

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня магістр**

студентки Майстренко Олени Вікторівни

академічної групи 073М-22-2

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

на тему Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ «Люстдорф»)

(назва за наказом ректора)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Амоша О.І.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Амоша О.І.			

Дніпро  
2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ В.Я. Швець

(підпис)

«25» вересня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня магістр**

студентці Майстренко О.В. академічної групи 073М-22-2

(прізвище та ініціали)

(шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

на тему Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ «Люстдорф»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від \_\_\_\_\_.\_\_\_\_.2023

№ \_\_\_\_\_

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретично-методологічний розділ	Теоретичні основи формування стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	25.09.2023 р. – 22.10.2023 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Характеристика діяльності ТОВ «Люстдорф» в умовах конкурентного середовища	23.10.2023 р. – 19.11.2023 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Формування стратегії зовнішньоекономічного розвитку ТОВ «Люстдорф»	20.11.2023 р. – 10.12.2023 р.

**Завдання видано**

\_\_\_\_\_

(підпис керівника)

Амоша О.І.

(прізвище, ініціали)

**Дата видачі** 25 вересня 2023 р.

**Дата подання до екзаменаційної комісії** 11 грудня 2023 р.

**Прийнято до виконання**

\_\_\_\_\_

(підпис студента)

Майстренко О.В.

(прізвище, ініціали)

## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи формування стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	7
1.1 Критерії вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства	7
1.2 Інноваційні стратегії розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку	13
1.3 Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства: конкурентні переваги та державне регулювання	18
2 Характеристика діяльності ТОВ «Люстдорф» в умовах конкурентного середовища	30
2.1 Світові тенденції розвитку ринку молока і молочних продуктів та перспективи для України	30
2.2 Особливості діяльності ТОВ «Люстдорф» в умовах конкурентного середовища	40
2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Люстдорф»	63
3 Формування стратегії зовнішньоекономічного розвитку ТОВ «Люстдорф»	71
3.1 Оцінка особливостей здійснення експортно-імпортової діяльності ТОВ «Люстдорф» та виявлення проблемних питань	71
3.2 Впровадження та оцінка ефективності впровадження стратегії ЗЕД	81
Висновки	88
Перелік джерел посилання	94

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах активізації глобалізаційних процесів зростає інтенсивність розвитку міжнародних економічних відносин, що викликає актуальну необхідність розвитку зовнішньоекономічної складової у діяльності сучасних підприємств. Саме зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є найбільш актуальним напрямком розвитку підприємства, оскільки успішне функціонування на зовнішніх ринках є умовою забезпечення стійкого економічного зростання, за рахунок включення в сферу міжнародних економічних відносин, та запобігання прояву і подолання кризових явищ, оскільки ЗЕД є ациклічним параметром, що не співпадає з фазами економічного циклу як на національному, так і міжнародному ринках. Саме ці аспекти обумовлюють обрану проблематику дослідження, а саме визначення критеріїв вибору стратегії ЗЕД підприємства залежно від наявних внутрішніх резервів та впливу факторів зовнішнього середовища.

Проблема забезпечення ефективного рівня функціонування сучасних компаній є однією із основоположних. Особливо гостро це відчувається завдяки швидким темпам розвитку трансформаційних перетворень, інноваційності управлінських рішень компаній на світовій арені. Таким чином, проблема формування стратегії управління інноваційним довгостроковим розвитком є не лише основоположною, а й формує засади для забезпечення стратегічного планування та прогнозування діяльності компанії на міжнародному ринку. Створення інноваційно та технологічно забезпеченої довгострокової стратегії діяльності компанії є можливим завдяки врахуванню таких факторів, як: забезпечення системності, технологічності, інноваційності, врахування існуючих та потенційно можливих ресурсів діяльності компанії, створення сучасних умов для управління інноваційним процесом та швидкого прийняття виважених стратегічних рішень, формування інструментарію реалізації стратегії на

міжнародному ринку при веденні зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Зовнішньоекономічна діяльність розглядається сьогодні як важлива галузь національної економіки, що має значний вплив на економічний розвиток країни. Нині практично немає галузі, яка не мала б контактів із зовнішніми ринками. Швидко розвиваються прямі зв'язки, створюються спільні підприємства, зростає кількість бартерних операцій – питання ефективності зовнішньоекономічної діяльності набуває все більшої актуальності.

Для ефективної роботи українських підприємств на зовнішніх ринках необхідне гнучке використання різноманітних маркетингових прийомів з урахуванням коливань ринку та прогнозу розвитку зовнішніх ринків, звичаїв торгівлі й особливостей навколишнього маркетингового середовища. Особливо важливо враховувати специфічне соціально-культурне середовище, оскільки товари, байдужі для покупців однієї країни, можуть бути досить важливими для покупців іншої. Крім того, при освоєнні зовнішніх ринків додатково варто аналізувати митні правила, курси валют тощо.

Основним мотивом виходу компаній на зовнішні ринки є можливість експансії міжнародних ринків. Це означає зростання прибутків підприємства та розповсюдження його впливу на ці ринки. Багато найбільших підприємств України мають більше половини доходу від продажів за кордоном.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ТОВ «Люстдорф».

Поставлена мета потребує вирішення таких завдань:

- розглянути критерії вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- визначити інноваційні стратегії розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку;
- розглянути особливості оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємства: конкурентні переваги та державне регулювання;

- надати характеристику світовим тенденціям розвитку ринку молока і молочних продуктів та перспективи для України;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Люстдорф» в умовах конкурентного середовища;
- виконати аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Люстдорф»;
- оцінити особливості здійснення експортно-імпортової діяльності ТОВ «Люстдорф» та виявити проблемні питання;
- впровадити та оцінити ефективність впровадження стратегії ЗЕД.

Об'єктом розроблення в кваліфікаційній роботі є процес стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ТОВ «Люстдорф».

В кваліфікаційній роботі використано такі методи дослідження: аналіз зовнішнього та внутрішнього конкурентного оточення підприємства ТОВ «Люстдорф» було проведено за такими показниками як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентоспроможності методом конкурентних переваг Портера, методом експертної оцінки, розрахунком показників та побудовою матриці БКГ, методом, що пов'язаний з якістю продукції.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що запропоновано впровадження стратегії зовнішньоекономічної діяльності щодо продажу йогурту «На здоров'я» на експорт. У результаті здійснення експортної угоди при реалізації експортної стратегії підприємство може отримати чистий прибуток у розмірі 41390\$ або 1503165 грн. Рентабельність угоди з експорту молочного продукту йогурту «На здоров'я» становить 63,095%. Коефіцієнтний аналіз дозволяє стверджувати, що контракт на експорт молочних продуктів в рамках зовнішньоекономічної стратегії є ефективним, тому що базовий коефіцієнт експорту та альтернативний коефіцієнт ефективності експорту більше одиниці.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Критерії вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Успішність ЗЕД підприємства залежить від великої кількості внутрішніх резервів та зовнішніх чинників, серед яких визначну роль відіграє вибір стратегії ЗЕД підприємства. Стратегія ЗЕД підприємства є однією із складових загальної стратегії підприємства і являє собою вектор розвитку підприємства, який безпосередньо пов'язаний з виходом підприємства на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширенням та підтриманням бажаної конкурентної позиції на ньому [19].

Також це комплекс управлінських рішень, щодо звуження всієї множини можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії підприємства [20]. При цьому, як зазначає Косенко С. В. [24] «кожне підприємство є самостійним, унікальним суб'єктом ринку, що потребує індивідуального підходу до визначення, формування та реалізації тієї чи іншої стратегії, притаманної саме йому, залежно від його внутрішнього та зовнішнього середовища, фінансового стану, ресурсного потенціалу та напрямків його діяльності».

Саме після обґрунтованого вибору зовнішнього ринку, який обрано для подальшого позиціонування підприємства, логічно постає питання щодо форм присутності на цьому ринку, а отже, і стратегій виходу на нього. Практика міжнародного бізнесу виділяє три базові стратегії розвитку підприємства на зовнішньому ринку – це експортування, спільне підприємництво та пряме інвестування [27], при цьому їх можна об'єднати в

дві групи залежно від того, де знаходитиметься виробництво потужності (національне та закордонне виробництво). Також слід зазначити, що кожна з цих базових стратегій може мати декілька варіантів стратегічних альтернатив для своєї реалізації (рисунк 1.1).

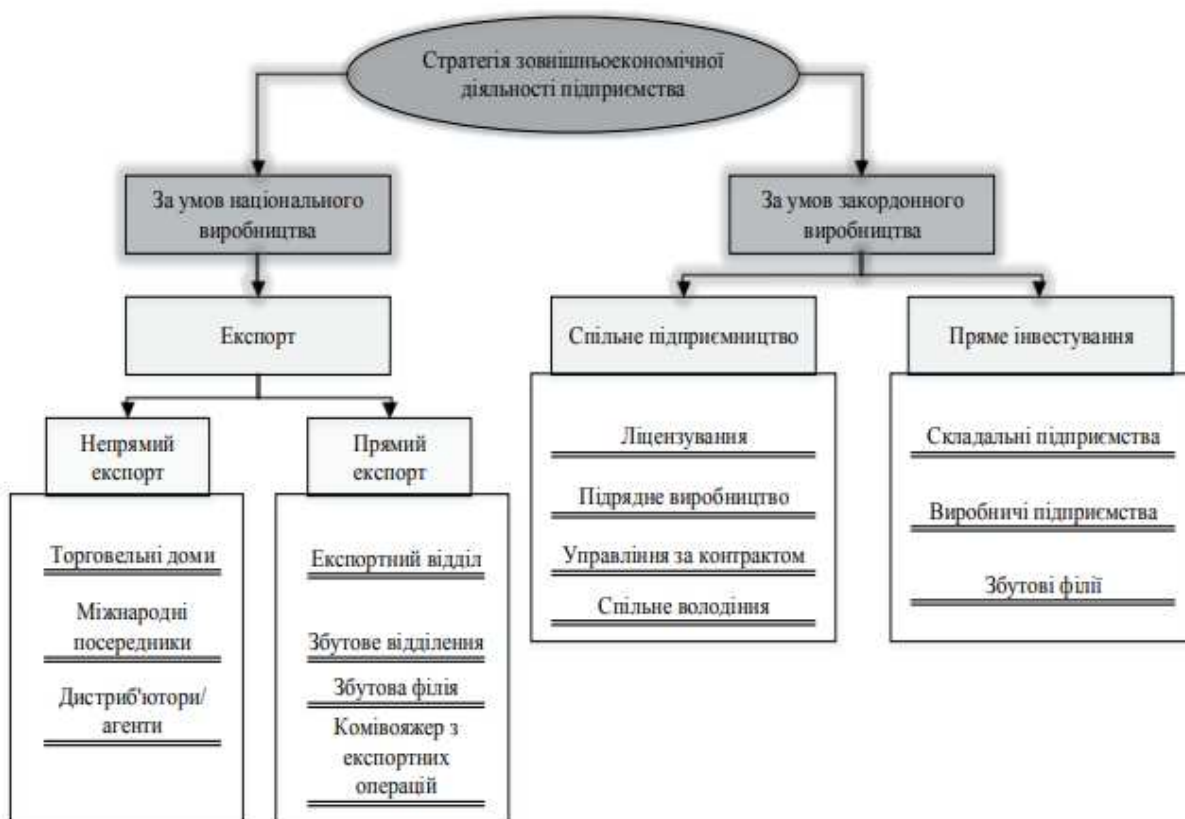


Рисунок 1.1 – Класифікація стратегічних альтернатив ЗЕД підприємства

Таким чином, при умові застосування базової стратегії експортування виробництво розміщується на національній території, а також має декілька стратегічних альтернатив реалізації даної стратегії. А саме прямий експорт, за якого підприємство власними силами продає товар за кордон за допомогою експортного відділу, збутового відділення чи штатного комівояжера з експортних операцій, та непрямий експорт з використанням незалежних маркетингових посередників. При виборі стратегії спільного підприємництва та прямого інвестування підприємству необхідно організувати виробництво за кордоном, і за цих умов обрати відповідну стратегічну альтернативу розвитку підприємства на зовнішньому ринку. А



саме за базової стратегії введення спільної підприємницької діяльності підприємство має змогу використати ліцензування, підрядне виробництво, управління за контрактом або спільне володіння як одну із форм введення бізнесу на зовнішньому ринку. При застосуванні стратегії прямого інвестування підприємство може розмістити капітал у власні закордонні складальні, виробничі підприємства або збутові філії [37].

Кожна із розглянутих вище стратегічних альтернатив розвитку підприємства на зовнішньому ринку має свої недоліки та безумовні переваги [4; 29], які звісно необхідно розглядати в контексті, насамперед, особливостей галузевого спрямування діяльності підприємства, але можна виокремити загальні тенденції (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки стратегічних альтернатив розвитку підприємства на зовнішньому ринку

Базова стратегія ЗЕД	Стратегічні альтернативи	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Експорт	Прямий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Безпосередні контакти зі споживачем.</li> <li>2. Можливість швидше пристосуватися до вимог ринку.</li> <li>3. Повний контроль за маркетингом</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значний ризик зіткнення з проблемами некомпетентності наявних спеціалістів щодо закордонних ринків.</li> <li>2. Значні фінансові, матеріальні та трудові витрати порівняно з непрямим експортом</li> </ol>
	Непрямий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потребує меншого обсягу капіталовкладень.</li> <li>2. Низький ризик, оскільки реалізацією товару займаються посередники, які застосовують свої специфічні професійні знання, уміння і послуги.</li> <li>3. Відсутня необхідність створення експортного відділу або встановлення контактів з іноземними партнерами</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ізольованість виробника від ринку.</li> <li>2. Відсутність інформації про реакцію споживача на товар.</li> <li>3. Залежність експортера від посередника.</li> <li>4. Можлива недостатня увага посередника до роботи з товаром експортера.</li> <li>5. Відсутність у посередника прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку.</li> </ol> <p>Спільна підприємницька діяльність</p>

Кінець таблиці 1.1

1	2	3	4
Спільна підприємницька діяльність	Ліцензування	1. Невисока потреба в інвестиціях. 2. Мінімальний політичний ризик. 3. Можливість проникнення на протекціоністські ринки	1. Важко контролювати якість товару. 2. Ризик втрати технології виробництва після закінчення контракту, і як результат втрати ринку або поява на ньому сильного конкурента
	Підрядне виробництво	1. Економія на факторах виробництва; 2. Зменшення транспортних витрат; 3. Обхід перешкоди для експорту у відповідну країну; 4. Мінімізує дефіцит власних потужностей	1. Складність вибору місцевого партнера 2. Не контролює процес виробництва, що може спричинити втрату частини потенційних прибутків. 3. Необхідність, як правило, надання технічної допомоги. 4. Можливість створення конкурента на майбутнє
	Управління за контрактом	1. Мінімізація ризиків 2. Встановлення певного управлінського контролю над зарубіжним місцевим підприємством 3. Набуття маркетингового досвіду	1. Обмежена прибутковість 2. Тимчасовість 3. Залежність від стратегії партнера
	Спільне володіння	1. Розширення діючих виробничих потужностей; 2. Ризик ділиться порівну з партнером 3. Можливість виходу на закриті для експорту ринки 4. Довготерміновість	1. Потребує значних інвестиційних витрат. 2. Висока ймовірність конфліктів з партнерами. 3. Передбачає складну процедуру виходу з ринку
Пряме інвестування	Складальні підприємства	1. Збільшення обсягу реалізації, якщо обмежені виробничі потужності вдома	1. Високі ресурсні вимоги 2. Вищий ризик втрат внаслідок високих ресурсних вкладень
	Виробничі підприємства	1. Економія за рахунок витрат на виробництво та доставку	1. Необхідність стратегічного планування 2. Тривалий період окупності 3. Складність деінвестування у разі провалу або зміни стратегії
	Збутові філії	1. Маркетингові переваги (адаптація товару, контроль за розподілом, гнучке просування, цінові маневри, післяпродажний сервіс, знання конкурентного середовища, імідж місцевої компанії)	1. Збільшення витрат на маркетингові дослідження

На основі узагальнення розглянутих переваг та недоліків зіставимо стратегічні альтернативи з найбільш вагомими критеріями економічного розвитку підприємства, що планує вийти на зовнішній ринок, що дозволить здійснити вибір базової стратегії ЗЕД залежно від внутрішніх можливостей та цілей підприємства на зовнішньому ринку [37]. Для цього було проведено оцінку масштабів впливу визначених критеріїв на забезпечення стійкого економічного зростання підприємства на зовнішньому ринку (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Критерії вибору базових стратегій ЗЕД підприємства

Стратегія / Критерій	Експорт	Спільна підприємницька діяльність	Пряме інвестування
Інтеграція зі споживачем	-	+/-	+
Гнучкість	+/-	+	-
Ресурсні вимоги	-	+/-	+
Ризик	-	+/-	+
Використання концепції міжнародного маркетингу	-	+/-	+
Подолання вхідних бар'єрів зовнішнього ринку	-	+/-	+
Примітка: *«-» – незнаний вплив; «+/-» – суттєвий вплив; «+» – найвищий вплив			

Виділено наступні критерії, що впливають на розвиток підприємства на зовнішньому ринку:

– інтеграція зі споживачем, тобто близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни його потреб та здійснювати вплив на тенденції попиту та пропозиції; гнучкість, а саме можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів зовнішнього бізнес-середовища, що постійно знаходяться в динамічному розвитку [29];

– ресурсні вимоги до підприємства, тобто необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку ЗЕД [29];

– ризик – оцінка можливості виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин, пов'язаних з

здійсненню зовнішньоекономічних операцій [39];

– використання концепції міжнародного маркетингу, необхідність та ступінь її використання в організації діяльності підприємства [28];

– подолання вхідних бар'єрів зовнішнього ринку – необхідність подолання кількісних, якісних та інших легітимних обмежень щодо експортної діяльності іноземних суб'єктів господарювання [37].

Залежно від цільових пріоритетів підприємства та значущості кожного з критеріїв можна оцінити відносну привабливість базових стратегій розвитку підприємства на зовнішньому ринку. Таким чином, підприємству, що немає достатньої ресурсної бази, але яке бажає розширити свою зовнішньоекономічну діяльність обирає стратегію експортного виходу на зовнішній ринок, адже таким чином воно мінімізує можливі ризики, мінімізує маркетингові затрати, при цьому збереже відносну гнучкість власної діяльності до потреб зовнішнього бізнес-середовища. За умов використання даної зовнішньоекономічної стратегії підприємство відразу не отримає великий економічний ефект у вигляді прибутку, але розширить можливості щодо подальшого розвитку [37].

Якщо ж підприємство має значні фінансові, матеріальні та висококваліфіковані ресурси і можливість здійснювати вплив на зовнішній ринок, то логічною зовнішньоекономічною стратегією підприємства на зовнішньому ринку є стратегія прямого інвестування. Адже за рахунок фінансових ресурсів підприємство зможе покрити можливі ризики, висококваліфіковані кадри швидко зреагують на зміни кон'юнктури зовнішнього ринку та реалізують концепцію міжнародного маркетингу в організації діяльності підприємства. За ефективної реалізації даної зовнішньоекономічної стратегії підприємство отримає високий прибуток, а також зарекомендує себе як успішна компанія, яка працює на закордонних ринках, що сприятиме покращенню репутації на національному ринку [37].

Вибір стратегії спільної підприємницької діяльності доцільним є у випадку, коли підприємство уже використовувало стратегію експортування

товарів за кордон та має досвід введення справ із закордонними контрагентами, але не має достатньо фінансових ресурсів щодо створення дочірнього підприємства чи філії за кордоном. Розширення своєї присутності на закордонних ринках таким чином, дозволить підприємству не лише отримувати прибутки, але перейняти досвід у закордонних контрагентів та відтворити його на національному ринку [37].

## 1.2 Інноваційні стратегії розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку

Однією із найважливіших складових інноваційного менеджменту діяльності компанії є процес обґрунтування, створення та реалізації її інноваційної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, що формує передумови для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності організації, стратегічного довгострокового розвитку, забезпечення дієвих механізмів комплексних стратегічних перетворень. Комплексний підхід формує можливості для успіху інноваційної діяльності компанії на міжнародних ринках [40].

Так, у 2021 р. лідером Глобального індексу інновацій – є Швейцарія. За нею у рейтингу місця посідають наступні країни світу: Швеція, Сполучені Штати Америки, Велика Британія та Республіка Корея [7]. В свою чергу, - Україна втратила свої рейтингові позиції у порівнянні із іншими країнами світу (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Україна у міжнародних рейтингах, що відображають інноваційний розвиток [7]

Назва складової рейтингу	2020 р.	2021 р.
1 Глобальний індекс інновацій	45	49
2 Індекс інноваційного розвитку	56	58
3 Інноваційний індекс Європейського інноваційного табло	33	34

Таким чином, інноваційність підходів до формування стратегії компанії

є необхідною запорукою розвитку бізнесу як в Україні, так і за кордоном. Необхідно завбачити, що інноваційна стратегія компанії повинна бути гнучкою, та мати можливість швидкого пристосування до змін оточуючого середовища й трансформації виробничих процесів. Проаналізуємо фактори, які впливають на формування гнучкості інноваційної стратегії компанії (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Забезпечення формування інноваційної стратегії компанії [42]

Отже, створення та розвиток інноваційної системи діяльності компанії залежить від комплексу складових елементів, врахування яких є запорукою успішного ведення бізнесу на міжнародному ринку.

Крім того, в сучасних умовах ведення бізнесу, необхідності швидкої адаптації та пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, змін факторів впливу на діяльність компанії на міжнародних ринках, формування високого рівня її конкурентоспроможності – інноваційна стратегія є необхідним складовим елементом успіху компанії та забезпечення її довгострокового життєвого циклу. Ґрунтуючись на цьому, компанії почали активно впроваджувати різноманітні інновації у свою діяльність, шукати

шляхи забезпечення формування комплексного підходу до своєї діяльності, аналізу можливих пріоритетів стратегічного довгострокового розвитку [40].

Компанії розвинених країн світу створюють, формують та аналізують одразу кілька можливих інноваційних стратегій свого розвитку, що знижує можливість потенційного ризику та формує передумови для підвищення рівня конкурентоспроможності фірми, забезпечуючи правильність та високу швидкість прийняття керівництвом управлінських рішень. Такий підхід створює інноваційну модель ведення бізнесу, що передбачає постійну адаптацію та вдосконалення процесів ведення зовнішньоекономічної діяльності на міжнародних ринках [40].

Як стверджує генеральний директор проекту «Глобальний індекс інновацій» Чандраджит Банерджи [7]: «інновації забезпечують підвищення рівня життя кожної людини, а тому мають спрямованість на швидкий і стійкий розвиток».

Політика компанії на заохочення інновацій та формування інноваційного підходу формує конкурентне середовище, урахування сучасності та технологічності рішень керівництва, високого ступеню прибутковості та довгострокового життєвого циклу компанії.

Варто розуміти, що інноваційна стратегія може приводити компанію як до швидкого інноваційного розвитку, так і до проблемних аспектів у зовнішньоекономічній діяльності. Для того, щоб розуміти переваги та недоліки інноваційної стратегії компанії необхідно проаналізувати показники ефективності та проблемності її інноваційної стратегії (таблиця 1.2).

Ґрунтуючись на проведених наукових дослідженнях К. Фрімена та показниках аналітичного Звіту глобальної конкурентоспроможності країн світу [57], виділимо сім основних видів інноваційних стратегій [64], які детально представлені у таблиці 1.5.

Окрім пошуку шляхів реалізації інноваційних рішень та формування інноваційної стратегії, – більшість компаній на міжнародних ринках шукають способи перетворення інновації, застосовуючи комплексний підхід.

Таблиця 1.4 – Показники оцінювання ефективності інноваційної стратегії зовнішньоекономічної діяльності

Напрямок аналізу	Показники
1. Показники ефективності інноваційної стратегії компанії	1) Високе визнання компанії на міжнародній арені
	2) Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності компанії
	3) Формування довгострокових перспектив стратегічного розвитку компанії
	4) Формування передумов для високого технологічного розвитку компанії
	5) Забезпечення інноваційності рішень керівництва компанії
	6) Формування пріоритетних можливостей прийняття керівництвом компанії швидких управлінських рішень
2. Показники проблемних аспектів формування інноваційної стратегії компанії	1) Висока ступінь ризику при формуванні управлінських рішень
	2) Низький рівень адаптивності до зміни факторів середовища у процесі вибору та реалізації інноваційної стратегії
	3) Високий рівень ризиків при визначенні кінцевих результатів зовнішньоекономічної діяльності компанії
	4) Необхідність внутрішньо-організаційної перебудови компанії
	5) Високі інвестиційні ризики компанії у процесі реалізації проєктів на міжнародних ринках

У компаніях постійно відбувається пошук та реалізація інноваційних довгострокових стратегічних ідей та планів, що створюють передумови для швидкої реалізації інвестиційних проєктів, залучення потенційних інвесторів на довгострокову перспективу, що, у своєму комплексі, – дозволяє повномасштабно реалізувати стратегію інноваційного розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії на міжнародному ринку [53].

Однак, відсутність необхідного для керівництва компанії досвіду щодо впровадження інновацій у своїй діяльності формує цілий комплекс передумов для збільшення можливих ризиків та ліквідації компанії у майбутньому. Отже, розробка повномасштабної програми інноваційного розвитку компанії у довгостроковій перспективі і, як наслідок, відповідної інноваційної стратегії – є базою формування конкурентних переваг і стійкого фінансового стану при веденні зовнішньоекономічної діяльності на міжнародних ринках [40].

Враховуючи пріоритети становлення бізнесу та можливості розвитку компанії, – обирається вид інноваційної стратегії та виділяються ресурси для



реалізації програми розвитку та втілення обраної стратегії у довгостроковій перспективі [40].

Таблиця 1.5 – Характеристика сучасних інноваційних стратегій міжнародних компанії при веденні діяльності

Назва інноваційної стратегії	Коротка характеристика інноваційної стратегії	Приклад застосування інноваційної стратегії
1 Традиційна інноваційна стратегія	Передбачає собою відсутність серйозних, великих, радикальних змін у технологічному процесі виробництва продукції компанії	Будівельна індустрія, ресторанний або готельний бізнес
2 Залежна інноваційна стратегія	Повністю залежить від «материнських» компаній та їх управлінських рішень при веденні бізнесу на міжнародних ринках	Дочірні компанії агросектору економіки, будівельного бізнесу та інші
3 Змішана інноваційна стратегія	Формується та реалізується завдяки поєднанню двох складових елементів: інноваційних цілей компанії та її інноваційних можливостей перетворень	Холдингові компанії
4 Опортуністична інноваційна стратегія	Передбачає, для успішної реалізації, абсолютну відсутність у технологічному процесі виробництва продукції (надання послуг) компанії науково-технічної діяльності	Ресторанний бізнес, туристичний бізнес, харчова промисловість, роздрібна торгівля
5. Оборонна інноваційна стратегія	Потребує оптимізації виробничого процесу у таких складових елементах, як: витрати та випуск продукції	Харчова індустрія, машинобудівна галузь економіки
6 Імітаційна інноваційна стратегія	Дана стратегія передбачає копіювання її у тих компаній, які є лідерами при веденні зовнішньоекономічної діяльності на міжнародних ринках	Виробництво фармацевтичної продукції, легка промисловість, харчова промисловість
7 Наступальна інноваційна стратегія	Забезпечення постійного безперервного інноваційного процесу, який формує передумови для реалізації нових можливостей, впровадження нових продуктів компанії та інше	Автомобілебудування, сфера інформаційних технологій, виробництво та реалізація програмного забезпечення

Слід відмітити, що розвинені світові компанії-лідери обов'язково створюють декілька сценарії розвитку подій при розробці та запровадженні інноваційної стратегії, щоб знизити вплив потенційно можливих ризиків та мінімізувати можливі втрати, пов'язані із необхідністю швидкого прийняття необхідних управлінських рішень [63].

Найважливішими критеріями при виборі виду інноваційної стратегії

компанії можна виділити наступні [40]:

1) використання можливостей синергетичного ефекту при впровадженні та реалізації інноваційної стратегії компанії у довгостроковій перспективі;

2) формування балансу між роботою усіх структурних підрозділів компанії;

3) наявність необхідного потенціалу (кадрового, технічного, технологічного та інших) при реалізації поставлених довгострокових цілей розвитку компанії та реалізації її інноваційної стратегії;

4) формування конкурентних переваг компанії при ведення зовнішньоекономічної діяльності на міжнародних ринках за рахунок вивчення сильних та слабких сторін конкурентоспроможності інших організацій на ринку;

5) відповідність інноваційної стратегії можливостям та загрозам зовнішнього середовища компанії.

### 1.3 Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства: конкурентні переваги та державне регулювання

Розвиток конкурентних переваг на зовнішніх ринках є важливим фактором для встановлення високого рівня конкурентоспроможності товарів національних підприємств на міжнародному ринку. Конкурентоспроможність – це сукупність споживчих і вартісних характеристик товарів, що визначають їх успіх на ринку, тобто здатність товару обмінюватися на гроші в широкому асортименті товарів [52].

Такі товари мають високу цінність для споживача. Вони повинні не тільки володіти здатністю протистояти супернику, але і перевершувати його. Висока конкурентоспроможність товару виражається в більшій частці ринку, що займає цей товар, вищій рентабельності виробництва та реалізації, залежить від споживчих властивостей, включаючи послуги та ціни [9],

істотно формується на етапі виробництва при високих якості та технічному рівні виробництва [3].

Чим вищі споживчі властивості товару, тим реальніша можливість його реалізації. Порівняння цін і переваг товару з аналогічними показниками товарів інших виробників дає уявлення про рівень його конкурентоспроможності [38].

Отже, гнучке різноспрямоване виробництво з використанням новітнього обладнання та технологій дозволяє виробляти потрібну споживачеві продукцію в потрібному асортименті, знизити витрати виробництва. Цей вид конкурентної боротьби ведеться фірмами, що працюють у сфері великомасштабного виробництва товарів і послуг. Ліва частина керівництв компаній, які проводять таку конкуренцію, дійшли висновку, що «велике» виробництво ефективніше за виробництво невеликих партій відмінних один від одного товарів. Невеликі витрати дозволяють встановити відносно низьку ціну порівняно з цінами конкурентів, що стає джерелом конкурентних переваг [35].

Важливою маркетинговою політикою є зусилля з просування продукту на різні ринки. Міжнародний маркетинг виступає інтегруючим елементом, який не тільки живить надходження інформації про вимоги ринку, але й створює умови для ефективного маркетингу продукції фірм. Під час просування на ринок товарів виробники наголошують, що вони продають не машини і технології, а спосіб вирішити проблему покупця. У рекламі акцент робиться не на технічні характеристики, а на вигоду, яку отримує покупець, купуючи цей товар [36].

Реклама дуже важлива в маркетингу. Вона включає передачу повідомлень клієнту, торговцю або торговому посереднику, в яких фірма пояснює, чому покупець повинен придбати товар. Тобто, мета реклами полягає в тому, щоб спонукати покупців прийняти необхідні рекламодавцю рішення – переконати до покупки. Для цього в рекламі використовуються різноманітні прийоми підкріплення [35]: повторюваність (впливає на

запам'ятовуваність), а також певний набір кольорів, музики, ароматів, пісні, демонстрації почуттів (впливають на емоційність). Це має значний вплив на свідомість, демонструючи переваги товарів чи послуг, очікувані споживачами. Створення пропозиції, яка, на думку компанії, буде привабливою для покупця (фірма повинна виробляти те, що подобається покупцеві, а не їй), є однією з найважливіших проблем, які необхідно вирішити в рамках політики досягнення конкурентних переваг [43].

Позитивним чинником діяльності кожної фірми є своєрідна унікальність, що полягає, насамперед, у її поведінці на ринку та визначається своєрідним поєднанням стратегічних ідей. Деякі фірми виходять на ринок з традиційними та відомими в галузі товарами та послугами. Для підвищення їх конкурентоспроможності необхідно подбати про зниження ціни та підвищення якості, про поліпшення деяких зі споживчих властивостей товару [52].

Інші фірми зосереджуються на виробництві відносно рідкісних або відсутніх на ринку товарів і послуг. У цьому випадку фірмі слід зауважити, що чим новіший, більш інноваційний продукт, тим більшому комерційному ризику піддається фірма, оскільки важко запитати людей, наскільки вони бажають купувати щось, ніколи не бачене і те, що було досі не потрібно [43].

Таким чином, будь-яка фірма, що виходить на міжнародний ринок, прагне успіху. Успіх залежить від здатності фірми, по-перше, визначити найважливіші вимоги ринку, по-друге, вирішити, які з них вона може реалізувати краще конкурентів, і по-третє, розробити на цій основі програму маркетингової послідовності дій, яка б змогла забезпечити їй лідируючі позиції на ринку [61].

Маркетинг на міжнародній арені дуже складний, оскільки охоплює й інші сфери діяльності підприємства: виробництво, R&D, логістику, фінанси тощо. Також необхідне глибоке розуміння соціально-економічних та культурних умов, що склалися в країні, в якій суб'єкт має намір здійснювати свою діяльність. Може мати місце різниця в каналах збуту, способах

зберігання та транспортування, законодавчому та правовому забезпеченні, митних правилах тощо [21]. Тому розробка маркетингової стратегії – першочергове завдання після прийняття рішення щодо освоєння нових зовнішніх ринків. Однак існує багато причин, які спонукають фірму до інтернаціоналізації своєї діяльності, які виділяє американський спеціаліст у галузі маркетингу Ф. Котлер [60]:

- 1) деякі зовнішні ринки пропонують можливість отримання більшого доходу;
- 2) необхідність розширення ринку для досягнення ефекту масштабності;
- 3) прагнення зменшити залежність від одного ринку для зниження ризику;
- 4) потреби клієнтів, які потребують ведення діяльності та надання послуг за межами національних кордонів.

На внутрішньому ринку компанія може бути атакована глобальними компаніями, тому, захищаючись, підприємство має вирішити контратакувати на території супротивника [60]. Серед причин, відзначених як прагнення менеджерів підприємства до експансії міжнародних ринків, можна назвати [36]:

- 1) набуття унікального досвіду на ринку приймаючої країни, що може суттєво спростити вихід на нові ринки інших країн;
- 2) можливість продовження життєвого циклу товару (що дуже важливо при сучасній тенденції до скорочення життєвих циклів);
- 3) збільшення гудвілу, пов'язаного з виходом на зовнішні ринки (особливо на ринки розвинених західних країн);
- 4) прагнення наблизитися до споживачів, щоб зменшити витрати та мати можливість гнучко реагувати на зміни ринку;
- 5) поява сприятливих умов для проникнення на нові зовнішні ринки, невикористання яких означає втрату значних сум потенційного прибутку.

Беручи до уваги фактори ефективності зовнішньоекономічної

діяльності підприємства, варто розібрати поняття стійкості зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Підприємство з високим рівнем економічної стійкості здатне успішно долати кризові ситуації та функціонувати на ринку. Тому для стабілізації та розвитку економіки підприємства варто вивчити методологічні та теоретичні підходи до стійкості діяльності підприємства в умовах експансії нових зовнішніх ринків [52].

Необхідно враховувати і розуміти, що ряд виробничо-фінансових показників підприємства, наприклад ефективності зовнішньоекономічної діяльності та фінансової стійкості, безпосередньо залежать від загальної стійкості суб'єкта господарювання. Тільки стабільна зовнішньоекономічна діяльність є запорукою фінансової стійкості та стабільності підприємства, а високі показники діяльності досягаються, за умови достатнього рівня стабільності ЗЕД.

Стойкість підприємства означає здатність розвиватися та функціонувати в мінливому ринковому середовищі, яке визначається численними факторами. Оскільки підприємство є одночасно і об'єктом, і суб'єктом господарської діяльності, який по-різному впливає на динаміку цих факторів, загалом виділяють дві групи факторів: зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори стійкості характеризуються діями, що здійснюються на міжнародному, загальнонаціональному та регіональному рівнях. До цієї групи входять [52]:

- 1) державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- 2) рівень участі України та її суб'єктів господарювання в міжнародних договорах і угодах, що визначають здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- 3) наявність стабільного попиту на продукцію підприємства на зовнішніх ринках;
- 4) організація процедур страхування зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- 5) рівень розвитку інфраструктури ЗЕД у регіоні та країні;

б) інвестиційний клімат України загалом та її регіонів зокрема.

Важливість регулювання зовнішньоекономічної діяльності на державному рівні полягає в тому, що поточна політика та курс держави визначають і регулюють усі інші фактори. Наприклад, від обсягу коштів, що виділяються з державного та обласного бюджетів на розвиток інфраструктури ЗЕД у країні та регіонах, залежить її загальний рівень розвитку і, як наслідок, її стійкість. Державна політика у сфері економічних відносин також передбачає процес організації страхування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Необхідно підкреслити, що цей елемент дуже важливий для виходу на міжнародні ринки та стабільної роботи підприємства. Сьогодні неможливо уявити міжнародну торгівлю без страхування, оскільки перед підприємством, що здійснює свою господарську діяльність без необхідного страхування, неминуче виникнуть: логістичні ризики; ризики неплатежів за експортні поставки; ризики непоставки імпорту; ризики, пов'язані з втратами через зміну валютних курсів; ризики, пов'язані зі стихійними лихами та нестабільністю держави тощо. Як висновок, у сучасних ринкових умовах розвивати зовнішньоекономічні зв'язки підприємства без налагодженої системи страхування надзвичайно важко [52].

Іншою важливою умовою розвитку сталості зовнішньоекономічної діяльності є активна участь країни та її регіонів у міжнародних договорах та угодах, що визначають параметри й умови співпраці в економічній сфері. Україна є учасником близько 15000 міжнародних договорів і угод у сфері економічних, політичних і культурних відносин. Спираючись на програму уряду України на довгострокову перспективу, можна виділити такі вектори напряму розвитку зовнішньоекономічної політики нашої держави [52]:

- 1) забезпечення економічної безпеки українського суспільства, а також прав і здоров'я споживачів;
- 2) захист внутрішнього ринку товарів, послуг і робочої сили;
- 3) забезпечення найкращих умов для виходу на зовнішні ринки

українських товарів, послуг і робочої сили;

4) дотримання принципу взаємності – це сприятливий баланс між експортними й імпортними потоками тощо.

Таким чином, державна політика у сфері ЗЕД є фундаментальним чинником підвищення стабільності й ефективності розвитку зовнішньоекономічних зв'язків у країні та її регіонах; інші зовнішні фактори розглядаються скоріше як похідні та впливають із зовнішньої політики держави [52].

Поряд із визначальною державною політикою необхідною умовою розвитку стабільних зовнішньоекономічних зв'язків суб'єкта господарювання є стабільний попит на товари та послуги підприємства як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. Попит на товари за кордоном визначає ринкову доцільність експорту, а на внутрішньому ринку – дозволяє підприємству нарощувати свої виробничі потужності, бути більш фінансово стійким.

Звертаючись до вивчення внутрішніх факторів, які також безпосередньо впливають на зовнішньоекономічні зв'язки суб'єктів господарювання, можна виділити ті, що зумовлені успішністю функціонування підприємства [52]:

- 1) ефективність виробництва;
- 2) конкурентоспроможність підприємства та його продукції на зовнішніх ринках;
- 3) витрати на виробництво та реалізацію продукції;
- 4) прибуток від зовнішньоекономічної діяльності;
- 5) загальне виробництво для всіх споживачів.

Якщо говорити про внутрішні фактори стійкості, то конкурентоспроможність підприємства та його продукції є центральним. З одного боку, це властивість об'єкта, що характеризує ступінь задоволення певного попиту порівняно з найкращими аналогічними об'єктами, що пропонуються на даному ринку. З іншого боку, це здатність протистояти



конкуренції з аналогічними об'єктами на конкретному ринку. Говорячи про конкурентоспроможність підприємства, мається на увазі конкурентоспроможність його продукції, яка, своєю чергою, характеризується споживчими властивостями та ціною [52].

Конкурентоспроможна продукція на світових ринках відповідає міжнародним стандартам якості, спирається на високий рівень розвитку науково-технічних розробок підприємства, а також відповідає вимогам комерційного та технічного обслуговування споживачів. Загалом виходу підприємства на міжнародний ринок і підвищенню його конкурентоспроможності сприяє комплексна взаємодія різноманітних умов, які можуть бути поєднані в такі пункти [52]:

- 1) структура та якість факторів виробництва, якими забезпечено підприємство;
- 2) обсяг і структура попиту, на який очікує підприємство;
- 3) відсутність або наявність конкурентоспроможних і суміжних галузей;
- 4) наявність ніш вільної торгівлі на світовому ринку, полегшення входу;
- 5) стабільність економічних зв'язків усередині країни.

В таблиці 1.3 систематизовано фактори за напрямками вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Так, поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів стійкості визначає їх взаємозв'язок із основними напрямками вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії. Вони впливають на забезпечення фінансово-економічної стабільності суб'єкта. Зовнішні фактори є об'єктивними, бо не залежать від діяльності підприємства. Питання забезпечення сприятливого зовнішнього середовища вирішуються на державному та регіональному рівнях, що відображає стан зовнішньоекономічної діяльності різних підприємств. Кажучи про внутрішні фактори стійкості, важливо підкреслити, що вони є сукупністю суб'єктивних умов, що відображають стан конкретного суб'єкта господарювання [16].

Таблиця 1.3 – Основні напрями вдосконалення та фактори підвищення стабільності зовнішньоекономічної діяльності

Напрямки поліпшення зовнішньоекономічної діяльності	Фактори стабільності зовнішньоекономічної діяльності	
	Зовнішні	Внутрішні
Підвищення локальної стабільності зовнішньоекономічної діяльності підприємства	Наявність стабільного попиту з боку окремих партнерів. Участь України та її суб'єктів у міжнародних договорах і проектах	Підвищення конкурентоспроможності. Своєчасне виконання всіх договірних зобов'язань. Розвиток і розширення зв'язків із зарубіжними партнерами
Підвищення інтегральної стійкості зовнішньоекономічної діяльності підприємства	Наявність стабільного попиту з боку всіх або основних партнерів. Участь у міжнародних угодах та проектах. Інвестиційний клімат України та її суб'єктів	Підвищення конкурентоспроможності. Забезпечення поєднання зовнішнього та внутрішнього ринків, що зберігає цілісну стабільність. Підвищення стабільності відносин з партнерами зовнішнього та внутрішнього ринків
Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства	Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Стан інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності в регіоні	Збільшення виробництва та експорту продукції з високим ступенем переробки. Зниження собівартості. Підвищення якості продукції. Зростання прибутку
Підвищення фінансової стійкості підприємства	Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Організація страхування зовнішньоекономічної діяльності	Збільшення частки власного капіталу підприємства. Збільшення прибутку

Варто відзначити ступінь державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств.

Основними методами регулювання зовнішньоекономічних відносин є [52]:

- фінансове, валютне, кредитне, митне, тарифне та нетарифне регулювання;
- забезпечення експортного контролю;
- визначення політики у сфері сертифікації товарів у зв'язку з їх

імпортом та експортом;

– адміністративні засоби регулювання.

Конкретний механізм регулювання зовнішньоекономічної діяльності визначається указами Президента України та рішеннями уряду, що конкретизують законодавчі положення. Закон також передбачає такі заходи щодо сприяння експорту, як щорічне складання програм розвитку ЗЕД. У довгостроковій перспективі найважливішим є створення системи стимулювання найбільш ефективного та перспективного експорту готової продукції. Уряд України вживає заходів щодо створення сприятливих умов для доступу товарів українських підприємств на ринки інших держав, зокрема на двосторонніх і багатосторонніх переговорах, при укладенні міжнародних договорів, за допомогою участі у створенні та діяльності міжнародних організацій і міжурядових комісій для розвитку торговельно-економічних зв'язків між Україною та іншими країнами [10].

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності забезпечується використанням відповідних інструментів та вибором ефективних методів впливу. Методи державного регулювання поділяються на тарифне та нетарифне регулювання. Тарифне регулювання належить до економічних методів регулювання, а нетарифне – до адміністративних. Основним тарифним методом регулювання зовнішньоекономічної діяльності є митний тариф (мито). Розмір мита визначається двома способами: у вигляді певної вартості за одиницю обсягу товару (в євро) або у відсотках від митної вартості товару [52].

Для регулювання зовнішньоекономічної діяльності використовуються такі нетарифні методи, як ліцензування, квоти. Для експорту та імпорту певних видів товарів потрібно отримати ліцензію, за яку необхідно заплатити. При переміщенні товарів і транспортних засобів через митний кордон встановлюються різні види митних платежів. Вони сплачуються відповідно до Закону «Про митний тариф України», що постійно оновлюється з огляду на збільшення та зниження плат на певні види товарів,

залежно від зовнішньоекономічної політики держави. Зміни вносяться відповідним законодавчим органом і повідомляються учасникам ЗЕД завчасно [52].

Податок на додану вартість – платежі, які сплачуються відповідно до Закону України «Про податок на додану вартість». Сплачується при імпорті й експорті товару. Цей податок не є митним платежем, він належить до податків, які стягуються митним органом. Гроші зараховуються на рахунок обласного податкового органу. Акцизи нараховуються відповідно до українського законодавства і стягуються тільки при ввезенні товарів на митну територію України. Нараховані гроші на рахунок митного органу не надходять [52].

Підбиваючи підсумки до першого розділу, відмітимо, що проведені дослідження із визначення критеріїв вибору базової стратегії ЗЕД підприємства на основі оцінки масштабів впливу кожного з них на забезпечення стійкого економічного зростання підприємства на зовнішньому ринку дозволяють зробити раціональний вибір із запропонованих стратегічних альтернатив залежно від цілей і завдань підприємства в умовах різної інтенсивності впливу факторів зовнішнього ринку. Найбільш логічним та оптимальним буде вибір того варіанту стратегічної альтернативи ЗЕД підприємства, який сприятиме максимізації прибутку у короткостроковій та середньостроковій перспективі або забезпечить позитивний розвиток репутації підприємства, за умов забезпеченості певним ресурсним рівнем припустимого для підприємницького ризику, забезпечення стратегічної гнучкості та подолання певних наявних вхідних бар'єрів зовнішнього ринку.

При формуванні і реалізації інноваційної стратегії компанії обов'язково повинні враховуватись такі складові елементи, як базова стратегія зовнішньоекономічної діяльності компанії, наявність необхідного ресурсного забезпечення, комплексність, відкритість компанії для забезпечення високого рівня її конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Крім того, управління компанії повинно перевірити готовність міжнародного ринку до

сприйняття інноватики у діяльності організації. Зміни внутрішнього та зовнішнього середовища формують для компанії як комплекс ефективних пріоритетних напрямів розвитку, так і комплекс проблем, які можуть призводити до ліквідації компанії на світовій арені. Важливою складовою успішного довгострокового розвитку компанії при веденні зовнішньоекономічної діяльності є правильний та виважений вибір виду інноваційної стратегії у довгостроковій перспективі. Наукові дослідження вчених дозволили сформуванню комплексний узагальнений підхід до пошуку виду інноваційної стратегії та аналізу шляхів її реалізації у діяльності компанії. Обґрунтована та зважена інноваційна стратегія з адекватним змістом, як певний стратегічний портфель, забезпечить інноваційний процес розвитку компанії на всіх її етапах, що є запорукою тривалого успіху її зовнішньоекономічної діяльності.

Вдосконалення вибору інноваційної стратегії компанії формує один із основних пріоритетів розвитку для будь-якої організації, а саме – можливість швидкої реалізації інвестиційних проєктів у довгостроковій перспективі. Отже, результати даних досліджень можуть бути використані в подальшому глибшому вивченні інноваційної стратегії компанії при веденні зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства залежить як від різнорівневого державного регулювання, так від окремих суб'єктів господарювання. У першому випадку зовнішньоекономічна діяльність спрямована на створення міждержавної співпраці, створення торгово-політичних механізмів, що стимулюють розвиток і підвищення ефективності зовнішньоекономічних зв'язків для міжнародної виробничої інтеграції та кооперації, експорту та імпорту товарів і послуг, виходу на зовнішній ринок.

Важливу роль відіграє державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, що ставить за мету регулювання як зовнішньоекономічної, так і інвестиційної й іншої діяльності у сфері міжнародного обміну товарами, інформацією, роботами, послугами, результатами інтелектуальної діяльності.

## **2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЮСТДОРФ» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

2.1 Світові тенденції розвитку ринку молока і молочних продуктів та перспективи для України

Щоденно молочні продукти забезпечують необхідне харчування мільярдам населення світу – від немовлят до людей похилого віку. Зростання його чисельності ставить перед продовольчими системами нові завдання – забезпечення більших обсягів продовольства та доступу до достатньої кількості поживних речовин для кожної людини. З цієї позиції внесок молочної галузі винятково важливий, насамперед, через роль молочного білка у покращенні глобального харчування та зміцненні здоров'я. Крім здорового харчування виробництво молока забезпечує засоби для існування понад мільярда людей на нашій планеті. Споживання молока і молочних продуктів зростає як у забезпечених, так і у бідніших верств населення. А для мільйонів людей, які не мають доступу до повноцінного харчування та потерпають від недоїдання, молоко і молочні продукти є джерелом харчування на всіх етапах життя. До того ж, глобальні демографічні зміни торкнулися не лише зростання чисельності населення, але й швидкого збільшення відсотка людей похилого віку, які мають також підвищений попит на молочний білок. Передбачається, що до 2050 р. попит на продукти, що містять тваринний білок, зросте вдвічі порівняно з теперішнім споживанням, що пояснюється збільшенням чисельності населення та появою середнього класу у країнах, що розвиваються. Із зростанням доходів покращується харчування, що виявляється через збільшення частки тваринних білків у раціоні [23].

Роль молочного білка особлива через його меншу вартість порівняно з іншими тваринними білками, використання в широкому спектрі продуктів, а

також прийнятного рішення для вегетаріанців. Попит на молочні продукти, що збільшується, зумовлює ріст виробництва молока у світі та ставить на порядок денний низку проблем – це конкуренція за використання землі, вплив глобального потепління, підвищення вартості енергії, викиди метану від корів тощо. Україна залишається частиною глобального ринку молока і молочної продукції, навіть в умовах повномасштабної війни, розпочатої рф 24 лютого 2022 р. Свідченням невідривності від світу в сучасних умовах стали лібералізація торгівлі між нашою країною та ЄС, а також іншими європейськими країнами, що відкриває можливості для українських експортерів молочної продукції; продовження дії міжнародних проектів та їх переорієнтація відповідно від умов війни; гуманітарна допомога міжнародних компаній, організацій та фондів тваринницьким господарствам. Незважаючи на шок на початку війни, вітчизняна галузь змогла перезапуститися в нових реаліях та, як і до війни, відчуває на собі глобальні тренди розвитку ринку молока і молочної продукції [23].

Молоко виробляється в регіонах світу й щороку зростає. З 2010–2020 рр. світове виробництво молока усіх видів у світі зросло від 724,1 до 886,9 млн т, або на 22,5% [56] (рисунок 2.1).

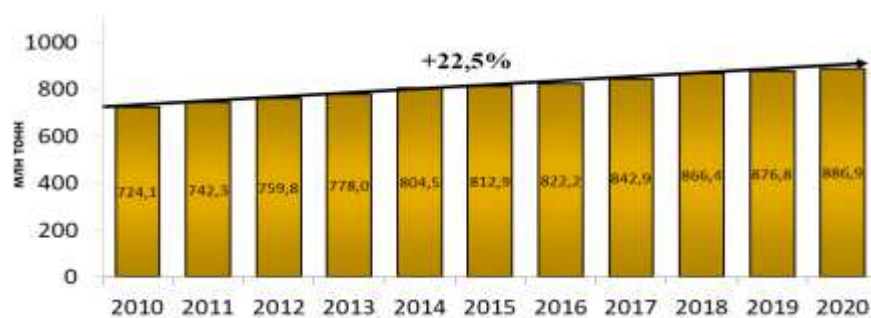


Рисунок 2.1 – Виробництво молока усіх видів у світі [56]

Частка коров'ячого та буйволиного молока досягла 96%. Середній щорічний приріст виробництва становив 2%. За попередніми даними, виробництво молока у 2021 р. збільшилося на понад 2% порівняно з 2020 р. і становитиме 905 млн тонн. Найбільше зростання припадає на Східну та

Південно-Східну Азію (+4,3% щорічно) завдяки інвестиціям, прискоренню реалізації політики продовольчої програми та її просуванню, обізнаності про молочні продукти як частини здорового харчування [23].

Основне виробництво молока охоплює 20 країн світу [2]. Значна частка виробленого молока (63%) припадає на перші десять провідних країн. Серед них три лідери зі значним відривом від решти: Індія – 183,9 млн т., США – 101,3, Пакистан – 60,8 млн т. Наступні 7 країн із виробництвом понад 20 млн т. (Китай, Бразилія, Німеччина, рф, Франція, Нова Зеландія, Туреччина). З 11-го по 17 місце – країни з обсягами виробництва від 10 до 16 млн т. І останні 3 країни з 20 лідерів виробляють менше 10 млн т. У цій групі знаходиться Україна, яка виробила в 2020 р. 9,3 млн т. молока та посіла 18 місце серед виробників молока з 1% світового обсягу. Слід зазначити, що на відміну від світової тенденції нарощування виробництва молока, в Україні обсяги виробництва молока зменшуються протягом останніх 30 років. У 2021 р. було вироблено 8,7 млн т., або на 6,5% менше порівняно з 2020 р.. У 2022 р. через війну прогнозується зменшення до 7,6 млн т. або на 12,6% порівняно з 2021 р. [8]. У країнах світу, навіть якщо зменшується чи сповільнюється його виробництво молока залежно від року та умов, що складаються в конкретному періоді, такі зміни мають тимчасовий характер, а в динаміці переважає зростання. Як приклад, за попередніми даними, у 2021 р. в Західній Європі та Океанії зменшилося виробництво молока порівняно з . відповідно на 1,3 та 0,5%. Причинами цього стали високі витрати на виробництво, погодні виклики, інфляційні процеси. Варто наголосити, що країни світу нарощують виробництво різними темпами. Переконливим прикладом може бути Ірландія, де середньорічний приріст виробництва молока перевищує 5%.

За 10 років поголів'я корів та буйволів у світі зросло на 5,6% (з 320,3 млн голів у 2010 р. до 338,3 млн голів у 2020 р., або на 5,6%, а продуктивність тварин – на 18,4% (з 1940 до 2297 кг). Світове зростання виробництва відбувалося переважно за рахунок підвищення продуктивності



молочних тварин, аніж збільшення поголів'я [55].

Нарощування поголів'я, як правило, характерне для країн, що розвиваються. Серед них найбільше збільшили поголів'я за аналізований період: Індія – на 20% (+16 млн гол.), Пакистан – 38,9% (+8,4 млн гол.), Туреччина – 43,2% (+2 млн гол.). Натомість розвинені країни відійшли від концепції нарощування поголів'я і спрямовують свої ресурси на збільшення надоїв, а поголів'я навіть скорочують. Це набуло актуальності в контексті концепції сталого розвитку, коли дослідники довели зв'язок між підвищенням продуктивності корів і зменшенням викидів парникових газів [4]. Середній надій у світі залишається низьким, але за цим показником простежується велика полярність: від менше 1000 кг до понад 10 000 кг. П'ять країн світу одержали надої понад 10 000 кг – Ізраїль, Данія, Естонія, Саудівська Аравія та США. Безумовним лідером тут залишається Ізраїль (продуктивність 13 тис. кг). Серед країн, що найбільше збільшили продуктивність: Польща (від 5 тис. кг до 7), Бельгія (від 6 до 8), Естонія (від 7 до 10), Угорщина (від 5,4 до 9), Україна (від 4 кг до 5). Серед країн, які суттєво збільшили надої – Польща (на 44%), Естонія (на 43%), Бельгія (на 35%), Україна (на 21%). Щодо України, то показник продуктивності за 10 років у сільськогосподарських підприємствах зріс від 4,1 до 6,9 тис. кг, або на 67%, тобто до рівня таких країн, як Італія, Швейцарія, Австралія, Литва. Підвищення продуктивності тварин у світі стало результатом покращення племінної роботи, технологічного прогресу, поліпшення раціонів та умов утримання корів [55].

Виробництво молока здійснюється на 119 млн молочних фермах. Середній її розмір – 3 корови/ферму. Більшість ферм (70%) розташовані в Південній Азії (частка Індії та Пакистану – 63%). У світі простежується тенденція до зменшення чисельності молочних ферм у більшості країн. Понад 470 тис. ферм зникає щороку. Протягом останніх п'яти років найбільше в Китаї – на 0,7 млн, або 60%, оскільки багато малих господарств відмовилися вести молочне фермерство. У Північній Америці та усіх

європейських країнах зменшення кількості ферм становило 5% у рік. Згідно з даними таблиці, в Україні, як і в переважній більшості країн світу, чисельність товарних молочних ферм за останні 5 років також скоротилася майже на 35%. Пішли з ринку неефективні суб'єкти підприємництва, оскільки великотоварне молочне господарство в Україні передбачає бізнес-модель з чіткою орієнтацією на прибуток. Суттєво зменшувалася і кількість вітчизняних домогосподарств, що утримували корів – від 1 млн од. у 2016 р. до 850 тис. од. у 2021 р. [56] (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Зміна чисельності молочних ферм у деяких країнах світу, тис. од. [5]

Країна	2016 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2016 р.
Китай	1300	520	-60,0
Україна	2,6	1,7	-34,6
США	44,8	31,6	-29,5
Польща	266,2	203,5	-23,6
Бельгія	11,8	9,3	-21,2
Німеччина	69,2	57,3	-17,2
Австралія	6,1	5,1	-16,4
Японія	17,0	14,4	-15,3
Франція	58,2	49,6	-14,8
Швейцарія	21	18,4	-12,4
Нідерланди	17,9	15,7	-12,3
Великобританія	13,2	11,8	-10,6
Індія	73083	68722	-6,0
Нова Зеландія	11,9	11,2	-5,9
Пакистан	6984	6680	-4,3

Вчені Міжнародної мережі порівняння молочних ферм запропонували наступну класифікацію ферм: домогосподарства (від 1 до 10 корів), сімейні ферми (11–100 корів), бізнес-ферми (понад 100 корів) [58]. Чисельність молочних ферм зазвичай змінюється паралельно з їх поступовою еволюцією із домогосподарств у сімейні господарства, а далі із сімейних ферм – у бізнес-господарства. Залежно від розвитку країни, у ній можуть бути наявні відразу всі форми у різних відсоткових варіаціях. У розвинених країнах категорія «домогосподарства» практично відсутня, в той час сімейні ферми активно перетворюються у бізнес-ферми. У країнах, що розвиваються,

переважаючою формою залишається домогосподарство. В Україні існують усі три моделі господарств, відмінних за їх організацією, економічною сутністю та цільовим призначенням [58]. Якщо бізнес-модель молочної ферми можна вважати сформованою, а її рівень не поступається рівню розвинених країн світу, то сімейне фермерство продовжує формуватися, зокрема й шляхом еволюції із домогосподарств. В той же час, останні домінують за кількістю й часткою у виробництві молока.

У світі ферм з поголів'ям понад 10 корів у 2021 р. налічувалося всього лише 3%, які утримували 37% молочного поголів'я та виробляли 63% молока (рисунок 2.2).

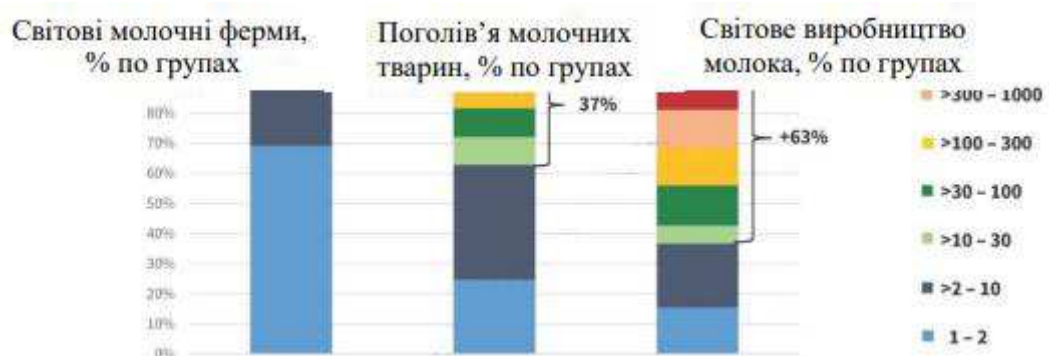


Рисунок 2.2 – Розподіл молочних ферм у світі по групах за чисельністю поголів'я, в 2021 р., % [58]

У світі лише 213 тис. ферм, або 0,2%, становлять бізнес-ферми, але частка їх у виробництві молока – 42%. Найбільша частка корів, які утримуються на бізнес-фермах, у Новій Зеландії (99,7%) та ПАР (99%), в Україні цей показник становить 28%. Зменшення кількості молочних ферм у динаміці супроводжується збільшенням їх розміру (рисунок 2.3). Такий тренд характерний для більшості країн світу.

Темпи зростання середнього за розмірами молочного господарства у країнах неоднакові, але напрямок на збільшення стада характерний для усіх них. Не зважаючи на те, що кількість ферм із поголів'ям молочних корів 100 голів і більше зростає, середній розмір ферми в ЄС становить 21 корову. В

той же час тут чисельність середніх і великих господарств практично зрівнялася. У Нідерландах, Данії, Чехії молоко виробляють великотоварні ферми, в Австрії й Польщі – малі господарства. В Україні концентрація поголів'я також відбувалася, насамперед, у сільськогосподарських підприємствах, де розмір середньої молочної ферми за п'ять років збільшився від 193 до 252 корови. Даний сектор уже тривалий час розвивається за трендами провідних країн світу – виробництво молока зростає за рахунок підвищення продуктивності корів, посилюються процеси концентрації та спеціалізації з домінуванням великотоварних господарств, підвищуються якість та безпечність молока, яке майже все надходить на переробку [23].

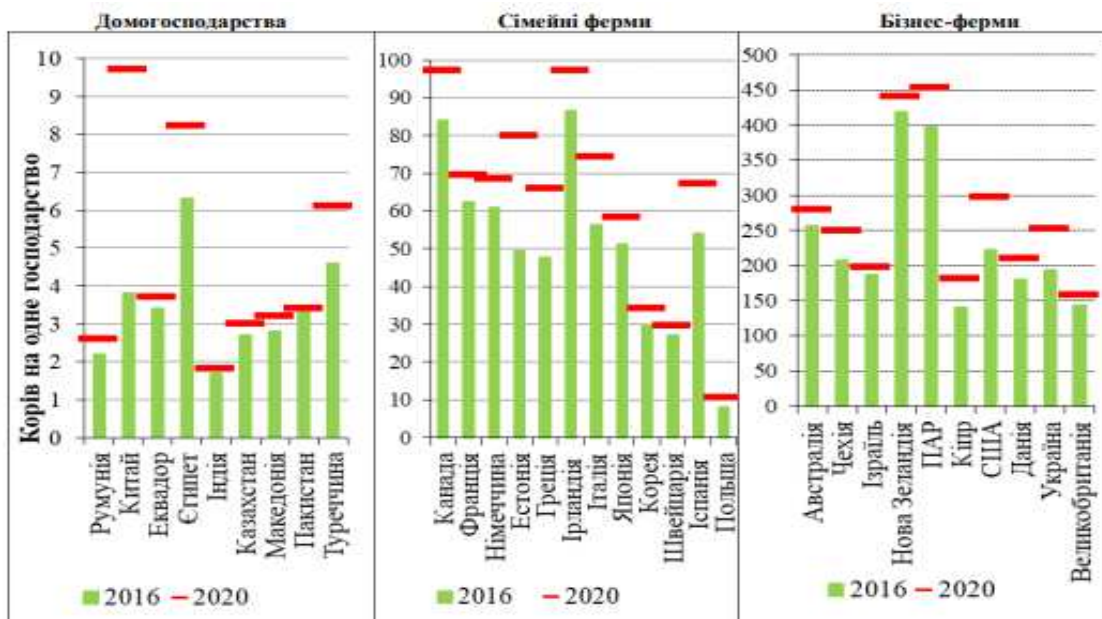


Рисунок 2.3 – Зміна середнього розміру молочної ферми в окремих країнах світу [58]

Визначальною для світових виробників залишається ціна на молоко, від якої залежатиме розвиток майбутнього глобального ринку молока і молочних продуктів. Ціна у квітні 2021 р. досягла свого історичного максимуму – 63 дол. США/ц молока (скоригованого до 4 % жиру та 3,3% протеїну). Закупівельна ціна у світі має циклічний характер з періодом 3-4

роки та залежить переважно від попиту і пропозиції на ринку. Слід нагадати, що розмах коливань світових цін з роками розширюється.

На рисунку 2.4 виділяються три періоди – до 2006 р. – із середньою ціною 25 дол. США/ц, 2007–2021 р. – 40 дол. і у 2022 р. зафіксовано новий рекорд – понад 60 дол./ц у квітні, а вже у травні ціна знизилася до 58,2 дол./ц.



Рисунок 2.4 – Закупівельні ціни на молоко у світі, 2006-2022 рр. [59]

Зміни на ринку молока і молочної продукції відбуваються під впливом прямих (наприклад, скасування квот на молоко в ЄС у 2015 р.) і непрямих (наприклад, пандемія COVID-19 у 2020 р.) політичних та економічних чинників. Зростання світової ціни почалося ще до війни в Україні. Затяжні ковідні локдауни спровокували інфляційні процеси по всьому світу [6]. Здорожчання складових собівартості виробництва молока стало основною причиною обмеженої пропозиції при стійкому попиті на продукцію галузі. З 2021 року попит на імпорт молокопродуктів перевищував експортні пропозиції провідних країн-експортерів [31]. В той час, у 2021 р. лише 52% молочних ферм змогли відшкодувати витрати на виробництво молока [62]. Російське вторгнення у лютому 2022 року в нашу країну спричинило подальшу дестабілізацію світової економіки. Блокування портів російськими загарбниками, а відповідно й українського експорту зернових, зумовило підвищення цін на корми у світі при паралельному зростанні цін на паливо, добрива та інші складові собівартості молока. Як наслідок, рекордні

закупівельні ціни не покривають витрати на виробництво молока, а світовий попит зростає. Якщо війна й надалі триватиме, підвищуватимуться ціни на пальне, наростатимуть інфляційні процеси, збільшуватимуться кліматичні впливи, то й ціна на молоко залишатиметься високою – не нижче 50 дол. США/ц [62]. Національні ціни по країнах будуть наздоганяти світову, можливо із запізненням.

Закупівельні ціни в Україні протягом тривалого періоду корелювали зі світовими (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Динаміка цін на молоко у світі та Україні

Примітка: світова ціна – дані [59], скориговані до 4% жиру та 3,3% протеїну; ціна в Україні – дані [8], скориговані до 4% жиру та 3,3% протеїну

За перші місяці загарбницької війни вітчизняна закупівельна ціна стрімко знизилася, а потім поступово повернулася до довоєнного часу. До початку воєнних дій внутрішня ціна корелювала із світовою з певними відставанням, а в окремі місяці навіть перевищувала її. Проте під час війни кореляція внутрішніх і світових цін порушилася, і такий розрив залишається значним. Це пов'язано з особливостями функціонування ринку молока і молочної продукції під час війни: порушена логістика між виробниками та переробниками в перші місяці війни та складність її налагодження, окупація територій, нестача ресурсів, у тому числі людських, міграція населення та зміна структури споживачів, проблеми зі збутом продукції переробниками

підприємствами та ін. Ціна може почати вирівнюватися по мірі того, як буде налагоджено експорт молочних продуктів, а переробні підприємства отримуватимуть обігові кошти. Протягом місяців війни на складах накопичилися великі партії експортної продукції (вершкове масло, сухе молоко, суха сироватка) [49], насамперед через зменшення попиту населення. Однак блокування російськими загарбниками морських портів робить експорт неможливим. З червня 2022 р. ЄС скасував квотування та ввізні мита для імпорту українських продуктів, зокрема молочних, що дозволяє переорієнтувати експорт на європейський ринок, який є одним із найважливіших і бажаних партнерів України в сегменті агропродовольчої продукції [41].

Враховуючи те, що в ЄС очікується подальше зниження виробництва молока, зумовлене новою стратегією «Від ферми до столу» та змінами у Спільній сільськогосподарській політиці, українські молочні продукти можуть виявитися затребуваними на європейському ринку. Посилення експортного потенціалу завжди було одним із потужних резервів розвитку вітчизняного ринку молока і молочної продукції [45]. Оскільки для ЄС основним виробництвом є сир, накопичені протягом війни експортні продукти з України можуть доповнити європейський ринок молочної продукції.

Війна в Україні посилила невизначеність щодо перспектив розвитку ринку молока і молочних продуктів у світі. Проте можна стверджувати, що у 2030 р. молочним фермерам потрібно буде забезпечити продукцією 8,6 млрд осіб населення. Сучасні тренди нарощування виробництва молока будуть простежуватися при можливому сповільненні, поголів'я молочних тварин скорочуватиметься, міжнародна торгівля розширюватиметься, а споживання молока зростатиме. При цьому, світ залишатиметься дефіцитним щодо молока. Більшість країн будуть нетто-імпортерами. Така майбутня ситуація могла б підштовхнути Україну до прискорення нарощування виробництва молока, тим більше, що модель конкурентоспроможного господарства вже

сформовано [22]. Нарощування виробництва молока розширило б можливості вітчизняних переробних підприємств на світовому ринку, проте війна триває, а молочний сектор потерпає від її проявів та реагує скороченням поголів'я та виробництва молока. З проблемами, які поставали в довоєнний період, у сучасних умовах впоратися з ними буде ще складніше.

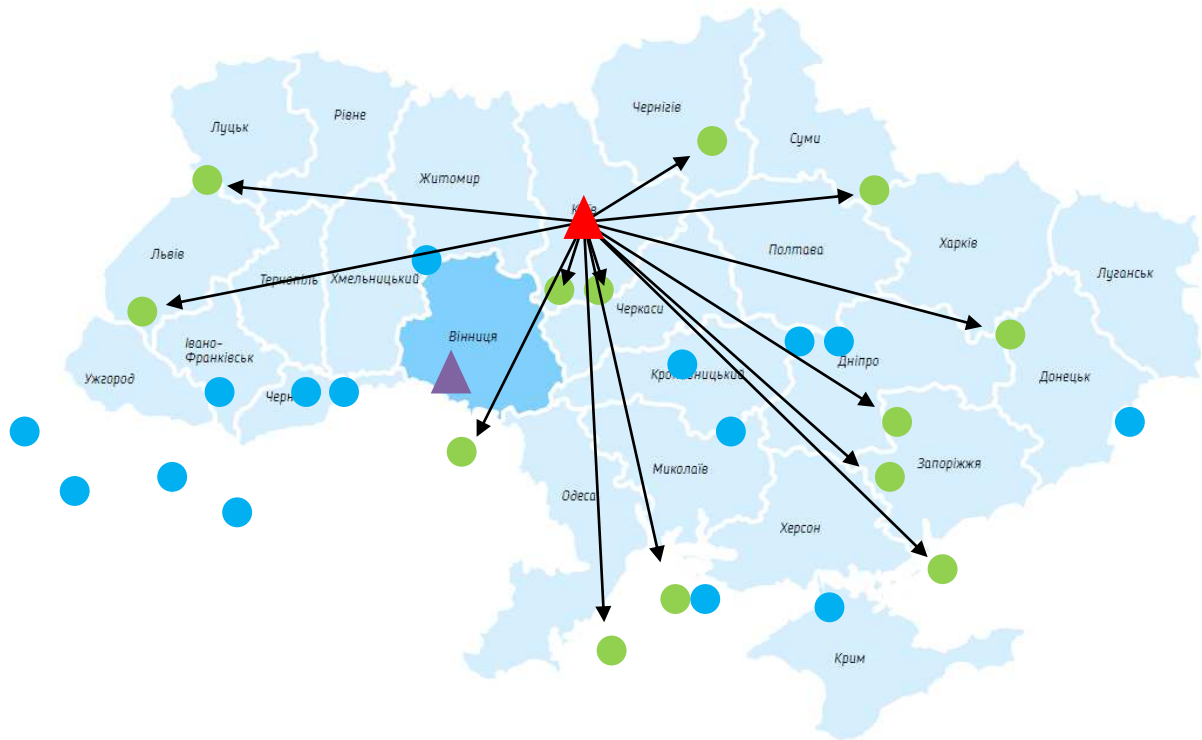
## 2.2 Особливості діяльності ТОВ «Люстдорф» в умовах конкурентного середовища

ТОВ «Люстдорф» (англійською Firm Loostdorf in the form of company with limited liability (Loostdorf LTD)) – сучасна динамічна компанія, одна з найбільших виробників молочної продукції в Україні [33]. Підприємство засновано 4 лютого 1997 р. на базі ВАТ «Іллінецький молокозавод» Васильєвим Олегом Васильовичем та Остапенко Ларисою Михайлівною з частками по 50%. Розмір статутного капіталу становить 56000 тис. грн.

Організаційно-правовою системою є товариство з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Люстдорф» зареєстровано за адресою Вінницька обл., Іллінецький р-н, м. Іллінці, вул. Коцюбинського, 1. ТОВ «Люстдорф» має регіональні відділення прямої дистрибуції. Схему прямої дистрибуції на території України показано на рисунку 2.6. Головний офіс знаходиться у м. Київ.

Продукція компанії «Люстдорф» виготовляється з молочної сировини екстра і вищого гатунку. На кожному етапі виробництва продукції здійснюється суворий професійний контроль її якості та споживчих характеристик. Молочна сировина для виробництва постачається на підприємство власними сучасними молоковозами Scania, які оснащені холодильними камерами, що гарантує якісну доставку сировини до виробництва. Виробничі потужності компанії здатні переробити 450 т молока за добу.





- Позначки:
- ▲ – виробничі потужності ТОВ «Люстдорф»;
  - ▲ – головний офіс ТОВ «Люстдорф»;
  - – відділення прямої дистрибуції ТОВ «Люстдорф»;
  - – відділення непрямої дистрибуції

Рисунок 2.6 – Схема дистрибуції продукції ТОВ «Люстдорф» на території України

Таку потужність виробництва забезпечує сучасне високотехнологічне обладнання світового рівня. На виробництві встановлено 13 ліній розливу від компанії «Tetra Pak». Виготовлення молочної продукції відбувається у захищеному середовищі під автоматизованим контролем, без прямого контакту з людиною. Основна частина продукції ТОВ «Люстдорф» виготовляється в багатошаровій картонній упаковці Tetra Pak. Ця упаковка виготовляється з деревини, що сертифікована міжнародною неурядовою організацією Forest Stewardship Council (FSC™), що гарантує повну відновлюваність природних ресурсів. Упаковка Тетра Пак на 100% придатна для переробки [33].

Високотехнологічні виробничі потужності, сертифіковані за стандартами управління якістю ДСТУ ISO 9001 та безпекою харчових

продуктів ДСТУ ISO 22000. У 2016 р. компанія отримала офіційний дозвіл на експорт у країни ЄС – і сьогодні вона постачає продукцію до більше ніж 25-ти країн світу, серед яких Сінгапур, Грузія, Алжир, Данія, Катар, Сполучені Штати, Молдова, Ізраїль, Мавританія та інші. Продукція «Люстдорф» також сертифікована за стандартом «Халяль». У 2018 р. ТОВ «Люстдорф» стало першим серед експортерів молочної продукції України з часткою у загальному експорті – 30,74% [33].

Підприємство постійно впроваджує інноваційні проекти. Співробітники компанії постійно стежать за тенденціями українського ринку, стежать за міжнародними тенденціями, відвідують міжнародні виставки в пошуках ідей для нових продуктів. Саме ця діяльність привела до запуску нових інноваційних продуктів: перших українських напоїв на рослинній основі, безлактозних вершків, безлактозної ряжанки, сумішей для приготування м'якого морозива та коктейлів. Впровадження інноваційних проектів у ТОВ «Люстдорф» у хронологічній послідовності представлено у вигляді таблиці 2.2.

Крім реалізації економічних проектів, ТОВ «Люстдорф» інвестує кошти й у розвиток місцевої інфраструктури. Зокрема, компанія проводить будівництво дороги по вулиці Коцюбинського за новітніми технологіями. ТОВ «Люстдорф» підтримує впровадження сталого розвитку. Так, у 2019 р. товариство ввело в експлуатації станцію очисних споруд площею 7,3 тис. м<sup>2</sup>, аналогів якій нема серед виробників в молочній галузі України. Інвестиції склали 6,5 млн дол. США, а проектна потужність комплексу складає 2 млн. л промислових стоків за добу. Таким чином, підприємство впливає на поліпшення екологічної ситуації в місті та в такий спосіб реалізовується ціль 6 сталого розвитку «Чиста вода та належні санітарні умови». ТОВ «Люстдорф» має партнерські відносини з місцевою комунальною компанією «Добробут», які передаються виробничі відходи, з яких робиться тротуарна плитка. Товариство є одним з двох основних бюджетоутворюючих підприємств м. Іллінці та веде активно політику, щодо скорочення відтоку

кадрів з міста та створення нових робочих місць. Підприємства ТОВ «Люстдорф» та ТОВ «Іллініцький цукровий завод» більше 35% працівників привозять власним транспортом як з населених пунктів району, так з інших районів.

Таблиця 2.2 – Історія становлення й розвитку ТОВ «Люстдорф» [33]

Рік	Подія
2002	Випуск молока ТМ «Селянське» у революційній для тогочасного вітчизняного ринку упаковці Tetra Fino Aseptic
2004	Виробництво перших українських порційних вершків в упаковці Tetra Classic Aseptic вагою 20 г
2006	Започаткування сегменту «великого молока»: випуск молока ТМ «Буренка» в упаковці Tetra Brik Aseptic вагою 1500 г
2008	Початок виробництва перших українських вершків до кави у порційних стаканчиках вагою 10 г
2009	Випуск молока в унікальній для України багат шаровій харчовій плівці виробництва компанії «Finnprak»
2011	Випуск молочних продуктів в нових інноваційних форматах — Tetra Gemina Aseptic та Tetra Brik Aseptic Edge; побудовано та запущено цех з сушки молока, задля стабілізації сезонності виробітку молока (влітку, як правило, молока значно більше, ніж взимку)
2014	Запуск виробництва першої в Україні лінійки кисломолочної продукції, що виготовлена на основі молока, обробленого способом ультрапастеризації
2016	Почесне отримання компанією «Люстдорф» офіційного дозволу на експорт продукції до країн ЄС
2018	Розширення лінійки безлактозних продуктів та випуск лінійки перших українських рослинних напоїв під ТМ «Ідеаль Немолоко»
2019	Запуск унікальної станції очисних споруд для очистки промислових відходів, аналогу якої немає в Україні
2020	Впроваджено новітні програми з логістики на відділеннях дистрибуції, запрацювала нова сучасна інноваційна програма для складського обліку, придбано сучасний транспорт для перевезення продукції з GPRS датчиками та встановлено сучасне обладнання для виробництва молока
2023	Першими в Україні запровадили інноваційну мікрофільтрацію молока

За незалежними експертними оцінками ТОВ «Люстдорф» станом на січень 2022 р. є лідером у багатьох галузях виробництва. Результати наведено на рисунку 2.7.

У таблиці 2.3 наведено складові організації менеджменту підприємства за категоріями: місія, бачення, цінності, цілі та діяльність. Проаналізувавши офіційний сайт ТОВ «Люстдорф» [32] було сформовано та доповнено цілі, а також філософію підприємства.



Рисунок 2.7 – Результати оцінювання положення ТОВ «Люстдорф» на ринку України та Європи

Таблиця 2.3 – Організація менеджменту у ТОВ «Люстдорф»

Категорія менеджменту	Зміст
1	2
Місія	забезпечення споживачів високоякісною вітчизняною молочною продукцією для дітей та дорослих, усвідомлюючи свою соціальну відповідальність за здоров'я існуючого і майбутніх поколінь
Бачення	бути лідером в виробництві високоякісних молочних продуктів в Україні, динамічно розвиватись, виводити на ринок нові, інноваційні продукти, запроваджуючи новітні технології
Цінності:	1. Стабільно висока якість продукції без компромісів 2. Споживачі та їх потреби: ми дорожимо довірою наших споживачів, тому робимо все для того, щоб максимально забезпечити потреби споживачів в якісних, доступних та інноваційних продуктах
Філософія	1. Англійська філософія – передбачає пошану особи працівника, щире доброзичливість, мотивацію, заохочення досягнень, систематичне підвищення кваліфікації, гарантії гідного заробітку 2. Розвиток творчої ініціативи та свідоме відмова від складання жорстких планів (паралельні дослідницькі групи, виявлення та підтримка ентузіастів)
Цілі	1. Збільшити частку серед постачальників безлактозної продукції в Китай до 2,5% 2. Запуск у січні 2023 р. власної міжнародної логістичної бази у Польщу, Чехію, Словаччину та Німеччину 3. Збільшити потужності до 480 т (на 30 т) молока за добу
Діяльність	Основний вид діяльності: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру Інші види діяльності: 03.22 Прісноводне рибництво (аквакультура) 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків

Кінець таблиці 2.3

1	2
	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів 10.86 Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань 36.00 Забір, очищення та постачання води

Оцінимо вплив конкурентного середовища на діяльність ТОВ «Люстдорф», зосередивши увагу саме на рівні конкурентоспроможності як підприємства, так і продукції. Постійні зміни та невизначеність зовнішнього середовища, розвиток сучасного світу, загострення конкурентної боротьби, зростання турбулентності внаслідок повномасштабного воєнного вторгнення РФ та пандемії – всі ці фактори викликають необхідність швидкої реакції, трансформації та пристосування підприємства до постійних змін ринкового середовища. Саме тому важливо використовувати різноманітні інструменти і методи стратегічного аналізу, які виявляють значущі фактори впливу, напрям і їх силу та дають змогу коригувати стратегію так, щоб вона залишалась ефективною та конкурентоспроможною.

Проведемо PEST-аналіз для ТОВ «Люстдорф». PEST-аналіз являє собою стратегічний аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища (PEST – political, economic, social technological). Результати PEST-аналізу дають змогу оцінити зовнішню політичну, економічну, соціальну та технологічну ситуацію, яка склалася, та спрогнозувати її вплив на виробничу та комерційну діяльність підприємства [2]. Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища, що впливають на ТОВ «Люстдорф» наведено у таблиці 2.4.

Проведемо ранжування факторів за критерієм оцінки з поправкою на вагу, де найбільш пріоритетний фактор є найбільш впливовим на підприємство. Результати пріоритетності факторів PEST-аналізу зовнішнього середовища, що впливають на ТОВ «Люстдорф» відображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.4 – Результат PEST-аналізу зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Люстдорф»

Опис фактору	Напря́м впливу	Експерт-на оцінка				Середня оцінка	Вага впливу фактору	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4			
<b>Р – політичні фактори</b>								
Повномасштабне воєнне вторгнення на територію України	-	3	2	3	3	2,75	0,084	0,084
Зміна нормативно-правової бази	+	2	3	2	2	2,25	0,069	0,069
Високий рівень бюрократизації і корупції	-	2	1	1	2	1,5	0,046	0,046
Загроза ядерного удару	-	3	1	3	1	1,75	0,053	0,053
Державна підтримка		2	2	1	2	1,75	0,053	0,053
<b>Е – економічні фактори</b>								
Високий рівень інфляції та процентних ставок	-	2	2	2	3	2,25	0,069	0,069
Сприятлива фіскальна політика іноземних країн	+	3	1	1	1	1,5	0,046	0,046
Скорочення реальної заробітної плати населення	-	2	1	2	2	1,75	0,053	0,053
Нестабільність курсу валют	-	3	2	2	3	2,5	0,076	0,076
<b>S- соціальні фактори</b>								
Погіршення демографічної ситуації	-	2	2	2	3	2,25	0,069	0,069
Тенденція до споживання рослинного молока	+	3	3	2	2	2,5	0,076	0,076
Підвищення зацікавленості до натуральних і екологічно чистих продуктів	+	3	2	2	3	2,5	0,076	0,076
<b>T – технологічні фактори</b>								
Високий рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	+	2	2	2	2	2	0,061	0,061
Низький рівень інтернет-маркетингу	-	2	1	1	1	1,25	0,038	0,038
Високий рівень швидкості освоєння новітніх технологій	+	3	2	2	2	2,25	0,069	0,069
Нові патенти	+	2	2	1	3	2	0,061	0,061
Разом							1	1
<p>Примітка: напрям впливу позитивний (+) або негативний (-).            Шкала кожного фактору встановлена таким чином:            1 бал – вплив фактору незначний, тобто його зміни майже не впливають на результати діяльності підприємства (насамперед розглядаються обсяги продаж та розмір прибутку);            2 бали – істотна зміна фактору впливає на результати підприємства;            3 бали – вплив фактору високий, будь-які його зміни призводять до змін результатів діяльності підприємства.            Сила впливу кожного фактору визначається на основі експертного опитування</p>								

Таблиця 2.5 – Ранжування факторів PEST-аналізу зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Люстдорф»

Пріоритетність	Фактор	Вага	Вид фактору
1	Повномасштабне воєнне вторгнення на територію України	0,084	P
2	Нестабільність курсу валют	0,076	E
2	Підвищення зацікавленості до натуральних і екологічно чистих продуктів	0,076	S
2	Тенденція до споживання рослинного молока	0,076	S
3	Зміна нормативно-правової бази	0,069	P
3	Високий рівень інфляції та процентних ставок	0,069	E
3	Погіршення демографічної ситуації	0,069	S
3	Високий рівень швидкості освоєння новітніх технологій	0,069	T
4	Високий рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	0,061	T
4	Нові патенти	0,061	T
5	Загроза ядерного удару	0,053	P
5	Державна підтримка	0,053	P
5	Скорочення реальної заробітної плати населення	0,053	E
6	Високий рівень бюрократизації і корупції	0,046	P
6	Сприятлива фіскальна політика іноземних країн	0,046	E
7	Низький рівень інтернет-маркетингу	0,038	T

За результатом оцінки з поправкою на вагу, які наведені в таблиці 2.5, побудуємо пелюсткову діаграму (рисунок 2.8), яка наочно показує напрям та силу впливу кожного показника.

Відповідно до результатів, проведеного PEST-аналізу можна дійти висновку, що найбільше на діяльність підприємства впливає політичний фактор повномасштабного вторгнення на територію України, який має катастрофічні наслідки, як для підприємства, так і для галузі та країни.

Політичний фактор повномасштабного вторгнення вже вплинув на структуру ринку молочної промисловості, бо підприємства-лідери, такі як ТОВ «Данон Дніпро» та ПрАТ «Племзавод степной» наразі знаходяться на окупованих територіях та не мають можливості вести свою підприємницьку діяльність. Значною мірою також впливають: нестабільність курсу валют, підвищення зацікавленості до натуральних і екологічно чистих продуктів, тенденція до споживання рослинного молока, зміна нормативно-правової

бази, високий рівень інфляції та процентних ставок, погіршення демографічної ситуації – все це змінює зовнішнє середовище.



Рисунок 2.8 – Пелюсткова діаграма впливу факторів PEST-аналізу на діяльність ТОВ «Люстдорф»

Нормативно-правова база стала більш сприятлива для експорту через скасування ввізного мита Великобританією, Канадою та Європейським союзом, а також з моменту початку повномасштабного вторгнення на територію України 5 підприємств отримали дозвіл на експорт, а у серпні показник експорту сягнув рекордної відмітки – 48 млн USD. Найменше на підприємство впливає низький рівень інтернет-маркетингу.

В таблиці 2.6 наведено цілеполагання для ТОВ «Люстдорф» за результатами SWOT-аналізу діяльності підприємства.

В свою чергу, SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Люстдорф» сильних та слабких сторін за продуктами, технологією, організацією виробництва, менеджментом, ринковою позицією, ресурсами, корпоративною культурою; а



також аналіз можливостей та загроз відповідно до політики, економіки, соціального середовища, технології та ринкового оточення наведені в таблиці 2.7 та таблиці 2.8.

Таблиця 2.6 – Цілеполагання для ТОВ «Люстдорф» за результатами SWOT-аналізу діяльності підприємства

Формулювання цілі	Вказати, до чого має відношення сформульована ціль виходячи з результатів SWOT-аналізу, тобто до сильної, слабкої сторони, можливості, загрози
Ціль 1	Вихід на нові міжнародні ринки.
Ціль 2	Вдосконалення морально-психологічного клімату.
Ціль 3	Постійний моніторинг, відвідування виставок та впровадження новітніх технологій на підприємстві
Ціль 4	Підтримування гідного рівня життя співробітників.
Ціль 5	Активна волонтерська діяльність.

На основі проведеного SWOT-аналізу сформовано п'ять цілей, досягнення яких дозволить компанії захиститися від загроз, скористатися можливостями, спертися на свої сильні сторони і усунути деякі з слабких сторін. Важливо пам'ятати, що цілі повинні передбачати отримання високого результату. Результати оформлено у таблиці 2.9. Вибрано дві цілі і сформульовано завдання, вирішення яких сприятиме досягненню зазначених цілей. В той час як цілі покликані забезпечити високі результати, завдання повинні бути сформульовані більш детально, але і конкретно, в вимірюваному вигляді і з прив'язкою до термінів. При цьому цілі та задачі сформовано відповідно до принципів формування цілей SMART, тобто завдання повинні бути: S – конкретними (specific), M – вимірюваними (measurable), A – точними (accurate), R – актуальними (relevant), T – з прив'язкою за термінами (time bound).

Окремої уваги заслуговую розгляд місій конкурентів. Конкурентні переваги місій конкурентів представлені у вигляді таблиці 2.10.

Проаналізував місії підприємств молочної галузі можна зробити висновок, що кожне із обраних підприємств має конкурентну перевагу відповідно до сформованої місії.

Таблиця 2.7 – Сильні та слабкі сторони ТОВ «Люстдорф»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Широка номенклатура, декілька широко-відомих брендів («На здоров'я», «Селянське », «Бурьонка»), високий рівень конкурентоспроможності, більшість товарів знаходяться на стадії зростання</p> <p>2. Високотехнологічні виробничі потужності, сертифіковані за стандартами управління якістю ДСТУ ISO 9001 та безпекою харчових продуктів ДСТУ ISO 22000. Використовуються 3 інноваційні технології обробки молока: технологія мікрофільтрації молока, технологія високотемпературного імпульсу(непрямий нагрів), технологія обробки молока паром (прямий нагрів)</p> <p>3. Виробничі потужності компанії здатні переробити 450 тонн молока за добу. Зручне розташування постачальників сировинної бази (понад 50 найкращих фермерських господарств Вінницької, Хмельницької, Житомирської та Черкаської областей.)</p> <p>4. Висока відповідність організаційної структури і формалізованих стратегій компанії</p> <p>5. Відповідність виробничого і збутового потенціалу компанії тенденціям зміни ринку. Більше 25 років досвід роботи на ринку. Привабливий імідж товарів серед споживачів. Продукція ТОВ «Люстдорф» постачається у всі регіони України через високорозвинену мережу власної та партнерської дистрибуції, постачає продукцію до більше ніж 25-ти країн світу</p> <p>6. Високо-кваліфікований персонал компанії, високо-технологічна виробнича база</p> <p>7. Наявність елемента корпоративної культури, злагоджена команда</p>	<p>1. Відсутність сертифікатів відповідності міжнародним стандартам (застарілі)</p> <p>2. Неприятлива цінова кон'юнктура на сировинному ринку (зростання цін на сировину, зменшення поголів'я корів, не достатня кількість сировини високої якості)</p> <p>3. Посередній морально-психологічний клімат</p> <p>4. Невисокий термін зберігання продукції</p> <p>5. Слабка рекламна політика</p> <p>6. Низький рівень інформування споживачів щодо діяльності підприємства</p>

Таблиця 2.8 – Можливості та загрози функціонування ТОВ «Люстдорф»

Можливості	Загрози
<p>1. Підвищена увага до України в цілому та високий рівень лояльності до українських підприємств</p> <p>2. Зміна уподобань і переваг споживачів, перехід на більш усвідомлений та здоровий спосіб життя.</p> <p>3. Географічне розширення експорту</p> <p>4. Впровадження інновацій на підприємстві як в виробничу діяльність, так і в управлінську</p> <p>5. Захват частки ринку</p> <p>6. Підвищення якості інформованості бізнес-партнерів</p>	<p>1. Воєнні дії на території України, непередбачуваність зміни в законодавстві</p> <p>2. Збільшення рівня безробіття, скорочення рівня платоспроможності населення, нестабільність валюти, високі темпи інфляції</p> <p>3. Демографічні зміни. Поява нових технологій, довготривалість впровадження інноваційних технологій</p> <p>4. Ціновий демпінг недобросовісних конкурентів</p> <p>5. Активна експансія імпортової молочної продукції</p> <p>6. Перенасичення ринку</p> <p>7. Посилення позицій конкурентів</p>

Таблиця 2.9 – Цілі та задачі ТОВ «Люстдорф» на основі SWOT-аналізу

Ціль 1 : Вихід на нові міжнародні ринки	Задача 1. Отримання до липня 2023 р. оновленого сертифікату відповідності стандарту «Халяль» для молочної продукції
	Задача 2. Вихід на ринки Ізраїлю та Німеччина із безлактозною молочною УТФ продукцією до вересня 2023р.
	Задача 3. Створення власної мережі дистриб'юції молочної продукції у Польщі (а саме у Варшаві, Кракові, Познані, Вроцлаві та Любліні) до грудня 2023р.
Ціль 5: Активна волонтерська діяльність	Задача 1. Щомісячна передача 50% чистого прибутку на потреби ЗСУ (наприклад, у фонд «Повернись живим»)
	Задача 2. Впровадження щонайменше двох волонтерських ініціатив щомісячно для українців, що постраждали внаслідок воєнних дій

Таблиця 2.10 – Порівняння місії та конкурентних переваг підприємств-конкурентів ТОВ «Люстдорф»

Компанія	Місія	Конкурентна перевага
Група компаній «Danone»	нести здоров'я через корисні продукти харчування якомога більшої кількості людей у світі	Орієнтація на світовий ринок
ТОВ «ТЕРРА ФУД»	Ми створюємо доступні та смачні продукти з турботою про людей	Доступність
ПАТ «Яготинський маслозавод»	Підприємство прагне створювати нові високоякісні продукти народного споживання на основі власних досліджень та досліджень попередніх поколінь, удосконалювати виробництво та умови праці персоналу за рахунок власних та запозичених інновацій. А отже, метою є задоволення потреб власників підприємства, підвищення якості життя персоналу не залежно від посад які вони обіймають та забезпечення споживачів якісною та корисною продукцією	Піклування про співробітників, впровадження інноваційних високоякісних досліджень
ПАТ «Вімм-Біль-Данн»	Допомагає людям, радуєчи їх щодня смачними і корисними для здоров'я усієї сім'ї продуктами харчування	Сімейні цінності
ТОВ «МК «Волошкове поле»»	Ми працюємо, для того щоб Ви могли радувати себе і своїх близьких смачною і якісною продукцією з натурального молока	Продукція із якісного молока

Вважаємо, що не можна обрати кращу місію, адже вони мають різні базові цілі та цінності. Але слід зазначити, що більш важливим є ступінь відповідності фактичної діяльності із визначеної місією. Відтак, пропонується, щоб місія ТОВ «Люстдорф» виглядала таким чином: «Забезпечення споживачів високоякісною та корисною молочною

продукцією за середньою ринковою ціною, а також задоволення інтересів власників в отриманні високого рівня прибутку, забезпечення підвищення якості життя менеджерів, трудового колективу та працівників не залежно від посад, які вони обіймають. Будувати свої взаємовідносини з діловими партнерами, державою і суспільством шляхом впровадження інноваційних технологій та продукції із залученням принципів сталого розвитку.»

Проведено метод оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф» за методом конкурентних переваг Портера. Результати подані на рисунку 2.9.

Розглянемо більш детально ризики входу потенційних конкурентів. У галузь молочної промисловості високий бар'єр входу, що обумовлений низкою факторів. Виробництво молочної продукції обумовлено значними витратами на закупівлю високотехнологічного обладнання для обробки, пакування та зберігання.

Обмеженість доступу до ресурсів також знижує ризики входу потенційних конкурентів, адже поголів'я великої рогатої худоби з 1990 р. має тенденцію до зменшення. Значним чином впливають також високі стандарти ДСТУ та ISO, а також жорстка конкуренція.

Але можливий вхід на ринки рослинних напоїв та безлактозної продукції основних конкурентів, які вже ефективно працюють на ринку молочної продукції.

Проведено оцінку конкурентоспроможності експертним методом. Метод експертної оцінки заснований на визначенні вирішальних факторів успіху підприємств галузі, кожен з яких має власну вагу (за оцінкою експертів). При цьому зведена оцінка фактору конкурентоспроможності знаходиться як добуток ваги та абсолютної оцінки фактору конкурентоспроможності. Експертним методом оцінено конкурентоспроможність ТОВ «Люстдорф» та двох основних конкурентів досліджуваного підприємства – ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «МК «Волошкове поле». Результати оцінки конкурентоспроможності експертним методом наведено у таблиці 2.11.

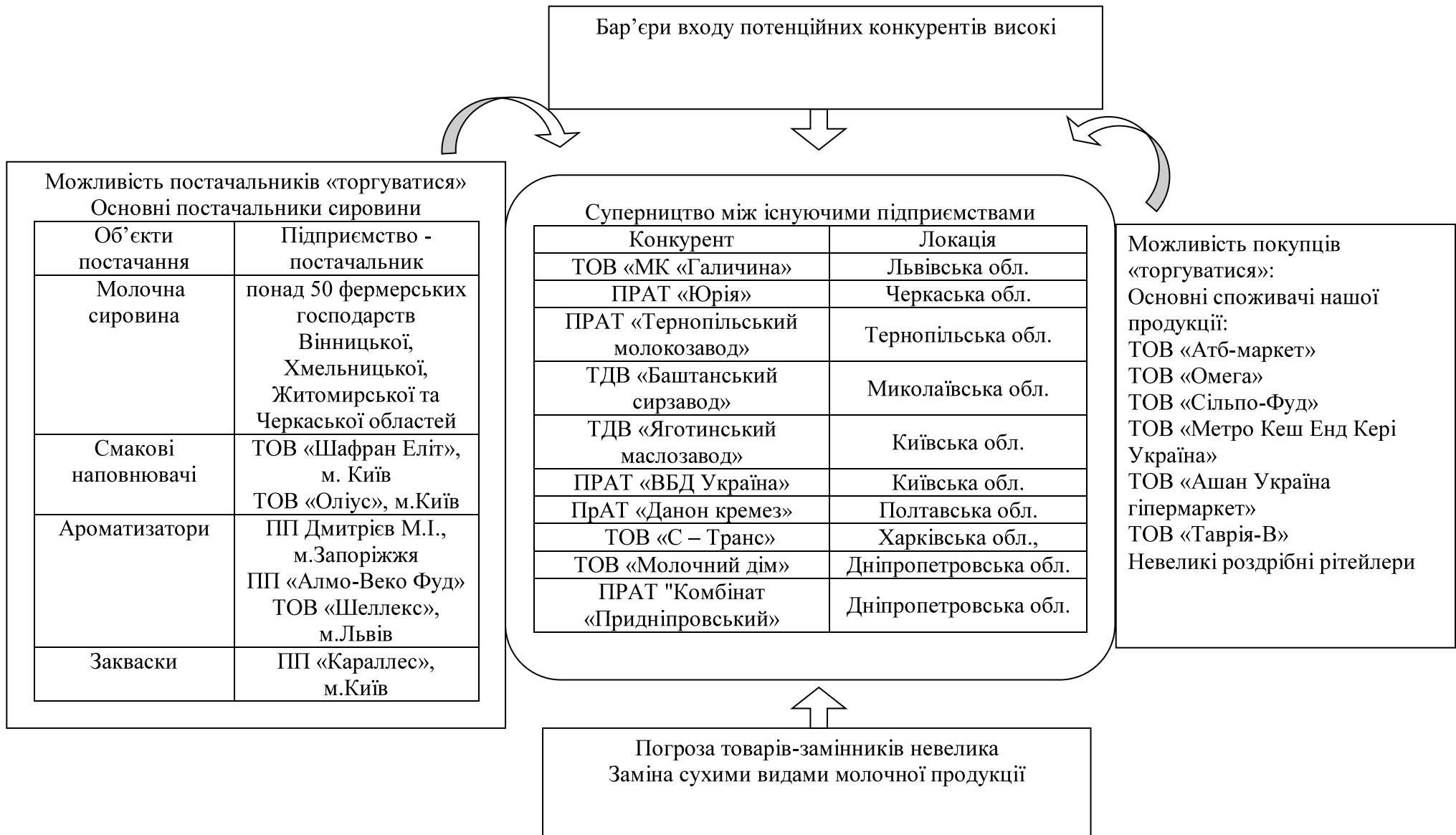


Рисунок 2.9 – Модель п'яти конкурентних сил Портера

Таблиця 2.11 – Оцінка конкурентоспроможності експертним методом ТОВ «Люстдорф» та двох основних конкурентів досліджуваного підприємства

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «Люстдорф»		ТОВ «МК «Волошкове поле»		ТОВ «МК «Галичина»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Цінова політика	0,12	8	0,96	9	1,08	8	0,96
Активна маркетингова політика	0,05	5	0,25	7	0,35	9	0,45
Орієнтування на потреби споживача	0,1	9	0,9	8	0,8	8	0,8
Прихильність покупців	0,11	7	0,77		0		0
Висока якість продукції	0,09	9	0,81	8	0,72	8	0,72
Висококваліфікований персонал	0,09	7	0,63	8	0,72	7	0,63
Еко-орієнтованість	0,07	10	0,7	6	0,42	7	0,49
Високий рівень технологічності та якості продукції	0,08	8	0,64	8	0,64	7	0,56
Достатні фінансові ресурси	0,06	5	0,3	5	0,3	4	0,24
Добре вивчений ринок, потреби споживача	0,07	8	0,56	7	0,49	8	0,56
Відповідність стандартам та вимогам	0,09	10	0,9	8	0,72	8	0,72
Високий стратегічний рівень	0,07	7	0,49	6	0,42	7	0,49
Разом	1	1 місце – 7,91		2 місце – 6,66		3 місце – 6,62	

За результатами оцінки конкурентоспроможності експертним методом ТОВ «Люстдорф» є лідером серед досліджуваних конкурентів.

Проведено аналіз конкурентного середовища ТОВ «Люстдорф» методом, що заснований на теорії ефективності. Метод оцінює використання ресурсів основними трьома підрозділами і вимагає розрахунок показників ефективності виробничої діяльності, фінансового положення підприємства, ефективності організації збуту і просування продукції та критерію конкурентоспроможності товару. Найбільш конкурентоспроможним вважається те підприємство, де найкращим чином організована робота усіх

підрозділів.

При розрахунках використовується бухгалтерська звітність підприємства ТОВ «Люстдорф»: Баланс підприємств (форма №1), Звіт про фінансові результати (форма №2) [32]. Розрахунок показників конкурентоспроможності та переведення їх у відносні величини (бали) здійснено за рахунок їх порівняння з базовими (середньогалузевими, показниками конкуруючої організації або організації-лідера, минулі показники підприємства). Для переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірше за базовий, «10 балів» – на рівні базового, «15 балів» – значення показника більше за базовий.

У таблиці 2.12 наведені критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО), за якими оцінюється конкурентоспроможність підприємства.

За результатами аналізу розрахунків, наведених у таблиці 2.12, можна зробити висновок, що ТОВ «Люстдорф» за період з 2020 р. по 2022 р. залишилося із базовим рівнем конкурентоспроможності близьким до 10 (11,12). При цьому ефективність виробничої діяльності скоротилася (ЕО = 5), фінансове положення організації мало незначне збільшення (ФО=13,5), ефективність збуту, а ефективність просування продукції – зменшення (ЕЗ = 5). Така тенденція є негативною та вимагає від керівництва впровадження заходів щодо покращення шляхом впровадження міжнародної стратегії.

Проведено внутрішній аналіз конкурентного середовищу за допомогою матриці БКГ. Вихідні дані для побудови матриці БКГ для ТОВ «Люстдорф» наведені у таблиці 2.13, де наведено дані обсягу реалізації продукції та частки ринку, що належать підприємству «Люстдорф», що аналізується, і, що належать основному конкуренту ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за видами продукції. У таблиці 2.14 наведено розрахункові дані для побудови матриці БКГ для ТОВ «Люстдорф».

Таблиця 2.12 – Оцінка конкурентоспроможності методом ефективності

Критерії та показники	Формула за звітністю	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Бал
$KCO = 0,15*EO + 0,29* \Phi O + 0,23*E3 + 0,33*KCP$		11,12			
1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO) $EO = 0,31*V + 0,19*\Phi + 0,4*RP + 0,1*ПП$		5			
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050/ \Phi.2.2000$	0,69	0,69	0,75	5
1.2. Фондовіддача (Φ)	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1010$	6,25	6,01	3,64	5
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/ \Phi.2.2050$	0,44	0,45	0,06	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	3849,1	3961,86	2752,04	5
2. Фінансове положення організації (ΦO) $\Phi O = 0,29*KA + 0,2*KP + 0,36*KL + 0,15*KO$		13,5			
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,64	0,66	0,57	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\Sigma (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	1,74	1,9	2,13	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/ \Phi.1.1695$	0,42	0,52	0,61	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1195$	4,7	4,6	3,99	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (E3) $E3 = 0,37*РПР + 0,29* K3 + 0,21*3П + 0,13*КР$		5			
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/ \Phi.2.2000$	0,06	0,08	0,04	5
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/ \Phi.2.2000$	0,02	0,02	0,03	5
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,78	0,81	0,80	5
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/ \Phi.2.2000$	0,19	0,21	0,17	5
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)					
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	15			



Таблиця 2.13 – Вихідні данні для побудови матриці БКГ для ТОВ «Люстдорф»

№ п/п	Вид продукції	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Частка ринку ТОВ «Люстдорф»	Частка ринку ТОВ «МК «Галичина»
1.	Масло	744693	96856	114079	111784	4	6
2.	Рослинні напої	-	-	664422	688845	41	3
3.	Молоко	1471679	1565450	1149246	1117882	11	16
4.	Вершки	497865	476896	613559	550398	19	14
5.	Кефір	265564	287653	327276	331988	9	26
6.	Сметана	624612	676123	105338	91486	17	7
7.	Ряжанка	301256	285896	371262	329960	10	8
8.	Молочні коктейлі	-	-	91888	91140	61	12
9	Безлактозна продукція	-	698645	803666	806324	37	21
	Всього	3441093	3569634	4240735	4119807		

Таблиця 2.14 – Розрахункові дані для побудови матриці БКГ для ТОВ «Люстдорф»

Продукція	Темп росту ринку			Частка продаж у загальному обсязі				Відносна частка ринку	Темп зростання ринку
	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022		
1.Масло	3,58	1,10	1,05	9,70	4,52	2,69	2,71	0,67	1,91
2.Рослинні напої	-	-	1,11	0,00	0,00	15,67	16,72	13,67	0,37
3.Молоко	12,77	1,00	1,04	29,99	49,87	27,10	27,13	0,69	4,94
4.Вершки	5,53	1,58	0,96	23,50	16,92	14,47	13,36	1,36	2,69
5.Кефір	5,65	1,24	1,08	15,61	11,50	7,72	8,06	0,35	2,66
6.Сметана	4,04	1,12	0,93	7,80	4,10	2,48	2,22	2,43	2,03
7.Ряжанка	6,71	1,38	0,95	13,40	11,71	8,75	8,01	1,25	3,01
8.Молочні коктейлі	-	-	1,06	0	0,00	2,17	2,21	5,08	0,35
9.Безлактозна продукція	-	25,38	1,07		1,38	18,95	19,57	1,76	8,82

За результатами розрахунків сформована матриця БКГ (рисунок 2.10).

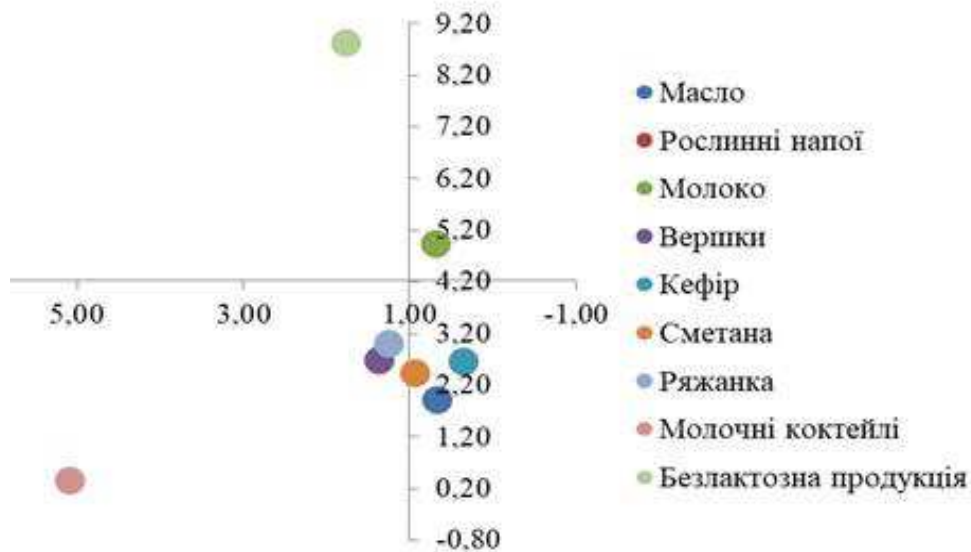


Рисунок 2.10 – Матриця БКГ ТОВ «Люстдорф»

На основі даних таблиці 2.14 представлено структуру реалізованої продукції ТОВ «Люстдорф» за 2021 та 2022 рр. у вигляді рисунків 2.11–2.12.



Рисунок 2.11 – Структура реалізованої продукції ТОВ «Люстдорф» за 2021 р.

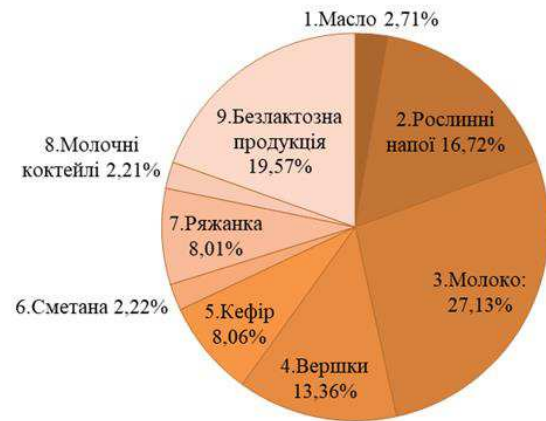


Рисунок 2.12 – Структура реалізованої продукції ТОВ «Люстдорф» за 2022 р.

Відповідно до результатів матриці БКГ продукти розподілили за сегментами матриці та надали стратегічні рекомендації підприємству, які наведені у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Стратегічні рекомендації для ТОВ «Люстдорф» за результатами аналізу матриці БКГ

Сегмент	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	молоко	новий товар, недосліджений попит, невелика частка ринку	стратегія підсилювання, удосконалення характеристик, що у перспективі дає змогу перейти до «зірками»
«Зірки»	безлактозна продукція	товар-лідер, конкурентні переваги у ТОВ «Люстдорф»	підтримування цін на високому рівні, агресивна реклама, збільшення частки на ринку
«Дійні корови»	рослинні напої, молочні коктейлі, вершки, ряжанка	забезпечують високий грошовий потік, мають значну частку на ринку	реклама нагадування, підтримування цікавості до продукту та стимулювання збуту, для ряжанки та вершків існує ризик потрапляння до «собак»
«Собаки»	сметана, масло, кефір	товари, які не приносять прибуток	зменшення витрат, вихід з ринку

Матриця незбалансована, тому нами рекомендовано позбавлятися від «собак», шляхом впровадження нових брендів із удосконаленням недоліків

таких товарів: сметани, масла, кефіру.

Підприємство має також займатись інноваційними розробками. Після успішного впровадження нової продукції слід звернути увагу на ряжанку та вершки.

Проведено аналіз конкурентного середовища ТОВ «Люстдорф» методом, пов'язаним із якістю продукції. Метод експертної оцінки заснований на оцінюванні конкурентоспроможності продукції за технічними, економічними та нормативними параметрами та передбачає проведення розрахунків у кілька етапів. По-перше, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками:

$$I_{\text{тєп}} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}}, \quad (2.1)$$

де  $I_{\text{тєп}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками;  $P_i$ ,  $P_{100i}$  – абсолютне значення  $i$ -го технічного параметра виробу відповідно порівнюваного й базового;  $a_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го параметра (визначається за допомогою експертних оцінок);  $n$  – кількість технічних параметрів.

По-друге, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками:

$$I_{\text{цс}} = \frac{(C_i \times \Pi_s)_j}{(C_{100i} \times \Pi_{100i})_j}, \quad (2.2)$$

де  $I_{\text{цс}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками;  $C_i$ ,  $C_{100i}$  – вартісне вираження витрат на виробництво товару відповідно порівнюваного й базового;  $\Pi_i$ ,  $\Pi_{100i}$  – ціна реалізації товару відповідно порівнюваного й базового;  $m$  – кількість економічних параметрів.

По-третє, обчислюємо показник конкурентоспроможності:

$$K = \frac{I_{теп} \times I_n}{I_{цс}}, \quad (2.3)$$

де  $I_n$  – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами (приймає значення 1 або 0).

Розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності 4 види молока. За нормативними параметрами груповий показник дорівнює одиниці. Дані, отримані за допомогою методу експертних оцінок, наведено у балах від одиниці до п'яти. Значущість показника підвищується. Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності виробів та результати розрахунків представлено у таблицях 2.16 та 2.17.

Таблиця 2.16 – Показники та результати експертної оцінки різних видів молока, що виробляє ТОВ «Люстдорф»

Досліджуваний товар	База	$I_{теп}$	$I_{ек}$	К	Результат
Молоко пастеризоване ТМ «Селянське», 2,5 % жиру, 950 г	Молоко ультрапастеризоване ТМ «Весела Бурьонка», 3,2 % жиру, 900 г	1,4875	1,488	2,21	$K > 1$ , тому досліджуваний товар кращий за базовий,
Молоко ультрапастеризоване ТМ «Селянське» «Особливе», 2,5 % жиру, 950 г	Молоко ультрапастеризоване безлактозне ТМ «На здоров'я», 2,5 % жиру, 950 г	0,95	0,79	0,75	$K < 1$ , тому досліджуваний товар є менш конкурентоспроможний за базовий,
Молоко пастеризоване ТМ «Селянське», 2,5 % жиру, 950 г	Молоко ультрапастеризоване безлактозне ТМ «На здоров'я», 2,5 %	1,0875	0,5924	1,836	$K > 1$ , тому досліджуваний товар кращий за базовий

Таблиця 2.17 – Експертна оцінка різних видів молока, що виробляє ТОВ «Люстдорф»

Продукт	Показник	Термін придатності, дні	Вид упаковки	Жирність, %	Енергетична цінність, ккал/см <sup>3</sup>	Собівартість одного виробу, грн.	Ціна одного виробу, грн.
Молоко пастеризоване ТМ «Селянське», 2,5 % жиру, 950 г	Експертна оцінка	5	5	4	5	34,23	37,68
	Абсолютне значення і-го техніко- економічного параметра	0,35	0,25	0,3	0,1		
	Загальні характеристики	14	Tetra Top ScrewCap Eifel O38	2,5	52		
Молоко ультрапастеризоване ТМ «Селянське» «Особливе», 2,5 % жиру, 950 г	Експертна оцінка	4	4	4	5	38,50	44,51
	Абсолютне значення і-го техніко- економічного параметра	0,35	0,25	0,3	0,1		
	Загальні характеристики	90	Tetra Gemina Aseptic StreamCap	2,5	52		
Молоко ультрапастеризоване безлактозне ТМ «На здоров'я», 2,5 % жиру, 950 г	Експертна оцінка	4	5	4	5	43,98	49,50
	Абсолютне значення і-го техніко- економічного параметра	0,35	0,25	0,3	0,1		
	Загальні характеристики	21	Tetra Top ScrewCap Eifel O38	2,5	52		
Молоко ультрапастеризоване ТМ «Весела Бурьонка», 3,2 % жиру, 900 г	Експертна оцінка	4	2	4	4	28,33	30,60
	Абсолютне значення і-го техніко- економічного параметра	0,35	0,25	0,3	0,1		
	Загальні характеристики	30	Харчова плівка	3,2	58		

## 2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Люстдорф»

Фінансово-господарські результати діяльності підприємства характеризуються приростом власного капіталу (чистих активів), основним джерелом якого є прибуток від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також внаслідок надзвичайних обставин.

Аналіз фінансово-господарських результатів діяльності підприємства включає в якості обов'язкових елементів дослідження, по-перше, зміни кожного показника за поточний аналізований період (горизонтальний аналіз); по-друге, дослідження структури відповідних показників і їх змін (вертикальний аналіз); по-третє, вивчення хоча б в самому узагальненому вигляді динаміки зміни показників фінансових результатів за ряд звітних періодів (трендовий аналіз).

Інформацію про основні види фінансових результатів підприємства, як і основні дані для їх розрахунку, містить Ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про прибутки та збитки)» [32]. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства слід розпочати з дослідження їх рівня і динаміки.

Проаналізовано структуру операційних витрат ТОВ «Люстдорф». Результати наведено у таблиці 2.18.

При аналізі даних таблиці 2.18 можна дійти висновку, підприємство матеріаломістке; бо питома вага матеріальних витрат зросла у 2022 р. на 3,76% у порівнянні з 2021 р., сума витрат на оплату праці збільшилася на 19068 тис. грн., або на 5,59%; сума амортизації зросла на 73814 тис. грн., або на 62,31%. Однак сума операційних витрат скоротилася на -200746 тис. грн., або на -4,77% у порівнянні з 2021 р.

Оскільки показники прибутку не відображають ступеня ефективності р. господарювання, оскільки сума прибутку може зростати і при недостатньому використанні матеріальних, трудових, фінансових ресурсів,

порушенні вимог режиму економії. Тому для характеристики ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, раціональності здійснення операцій використано показники рентабельності.

Таблиця 2.18 – Структура операційних витрат підприємства

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
					абсолютне	відносне
Операційні витрати (разом), тис. грн	3207253	3427879	4205024	4004278	-200746	-4,77
у т.ч. матеріальні витрати, тис. грн.	2213100	2281508	2878645	2891851	13206	0,46
- питома вага, %	69,00	66,56	68,46	72,22	3,76	-
витрати на оплату праці, тис. грн.	322339	361846	340871	359939	19068	5,59
- питома вага, %	10,05	10,56	8,11	8,99	0,88	-
відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	66347	73221	72707	75701	2994	4,12
- питома вага, %	2,07	2,14	1,73	1,89	0,16	-
амортизація, тис. грн.	103665	124989	118470	192284	73814	62,31
- питома вага, %	3,23	3,65	2,82	4,80	1,98	-
інші операційні витрати, тис. грн.	501802	586315	794331	484503	-309828	-39,00
- питома вага, %	15,65	17,1	18,89	12,10	-6,79	-

Показники рентабельності забезпечують вивчення ефективності діяльності підприємства за співвідношенням ефекту (прибутку) і вартості витрачених ресурсів, а також доходів, отриманих у результаті їх використання. Аналіз рентабельності здійснюють за системою показників, які характеризують окремі сторони господарської діяльності: витратні, ресурсні показники та показники, які характеризують доходність капіталу та його частин. Усі показники рентабельності відносні й показують, скільки одиниць прибутку (чистого, операційного, нарахованого до оподаткування тощо) отримують на одиницю реалізованої продукції (активів, виробничих фондів, власного капіталу тощо). Використання кожного з цих показників залежить від характеру оцінки та інтересів користувачів цієї інформації. Результати аналізу показників рентабельності ТОВ «Люстдорф» за 2020–2022 рр. наведено у таблиці 2.19.



Таблиця 2.19 – Показники рентабельності ТОВ «Люстдорф» за 2020–2022 рр.

№	Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2020 р	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022-2021
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2050 * 100$	44,648	38,188	33,13	-5,05
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	6,303	1,912	5,84	3,93
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi.2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	6,168	1,81	5,55	3,74
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	10,796	3,168	9,25	6,08
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	20,083	6,794	19,84	13,05
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	38,219	8,958	32,15	23,19
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	25,464	7,722	19,61	11,89
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	27,259	7,733	21,50	13,77
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	30,867	27,635	24,89	-2,75
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	4,855	1,469	4,42	2,95
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	5,929	1,877	5,52	3,64

Таблиця 2.20– Аналіз платоспроможності ТОВ «Люстдорф»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальн е значення	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення 2022-2021
					2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ka	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>1	0,520	0,182	0,607	0,425
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120+1125+ 1135+1130+ 1140+1145+ 1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,6-0,8	1,627	1,547	1,722	0,175
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+ 1110+1102+1103+1104)+ (1120+ 1125+1135+1130+1140+1145+ 1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,2-0,35	2,250	2,162	2,493	0,331

Таблиця 2.21 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Люстдорф»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення 2022-2021
				2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,656	0,569	0,128	-0,441
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X <sub>1</sub>	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095)/ \Phi.1.1300$	0,055	0,040	0,140	0,100
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,203	0,249	1,155	0,906

Відповідно до результатів аналізу показників рентабельності ТОВ «Люстдорф» за 2021–2022 рр. діяльність підприємства є недостатньо ефективною, адже спостерігається скорочення багатьох показників рентабельності. Особливо зменшились рентабельність продукції (-5,05%) та рентабельність продажу (-2,75%). При цьому рентабельність операційної діяльності зростає на 3,93%, активів – на 6,08%, власного капіталу – на 13,05%, залученого капіталу – на 23,19%, необоротних активів – на 11,89%.

Разом із цим, фінансові показники (таблиці 2.20–2.21) свідчать про покращення ефективності діяльності ТОВ «Люстдорф»: по-перше, коефіцієнти знаходились в рамках норми у 2022 р., по-друге, абсолютне відхилення позитивне за всіма показниками коефіцієнтів ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)), що свідчить про збільшення можливості швидкого переведення активу в готівку з мінімальними втратами. Згідно із результатами таблиці 2.21 є коефіцієнт незалежності погіршився (-0,441), а коефіцієнт забезпеченості власними коштами збільшився на 0,1 разом із коефіцієнтом забезпеченості запасів власним капіталом, який збільшився на 0,906.

Підбиваючи підсумки до другого розділу, відмітимо, що надважливе значення молочних продуктів підтверджується обсягами виробництва молока в усіх куточках світу і зростанням їх динаміки. Країни-лідери в цій галузі суттєво не змінюються протягом останніх десятиріч, а Україна через скорочення виробництва поступово опинилася наприкінці переліку двадцятки найбільших виробників.

Виробництво молока у світі зростає більшою мірою із підвищенням продуктивності корів у розвинених країнах, ніж поголів'я у країнах, що розвиваються. Середній розмір молочної ферми у світі – лише 3 корови, проте розвинені країни, як правило, мають модель сімейної ферми (10–100 корів) або бізнес-ферми (понад 100). У світі, зокрема в Україні, чисельність молочних ферм зменшується, а їх розмір зростає. Молочні ферми

еволюціонують шляхом їх трансформації з домогосподарств у сімейні ферми, а потім із них – у бізнес-ферми.

Світовий молочний сектор періодично входить у зону цінової турбулентності, спричиненої різними факторами. Сучасні світові закупівельні ціни є безпрецедентно високими. Основні причини: інфляція та війна в Україні, а також кліматичні виклики. Посилення невизначеності щодо майбутньої політичної стабільності, екологічних норм і торговельних угод зумовлює сповільнення світового виробництва молока при стабільному попиту на молочні продукти. У таких умовах ціни на молоко залишатимуться високими, однак це не компенсує екстремальне зростання витрат на сільськогосподарські ресурси. Зазвичай закупівельна ціна в Україні корелювала зі світовою, проте під час війни розрив між цінами збільшився, оскільки порушено нормальне функціонування ринку молока і молочних продуктів. Нижчі закупівельні ціни в Україні призводять до нижчих цін на молочні продукти, а, отже, вони привабливі для зовнішньої торгівлі. В умовах лібералізації торгівлі з ЄС для українських виробників молочних продуктів, навіть якщо це відбувається під час війни, є можливість посісти свою нішу на ринку ЄС, зарекомендувати себе як добросовісного постачальника та зміцнити зв'язки з теперішніми й майбутніми покупцями. Після закінчення війни налагоджені канали збуту на європейський ринок можуть бути розширені й посилені.

До 2030 р. виробництво молока та молочних продуктів у світі зростатиме в цілому, але нижчими темпами аніж споживання. Багато країн залишатимуться нетто-імпортерами молочних продуктів, що сприятиме розширенню світової торгівлі. За таких обставин Україна може знову заявити про себе на світовій арені як експортер молочних продуктів. Розвиток молочної галузі в Україні у контексті нарощування виробництва якісного молока є беззаперечно вигідним як для України, так і для світового ринку молока і молочної продукції.

Також підприємство має низку переваг на ринку, через постійне

впровадження інноваційних проєктів. Разом із тим є і загрози, найважливіша з яких нестабільна ситуація в країні. Тож, було сформовано цілі для ТОВ «Люстдорф» задля закріплення лідируючих позицій на ринку, а також деталізовано 2 цілі задачами за методикою SMART.

ТОВ «Люстдорф» за період з 2020 р. по 2022 р. залишилося із базовим рівнем конкурентоспроможності близьким до 10 (11,12). При цьому ефективність виробничої діяльності скоротилася ( $EO = 5$ ), фінансове положення організації мало незначне збільшення ( $FO=13,5$ ), ефективність збуту, а ефективність просування продукції – зменшення ( $EZ = 5$ ). Така тенденція є негативною та вимагає від керівництва впровадження заходів щодо покращення шляхом впровадження міжнародної стратегії.

Щодо аналізу внутрішньої конкурентоспроможності підприємство ТОВ «Люстдорф» має незбалансований портфель продукції, оскільки кількість товарів-лідерів на ринку значно мала, разом із низкою товарів-аутсайдерів, що виходять з ринку. Аналіз якості продукції показав, що товар є конкурентоспроможним на середньому рівні, а у порівнянні з минулим роком конкурентоспроможність збільшилась. Відповідно до внутрішнього аналізу конкурентоспроможності товаром-лідером серед обраних позицій виявилось Молоко пастеризоване ТМ «Селянське», 2,5 % жиру, 950 г.

Підприємство матеріаломістке; бо питома вага матеріальних витрат зросла у 2022 р. на 3,76% у порівнянні з 2021 р., сума витрат на оплату праці збільшилася на 19068 тис. грн., або на 5,59%; сума амортизації зросла на 73814 тис. грн., або на 62,31%. Однак сума операційних витрат скоротилася на -200746 тис. грн., або на -4,77% у порівнянні з 2021 р.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Люстдорф» за 2021–2022 рр. діяльність підприємства є недостатньо ефективною, адже спостерігається скорочення багатьох показників рентабельності. Особливо зменшились рентабельність продукції (-5,05%) та рентабельність продажу (-2,75%). При цьому рентабельність операційної діяльності зросла на 3,93%, активів – на 6,08%, власного капіталу – на 13,05%, залученого капіталу – на 23,19%,

необоротних активів – на 11,89%.

Фінансові показники свідчать про покращення ефективності діяльності ТОВ «Люстдорф»: по-перше, коефіцієнти знаходились в рамках норми у 2022 р., по-друге, абсолютне відхилення позитивне за всіма показниками коефіцієнтів ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)), що свідчить про збільшення можливості швидкого переведення активу в готівку з мінімальними втратами. Згідно із результатами таблиці 2.21 є коефіцієнт незалежності погіршився (-0,441), а коефіцієнт забезпеченості власними коштами збільшився на 0,1 разом із коефіцієнтом забезпеченості запасів власним капіталом, який збільшився на 0,906.

### **3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЛЮСТДОРФ»**

3.1 Оцінка особливостей здійснення експортно-імпорتنної діяльності ТОВ «Люстдорф» та виявлення проблемних питань

Стратегічне управління ЗЕД супроводне із застосуванням спільних концепцій та ідей менеджменту в усіх формах ЗЕД (експорт та імпорт товарів / послуг, лізингові операції, пряме інвестування тощо). Суть стратегічного менеджменту ЗЕД полягає в систематичному дослідженні сполучення з упорядкованою синергією всіх відділів організації в інтересах ефективного досягнення визначеної зовнішньоекономічної стратегії, а також в моделюванні міжнародного середовища.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Люстдорф» здійснюється на основі таких нормативів [13]:

- статут;
- Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»;
- положення міжнародного приватного права про здійснення торгових операцій, матеріально-правових норм міжнародної купівлі-продажу та порядок ліцензування операцій під час здійснення зовнішньоекономічних операцій;
- документи, що регулюють митні норми ввозу та вивозу товарів;
- господарські договори про здійснення експортно-імпорتنних операцій;
- порядок здійснення бартерних та лізингових операцій;
- антидемпінгове законодавство;
- порядок експорту та імпорту окремих товарів загальнодержавного призначення;
- правила страхування вантажів (зовнішньої торгівлі).

ТОВ «Люстдорф» основні функції у сфері управління ЗЕД здійснює

відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ), що складається із 7 осіб. Структуру відділу зовнішньоекономічних зв'язків ТОВ «Люстдорф» наведено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Структура відділу зовнішньоекономічних зв'язків ТОВ «Люстдорф»

При веденні ЗЕД основними завданнями є питання експорту молочної продукції, імпорту молочної сировини (екстра і вищого гатунку), багатошарової картонної упаковки. Також відділ займається розробкою контрактів на імпорт техніки та молоковозів Scania, оснащених холодильними камерами. Певні недоліки в управлінні ЗЕД і запропоновані напрями їх усунення наведено в таблиці 3.1.

У ТОВ «Люстдорф» зовнішньоекономічний апарат у даний час існує в основному у формі відділу зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) у рамках діючого апарату управління.

Предметом зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Люстдорф» є [33]:

- експорт готової продукції;
- імпорт техніки і продукції;
- навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- розрахункові операції з іноземними суб'єктами господарської діяльності та ін.



Таблиця 3.1 – Недоліки в управлінні ЗЕД ТОВ «Люстдорф» та напрями їх усунення

Недоліки	Напрями усунення
Управління ЗЕД підприємства	
Малий обсяг асортименту товару для експорту продукції дилерам	Розширення асортименту експортних поставчань продукції
Мала кількість спеціалістів у структурі ВЗЕЗ	Залучення до складу відділу зовнішньоекономічних зв'язків двох-трьох спеціалістів з досвідом роботи з країнами близького та далекого зарубіжжя
Організація зовнішньоекономічної діяльності	
Дефіцит умов співробітництва з різними дилерами щодо умов доставки, оплати продукції та її цінової політики	Підписання та розробка диверсифікованих стандартів з дилерами щодо цінової політики, умов доставки, оплати продукції залежно від обсягу закупівель і рівня виконання плану
Дефіцит активної збутової діяльності щодо пошуку нових дилерів	Залучення до ВЗЕЗ спеціаліста з активізації нових ринків збуту
Недостатній рівень стимулювання дилерів з метою мотивації виконання планів закупівлі	Впровадження системи мотивації дилерів до виконання річних планів закупівлі

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Люстдорф» зосереджена на експорті. Більшість експортованої продукції реалізовується у країни ЄС, Сінгапур, Грузія, Алжир, Данія, Катар, Сполучені Штати, Молдова, Ізраїль, Мавританія. Обсяг виручки від реалізації експорту становив у 2022 р. 252700,8 тис. грн. Виручка від експорту зменшилася у 2022 р., і причиною тому було зменшення кількості виробленої продукції через воєнну агресію РФ та незначне збільшення середньої ціни експорту на 5% порівняно з базовим роком. Накладні витрати зменшилися на 98% за рахунок вантажно-розвантажувальних, транспортних, експедиторських, складських робіт [33].

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Люстдорф» має налагоджену співпрацю приблизно із 6 іноземними партнерами. У минулому році було укладено 19 нових договорів із 6 фірмами-партнерами. Основні фірми-партнери ТОВ «Люстдорф»:

– Німеччина: CLAAS (24%); LEMKEN (13%); GERINGHOFF (10%); HORSCH (8%);

– Франція: HORSCH (5%).

Господарська діяльність підприємства передбачає ввезення техніки,

молоковозів Scania, оснащених холодильними камерами та запасних частин з Німеччини, Італії та Франції та подальший їх продаж на ринку України.

Основними базовими умовами поставки імпортування товарів, використовуваних ТОВ «Люстдорф» з-за кордону та експортованої готової продукції партнерами, є СІР і DAF з використанням в основному автомобільного транспорту, меншою мірою – залізничного транспорту.

Продукція, що експортується фірмою не потребує додаткового доопрацювання, а імпорт – навпаки, потребує доопрацювання, тобто повна собівартість продукції формується із собівартості продукції, купівельної вартості, транспортних витрат, витрат на збут і витрат на оплату праці, інших витрат.

На сучасному етапі діяльності фірми має високий рівень дебіторської та кредиторської заборгованості, недостатньо аналізуються ринки збуту продукції.

Сильними сторонами ТОВ «Люстдорф» є особливості організації, які відрізняють його від конкурентів: технічний відділ підприємства постійно вдосконалює рівень знань та вмінь працівників шляхом консультацій та практичних занять з висококваліфікованими спеціалістами заводів-виробників техніки; аналізує зміни та покращення її з боку заводів-виробників і своєчасно інформує про це клієнтів; проводить консультаційно-навчальні роботи для співробітників своїх партнерів.

Слабкими внутрішніми сторонами підприємства є ліквідація дослідно-конструкторського відділу. Оскільки ТОВ «Люстдорф» є імпортозалежним підприємством, яке використовує імпортовану продукцію, воно потребує класичного підходу для визначення, а саме:

$$EE_{\text{Імп}} = Ц_{\text{рі}} - Ц_{\text{п}}, \quad (3.1)$$

де  $EE_{\text{Імп}}$  – індикатор економічного ефекту імпорту, грн;

$Ц_{\text{рі}}$  – вартість реалізації імпортованих товарів (не враховуючи витрат,

пов'язаних з реалізацією: маркетинг, транспорт та ін.), грн;

Цп – вартість придбання імпортованих товарів, що включає в себе всі витрати, пов'язані з їх придбанням (транспорт, оплата послуг посередників, тип контракту, мита, страховка та ін.), грн.

Економічна сутність показника ефекту від імпорту товарів, що розраховується за формулою (3.1), полягає в тому, що він показує, який прибуток буде мати імпортер від закупівлі та реалізації на внутрішньому ринку імпортованих товарів, тобто:

$$315094,998 - 267594,742 = 47500,256 \text{ тис. грн.}$$

Отже, у 2022 р. ефект від імпорту товарів і реалізації їх на внутрішньому ринку становив 47500,256 грн, у 2021 р. – 29607,809 тис. грн, і у 2020 р. відповідно – 24189,452 тис. грн. Ці дані свідчать про збільшення збуту молочної продукції за кордон саме імпортованої продукції при скороченні імпорту.

Показник економічної ефективності імпорту та реалізації товару на внутрішньому ринку (Еімп) розраховується за формулою:

$$E_{\text{імп}} = \frac{Цр}{Цп} \quad (3.2)$$

Економічна суть показника ефективності імпорту полягає в тому, що він показує, скільки грн. виручки отримує імпортер на кожну грн. витрат, пов'язаних з імпортом, а саме:

$$315094,998 : 267\,594,742 = 1,1775 \text{ грн./грн.}$$

У 2022 р. цей показник становив 1,1775 грн./ грн., у 2021 р. – 1,1252 грн. / грн., а у 2020 р. – 1,1428 грн./ грн. Тобто імпорт готової продукції для подальшої реалізації її на внутрішньому ринку був ефективним.

Необхідною умовою ефективного імпорту є співвідношення  $E_{\text{імп}} > 1$ .

Можна відмітити, що ефективність імпортової операції знижується, якщо курс національної валюти падає. І фактично через стабілізацію курсу національної валюти, за допомогою золотовалютних резервів країни,

компанії ТОВ «Люстдорф» вдалося і надалі зберегти свої позиції.

Отже, проаналізувавши ефективність зовнішньоекономічної діяльності за останні три роки, можна зробити висновки, що, незважаючи на нестабільну економічну ситуацію та недосконале митне законодавство, ТОВ «Люстдорф» продовжує займати позицію лідера на вітчизняному ринку.

Проте одна з проблем ефективного управління ЗЕД на підприємстві – відсутність укомплектованого відділу ЗЕД і неможливість одного менеджера охопити всі питання управління ЗЕД з позицій виконання його ключових функцій [33]. Тому удосконалення стратегічного управління ЗЕД дозволить підприємству налагодити та покращити показники результативності діяльності.

Вважаємо за доцільне застосовувати математичну модель для формалізації стратегії розвитку підприємства, яка дозволить вирішити ряд певних проблем у вигляді математичних залежностей. Необхідно отримати модель, яка б належала до класу математичних задач, що є вже вивченими. Процес створення моделі зіставляє дві системи наукових знань: математичну та економічну.

З метою визначення ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Люстдорф» ми пропонуємо використати кореляційно-регресійний аналіз залежності собівартості реалізованої продукції на експорт від факторів її формування. Вибір собівартості обґрунтовано тим, що вона виступає основою формування основних показників ефективності діяльності підприємства, характеризує його політику, результативність її планування, організації, реалізації, координації та контролю.

Побудова економіко-математичної моделі залежності собівартості реалізованої продукції на експорт від факторів, які її формують, починається з визначення чинників, які мають найбільший вплив на неї. З урахуванням того, що підприємство здійснює зовнішньоекономічну експортну торговельну діяльність, основні фактори впливу на собівартість реалізації будуть такими, як наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Фактори впливу на собівартість реалізованої імпортової продукції

№з/п	Показник	Рік			
		2019	2020	2021	2022
X1	Фактурна вартість, тис. грн	123523,309	150714,942	199784,503	188736,765
X2	Транспортні витрати, грн	3705699	37682610	5763242	4965052
X3	Курс грн відносно євро	30,7180	34,2260	30,9558	37,9198
X4	Обсяг імпорту, шт.	137	291	337	312
X5	Сума митних платежів та зборів, грн	26928081	33157287	44630760	41109998
X6	Акцизні податки, %	21,16	17,59	21,71	20,68
Y	Собівартість реалізованої продукції на експорт, тис. грн	130433,4	197318,1	222177,1	229397,8

Додамо, що фактурна вартість – це ціна товарів, які переміщуються через митний кордон України, зазначена в рахунку (рахунку-фактурі, рахунку-проформі тощо) або іншому документі, що визначає вартість товару.

Визначення тісноти зв'язку собівартості реалізованої експортної продукції та факторів впливу на неї наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Зв'язок собівартості та факторів впливу на неї

Фактор	Коефіцієнт кореляції між собівартістю та фактором	Інтерпретація коефіцієнта
Фактурна вартість, грн	0,93	Висока кореляція
Транспортні витрати, грн	0,08	Слабка кореляція
Курс ₴ відносно €	0,37	Слабка кореляція
Обсяг імпорту, шт.	0,97	Висока кореляція
Сума митних платежів та зборів, грн	0,92	Висока кореляція
Акцизні податки, %	0,04	Слабка кореляція

Багатофакторна регресійна модель, знайдена за допомогою пакета Statistika, матиме такий вигляд:

$$Y = 20789,95 + 0,0048 \cdot x_1 + 393,42 \cdot x_2 - 0,02 \cdot x_3, \quad (3.3)$$

де  $x_1$  – фактурна вартість, грн;

$x_2$  – обсяг імпорту, шт.;

$x_3$  – сума митних платежів та зборів, грн.

Дана регресійна модель є значущою, бо  $R$ -квадрат близький до 1, отже, між залежною та пояснюючими змінними спостерігається щільний лінійний зв'язок, тобто зміну значення залежної змінної спричиняють зміни значень пояснюючих, а не вплив різних випадкових факторів. Рівняння регресії значуще, отже, досліджувана залежна змінна  $Y$  дуже близько описується факторами, включеними в регресійну модель.

Для ілюстрації даних підприємства за останні чотири роки побудуємо кореляційне поле, що характеризує взаємозв'язок між собівартістю та факторами впливу на неї (рисунок 3.2).

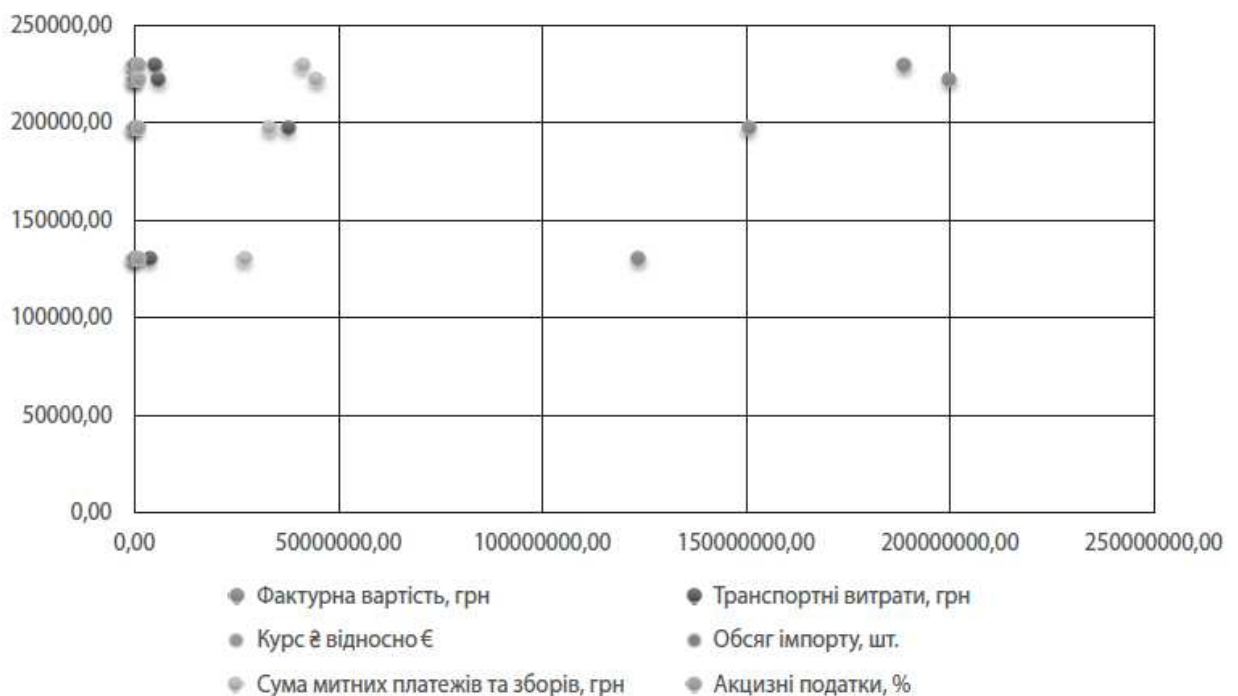


Рисунок 3.2 – Взаємозв'язок між собівартістю реалізованої продукції та факторами впливу на неї

На рисунку 3.2 показано розміщення факторів, які впливають на собівартість. Майже всі вони знаходяться в одній площині, що підтверджує їх взаємозв'язок. З ними стикається у своїй діяльності й ТОВ «Люстдорф».

Проте, з огляду на специфіку його діяльності та з урахуванням результатів аналізу управління зовнішньоекономічною політикою, визначено основні проблеми, які існують у плануванні, організації, реалізації, мотивації, координації та контролі його зовнішньоекономічної діяльності (рисунок 3.3).

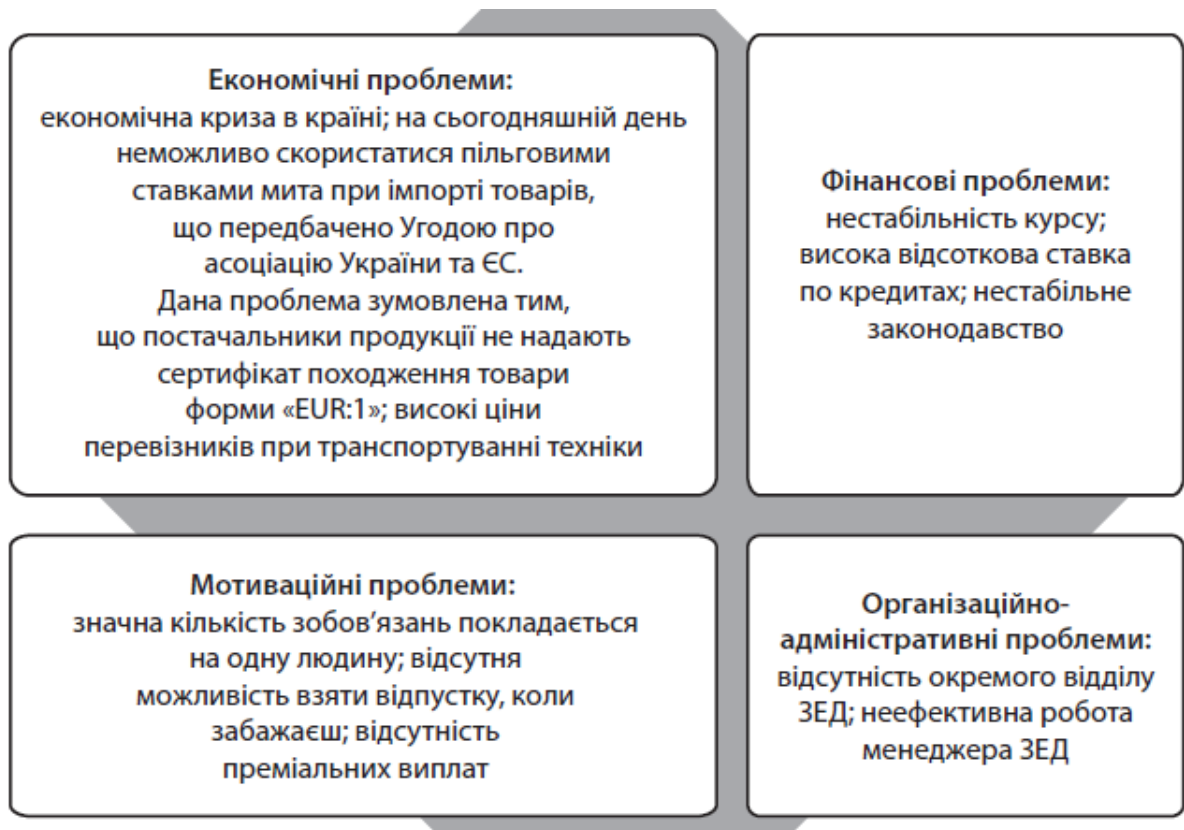


Рисунок 3.3 – Проблеми реалізації стратегії ЗЕД на підприємстві ТОВ «Люстдорф»

З огляду на зазначені проблеми доцільно говорити про необхідність удосконалення ефективності управління ЗЕД як на рівні держави (державне регулювання ЗЕД), так і на рівні підприємства шляхом впровадження стратегії.

Серед напрямів державного регулювання ЗЕД, які впливають на стратегічний розвиток підприємства, доцільно відзначити такі:

– створення гнучкої податкової, цінової, депозитної, кредитної, фінансової та валютної політики, що стимулює диверсифікацію експортно-імпортних операцій;

- зміцнення та забезпечення конвертованості національної валюти;
- створення системи страхування та гарантування експорту-імпорту;
- участь українських товаровиробників у зарубіжних виставках;
- подальша політика стимулювання розвитку конкурентного середовища;
- посилення захисту інтересів українських товаровиробників на зовнішніх ринках;
- визначення пріоритетних галузей і напрямів щодо державної підтримки у здійсненні ЗЕД, зокрема інвестиційної, матеріально-технічної, організаційної, юридичної тощо.

Серед внутрішніх напрямів підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Люстдорф», що мають бути покладені в основу стратегічного менеджменту ЗЕД, можна виділити такі:

- проведення роботи на рівні керівництва компанії в напрямі отримання форми «EUR:1»;
- пошук кредитних коштів (з більш низькими кредитними ставками та іншими умовами лояльності на зовнішніх ринках);
- створення власного митно-ліцензійного складу;
- оформлення транспортних засобів для перевезення техніки, у т. ч. у лізинг, з метою економії на перевезеннях;
- оптимізація та систематизація діяльності окремого відділу ЗЕД.

Таким чином, запропоновані заходи щодо удосконалення стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Люстдорф» можна охарактеризувати як досить перспективні, що сприятимуть покращенню фінансового стану досліджуваного підприємства та подальшому розвитку його зовнішньоекономічної діяльності. Проаналізувавши стан та проблеми функціонування відділу ЗЕД, оцінимо ефективність здійснення зовнішньоторговельної угоди з експорту.



### 3.2 Впровадження та оцінка ефективності впровадження стратегії ЗЕД

При впровадженні стратегії ЗЕД, спрямованої на розвиток експорту, необхідно враховувати, що головним регулятором тарифного регулювання експорту молочних продуктів є мито. Ставки митного та не митного регулювання затверджуються Верховною Радою України за поданням Кабінету Міністрів України.

Відповідно до Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про Митний тариф України» № 1109-V від 31.05.2007 молочні продукти відносяться до групи 04 [1].

Ставки мита молочних продуктів наступні: 0401 10 10 00 – 0401 30 99 00 (молоко та вершки, не згущені та без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин) – 0,1 євро за 1 л.; 0402 10 11 00 – 0403 90 99 00 (молоко та вершки, згущені або з доданням цукру чи інших підсолоджувальних речовин) – 0,5 євро за 1 кг; 0404 10 02 00 – 0404 90 89 00 (молочна сироватка) – 0,2 євро за 1 кг; 0405 10 11 00 – 0405 90 90 00 (масло вершкове та інші жири, вироблені з молока; молочні пасти) – 1,5 євро за 1 кг; 0406 10 20 00 – 0406 90 99 90 (сири всіх видів і кисломолочний сир) – 0,8 євро за 1 кг [17].

Нетарифні методи регулювання – це комплекс заходів обмежувально-заборонного характеру, що перешкоджають проникненню іноземних товарів на внутрішній ринок та стимулюють розвиток експортного потенціалу держави як суб'єкта світових господарських зв'язків.

До молочних продуктів при експорті застосовуються непрямі методи нетарифного регулювання. Зокрема, застосовується технічне регулювання. Отже, зовнішньоторговельні операції з молочними продуктами здійснюються згідно законодавства України у сфері регулювання зовнішньоекономічної діяльності. При цьому при експорті молочних продуктів застосовуються заходи тарифного і нетарифного регулювання, а оскільки молочні продукти входять до продовольчих товарів, то до них застосовується жорсткий

радіологічний, екологічний та фіто санітарний контроль.

Зовнішньоторговельний договір купівлі-продажу являє собою зовнішньоторговельну операцію у сфері міжнародної торгівлі, що містить в собі статті за якими здійснюються експорт чи імпорт зазначеної продукції. Нами запропоновано зовнішньоторговельний договір з експорту молочних продуктів та проведені розрахунки його ефективності в рамках стратегії ЗЕД для ТОВ «Люстдорф».

Нами пропонується до реалізації на експорт 29 т., а саме 100000 упаковок йогурту «На здоров'я» в асортименті, кожна упаковка по 290 гр. (0,29 кг).

Загальна вартість договору становить 2905368 за офіційним курсом НБУ станом на 15.11.2023 р. 1 долар = 36,3171 грн. 80000 дол. США (таблиця 3.4) згідно із Специфікою, що додається нижче.

Таблиця 3.4 – Умови контракту на експорт йогурту «На здоров'я»

Найменування товару	Кількість товару (1 уп. по 290 гр.), од.	Ціна за одиницю Товару (з урахуванням ПДВ), USD	Всього до сплати за товар, USD
Йогурту «На здоров'я» в асортименті	100000	0,8	80000
Загальна сума, USD: \$80 000			

ТОВ «Люстдорф» зобов'язується доставити товар покупцям на умовах СІР «Інкотермс 2020», що включає перевезення та страхування товару до зазначеного місця, а саме Склад МНА м. Кишинів, а покупець зобов'язується оплатити йогурт «На здоров'я» в повному обсязі, в строк та на умовах, передбачених договором. Йогурту «На здоров'я» буде поставляється у період з 24 лютого по 24 травня 2024 р. Право власності на йогурт «На здоров'я» переходить до покупця після його оплати в повному обсязі та підписання двостороннього акту прийому-передачі.

Платежі за договором будуть здійснюватися таким чином і у такій

послідовності:

- 30 % передоплати у термін до 17 лютого 2024 р.;
- 40 % оплати протягом наступних 14 днів;
- 30 % оплати до 25 березня 2024 р.

Платежі за договором здійснюється у дол. США.

Розрахуємо ефективність здійснення зовнішньоторговельної угоди з експорту йогурту «На здоров'я» за зовнішньоекономічним контрактом в рамках стратегії ЗЕД (таблиця 3.5).

Отже провівши розрахунки у таблиці 3.5, можна стверджувати, що ефективність даної угоди експорту молочних продуктів є високою, адже рентабельність угоди складає 63,095%. Для більш точного визначення ефективності запропонованої угоди було проведено коефіцієнтний аналіз.

Для проведення коефіцієнтного аналізу було визначено коефіцієнт ефективності експорту товару та альтернативний коефіцієнт ефективності експорту. Експорт товару ефективний, якщо експортний дохід перевищує експортні витрати. Це відбиває базовий коефіцієнт ефективності експорту, який дорівнює  $1,427 > 1$ . Оскільки коефіцієнт більший за одиницю то запропонована стратегія експорту для ТОВ «Люстдорф» ефективна.

Але для визначення ефективності експорту розрахунку лише базового коефіцієнту ефективності експорту недостатньо. Тому було з'ясувано чи є експорт товару більш вигідною операцією, ніж продаж цього товару всередині країни. Для цього було використано альтернативний коефіцієнт ефективності експорту, який дорівнює  $1,710 > 1$ .

Альтернативний коефіцієнт є більшим від одиниці, тому можна вважати що експорт даного товару є ефективним і більш прибутковим чим продаж на внутрішньому ринку. Отже, на основі проведеного коефіцієнтного аналізу можна стверджувати, що зовнішньоекономічний контракт на експорт молочних продуктів є ефективним, тому що базовий коефіцієнт експорту та альтернативний коефіцієнт ефективності експорту більше одиниці.

Таблиця 3.5 – Оцінка ефективності здійснення зовнішньоторговельної угоди з експорту йогурту «На здоров'я» за зовнішньоекономічним контрактом в рамках стратегії ЗЕД для ТОВ «Люстдорф»

Показник	дол. США	грн.
1	2	3
1. Умови експорту товару курс (1 долар = 36,3171 грн.; 1 євро = 38,9392 грн.) :		
а) закупівельна вартість 1 упаковки йогурту	0,8	29
Сума контракту	80000	2905368
б) кредит не надається		
в) витрати, пов'язані з експортом:		
– транспортні витрати (додавання розвантаження-навантаження)	3000	108951,3
– виклик митного інспектора	30	1090
– страхування (2% від вартості контракут)	$80000 * 0,02 = 1600$	58107
г) оформлення вантажно-митної декларації (ВМД) (вся продукція відноситься до однієї категорії товарів (код 2203), тому на одну машину буде оформляться одна ВМД, додаткові листи не потрібні) на 15 машин	330	$800 * 15 = 12000$
д) сертифікати походження від Торгово-промислової палати (один сертифікат видається на одну машину)	103	$250 * 15 = 3750$
Всього витрат пов'язаних з експортом (п.(а)+(б)+(в)+(г)+(д))	5064	183898
2. Витрати, пов'язані з митним оформленням експорту вантажу:		
а) Сплата експортного мита	$29000 \text{ кг} * 0,2 = 5800$ євро $5800 \text{ євро} * 1,07 = 6206$ дол.	225384
б) Сплата митних зборів	$8000\$ * 0,2\% = 16$	581
в) Акцизний збір – йогурт не є підакцизними товарами, оскільки належать до групи продуктів харчування	-	-
г) Експортер займається виробництвом йогурту на експорт із придбаної сировини, отже ПДВ повертається лише з нарахованого мита та митних зборів	$(6206+16) * 0,2 = 1244$	45178

Кінець таблиці 3.5

1	2	3
3 Розрахунок валютної виручки (кількість товару * ціну товару)	100000 шт. * 0,8 \$ = 80000	2905368
4. Розрахунок валового доходу (виручка – витрати по експорту)	80000 – (5064 + 6206) = 68730	249607
5. Розрахунок з бюджетом: повернення сплаченого ПДВ	(80000 + 5064 + 6206)*0,2 = 91270 * 0,2 = 18254	662932
6. Розрахунок прибутку (валовий дохід – відрахування)	68730-18254=50476	1833142
7. Сплата податку на прибуток (сума отриманого прибутку до оподаткування * 18%)	50476*0,18 = 9086	329977
8. Розрахунок чистого прибутку (прибуток до оподаткування – податок на прибуток)	50476-9086 = 41390	1503165
9 Розрахунок рентабельності зовнішньоторговельної угоди (прибуток / виручка * 100%)	50476 /80000*100 =63,095	
10. Базовий коефіцієнт ефективності експорту $E_e^0 = \frac{B_e}{C_m + T_e + O_e}$ , де $B_e$ – виручка від експорту = 80000 \$ $C_m$ – собівартість товару = 51000 \$ $T_e$ – транспортні витрати = 4630 \$ (3000+30+1600) $O_e$ – організаційні витрати = 433 \$ (330+103)		80000 / (51000 + 4630 + 433) = 1,427 > 1.
а) собівартість 1 упаковки йогурту	0,51	18,5
б) собівартість 100000 упаковок	51000	1852172
11. Альтернативний коефіцієнт ефективності експорту $E_e^1 = \frac{B_e - C_m - T_e - O_e}{B_e - C_m}$ , де $B_v$ – внутрішня виручка (виручка від продажу товару у середині країни) = 65000 \$		(80000 – 51000 – 4630 – 433) / (65000 – 51000) = 23937 / 14000 = 1,710 > 1.

А це означає, що прибуток від реалізації молочних продуктів на зовнішньому ринку є вищим ніж прибуток від реалізації такої ж партії цукру на внутрішньому ринку. Також підприємство отримує високий рівень рентабельності 63,095% за значної загальної суми прибутку. Таким чином, при наявності якісного продукту, в даному випадку йогурту «На здоров'я», сертифікованих та вироблених за світовими стандартами, українське підприємство – виробник та продавець молочних продуктів має можливість продавати продукцію на зовнішніх ринках.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що під організаційним розвитком розуміють процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є упорядкування складової господарчої діяльності і перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєдіяльності та адаптації до змін у навколишньому середовищі.

Визначені основні заходи стратегічного розвитку ТОВ «Люстдорф»: введення до складу відділу зовнішньоекономічних зв'язків двох-трьох спеціалістів з досвідом роботи на міжнародних ринках; розробка та підписання диверсифікованих стандартів з дилерами щодо цінової політики, умов доставки, оплати молочної продукції залежно від обсягу закупівель і рівня виконання плану; розширення асортименту експортних поставок продукції; залучення до ВЗЕД спеціаліста з активізації нових ринків збуту; впровадження системи мотивації дилерів до виконання річних планів закупівлі. Для отримання намічених показників збутової діяльності на міжнародному ринку суттєве значення має бути приділено розробці стратегії комунікаційної активності компанії за кордоном.

Було розроблено стратегію зовнішньоекономічної діяльності щодо продажу йогурту «На здоров'я» на експорт та оцінено ефективність експорту для ТОВ «Люстдорф». У результаті здійснення експортної угоди при реалізації експортної стратегії підприємство може отримати чистий прибуток у розмірі 41390\$ або 1503165 грн. Рентабельність угоди з експорту

молочного продукту йогурту «На здоров'я», української фірми виробника, становить 63,095% це досить високий показник. Проведений коефіцієнтний аналіз дозволяє стверджувати, що зовнішньоекономічний контракт на експорт молочних продуктів в рамках зовнішньоекономічної стратегії є ефективним, тому що базовий коефіцієнт експорту та альтернативний коефіцієнт ефективності експорту більше одиниці.

Таким чином ми бачимо, що в Україні досить розвинена промисловість з виготовлення молочних продуктів. Проаналізувавши вище викладену роботу ми можемо з впевненістю сказати, що український виробник молочних продуктів є досить потужним конкурентом на міжнародному ринку.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі магістра поставлено та вирішено актуальне завдання – теоретично обґрунтовано та розроблено рішення щодо формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

Проведені дослідження із визначення критеріїв вибору базової стратегії ЗЕД підприємства на основі оцінки масштабів впливу кожного з них на забезпечення стійкого економічного зростання підприємства на зовнішньому ринку дозволяють зробити раціональний вибір із запропонованих стратегічних альтернатив залежно від цілей і завдань підприємства в умовах різної інтенсивності впливу факторів зовнішнього ринку. Найбільш логічним та оптимальним буде вибір того варіанту стратегічної альтернативи ЗЕД підприємства, який сприятиме максимізації прибутку у короткостроковій та середньостроковій перспективі або забезпечить позитивний розвиток репутації підприємства, за умов забезпеченості певним ресурсним рівнем припустимого для підприємницького ризику, забезпечення стратегічної гнучкості та подолання певних наявних вхідних бар'єрів зовнішнього ринку.

При формуванні і реалізації інноваційної стратегії компанії обов'язково повинні враховуватись такі складові елементи, як базова стратегія зовнішньоекономічної діяльності компанії, наявність необхідного ресурсного забезпечення, комплексність, відкритість компанії для забезпечення високого рівня її конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Крім того, управління компанії повинно перевірити готовність міжнародного ринку до сприйняття інноватики у діяльності організації. Зміни внутрішнього та зовнішнього середовища формують для компанії як комплекс ефективних пріоритетних напрямів розвитку, так і комплекс проблем, які можуть призводити до ліквідації компанії на світовій арені. Важливою складовою успішного довгострокового розвитку компанії при веденні



зовнішньоекономічної діяльності є правильний та виважений вибір виду інноваційної стратегії у довгостроковій перспективі. Наукові дослідження вчених дозволили сформувавши комплексний узагальнений підхід до пошуку виду інноваційної стратегії та аналізу шляхів її реалізації у діяльності компанії. Обґрунтована та зважена інноваційна стратегія з адекватним змістом, як певний стратегічний портфель, забезпечить інноваційний процес розвитку компанії на всіх її етапах, що є запорукою тривалого успіху її зовнішньоекономічної діяльності.

Вдосконалення вибору інноваційної стратегії компанії формує один із основних пріоритетів розвитку для будь-якої організації, а саме – можливість швидкої реалізації інвестиційних проєктів у довгостроковій перспективі. Отже, результати даних досліджень можуть бути використані в подальшому глибшому вивченні інноваційної стратегії компанії при веденні зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства залежить як від різнорівневого державного регулювання, так від окремих суб'єктів господарювання. У першому випадку зовнішньоекономічна діяльність спрямована на створення міждержавної співпраці, створення торгово-політичних механізмів, що стимулюють розвиток і підвищення ефективності зовнішньоекономічних зв'язків для міжнародної виробничої інтеграції та кооперації, експорту та імпорту товарів і послуг, виходу на зовнішній ринок.

Важливу роль відіграє державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, що ставить за мету регулювання як зовнішньоекономічної, так і інвестиційної й іншої діяльності у сфері міжнародного обміну товарами, інформацією, роботами, послугами, результатами інтелектуальної діяльності.

Надважливе значення молочних продуктів підтверджується обсягами виробництва молока в усіх куточках світу і зростанням їх динаміки. Країни-лідери в цій галузі суттєво не змінюються протягом останніх десятиріч, а Україна через скорочення виробництва поступово опинилася наприкінці переліку двадцятки найбільших виробників.

Виробництво молока у світі зростає більшою мірою із підвищенням продуктивності корів у розвинених країнах, ніж поголів'я у країнах, що розвиваються. Середній розмір молочної ферми у світі – лише 3 корови, проте розвинені країни, як правило, мають модель сімейної ферми (10–100 корів) або бізнес-ферми (понад 100). У світі, зокрема в Україні, чисельність молочних ферм зменшується, а їх розмір зростає. Молочні ферми еволюціонують шляхом їх трансформації з домогосподарств у сімейні ферми, а потім із них – у бізнес-ферми.

Світовий молочний сектор періодично входить у зону цінової турбулентності, спричиненої різними факторами. Сучасні світові закупівельні ціни є безпрецедентно високими. Основні причини: інфляція та війна в Україні, а також кліматичні виклики. Посилення невизначеності щодо майбутньої політичної стабільності, екологічних норм і торговельних угод зумовлює сповільнення світового виробництва молока при стабільному попиту на молочні продукти. У таких умовах ціни на молоко залишатимуться високими, однак це не компенсує екстремальне зростання витрат на сільськогосподарські ресурси. Зазвичай закупівельна ціна в Україні корелювала зі світовою, проте під час війни розрив між цінами збільшився, оскільки порушено нормальне функціонування ринку молока і молочних продуктів. Нижчі закупівельні ціни в Україні призводять до нижчих цін на молочні продукти, а, отже, вони привабливі для зовнішньої торгівлі. В умовах лібералізації торгівлі з ЄС для українських виробників молочних продуктів, навіть якщо це відбувається під час війни, є можливість посісти свою нішу на ринку ЄС, зарекомендувати себе як добросовісного постачальника та зміцнити зв'язки з теперішніми й майбутніми покупцями. Після закінчення війни налагоджені канали збуту на європейський ринок можуть бути розширені й посилені.

До 2030 р. виробництво молока та молочних продуктів у світі зростатиме в цілому, але нижчими темпами аніж споживання. Багато країн залишатимуться нетто-імпортерами молочних продуктів, що сприятиме

розширенню світової торгівлі. За таких обставин Україна може знову заявити про себе на світовій арені як експортер молочних продуктів. Розвиток молочної галузі в Україні у контексті нарощування виробництва якісного молока є беззаперечно вигідним як для України, так і для світового ринку молока і молочної продукції.

Також підприємство має низку переваг на ринку, через постійне впровадження інноваційних проєктів. Разом із тим є і загрози, найважливіша з яких нестабільна ситуація в країні. Тож, було сформовано цілі для ТОВ «Люстдорф» задля закріплення лідируючих позицій на ринку, а також деталізовано 2 цілі задачами за методикою SMART.

ТОВ «Люстдорф» за період з 2020 р. по 2022 р. залишилося із базовим рівнем конкурентоспроможності близьким до 10 (11,12). При цьому ефективність виробничої діяльності скоротилася (ЕО = 5), фінансове положення організації мало незначне збільшення (ФО=13,5), ефективність збуту, а ефективність просування продукції – зменшення (ЕЗ = 5). Така тенденція є негативною та вимагає від керівництва впровадження заходів щодо покращення шляхом впровадження міжнародної стратегії.

Щодо аналізу внутрішньої конкурентоспроможності підприємство ТОВ «Люстдорф» має незбалансований портфель продукції, оскільки кількість товарів-лідерів на ринку значно мала, разом із низкою товарів-аутсайдерів, що виходять з ринку. Аналіз якості продукції показав, що товар є конкурентоспроможним на середньому рівні, а у порівнянні з минулим роком конкурентоспроможність збільшилась. Відповідно до внутрішнього аналізу конкурентоспроможності товаром-лідером серед обраних позицій виявилось Молоко пастеризоване ТМ «Селянське», 2,5 % жиру, 950 г.

Підприємство матеріаломістке; бо питома вага матеріальних витрат зросла у 2022 р. на 3,76% у порівнянні з 2021 р., сума витрат на оплату праці збільшилася на 19068 тис. грн., або на 5,59%; сума амортизації зросла на 73814 тис. грн., або на 62,31%. Однак сума операційних витрат скоротилася на -200746 тис. грн., або на -4,77% у порівнянні з 2021 р.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Люстдорф» за 2021–2022 рр. діяльність підприємства є недостатньо ефективною, адже спостерігається скорочення багатьох показників рентабельності. Особливо зменшилися рентабельність продукції (-5,05%) та рентабельність продажу (-2,75%). При цьому рентабельність операційної діяльності зросла на 3,93%, активів – на 6,08%, власного капіталу – на 13,05%, залученого капіталу – на 23,19%, необоротних активів – на 11,89%.

Фінансові показники свідчать про покращення ефективності діяльності ТОВ «Люстдорф»: по-перше, коефіцієнти знаходились в рамках норми у 2022 р., по-друге, абсолютне відхилення позитивне за всіма показниками коефіцієнтів ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)), що свідчить про збільшення можливості швидкого переведення активу в готівку з мінімальними втратами. Згідно із результатами таблиці 2.21 є коефіцієнт незалежності погіршився (-0,441), а коефіцієнт забезпеченості власними коштами збільшився на 0,1 разом із коефіцієнтом забезпеченості запасів власним капіталом, який збільшився на 0,906.

Під організаційним розвитком розуміють процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є упорядкування складової господарчої діяльності і перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєдіяльності та адаптації до змін у навколишньому середовищі.

Визначені основні заходи стратегічного розвитку ТОВ «Люстдорф»: введення до складу відділу зовнішньоекономічних зв'язків двох-трьох спеціалістів з досвідом роботи на міжнародних ринках; розробка та підписання диверсифікованих стандартів з дилерами щодо цінової політики, умов доставки, оплати молочної продукції залежно від обсягу закупівель і рівня виконання плану; розширення асортименту експортних поставок продукції; залучення до ВЗЕД спеціаліста з активізації нових ринків збуту; впровадження системи мотивації дилерів до виконання річних планів

закупівлі. Для отримання намічених показників збутової діяльності на міжнародному ринку суттєве значення має бути приділено розробці стратегії комунікаційної активності компанії за кордоном.

Було розроблено стратегію зовнішньоекономічної діяльності щодо продажу йогурту «На здоров'я» на експорт та оцінено ефективність експорту для ТОВ «Люстдорф». У результаті здійснення експортної угоди при реалізації експортної стратегії підприємство може отримати чистий прибуток у розмірі 41390\$ або 1503165 грн. Рентабельність угоди з експорту молочного продукту йогурту «На здоров'я», української фірми виробника, становить 63,095% це досить високий показник. Проведений коефіцієнтний аналіз дозволяє стверджувати, що зовнішньоекономічний контракт на експорт молочних продуктів в рамках зовнішньоекономічної стратегії є ефективним, тому що базовий коефіцієнт експорту та альтернативний коефіцієнт ефективності експорту більше одиниці.

Таким чином ми бачимо, що в Україні досить розвинена промисловість з виготовлення молочних продуктів. Проаналізувавши вище викладену роботу ми можемо з впевненістю сказати, що український виробник молочних продуктів є досить потужним конкурентом на міжнародному ринку.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Безгінова Л.І., Забродська Л.Д., Швед С.А., Яроцька О.Г. Моделі стратегічного управління підприємством. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 2. С. 300–308.
2. Болотіна І.М., Семенець М. В. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9893>
3. Буглас В.В., Самійленко М.А. Реалії зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних і іноземних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2018/52.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/52.pdf)
4. Бутенко Н.В. Маркетингове стратегічне планування діяльності підприємств корпоративного типу. *Вісник*. К., 2008. №2 (44). С. 33–37.
5. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент; за ред. В. О. Василенка. К.: ЦУЛ, Фенікс, 2019. 440 с.
6. Війна росії проти України спричинила рекордне зростання цін на молоко у світі. Асоціація виробників молока. 29 червня 2022 р. URL : <https://avm-ua.org/uk/post/vijna-rosii-proti-ukraini-spricinilarekordne-zrostanna-cin-na-moloko-u-sviti>.
7. Глобальний індекс інновацій. URL: <http://gtmarket.ru/ratings/global-innovationindex/info>
8. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
9. Дзеніс О.О. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 266–272. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/54.pdf>
10. Експорт товарів і послуг України. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=a4519e1d-d49f-4167-876b->

1b544fae85de

11. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1, № 5. С. 62–67. URL: <https://doi.org/10.46299/j.ismef.20220105.08>
12. Закон України «Про Єдиний митний тариф» від 5.02.1992 р. № 2097-XII
13. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. № 959-XII
14. Закон України «Про молоко та молочні продукти» № 1870-IV від 24 червня 2004 року.
15. Ігнатенко Р. В. Розвиток цифрового маркетингу у світі та в Україні. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 450–455.
16. Інноваційна Україна. 2020 : національна доповідь / НАН України. Київ, 2015. 336 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2015/07/Інноваційна-Україна-2020++.pdf>
17. Інструкція про порядок заповнення вантажної митної декларації, затверджена наказом Державної митної служби України від 09.07.1997 р. № 307 (у редакції наказу Держмитслужби України від 18.04.2002 р. № 207)
18. Йохна М.А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник. Хмельницький : ХНУ, 2019. 327 с.
19. Кириченко О.А., Ваганов К.Г. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2008. №1. URL: [http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008\\_1.html](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008_1.html).
20. Кісь О.П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Х., 2005. 21 с.
21. Ковальчук С.В. Сучасний стан інноваційного розвитку промислових підприємств України. *Економіст*. 2012. № 10. С. 27–32.
22. Козак О., Грищенко О. Ринок молока і молочних продуктів: світові тенденції розвитку та перспективи для України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 90–96.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-14>

23. Козак О.А. Розвиток молокопродуктового підкомплексу в умовах міжнародної інтеграції України: монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2021. 400 с.

24. Косенко С.В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2011. №3(15). С. 117–125

25. Краснокутська, Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.

26. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика. моногр. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 198 с.

27. Липчук В.В., Дудяк Р.П., Бугіль С.Я., Янишин Я. С. Маркетинг: навч. пос. Львів: «Магнолія 2006», 2012. 456 с. URL: [http://pidruchniki.com/1881091150063/marketing/osnovni\\_tipi\\_strategiy\\_vihodu\\_zovnishni\\_rinki\\_harakteristika](http://pidruchniki.com/1881091150063/marketing/osnovni_tipi_strategiy_vihodu_zovnishni_rinki_harakteristika)

28. Лігоненко І.В. Стратегія вибору ринку підприємством у системі міжнародного маркетингу. *Видавництво Львівської політехніки*. 2008. URL: <http://vlp.com.ua/files/120.pdf>

29. Лук'яненко Д.Г., Губський Б.В., Мозговий О.М. Міжнародна інвестиційна діяльність: підручник. К.: КНЕУ, 2012. : <http://library.if.ua/book/125/8237.html>

30. Лупенко Ю., Тулуш Л., Грищенко О., Чагаровський В., Дідур А., Стріховський Д. Баланс молока та молокопродуктів (прогноз на 2022 р. та на період воєнного стану). Київ : ННЦ «ІАЕ», 2022. 24 с.

31. Молочний експорт в умовах війни. Бюлетень № 3. 15 червня 2022 р. Інфагро. URL: [https://infagro.com.ua/ua/wp-content/uploads/2022/06/Dairy\\_export\\_B03\\_UKR\\_fin\\_pdf.pdf](https://infagro.com.ua/ua/wp-content/uploads/2022/06/Dairy_export_B03_UKR_fin_pdf.pdf)

32. Офіційна звітність ТОВ «Люстдорф» URL: [https://clarity-project.info/edr/23063575/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/23063575/finances?current_year=2022)



33. Офіційний сайт Люстдорфа URL: <https://www.loostdorf.com/>
34. Патица Н. І. Конкуренентоспроможність та позиціонування України на світовому ринку молочної продукції. *Економіка АПК*. 2019. № 5. С. 77–86.
35. Писаренко Т.В., Кваша Т.К., Рожкова Л.В. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році : монографія. Київ : УкрІНТЕІ, 2020. 45 с.
36. Піддубна Л.І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2011. 400 с.
37. Полякова Я.О., Баскович Д.В. Критерії вибору базових стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 80–84.
38. Пономаренко В.С., Піддубна Л.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 328 с.
39. Продіус І.П., Городецька Т.Б., Задорожнюк В.С. Формування стратегій організаційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобалізації світової економіки. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2012. № 3–4 (4–5). С. 13–16.
40. Прокопенко О.В., Войтенко О.М., Костирко Д.Р., Казаков В.В. Інноваційні стратегії розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку. *Академічні візії*. 2023. Випуск 16. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7595115>
41. Пугачов М.І. Розвиток зовнішньої торгівлі агропродовольчими товарами. *Економіка АПК*. 2019. № 3. С. 6–13.
42. Рахімова С.А. Реалізація інноваційних проєктів шляхом формування інноваційної політики розвинених країн. *Науковий погляд. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 108–117.
43. Рахман М.С., Євтушенко В.А., Рудас Д.С. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами ЄС. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 39–44. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-7>

44. Родіонова Е.В. Інноваційні стратегії підприємств. *Наука та економіка*. 2011. №3 (7). С. 36-38.
45. Россоха В.В., Петриченко О.А. Розвиток ринку молока та молокопродукції в Україні. *Економіка АПК*. 2018. № 8. С. 43-54.
46. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник. Хмельницький : ХНУ, 2019. 327 с.
47. Функціонування ринку молока та молочної продукції: теорія, зарубіжний досвід і вітчизняна практика : монографія. Шуст О.А., Варченко О.М., Гончарук І.В. та ін. ; за ред. О.А. Шуст. Біла Церква : ПрАТ «Білоцерківська книжкова фабрика», 2021. 296 с.
48. Циганкова Т. М. Управління міжнародним маркетингом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2001. 132 с.
49. Чагаровський В. П. Про значення молочної галузі для продовольчої безпеки країни. *Внутрішня торгівля. Імпорт. Експорт*. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2022/05/14/vadim-chagarovskiy-golova-smpuznachennya-molochnoyi-galuzi-dlya-prodovolchoyi-bezpeki-krayini-molochna-pererobka-pid-chas-viyniderzhavna-dopomoga/>
50. Чубай В.М. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2020. № 1 (3). Т. 2. С. 347–356.
51. Шпичак О.М. Організаційно-економічні проблеми виробництва молока в Україні та їх вирішення. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 24–40.
52. Шталь Т.В., Захаренко І.В. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства: конкурентні переваги та державне регулювання. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 21–27. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-21-27>.
53. Bozhkova, V., Halytsia, I. Mechanisms to ensure the development of the economy of the future in the context of global change. *Futurity Economics & Law*. 2022. №2 (2) P. 4-13.
54. European Innovation Scoreboard 2021. Most Innovative Countries:

веб-сайт. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45940>

55. FAO, Global Dairy Platform. Climate change and the global dairy cattle sector. The role of the dairy sector in a low-carbon future. Rome. 2019. 36 p. URL : <https://www.fao.org/3/CA2929EN/ca2929en.pdf>.

56. FAO. URL: <https://www.fao.org/statistics/en>.

57. Freeman C., Nelson R., Silverberg G. & Soete, L. (eds). Technical Change and Economic Theory, in G. Dosi «Japan: A New National System of Innovation», Pinter, 1988. P. 330–348.

58. Hemme (ed.) 2021: IFCN Dairy Report 2021, IFCN, Kiel, Germany, 224 p.

59. IFCN Monthly Public Indicators. URL: <https://ifcndairy.org/about-us/ifcn-dairy-research-networkmethod/>

60. Kotler Ph. Marketing Management. Front Cover. Pearson Education Canada, 2001. Business & Economics. 718 p.

61. Nikitina A.V., Zakharenko I.V. Contemporary State of Ukrainian Enterprises Development under Modern Globalization Conditions. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-5>

62. Preliminary Results IFCN Dairy Report 2022. June 8th, 2022. 18 p.

63. Sanetra-Półgrabi, S., & Tetłaka, Z. Protection of consumer rights in the advertising of the future in the context of economic instability. *Futurity Economics&Law*, 2022. № 2 (3), pp. 12–18.

64. The Global Competitiveness Report 2020–2021. URL: <https://www.weforum.org/reports/theglobalcompetitiveness-report-2020-2021>