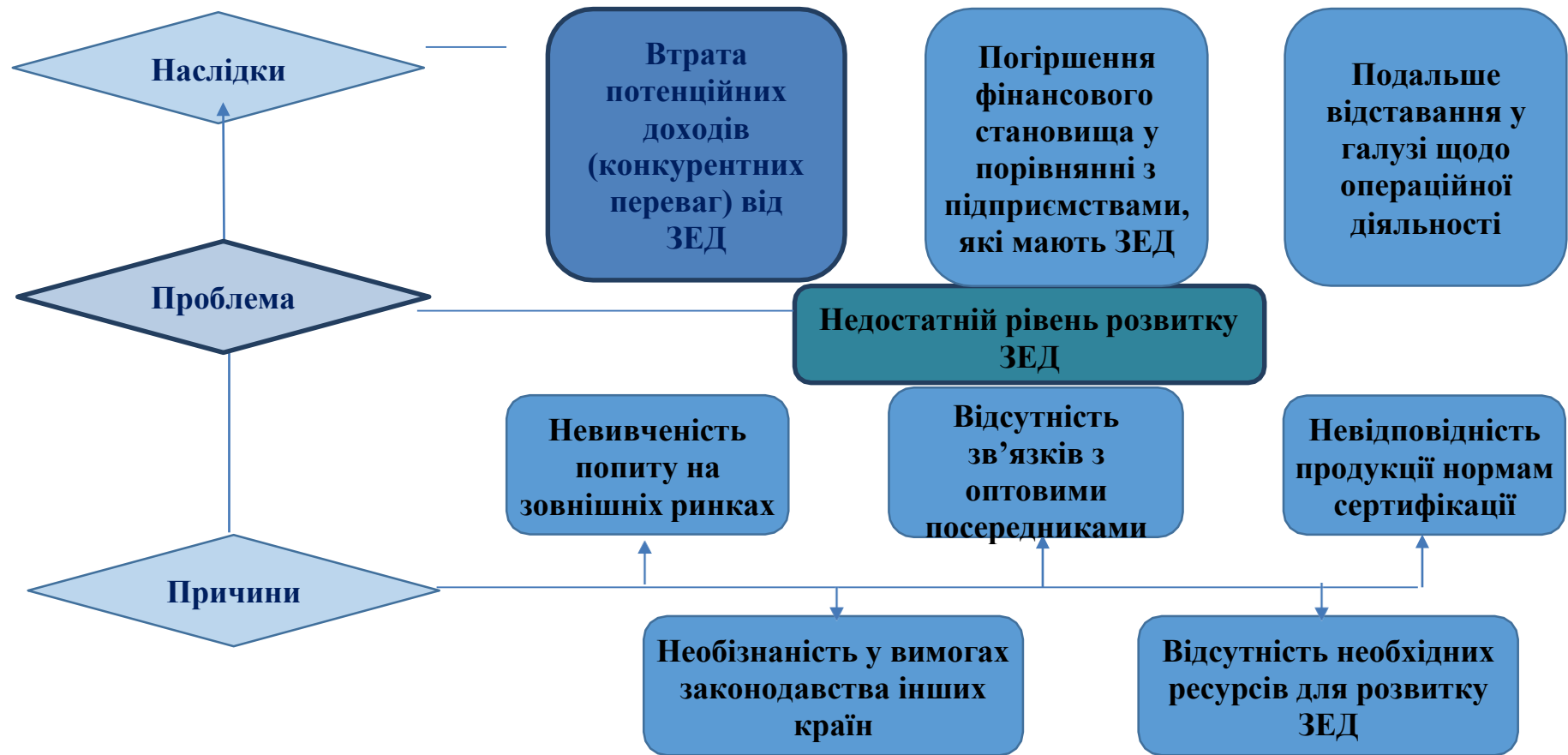


Рис. 3.10. «Дерево проблем» розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств

* Джерело: розробка автора

Побудоване на рис. 3.10 «дерево проблем» показує, що існуюча у III групі підприємств проблема – нерозвиненість зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств має негативні наслідки як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. Так, негативні наслідки для господарств у короткостроковому періоду пов'язані з недоотриманням потенційних доходів від провадження зовнішньоекономічної діяльності. У довгостроковому період ці наслідки ускладнюються тим, що з такі підприємства значно відставатимуть від своїх конкурентів за показниками фінансової спроможності, виробництва і реалізації продукції. З кожним роком такі «розриви» збільшуватимуться, що посилюватиме негативну дію на досліджувані підприємства III групи.

Важливим методологічним підходом «дерева проблем» є те, що з метою покращення існуючої ситуації важливим є визначення причин, що зумовлюють виникнення проблеми та потенційних негативних наслідків. Як видно з рис. 3.10 усі виділені причини є внутрішніми по відношенню до підприємства і пов'язані з невивченістю попиту на сільськогосподарську продукцію на зовнішніх ринках, невивченістю митного та податкового законодавства інших країн, відсутністю налагоджених контактів з оптовими міжнародними посередниками, виробництвом низькоякісної продукції, що не відповідає нормам і вимогам сертифікації продукції.

З метою вирішення існуючої проблеми сільськогосподарських підприємств – відсутності зовнішньоекономічної діяльності чи низького рівня її розвитку – важливим є обґрунтування відповідних кроків її вирішення через постановку відповідних завдань. Це дозволяє зробити «дерево цілей» (рис. 3.11).

Використовуючи дану спрощену методику стратегічного планування для підприємств-початківців важливо дотримуватись певних принципів:

- 1) будувати «дерево проблем» з середини, тобто з визначення самої проблеми, а далі визначати причини цієї проблеми та потенційні чи явні наслідки;

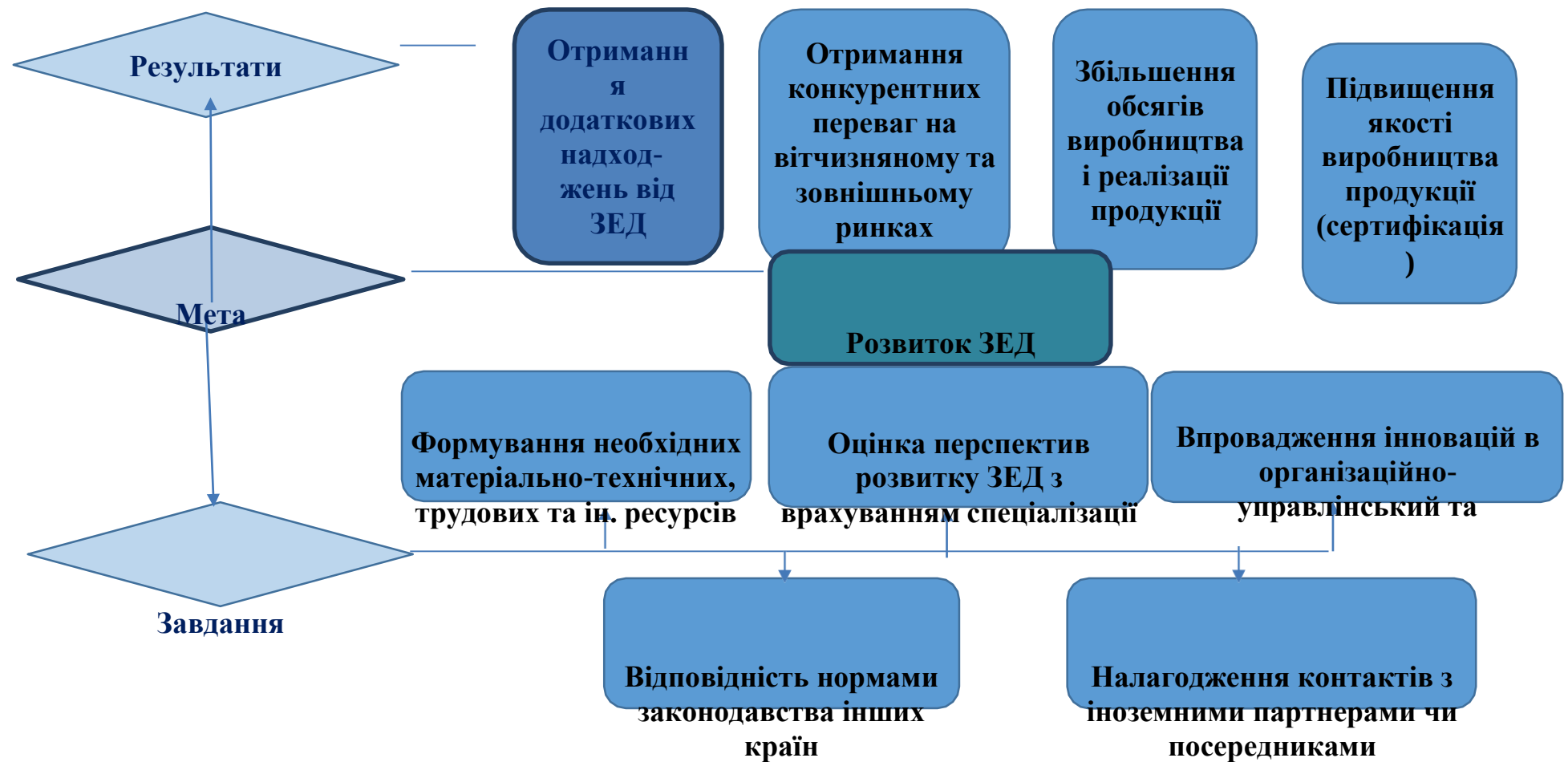


Рис. 3.11. «Дерево цілей» розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств

*Джерело: розробка автора

2) будувати «дерево цілей» починаючи з середини, тобто формулювати мету, а далі визначати основні завдання, які слід виконати для того, щоб отримати очікувані результати;

3) дотримуватись взаємозв'язку між «деревом проблем» і «деревом цілей» у межах відповідних структурних елементів: «причина-завдання», «наслідок-результат».

Запропоноване «дерево цілей» через основні завдання показує, що потрібно першочергово робити сільськогосподарським підприємствам III класифікаційної групи для того, щоб активувати свою зовнішньоекономічну діяльність.

Таким чином задля розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області вважаємо нами було розроблено диференційований підхід до стратегічного планування в залежності від типу класифікаційної групи господарств. Для підприємств I класифікаційної групи з високим рівнем розвитку ЗЕД запропоновано застосовувати комплексну методику організації стратегічного планування на основі використання детального (ієрархічного) «дерева цілей» та інноваційної методики на основі матриці Х за методом «Хосин канрі». Для підприємств II класифікаційної групи – з середнім рівнем розвитку ЗЕД варто застосовувати деталізований (ієрархічний) метод «дерева цілей». Для сільськогосподарських підприємств III групи – з низьким рівнем розвитку ЗЕД або без такого виду діяльності варто використовувати спрощену методику стратегічного планування на основі спрощеного «дерева проблем» і «дерева цілей». Розроблений диференційований підхід до стратегічного планування дозволить отримати найвищий ефект для кожної групи господарств.

1. Нарощення стратегічних конкурентних переваг сільськогосподарськими підприємствами забезпечує ефективність та результативність здійснення ними зовнішньоекономічної діяльності. Автором сформовано методичний підхід до

класифікації сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем¹⁵⁵ розвитку ЗЕД, що включає два етапи: розрахунок регіонального індексу експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та безпосередньо групування сільськогосподарських підприємств України за рівнем розвитку ЗЕД. Для групування було запропоновано використовувати простий метод за однією групувальною ознакою із рівними інтервалами. Як результат, виокремлено три групи сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД, а саме: з низьким, середнім та високим рівнем розвитку.

2. На формування стратегічних конкурентних переваг розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств впливають різні фактори. Здійснено характеристику факторів чотирьох рівнів: мікрорівня, мезорівня, макрорівня та мегарівня. З метою успішної зовнішньоекономічної діяльності керівництву сільськогосподарських підприємств слід враховувати вплив кожного фактору. Проте, для проведення оцінки потенціалу нарощення стратегічних конкурентних переваг розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств варто враховувати вплив факторів мікрорівня, оскільки вплив факторів мезо-, макро- та мегарівня буде однаковим для усіх сільськогосподарських підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

3. Автором запропоновано методику для оцінювання потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД сільськогосподарських підприємств за допомогою сформованого загального інтегрального показника, що включає інтегральний показник ефективності господарювання сільськогосподарського підприємства та інтегральний показник стратегічної ефективності сільськогосподарського підприємства. Методом експертного оцінювання було встановлено коефіцієнт впливу ефективності господарювання та стратегічної ефективності, що склали 0,73 та 0,27 відповідно. Інтегральний показник ефективності господарювання сільськогосподарського підприємства включає розрахунок наступних показників: ефективність використання земельних ресурсів, виробничої, фінансової і трудової діяльності. Для обчислення

інтегрального показника стратегічної ефективності сільськогосподарського підприємства було розроблено таблицю оцінки рівня стратегічної ефективності. Серед критеріїв оцінювання було виокремлено наступні: рівень стратегічної спроможності підприємства, наявність візії та її відповідність встановленим критеріям, наявність місії та її відповідність встановленим критеріям, наявність сформованих цінностей та їх оприлюднення на офіційному сайті, проведення стратегічного аналізу та наявність сформованої стратегії розвитку.

4. На основі сформованого методичного підходу до оцінювання потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД сільськогосподарських підприємств, автором розроблена відповідна шкала, виходячи із величини загального інтегрального показника. Таким чином, сільськогосподарські підприємства, розмір загального інтегрального показника яких знаходиться в межах від 0 до 0,35 мають низький рівень потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД, від 0,36 до 0,70 – середній рівень і від 0,71 до 1,0 – високий рівень.

5. Здійснено характеристику конкурентних переваг розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств, серед яких було виокремлено наступні: собівартість сільськогосподарської продукції, ціни на сільськогосподарську продукцію, обсяг експорту сільськогосподарської продукції, номенклатура сільськогосподарської продукції, якість сільськогосподарської продукції, екологічність сільськогосподарської продукції, маркетингова активність, позитивний бізнес-імідж, впровадження інновацій, розвиток персоналу, стратегічна ефективність, географічна диверсифікація та економічна інтеграція. На основі проаналізованих стратегічних конкурентних переваг автором побудовано стратегічну канву розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств за стратегією блакитного океану. Розроблена стратегічна канва дає змогу керівництву сільськогосподарських підприємств зосередитись на тих стратегічних конкурентних перевагах, які є важливими для успішного ведення ЗЕД, виходячи із власних можливостей.

6. Здійснено моделювання процесу визначення потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД сільськогосподарських підприємств на основі приватного сільськогосподарського підприємства «Рідна земля». На першому етапі було визначено рівень розвитку ЗЕД Івано-Франківського регіону, до якого відноситься досліджуване підприємство. Для цього автором були розраховані регіональні індекси експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України у 2017-2019 рр. На наступному етапі здійснено класифікацію сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД у 2017-2019 рр. Таким чином, було встановлено що сільськогосподарські підприємства Івано-Франківського регіону мають низький рівень розвитку ЗЕД з середнім регіональним індексом експортної конкурентоспроможності у 2017-2019 рр. – 0,00010525. Проведено порівняльний аналіз сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД у 2017-2019 рр. та здійснено їх рейтингування. На заключному етапі здійснено оцінку потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД приватного сільськогосподарського підприємства «Рідна земля» на основі обчислення загального інтегрального показника. За результатами проведених розрахунків було визначено, що досліджуване підприємство характеризується середнім рівнем потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД.

7. З метою досягнення очікуваних результатів розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств необхідним є організація ефективного процесу стратегічного управління. Ефективне стратегічне управління передбачає системне стратегічне планування (на основі стратегічного аналізу) та впровадження задекларованих стратегічних напрямів у практичну діяльність. Важливим доробком є деталізація стратегічних напрямів у межах тактичних програм дій та розробка типових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області.

8. Враховуючи особливості функціонування різних сільськогосподарських

158
підприємств в залежності від рівня розвитку зовнішньоекономічної діяльності у них нами запропоновано 3 різні методики організації стратегічного управління. Для господарств І групи – підприємств з високим рівнем розвитку ЗЕД – вважаємо за доцільне використовувати комплексну методику стратегічного планування, яка включає створення «матриці Х» за методом «Хосин канрі», де обґрунтовано стратегічні завдання, тактичні цілі для їх досягнення, конкретні бізнес-процеси та очікувані результати від їх реалізації. Для господарств ІІ класифікаційної групи – з середнім рівнем розвитку ЗЕД - рекомендовано використовувати деталізований (ієрархічний) метод «дерева цілей». Для господарств ІІІ групи – з низьким рівнем розвитку ЗЕД або без такого виду діяльності - рекомендовано застосовувати спрощену методику стратегічного планування на основі спрощеного «дерева проблем» і «дерева цілей».

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розкрито проблематику активізації розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств. Одержані результати дають змогу сформулювати наступні висновки.

1. Впродовж останніх років все більш важливого значення для управління сільськогосподарським підприємством набуває стратегічний підхід в управлінні ним. Постійні зміни в зовнішньому середовищі є невід'ємною складовою сучасних ринкових відносин, що істотно впливає на прийоми та принципи стратегічного управління сільськогосподарським підприємством, та змінює його стратегічні напрямки розвитку. В період активних інтеграційних процесів, основним фактором передумов розвитку сільськогосподарських підприємств є його зовнішньоекономічна діяльність, яка окреслює всі конкретні переваги підприємства на сільськогосподарському ринку товарів та послуг, шляхом введення основних форм та методів міжнародних економічних відносин, процесу вдосконалення НТП на виробництві сільськогосподарської продукції, підвищення рівня продуктивності праці, та безпосередньо якості сільськогосподарської продукції та послуг, які надає підприємство. Проте сьогодні спостерігається низький рівень розвитку ЗЕД у сільськогосподарських підприємствах.

2. На основі аналізу різних наукових підходів до забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств в межах різних теорій стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності узагальнено теоретико-методологічні засади формування і реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств на основі системного підходу, що передбачає обґрунтування теоретичних принципів, загальні та специфічні функції та методологічні засади організації стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств. Обґрунтовано детальні етапи розробки стратегії ЗЕД сільськогосподарських підприємств.

3. За результатами дослідження узагальнено наукові підходи ¹⁶⁰ до розуміння сутності поняття «стратегія ЗЕД сільськогосподарських підприємств» під яким розуміємо довгостроковий план, який будучи підстратегією загальної стратегії розвитку підприємства, передбачає комплекс напрямів, принципів, політик та дій, які здійснюються сільськогосподарським підприємством у процесі розвитку своєї зовнішньоекономічної діяльності з метою зміцнення фінансово-економічної спроможності та отримання додаткових конкурентних переваг.

4. З метою визначення місця і ролі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю сільськогосподарських підприємств запропоновано структурну ієрархію стратегій сільськогосподарського підприємства, виділяють такі рівні: корпоративний, діловий, функціональний та операційний. Корпоративна стратегія охоплює загальний розвиток сільськогосподарського підприємства, та всі види його діяльності, включаючи і зовнішньоекономічну діяльність. Діловий рівень – це стратегії, які керують бізнес-процесами сільськогосподарського підприємства, такими як постачання та збут сільськогосподарської продукції на ринки, включаючи збут на зовнішні ринки товарів та послуг. Сюди варто включити не тільки виробничу та інноваційну стратегію, а і стратегію зовнішньоекономічної діяльності. Відповідно, стратегії функціонального рівня (фінансова, маркетингова, логістична, управління персоналом, управління ризиками та ін.) – це шляхи реалізації корпоративної та ділової стратегії, адже без ефективної маркетингової чи фінансової стратегії утримати переваги на іноземних ринках досить важко.

5. У процесі аналізу тенденцій розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств встановлено, що загальна сума експорту товарів та послуг України в 2018 році складає 57,1 млрд. доларів, у порівнянні з 2017 роком експорт товарів та послуг у 2018 році збільшився на 4538,8 млн. дол., що у процентному відношенні 8,6%. Експорт товарів та послуг здійснювався до 229 країн, з яких експорт товарів та послуг до 198 країн, лише експорт товарів – 4 країни, лише експорт послуг – 27 країн. Обсяги експорту товарів суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в

Івано-Франківській області у січні–травні 2020 р. становили 285,2 млн.дол. США¹⁶¹, імпорту – 205,8 млн.дол. США. Порівняно з січнем–травнем 2019р. обсяги експорту зменшилися на 22,9%, імпорту – на 32,7%. Позитивне сальдо зовнішньої торгівлі товарами склало 79,4 млн.дол. США, коефіцієнт покриття експортом імпорту – 1,39.

6. Для детального аналізу підприємств було проведено соціологічне опитування серед сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області, з яких 32,8 % здійснюють ЗЕД своєї продукції, здебільшого це продукція рослинництва, зернові та технічні культури. Визначено основні фактори, які перешкоджають веденню активної зовнішньоекономічної діяльності, а саме: високий рівень конкуренції на зовнішніх ринках; високий рівень ризику проведення зовнішньоекономічної діяльності; необізнаність з особливостями законодавства інших країн; необізнаність з питань оподаткування в інших країнах; високі витрати для експорту продукції; відсутність бренду країни-експортера. Встановлено, що близько 38 % мають розроблену стратегію розвитку, тільки 12 % мають розроблену стратегію розвитку ЗЕД.

7. У роботі проведено також комплексний стратегічний аналіз з використанням методик: PEST-аналізу, SWOT-аналізу та аналізу конкурентних сил Портера. Результати проведеного PEST-аналізу показують, що перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області залежать від 4 основних видів акторів. При цьому політичний вплив факторів складає 4,43, а економічних – 4,4, технологічних – 4,35 а соціально культурні – 4,14. Результати проведеного SWOT-аналізу дали змогу узагальнити основні стратегічні напрямки розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств задля ефективного використання власних сильних сторін та зовнішніх можливостей, а також задля зменшення слабких сторін та уникнення зовнішніх загроз. Проведений аналіз п'яти конкурентних сил Портера дозволив визначити основні загрози і переваги щодо забезпечення ролі постачальників і споживачів продукції, а також прямих і

опосередкованих конкурентів на сучасному ринку зовнішньоекономічної діяльності.¹⁶²

8. Комплексний стратегічний аналіз дав можливість обґрунтувати основні напрямки нарощення стратегічних конкурентних переваг сільськогосподарськими підприємствами забезпечує ефективність та результативність здійснення ними зовнішньоекономічної діяльності. На формування стратегічних конкурентних переваг розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств впливають різні фактори. Здійснено характеристику факторів чотирьох рівнів: мікрорівня, мезорівня, макрорівня та мегарівня. З метою успішної зовнішньоекономічної діяльності керівництву сільськогосподарських підприємств слід враховувати вплив кожного фактору. Проте, для проведення оцінки потенціалу нарощення стратегічних конкурентних переваг розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств варто враховувати вплив факторів мікрорівня, оскільки вплив факторів мезо-, макро- та мегарівня буде однаковим для усіх сільськогосподарських підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

9. У роботі запропоновано інноваційний методичний підхід до класифікації сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД. Даний методичний підхід передбачає розрахунок регіонального індексу експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та безпосередньо групування сільськогосподарських підприємств України за рівнем розвитку ЗЕД. Для групування було запропоновано використовувати простий метод за однією групувальною ознакою із рівними інтервалами. У результаті нами визначено три групи сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД, а саме: з низьким, середнім та високим рівнем розвитку.

10. З метою розробки дієвих прикладних стратегічних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств у роботі розроблено методику оцінювання потенціалу формування стратегічних

162

конкурентних переваг ЗЕД сільськогосподарських підприємств. Дана методика передбачає розрахунок загального інтегрального показника, що включає інтегральний показник ефективності господарювання сільськогосподарського підприємства та інтегральний показник стратегічної ефективності сільськогосподарського підприємства. Методом експертного оцінювання було встановлено коефіцієнт впливу ефективності господарювання та стратегічної ефективності, що склали 0,73 та 0,27 відповідно. Інтегральний показник ефективності господарювання сільськогосподарського підприємства базується на розрахунку таких показників як: ефективність використання земельних ресурсів, виробничої, фінансової і трудової діяльності. Інтегральний показник стратегічної ефективності сільськогосподарського підприємства включає систему критеріїв оцінювання: рівень стратегічної спроможності підприємства, наявність візії та її відповідність встановленим критеріям, наявність місії та її відповідність встановленим критеріям, наявність сформованих цінностей та їх оприлюднення на офіційному сайті, проведення стратегічного аналізу та наявність сформованої стратегії розвитку. За цією методикою усі сільськогосподарські підприємства поділено на три групи: з високим рівнем потенціалу нарощування конкурентних переваг, середнім та низьким рівнем.

11. На основі визначених конкурентних переваг розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств: собівартість сільськогосподарської продукції, ціни на сільськогосподарську продукцію, обсяг експорту сільськогосподарської продукції, номенклатура сільськогосподарської продукції, якість сільськогосподарської продукції, екологічність сільськогосподарської продукції, маркетингова активність, позитивний бізнес-імідж, впровадження інновацій, розвиток персоналу, стратегічна ефективність, географічна диверсифікація та економічна розроблено стратегічну канву розвитку ЗЕД сільськогосподарських підприємств за стратегією блакитного океану. Розроблена стратегічна канва дає змогу керівництву сільськогосподарських підприємств зосередитись на тих

164

стратегічних конкурентних перевагах, які є важливими для успішного ведення ЗЕД, виходячи із власних можливостей.

12. Задля апробації запропонованих розробок здійснено моделювання процесу визначення потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД сільськогосподарських підприємств на основі приватного сільськогосподарського підприємства «Рідна земля». У процесі моделювання було визначено рівень розвитку ЗЕД Івано-Франківського регіону, до якого відноситься досліджуване підприємство; розраховано регіональні індекси експортної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України у 2017-2019 рр.; здійснено класифікацію сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД у 2017-2019 рр.; проведено порівняльний аналіз сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем розвитку ЗЕД у 2017-2019 рр. та здійснено їх рейтингування; здійснено оцінку потенціалу формування стратегічних конкурентних переваг ЗЕД приватного сільськогосподарського підприємства «Рідна земля» на основі обчислення загального інтегрального показника.

13. Практична цінність проведеного дослідження підсилюється обґрунтованими стратегічними напрямками розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств у межах тактичних програм дій та розробкою типових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області. На основі визначених особливостей функціонування різних сільськогосподарських підприємств в залежності від рівня розвитку зовнішньоекономічної діяльності у них у роботі запропоновано три різні методики організації стратегічного управління, зокрема: для підприємств з високим рівнем розвитку ЗЕД – доцільно використовувати комплексну методику стратегічного планування, яка включає створення «матриці Х» за методом «Хосин канрі», де обґрунтовано стратегічні завдання, тактичні цілі для їх досягнення, конкретні бізнес-процеси та очікувані результати від їх реалізації; Для господарств з середнім рівнем розвитку ЗЕД -

рекомендовано використовувати деталізований (ієрархічний) метод «дерева цілей»¹⁶⁵; для господарств з низьким рівнем розвитку ЗЕД або без такого виду діяльності - рекомендовано застосовувати спрощену методику стратегічного планування на основі спрощеного «дерева проблем» і «дерева цілей».

1. Матросова Л. М. Проблеми розвитку агропромислового комплексу України як напрям підвищення конкурентоспроможності економіки [Електронний ресурс]. Економіка та Управління національним господарством. – 2020. – режим доступу до ресурсу: http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/16.pdf.
2. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / М.І. Дідківський. К.: Знання, 2006. 462 с. 5. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 247 с
3. Справочник директора предприятия / Под. ред. М.Г. Лапусты. 4-е изд., испр., измен, и дол. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 518.
4. Довідка «Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2019 році» [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=30d3074d-6882-4aac-bc4f-f4af8a30b221&title=DovidkazovnishniaTorgivliaUkrainiTovaramiTaPoslugamiU2019-Rotsi>.<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2453>
5. Штепенко, К. П. Аналіз прямих іноземних інвестицій в економіку України та передумови необхідності їх залучення. Ефективна економіка. 2019. [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/36.pdf.
6. Henry Mintzberg, «Five Ps for Strategy», California Management Review, Fall 1978
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М. : Экономика, 1989. 519 с.
8. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Портер Майкл Е.; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський] К. : Основи, 1997. 390 с.
9. Кісь О.П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук; ХНЕУ. Харків, 2005. 21 с.

10. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. 167 с.¹⁶⁷

11. Дергачев В.А. Международные экономические отношения. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 368 с

12. Барабашина Г.В. и Качан С.М. Зовнішньоекономічна політика Української держави [Електронний ресурс]. Режим доступа: . Дата доступа: 09.07.2012

13. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Знання-Прес, 2002. 384 с.

14. Ковтун О.Е. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві / О.Е. Ковтун, В.О. Зубар, О.М. Шкарапута [Електронний ресурс].- Режим доступа: http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77855.doc.htm.

15. Агафонов В.А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ. Москва: Наука, 1990. 216 с.

16. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] / О. М. Сумець. 2021. Режим доступа до ресурсу: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

17. Данчак Л. І. Загальні функції управління процесом фінансування формування житлового фонду: сутність і класифікація [Електронний ресурс] / Л. І. Данчак // Ефективна економіка. – 2013. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2520>.

18. Велещук С. С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту [Електронний ресурс] / С. С.

Велешук // Ефективна економіка. – 2013. – Режим доступу до ресурсу:¹⁶⁸
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952>.

19. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Л Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств : монографія / Любов Григорівна Ліпич, Алла Олександрівна Фатенок-Ткачук. – Луцьк : Волин. нац. ун-т ім Лесі Українки, 2010. – 220 с. – Режим доступу до ресурсу: <https://core.ac.uk/download/pdf/158846581.pdf>

20. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: http://www.vtei.com.ua/images/VN/25_10.pdf.

21. Лазеба Є. С. Основні функції управління підприємством та їх взаємозв'язок [Електронний ресурс] / Є. С. Лазеба – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/81.pdf>.

22. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. Режим доступу до ресурсу: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615248.pdf>

23. Проданчук М. А. Стратегічне управління витратами аграрних підприємств [Електронний ресурс] / М. А. Проданчук – Режим доступу до ресурсу: <http://magazine.faaf.org.ua/strategichne-upravlinnya-vitratami-agrarnih-pidpriemstv.html>.

24. Пашенко О. П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами [Електронний ресурс] / О.П. Пашенко – Режим доступу до ресурсу: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf.

25. Маслак О. І. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська – Режим доступу до ресурсу: http://www.re.gov.ua/re201201/re201201_091_MaslakOI,KvyatkovskaLA.pdf.

26. Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / С. М. Бондаренко, О. Я. Готь – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>.
27. БЄЛКО І. А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / І. А. БЄЛКО – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/dissertaciya-belko.pdf>.
28. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. / Л. Д. Забродська. – Харків : Консум, 2004. – 208 с.
29. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатієва. – Київ : Каравела, 2008. – 480 с
30. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15 грудня 1993 року № 3687-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 7. – Ст. 32.
31. Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 14 вересня 2006 року № 143-V // Офіційний вісник України. – 2006. – № 40. – Ст. 2664.
32. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 року № 959-XII // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1991. – № 29. – Ст. 377.
33. Ключник А. В. Мотиви і способи виходу аграрних підприємств на зовнішній ринок [Електронний ресурс] / А. В. Ключник, М. Ю. Терешкова – Режим доступу до ресурсу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/343.pdf.
34. Запольська М. В. Основні стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору [Електронний ресурс] / М. В. Запольська, Ю. В. Мороз – Режим доступу до ресурсу: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/81.pdf>.

35. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством [Електронний ресурс] / Р. К. Шурпенкова – Режим доступу до ресурсу: [http://ird.gov.ua/sep/sep20152\(112\)/sep20152\(112\)_096_ShurpenkovaRK.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20152(112)/sep20152(112)_096_ShurpenkovaRK.pdf).

36. Виханский О. С., Наумов А. И. В54 Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5е изд. стереотипн. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2014. — 576 с

37. Фатенок-Ткачук, А. О. методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва [Електронний ресурс] / А. О. Фатенок-Ткачук, М. А. Харчук, // Ефективна економіка. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4673>.

38. Вівчар О. І. Концептуальні підходи спр-методики при діагностиці та оцінці економічної безпеки підприємств [Електронний ресурс] / О. і. Вівчар – Режим доступу до ресурсу: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1955/3/%d0%92%d1%96%d0%b2%d1%87%d0%b0%d1%80_%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f_%d0%a2%d0%b5%d1%80%d0%bd%d0%be%d0%bf%d1%96%d0%bb%d1%8c.pdf.

39. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів [Електронний ресурс] / І. Д. Фаріон – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/656/1/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7.pdf>.

40. Аграрная экономическая наука на рубеже веков: методология, традиции, перспективы развития. М.: Энциклопедия российских деревень, 1999. 326 с.

41. Єрмаков О. Ю., Лайко О. О. Методологія формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2014. Вип. 200 (2). С. 107-114.

42. Якубів В. М. Збалансований розвиток аграрних підприємств¹⁷¹ у сільському зростанні: монографія. Івано-Франківськ: Видавництво Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2011. 320 с.

43. Востряков, О. В. методологія стратегічного процесу на підприємстві: проблеми та напрями розвинення [Електронний ресурс] / О. В. Востряков,, О. М. Гребешкова— Режим доступу до ресурсу: <https://core.ac.uk/download/pdf/14713676.pdf>.

44. Конверський А. Є. основи методології та організації наукових досліджень [Електронний ресурс] / А. Є. Конверський – Режим доступу до ресурсу: http://biology.univ.kiev.ua/images/stories/Upload/Kafedry/Biofizyky/2014/konversky_o_sn_metod_ta_org_nayk_dosl.pdf.

45. Кандиба А. М. Методологічні засади менеджменту наукового дослідження / А. М. Кандиба // Агроінком. - 2008. - № 1-2. - С. 88-91. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agroincom_2008_1-2_25

46. Боришкевич І. І. Методологія формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / І. І. Боришкевич // Ефективна економіка – Режим доступу до ресурсу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/156.pdf.

47. Швиданенко Г. О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність [Електронний ресурс] : колективна монографія / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко. — К. : КНЕУ, 2015 — 231.

48. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством [електронний ресурс] / Г. В. Ортіна, –Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=197>

49. Антипцева О.Ю. Латеральний маркетинг в контексті стратегії блакитного океану. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 18

- (1). С. 17—20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18\(1\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18(1)_5) (дата звернення: 09.10.2020)
50. Гриценко С. І. Стратегія розвитку екологічно спрямованих транспортнологістичних кластерів блакитного океану. Вісник економічної науки України. 2019. № 2. С. 151—156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2019_2_26 (дата звернення: 10.10.2020).
51. Нечипоренко В. Ознаки стратегії блакитного океану У. Ч. Кима та Р. Моборна в розвитку сучасного страхового ринку України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2008. Вип. 104. С. 53—55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2008_104_17 (дата звернення: 11.10.2020).
52. Кочкіна Н. Оцінка ефективності стратегії блакитного океану для виноробної галузі України [Електронний ресурс] / Н. Кочкіна – Режим доступу до ресурсу: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/01/173_25-32.pdf.
53. Кириченко, О. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Кириченко,, А. В. Мігдальський, – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428>.
54. Ілляшенко С. М. Аналіз ринкових можливостей і потенціалу інноваційного розвитку організації на базі екологічних інновацій [Електронний ресурс] / С. М. Ілляшенко – Режим доступу до ресурсу: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_3_229_241.pdf.
55. Дуброва, О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Дуброва, // Ефективна економіка – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=274>.
56. ДОВІДКА «ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ УКРАЇНИ ТОВАРАМИ ТА ПОСЛУГАМИ У 2019 РОЦІ» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=30d3074d-6882-4aac-bc4f->

f4af8a30b221&title=DovidkazovnishniaTorgivliaUkrainiTovaramiTaPoslugamiU2019-¹⁷³
Rotsi.

57. Тенденції торгівлі агропродовольчими товарами у 2019 році [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://loga.gov.ua/sites/default/files/collections/tendenciyi_torgivli.pdf.

58. Економічна статистика / Економічна діяльність / Сільське, лісове та рибне господарство [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm.

59. Опитування сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://docs.google.com/forms/d/1tJ_uQTXGU0Ki5l3xOLxlBYNu_pyNX1iMmqe0zItqOwI/edit?usp=forms_home&ths=true.

60. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. — К. : Академвидав, 2003. — 416 с.

61. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация : учебник / [под общ. ред. проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько]. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Инфра-М, 2000. — 560 с.

62. Довбня С. Финансовый анализ на различных этапах жизненного цикла предприятия / Довбня С., Шембель Ю. // Бизнес-Информ. — 1998. — № 17 — 18. — С. 87-92.

63. Бланк И.А. Управление активами / И. А. Бланк. — К. : Ника-Центр, 2000. — 720 с.

64. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент : [учеб. пособие для вузов] / Н. В. Родионова. — М. : Юнити-Дана, 2001. — 223 с. 18

65. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; [пер. с англ.; под науч. ред. А. Г. Сеферяна]. — СПб. : Питер, 2007. — 384 с.

66. Lippit G.L. Growth of Organizations / Lippit G.L. //Organizational Renewal. — N.Y., 1969.

67. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. — К. : КНЕУ, 2001. — 580 с.

68. Greener L. Evolution and Revolution as organization grow / Greener L. // Harvard Business Review — 1972. — July-August — P. 37-48.

69. Матюшенко О.І. Життєвий цикл підприємства: суть, моделі, оцінка / О.І. Матюшенко // Проблеми економіки. — 2010. — № 4. — С. 82-91.

70. Мильнер Б.З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. — 3-е изд., перераб., доп. — М. : Инфра-М, 2002. — 558 с.

71. Боронос В.Г. Життєвий цикл підприємства: аналіз існуючих моделей / Боронос В.Г., Сторчака Н.О. // Вісн. Сум. держ. ун-ту. — 2008. — № 2. — С. 28-32. — Бібліогр.: 5 назв. — укр. — (Серія «Економіка»).

72. Райтер Н.І. Теоретичні підходи до визначення сутності спеціалізації виробництва сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Н. І. РАЙТЕР — Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/4292/1/19.pdf>.

73. Аграрний і сільський розвиток для зростання та оновлення української економіки [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://ief.org.ua/docs/sr/298.pdf>.

74. Шеремет А. Д. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учеб. пособие / А. Д. Шеремет. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Институт профессиональных бухгалтеров России: Информационное агентство «ИПБ-БИНФА», 2005. — 310 с

75. Екологічний паспорт Івано-Франківської області 2019 рік [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: https://mepr.gov.ua/files/docs/eco_passport/2019/%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE-%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf.

76. Карта ґрунтів Івано-Франківської області [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://геоmap.land.kiev.ua/obl-8.html>.
77. Головне управління статистики в Івано-Франківській області [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ifstat.gov.ua/>.
78. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Партин Г.О. Облік і аудит: Термінологічний словник. – Львів: «Центр Європи», 2002. – 671 с.
79. Статистичний збірник «Сільське господарство України» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm.
80. Важинський С. Е. МЕТОДИКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ [Електронний ресурс] / С. Е. Важинський, Т. І. Щербак – Режим доступу до ресурсу: <https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/Articles/gornostal/vajinskii%20posibnyk.pdf>.
81. Сільське господарство України 2018 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/Zb_sg_2018%20.pdf.
82. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій [Електронний ресурс] / Ж. В. Крючкова – Режим доступу до ресурсу: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2016/11.pdf.
83. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / За ред. д-ра екон. наук, проф. М.В.Кужельного. — К.: КНЕУ, 2002. — 198 с.
84. . Алле М. Условия эффективности в экономике. М.: НИЦ «Наука для общества», 1998. 301 с.
85. Андришин В.П. Фактори ефективності експортної діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 5. Частина 2. 2014. С. 11–14.

86. Андрусь О. І., Гречухін А. С. Напрями підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. Випуск 14, 2014. С. 231–235.

87. Анфилатов В.С., Емельянов А. А., Кукушкин А. А. Системный анализ в управлении: учеб. пособ. / под ред. А.А. Емельянова. М. : Финансы и статистика, 2002. 368 с.

88. Асаул А.Н., Грахов В. П., Коваль О. С., Рыбнов Е. И. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве / под ред. заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, профессора А. Н. Асаула. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. 304 с.

89. Бабій І. В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств за умов активізації інтеграційних процесів. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня 190 доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2019. 40 с.

90. Баканов М. И., Мельник М. И., Шеремет А. Д. Теория экономического анали за. М. : Финансы и статистика, 2005. 536 с.

91. Бараннік І. О. Моніторинг експортно-імпортного потенціалу промислових підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2018. 20 с.

92. Галушка З.І. Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навч. метод. посіб. – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с.

93. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища пік., 1995. – 268 с

94. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.

95. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. – М.: МП «Сувенир», 1993. – 488 с.
96. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998. – 248 с. Стратегічний аналіз 628
97. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособ. – М.: ЗАО «Бизнес-школа; Интел-Синтез», 2001. – 208 с.
98. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с.
99. Деловое планирование (Методы. Организация. Современная практика): Учеб. пособ. / Под ред. В. М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 368 с.
100. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ.; Под. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
101. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 480 с.
102. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: Навч. посібник / Г.І. Купалова. – К.: Знання, 2008. – 639 с. 1
103. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015-2020 роки) і довгостроковий (2020-2030 роки) часові горизонти : монографія / А. О. Болдак, О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, Я. І. Кологривов та ін. ; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – Київ, 2015. – 136 с.
104. Тесленок І. М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством : монографія / І. М. Тесленок, Л. О. Кримська ; Запорізький національний технічний університет. – Запоріжжя, 2012. – 109 с.
105. Шляхта О. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Шляхта // Економічний простір / Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. – 2012. – Вип. 68. – С. 301-309. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2012_68_35

106. Котляревський Я. В. Формування стратегій управління продуктово-організаційними структурами видавничо-поліграфічних підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Я. В. Котляревський ; Європейський університет. – Київ, 2006. – 20 с.

107. Агарков И. Блиц-опрос: полиграфия Украины – на пути к возрождению? / И. Агарков // Принт плюс: бумага и полиграфия / Издательство «Принт Плюс». – 2015. – № 9. – С. 38-45.

108. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.

109. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – 2-е изд. – М.: Типография «Новости», 2010. – 256 с

110. Liučvaitienė A., Peleckis K., Slavinskaitė N., & Limba T. Competitive advantage in global market: Theoretical assumptions and assessment options // *Strategic Management Quarterly*. 2013. Vol. 1. No. 1.

111. Dziwornu R. K, Raymond K. Econometric analysis of factors affecting competitive advantage of broiler agribusinesses in Ghana // *Journal of Development and Agricultural Economics*. 2014. Vol. 6. No. 2. P. 87-93.

112. Gaytán D, Benita F. On the competitiveness of Mexico's dry chili production // *Economics of Agriculture*. 2014. Vol. 61. No. 2. P. 307-317.

113. Yercan M, Isikli E. International competitiveness of Turkish agriculture: A case for horticultural products, paper prepared for presentation at the 98th EAAE Seminar 'Marketing Dynamics within the Global Trading System : New Perspectives. 2006.

114. Boehlje M. D, Akridge J. T, Kalaitzandonakes N. G. Preparing for success in the agribusiness market place // *Journal of Agribusiness*. 2002. Vol. 20. No. 1. P. 31-39.

115. Федосєєва Г. С. Формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції України на зовнішніх ринках: теорія,

методологія, практика : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора¹⁷⁹
економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління
підприємствами (за видами економічної діяльності). Миколаїв, 2019. 447 с.

116. Мороз О. В., Карачина Н. П. Соціально-економічні аспекти
ефективності корпоративного управління : монографія. Вінниця : Універсум.
Вінниця, 2005. 176 с.

117. Поліщук Н. В., Гордієць Л. І. Вплив земельної власності на ефективне
використання землі в сільському господарстві // *Економіка та держава*.
Економічна наука. 2014. № 7. С. 28-31.

118. В 2020 році прибутки сільськогосподарських підприємств зросли
майже на 50% // *Головний сайт для агрономів*. URL :
[https://superagronom.com/news/12496-v-2020-rotsi-pributki-silskogospodarskih-](https://superagronom.com/news/12496-v-2020-rotsi-pributki-silskogospodarskih-pidpriyemstv-zrosli-mayje-na-50)
[pidpriyemstv-zrosli-mayje-na-50](https://superagronom.com/news/12496-v-2020-rotsi-pributki-silskogospodarskih-pidpriyemstv-zrosli-mayje-na-50) (дата звернення: 20.03.2021).

119. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії
розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної
промисловості України на період до 2026 року» № 588-р від 10.07.2019 р. URL :
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-%D1%80#Text> (дата
звернення: 20.03.2021).

120. Аграрії збільшили експорт с/г продукції на 14 % // *Гаряча
агрополітика*. URL : [https://agropolit.com/news/15399-agrariyi-zbilshili-eksport-s-g-](https://agropolit.com/news/15399-agrariyi-zbilshili-eksport-s-g-produktsiyi-na-14)
[produktsiyi-na-14](https://agropolit.com/news/15399-agrariyi-zbilshili-eksport-s-g-produktsiyi-na-14) (дата звернення: 20.03.2021).

121. Мартинюк Н., Черевко Д. Розвиток персоналу як чинник підвищення
конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // *Аграрна економіка*.
2015. Т. 8, № 3-4. С. 73-82.

122. Офіційний сайт приватного сільськогосподарського підприємства
«Рідна земля». URL : <https://ridna-zemlia.com.ua/> (дата звернення: 04.04.2021).

123. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL :
<http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

124. Офіційний сайт Головного управління статистики у Вінницькій

області. URL : <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

125. Офіційний сайт Головного управління статистики у Волинській області. URL : <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

126. Офіційний сайт Головного управління статистики у Дніпропетровській області. URL : <http://www.dneprstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

127. Офіційний сайт Головного управління статистики у Донецькій області. URL : <http://www.donetskstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

128. Офіційний сайт Головного управління статистики у Житомирській області. URL : <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

129. Офіційний сайт Головного управління статистики у Закарпатській області. URL : <http://www.uz.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

130. Офіційний сайт Головного управління статистики у Запорізькій області. URL : <http://www.zp.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

131. Офіційний сайт Головного управління статистики у Івано-Франківській області. URL : <http://www.ifstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

132. Офіційний сайт Головного управління статистики у Київській області. URL : <http://kyivobl.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

133. Офіційний сайт Головного управління статистики у Кіровоградській області. URL : <http://www.kr.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

134. Офіційний сайт Головного управління статистики у Луганській області. URL : <http://lg.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

135. Офіційний сайт Головного управління статистики у Львівській області. URL : <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

136. Офіційний сайт Головного управління статистики у Миколаївській області. URL : <http://www.mk.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

137. Офіційний сайт Головного управління статистики у Одеській області. URL : <http://www.od.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

138. Офіційний сайт Головного управління статистики у Полтавській

області. URL : <http://www.pl.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

139. Офіційний сайт Головного управління статистики у Рівненській області. URL : <http://www.gusrv.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

140. Офіційний сайт Головного управління статистики у Сумській області. URL : <http://sumy.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

141. Офіційний сайт Головного управління статистики у Тернопільській області. URL : <http://www.te.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

142. Офіційний сайт Головного управління статистики у Харківській області. URL : <http://kh.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

143. Офіційний сайт Головного управління статистики у Херсонській області. URL : <http://www.ks.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

144. Офіційний сайт Головного управління статистики у Хмельницькій області. URL : <http://www.km.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

145. Офіційний сайт Головного управління статистики у Черкаській області. URL : <http://www.ck.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

146. Офіційний сайт Головного управління статистики у Чернівецькій області. URL : <http://www.cv.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

147. Офіційний сайт Головного управління статистики у Чернігівській області. URL : <https://www.chernigivstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2021).

148. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf

149. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навчальний посібник. — Житомир: ЖДТУ, 2004. — 352 с.

150. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві / А. В. Люльов // Механізм регулювання економіки. – 2009. – №4, Т. 1. – С. 110–121.

151. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : [монография] / Валентин Василенко. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. – 645 с.
152. Виханский О. С. Стратегическое управление: [учебник] / Олег Самуилович Виханский. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с. – (2-е изд., перераб. и доп.).
153. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва; [підруч. для студ. вищ. навч. закл.]. – Київ : Каравела, 2006. – 320 с.
154. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. [Електронний ресурс]. – 2011 – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/11151212/menedzhment/protses_strategichnogo_menedzhmentu
155. Стратегічний менеджмент; учебник В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.:КНОРУС, 2011. – 496 с.
156. Якубів В.М. Збалансований розвиток аграрних підприємств у сільському зростанні: монографія. Івано-Франківськ: Видавництво Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2011. –320 с.
157. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евченко. - М.: Экономика, 1989. – 519 с.
158. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Минцберг Г., Альстерэнд Б., Лэмпел Дж.; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург: «Питер», 2001. – 336 с.:ил. –(Серия «Теория и практика менеджмента»).
159. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / Alfred Chandler. – Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. – 1962, 1990. – 465 p.

160. Kim, W.C.; Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create¹⁰²
Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard
Business School Press.

161. Betz F. Strategic Business Models / F. Betz //
EngineeringManagementJournal. – 2002. – Vol. 14. – No. 1. – P. 24–34.

Список публікацій Галас Л. І. за темою дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Галас Л. І. Зовнішньоекономічна діяльність сільськогосподарських підприємств як один з пріоритетних напрямків розвитку України. Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2020. Вип. XV. 2020. URL: <https://econ.pnu.edu.ua/вісникприкарпатськогоуніверситету/?fbclid=IwAR38KaT6qi-BpSk8MKChTKXNZmN4TVNJ5gB8oIvXemjijh0l9IK9nQCVBUk>.
2. Галас Л. І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та її основні. Інноваційна економіка. 2021. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/720>.
3. Галас Л. І. Передумови розвитку стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств України. Ефективна економіка. 2021. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>. (стаття буде на сайті в останніх числах місяця).
4. Галас Л. І. Конкурентні переваги зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств. Регіональна економіка. 2021. С. 55–66.
5. Галас Л., Дзямулич М., Шматковська Т. Особливості експортної діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні. Економічний форум. 2021. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/206/193.

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав

6. Halas L., Shmatkovska T. Foreign economic activity of agricultural enterprises in Ukraine. European journal of economics and management. 2021 URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2021/eujem_2021_7_2/03.pdf

Матеріали наукових конференцій

7. Галас Л. І. Аналіз ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств України. Світ економічних наук. Вип.30. 2021 URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/3571/>.

8. Галас Л. І. Рентабельність як один з основних показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств. Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути. 2021. URL: https://openscilab.org/wp-content/uploads/2021/04/suchasni-vikliki-i-aktualni-problemi-nauki-osviti-ta-virobnictva-mizhgaluzevi-disputi_2021_03_26.pdf.

9. Halas L. Strategic areas of development of foreign economic activity of agricultural enterprises. Impact of modernity on science and practice.2020 URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2020/04/XII-Conference-13-14-Edmonton-Canada.pdf>.

Додаток Б

**Експорт сільськогосподарської продукції за регіонами України
у 2017-2019 рр.**

Регіон (область)	тис. дол. США		
	2017	2018	2019
Україна			
у тому числі			
Вінницька	994560,1	1140022,6	1129672,5
Волинська	139565,4	128583,3	149560,9
Дніпропетровська	518136,0	514968,8	543831,7
Донецька ¹	205714,2 ¹	79360,4 ¹	386913,4 ¹
Житомирська	147910,2	143297,8	207125,7
Закарпатська	112005,7	109907,5	126807,4
Запорізька	462654,0	475284,8	605189,6
Івано-Франківська	132985,9	82863,9	144238,4
Київська	1131637,4	1195400,0	1293500,0
Кіровоградська	286474,3	389235,4	563427,5
Луганська ²	34367,2	41292,0	29672,9
Львівська	423438,1	527386,3	720742,1
Миколаївська	1312649,8	1452334,6	1483341,8
Одеська	1274547,0	1200837,3	1045708,9
Полтавська	562429,8	486362,4	621767,2
Рівненська	102677,1	96288,0	110062,0
Сумська	326955,7	460499,7	541758,2
Тернопільська	149849,4	177286,6	151153,2
Харківська	552700,0	537396,2	712500,7
Херсонська	181400,0	174100,0	174015,9
Хмельницька	265547,8	409667,7	434742,7
Черкаська	698923,7	708421,2	717570,1
Чернівецька	39577,8	55877,9	69252,8
Чернігівська	384467,3	493597,3	566770,2

¹ Без урахування частини тимчасово окупованої території у Донецькій області.

² Без урахування частини тимчасово окупованої території у Луганській області.

**Джерело: сформовано автором на основі [14-38].*

Додаток В

Фінансовий звіт приватного сільськогосподарського підприємства «Рідна земля» за 2017 р.

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва**

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2018	01	01
ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "РІДНА ЗЕМЛЯ"	за ЄДРПОУ	02126047		
Територія ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА	за КОАТУУ	2621282400		
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КВЕД	01.11		
Середня кількість працівників, осіб 56				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця ДИТЯТИН, с. ДИТЯТИН, ГАЛИЦЬКИЙ РАЙОН, ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА обл., 77140		788504		

1.Баланс на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітної року		На кінець звітної періоду
		2	3	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	674,2	11 771,3	
Основні засоби	1010	12 392,4	13 504,9	
первісна вартість	1011	15 276,2	17 485,3	
знос	1012	(2 883,8)	(3 980,4)	
Довгострокові біологічні активи	1020	7 734,6	8 723,3	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	20 801,2	33 999,5	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	17 016,1	24 175,3	
у тому числі готова продукція	1103	5 117,2	5 585,7	
Поточні біологічні активи	1110	4 050,8	4 826,5	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 639,9	5 371,2	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 545,6	7 952,1	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	575,1	362,5	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	135,0	139,4	
Усього за розділом II	1195	27 962,5	42 827,0	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	48 763,7	76 826,5	

Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	210,0	210,0
Додатковий капітал	1410	5 883,0	5 883,0
Резервний капітал	1415	1 517,0	4 343,7
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 826,7	14 587,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	10 436,7	25 024,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	29 340,5	36 842,3
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	8 788,8	14 745,0
розрахунками з бюджетом	1620	63,4	127,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	8,8	19,0
розрахунками з оплати праці	1630	33,9	68,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	91,6	-
Усього за розділом III	1695	8 986,5	14 960,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	48 763,7	76 826,5

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2017

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м За звітний період	Код за ДКУД За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	53 209,9	31 568,7
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	2 670,3	1 220,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	55 880,2	32 789,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(33 380,3)	(26 956,6)
Інші операційні витрати	2180	(5 277,6)	(802,5)
Інші витрати	2270	(2 635,0)	(2 203,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(41 292,9)	(29 962,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	14 587,3	2 826,7
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	14 587,3	2 826,7

Керівник

Головний бухгалтер



СЛОБОДЯН ВОЛОДИМИР РОМАНОВИЧ

(ініціали, прізвище)

ПЕТРИНА ЛІДІЯ БОГДАНІВНА

(ініціали, прізвище)



Міністерство освіти і науки України
Державний вищий навчальний заклад
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, 76018, тел. (0342) 75-23-51, факс: (0342) 53-15-74
e-mail: office@pnu.edu.ua Код ЄДРПОУ 02125266

14.05.2021 № 2021-01-26/03/687

№ _____ від _____

Про впровадження результатів
наукових досліджень

ДВНЗ "Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника" засвідчує, що результати наукових дисертаційних досліджень здобувача Галас Лесі Іванівни, викладені в наукових публікаціях: Галас Л.І. Конкурентні переваги розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств. Регіональна економіка. 2021. №1(99). С. 55-60; Галас Л. І. Зовнішньоекономічна діяльність сільськогосподарських підприємств як один з пріоритетних напрямків розвитку України [Електронний ресурс] / Леся Іванівна Галас // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2020. Вип. XV. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://econ.pnu.edu.ua/visnik-prikarpatського-університету/?fbclid=IwAR38KaT6qi-BpSk8MKChTKXNZmN4TVNJ5gB8oIvXemjijb0I9IK9nQCVBUk>; Галас Л. І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та її основні функції [Електронний ресурс] / Леся Іванівна Галас // Інноваційна економіка. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/720>; Галас Л. І. Передумови розвитку стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств України [Електронний ресурс] / Леся Іванівна Галас // Ефективна економіка. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/> – використовуються у навчальному процесі підготовки студентів при викладанні курсів "Стратегічне управління", "Економіка підприємств", а також у науково-дослідній роботі викладачів і аспірантів університету.

Проректор з наукової роботи

В.М. Якубів

Вик.: П'ятичук І.Д.
0970113693





Україна

Угринівська сільська рада

**ВІДДІЛ ОСВІТИ, КУЛЬТУРИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ
УГРИНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ**

77423, вул. Польова, 1, село Угринів, Івано-Франківський район, Івано-Франківська область,
тел. (0342) 58-60-41, e-mail: osvita-kult-ugryniv@ukr.net, код ЄДРПОУ 44084425

від 27.05.2021 р. №42/01-15

**У разову спеціалізовану вчену раду для
захисту дисертації на здобуття наукового
рівня доктор філософії**

Збалансований розвиток об'єднаних територіальних громад залежить від ефективності розвитку підприємницької діяльності у них. Задля забезпечення фінансової спроможності в об'єднаних територіальних громадах важливою є підтримка активного розвитку підприємництва у населених пунктах. У цьому аспекті актуальними вважаємо наукові розробки Галас Л.І., що присвячені тематиці забезпечення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств. Використовуючи на практиці розроблену типову стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності діючі сільськогосподарські підприємства зможуть вийти на зовнішній ринок розвиваючи свій внутрішній потенціал щодо нарощування виробничого потенціалу. Наукові розробки Галас Л.І. схвально сприйняті і рекомендовані до використання у практичній роботі сільськогосподарських підприємств.

Начальник відділу

Тетяна ТАРАС





УКРАЇНА

СПАСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА

Калуського району Івано-Франківської області
вул. Січових Стрільців, 79 с. Спас, 77624, (03474)20065,
spas-sr@i.ua, 04355303@mail.gov.ua. Код ЄДРПОУ 0435530

26.05.2021р. № 735 /02-16

**У разову спеціалізовану вчену раду для
захисту дисертації на здобуття наукового
рівня доктор філософії**

Розвиток підприємницької діяльності у об'єднаних територіальних громадах дає можливість забезпечити їх фінансову стійкість, що у свою чергу забезпечує достойний рівень життя населення. Саме підтримка та розвиток підприємств дає можливість ефективно функціонувати об'єднаним територіальним громадам. У цьому аспекті актуальними вважаємо наукові розробки Галас Л.І., що присвячені тематиці забезпечення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств. При впровадженні та використанні розробленої типової стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарські підприємства забезпечать собі конкурентоспроможність та прибутковість на світовому ринку товарів. Наукові розробки Галас Л.І. схвально сприйняті і рекомендовані до використання у практичній роботі сільськогосподарських підприємствах.

Т.л.о. сільського голови



Мирослава Марків