

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КОРБА Юрій Романович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 65.012.2:339.5:631.15(477.8)

Менеджмент зовнішньоекономічних операцій агропромислових підприємств
*** в умовах євроінтеграції

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

КОЛОДІЙЧУК Володимир Анатолійович
доктор економічних наук, професор

Львів – 2025

**Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького**

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

доц. Батюк Б.Б.

«_____» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Студента **КОРБИ Юрія Романовича**
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи): **«Менеджмент зовнішньоекономічних операцій агропромислових підприємств *** в умовах євроінтеграції»**
керівник проєкту (роботи) - Колодійчук В.А., д.е.н., професор,
затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» __ 2025 р. № _____
2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчально-методична, наукова та довідкова література з теми кваліфікаційної роботи. Звіти господарств *** області за 2022–2024 рр. щодо обсягів виробництва і реалізації товарної продукції, зовнішньоекономічних операцій підприємств АПК області
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ. 1.1. Зміст менеджменту зовнішньоекономічних операцій підприємств та його складових. 1.2. Управління зовнішньоекономічними операціями на мезорівні та світова практика її державного регулювання. 1.3 Методика планування зовнішньоекономічних операцій агропідприємств в умовах євроінтеграції. РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ *** ОБЛАСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ. 2.1. Організаційно-економічна характеристика АПК *** області. 2.2. Аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності підприємств області. 2.3. Маркетингове забезпечення управління зовнішньоекономічними операціями підприємств АПК.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ АГРОПІДПРИЄМСТВ. 3.1. Перспективні форми розвитку зовнішньоекономічних операцій підприємств *** в умовах євроінтеграції. 3.2. Управління інвестиційною діяльністю у сфері зовнішньоекономічних операцій. 3.3. Удосконалення управління економічними взаємозв'язками між с.г. і переробними підприємствами.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
1. Методи регламентування зовнішньої торгівлі у міжнародній практиці. 2. Взаємозв'язок планів роботи підприємства. 3. Пріоритети імпортного та експортного потенціалу *** області. 5. Джерела фінансування капітальних вкладень на підприємстві.

5. Етапи реалізації завдань першочергового плану розвитку підприємства

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 11 травня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	травень 2025 р.	виконано
2	Розробка змісту роботи	травень 2025 р.	виконано
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	червень 2025 р.	виконано
4	Бібліографічний огляд	червень 2025 р.	виконано
5	Вступ	серпень 2025 р.	виконано
6	Розділ 1	вересень 2025 р.	виконано
7	Розділ 2	жовтень 2025 р.	виконано
8	Розділ 3	листопад 2025 р.	виконано
9	Висновки та пропозиції	грудень 2025 р.	виконано
10	Оформлення роботи	грудень 2025 р.	виконано
11	Оформлення візуального супроводу роботи	грудень 2025 р.	виконано
12	Представлення та захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025 р.	

Здобувач _____ Корба Ю.Р.

Керівник проекту (роботи) _____ Колодійчук В.А.

АНОТАЦІЯ

Корба Ю.Р. Менеджмент зовнішньоекономічних операцій агропромислових підприємств * в умовах євроінтеграції. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю агропромислових підприємств в умовах євроінтеграції. Проаналізовано сучасний стан виробничо-збутової діяльності та управління зовнішньоекономічними операціями аграрних підприємств *** області. Сформульовано та обґрунтовано пропозиції щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічних зв'язків підприємств регіону, удосконалення логістичних та збутових процесів, оптимізації механізмів планування та регулювання експортно-імпоротної діяльності.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, агропромислове підприємство, експорт, імпорт, євроінтеграція, логістика, управління, збут, виробництво.

SUMMARY

Korba Yu.R. Management of foreign economic operations of agro-industrial enterprises of Lviv region in the context of European integration. – Manuscript.

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv - Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work explores the theoretical and methodological foundations of managing the foreign economic activities of agro-industrial enterprises under the conditions of European integration. The current state of production and sales activities, as well as the management of foreign economic operations of agricultural enterprises in the Lviv region, is analyzed. Proposals aimed at improving the efficiency of foreign economic relations of regional enterprises, enhancing logistics and sales processes, and optimizing planning and regulatory mechanisms for export–import activities are formulated and substantiated.

Keywords: foreign economic activity, agro-industrial enterprise, export, import, European integration, logistics, management, sales, production.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Зміст менеджменту зовнішньоекономічних операцій підприємств та його складових.....	9
1.2. Управління зовнішньоекономічними операціями на мезорівні та світова практика її державного регулювання.....	14
1.3. Методика планування зовнішньоекономічних операцій агропідприємств в умовах євроінтеграції.....	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ *** ОБЛАСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика АПК *** області	39
2.2. Аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності підприємств області	48
2.3. Маркетингове забезпечення управління зовнішньоекономічними операціями підприємств АПК.....	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ АГРОПІДПРИЄМСТВ.....	63
3.1. Перспективні форми розвитку зовнішньоекономічних операцій підприємств *** в умовах євроінтеграції.....	63
3.2. Управління інвестиційною діяльністю у сфері зовнішньоекономічних операцій.....	71
3.3. Удосконалення управління економічними зв'язками між сільськогосподарськими і переробними підприємствами.....	78
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

ВСТУП

Актуальність дослідження: З огляду на лібералізацію міжнародної економічної діяльності та відкриття світових ринків для вітчизняних виробників конкурентоспроможної продукції, виникає потреба у впровадженні інноваційних підходів до керування зовнішньоекономічними операціями. Посилення конкуренції між країнами за доступ до торговельних майданчиків змушує агропромислові підприємства шукати більш ефективні механізми організації збуту та логістики, аби зберігати свої позиції на глобальних ринках. Водночас структура попиту на аграрну продукцію у світі зазнає сталих змін, що потребує від підприємств здатності швидко адаптуватися до нових вимог, підвищувати якість продукції та вдосконалювати інструменти управління експортно-імпортними процесами.

Аналіз останніх досліджень. Питання піднесення зовнішньоекономічної активності українських агропромислових підприємств знаходить відображення у працях видатних науковців, таких як В.Г. Андрійчук, В.І. Бойко, В.П. Галушка, О.Д. Гудзинський, А.М. Кандиба, І.І. Лукінов, Ю.П. та низки інших.

Проте наявні напрацювання охоплюють лише окремі аспекти цієї проблематики. Наприклад, А.М. Кандиба детально розглядає питання науково-технічного розвитку в агропромисловому комплексі, тоді як інші дослідники зосереджуються на підтримці виробництва та стимулюванні експорту в умовах членства у СОТ. Водночас сучасний стан аграрної сфери в Україні потребує більш системного підходу.

Попри вагомий внесок науковців, низка ключових питань досі залишається невирішеною. Насамперед бракує комплексних методичних підходів до прогнозування розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств та визначення дієвих механізмів підвищення її ефективності. Також неврегульованим лишається питання оптимальних показників вирощування вітчизняних культур для відповідності вимогам міжнародних ринків.

Мета дипломної роботи полягає у розробці науково обґрунтованих рекомендацій для встановлення та розвитку зовнішньоекономічних зв'язків підпри-

ємств АПК *** області в умовах євроінтеграції, які є **об'єктами даного дослідження**.

Для досягнення поставленої мети нами вирішувались наступні **завдання**:

- проаналізувати сутність, засади, завдання та способи керування зовнішньогосподарською діяльністю суб'єктів господарювання;
- з'ясувати, що собою являє керівництво зовнішньоекономічною активністю на рівні регіонів та ознайомитися зі світовим досвідом державного впливу на ЗЕД;
- викласти підходи до визначення планів зовнішньоекономічної активності агропромислових суб'єктів;
- зробити висновок щодо ресурсного забезпечення АПК *** та поточного стану керування операціями з виробництва та збуту на агропромислових підприємствах;
- сформулювати рекомендації стосовно застосування прогресивних видів розбудови зовнішньоекономічних контактів суб'єктів господарювання області та вдосконалення взаємодії між суб'єктами виробничої та переробної ланок агропродукції задля створення експортного потенціалу із конкурентоспроможних продуктів харчування.

Об'єктом дослідження є комплекс організаційних кроків задля дієвого керівництва зовнішньоекономічними операціями агроформувань *** області.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є організаційно-економічні механізми, методи та інструменти менеджменту зовнішньоекономічних операцій агропромислових підприємств *** області, а також умови, що визначають ефективність формування та розвитку їхніх міжнародних зв'язків в процесі євроінтеграції.

Методи дослідження. Для проведення цієї роботи застосовувалися методи системного аналізу, графічний та монографічний підходи, статистичний аналіз, а також техніки розрахунку абсолютних, відносних та середніх величин, методологія порівняння тощо.

Кваліфікаційна робота базується на використанні річних звітів Львівського обласного управління агропромислового розвитку за період 2022–2024 років, а також на підставі навчальних посібників вітчизняних і зарубіжних фахівців та їхніх наукових праць, статистичних довідників і ресурсів мережі Інтернет.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що сформульовані в роботі положення та рекомендації можуть бути безпосередньо використані агропромисловими підприємствами *** області для підвищення результативності їхньої зовнішньоекономічної діяльності. Запропоновані підходи до вдосконалення менеджменту ЗЕД дають можливість підприємствам ефектніше організовувати логістичні, збутові та маркетингові процеси, оптимізувати витрати на транспортування, зберігання та підготовку продукції до експорту, а також підвищувати якість управлінських рішень.

Рекомендації, розроблені в дослідженні, можуть бути впроваджені у практику підприємств для удосконалення планування та прогнозування експортних операцій та налагодження раціональної системи взаємодії між виробничими та переробними структурами; формування ефективної логістичної моделі просування аграрної продукції на зовнішні ринки; посилення маркетингової діяльності й орієнтації підприємств на потреби зарубіжних споживачів; впровадження інструментів управління ризиками у сфері міжнародної торгівлі; зміцнення позицій підприємств *** на європейському аграрному ринку.

Матеріали роботи можуть використовуватися також органами місцевого самоврядування та регіональними структурами управління АПК під час розроблення програм підтримки експорту, удосконалення логістичної інфраструктури та формування політики сприяння міжнародній економічній активності підприємств регіону.

Структура та обсяг роботи. 91 с. текст. част., 5 рис., 6 табл., 31 джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Зміст менеджменту зовнішньоекономічних операцій підприємств та його складових

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України, що передбачають відхід від спадщини адміністративно-командної моделі та поступову інтеграцію у світовий економічний простір, вимагають нового підходу до системи управління як на макрорівні, так і безпосередньо на рівні підприємств. Адміністративна економічна модель ґрунтувалася на жорсткій централізації, прямому регулятивному впливі державних органів, обмеженні самостійності підприємств та тотальному контролі за їх діяльністю. Такі механізми є несумісними з ринковими умовами, де домінують децентралізація, конкуренція та економічна свобода суб'єктів господарювання.

У ринковій економіці роль держави не зникає, але набуває іншого змісту: вона має забезпечувати правові та інституційні умови для розвитку бізнесу, встановлювати справедливі правила економічної діяльності й оперативно реагувати на їх порушення, формуючи передбачуване середовище для роботи підприємств.

Однак, незалежно від того, йдеться про адміністративну чи ринкову систему, процес управління завжди містить ключові елементи:

- ✓ визначення цілей і завдань діяльності;
- ✓ вибір прийомів і методів їх досягнення;
- ✓ організаційне забезпечення реалізації управлінських рішень;
- ✓ взаємодію суб'єкта та об'єкта управління.

Саме сукупність цих компонентів формує концепцію управління. Відмінність між моделями полягає у способах узгодження інтересів суб'єкта управління і керованої системи, масштабах державного впливу та порядку прийняття

рішень. Адміністративна система спирається на централізовані нормативи та загальнодержавні пріоритети, тоді як ринкова – на економічну мотивацію, підприємницьку ініціативу та механізми саморегуляції.

При планово-адміністративній моделі цілі діяльності визначалися переважно державними показниками, часто ігноруючи інтереси самих підприємств – основних виробничо-господарських одиниць. У ринковій системі, навпаки, центр ваги переноситься на отримання прибутку, розвиток підприємства та задоволення інтересів його власників і трудового колективу. При цьому ринок не виключає державного регулювання, але його вплив здійснюється опосередковано – через створення правил для виробничої, фінансової та комерційної діяльності, а не шляхом прямого втручання [8-13].

Таке розуміння управління відповідає потребам сучасної економіки, яка вимагає поєднання динамізму ринку та інституційної ролі держави у забезпеченні стабільності, прогнозованості та рівного доступу до ресурсів.

Різні складові менеджменту мають власне змістове наповнення, тому в управлінні важливо розрізняти не лише мету, а й методи її досягнення. У командно-адміністративній системі основний акцент робився на використанні організаційних та розпорядчих інструментів, які забезпечували реалізацію поставлених завдань через жорстку вертикаль влади. Натомість у ринкових умовах держава переважно застосовує економічні важелі, що ґрунтуються на дії об'єктивних економічних законів. У науці управління традиційно виділяють макро-, мезо- та мікрорівні, кожен з яких має власний комплекс об'єктів впливу. На макрорівні до таких об'єктів належать природні, трудові, фінансові ресурси країни, а також галузеві комплекси – промисловий, технологічний, сільськогосподарський потенціал, національна економіка та підприємницьке середовище. Крім того, саме на цьому рівні визначається роль країни у системі міжнародного поділу праці. На мікрорівні об'єктами управління виступають окремі підприємства, виробничі підрозділи, дочірні структури та інші організації, що здійснюють господарську діяльність.

Процес управління на всіх рівнях передбачає постійний взаємозв'язок між суб'єктом та об'єктом управління, а його ефективність залежить від дотримання низки базових принципів. Ці принципи є своєрідними правилами й нормами, якими керуються управлінські структури незалежно від соціально-економічної ситуації.

1) Взаємозалежність економічних і політичних факторів при формуванні управлінських рішень. Економічні інтереси держави нерідко реалізуються через зовнішньополітичні механізми, оскільки політика й економіка тісно переплетені у сфері міжнародних відносин. Тому важливо досягати балансу між політичними цілями та економічною доцільністю. У центрі зовнішньоекономічної політики мають залишатися інтереси національного розвитку, захист підприємств та соціально-економічної стабільності.

2) Оптимальне співвідношення централізованих і децентралізованих методів регулювання. На макрорівні це співвідношення визначається ступенем державного втручання в економіку: чим глибша економічна криза, тим активніше держава виконує регуляторні та контрольні функції. У період економічного зростання, навпаки, спостерігається тенденція до розширення свобод суб'єктів ринку й зменшення частки прямого державного впливу.

3) Плановість в управлінні на макро- та мікрорівнях. Йдеться не про повернення до директивного планування, характерного для радянської системи, а про формування стратегічних орієнтирів розвитку. На макрорівні це означає визначення довгострокових пріоритетів економіки, оптимальних темпів і пропорцій її зростання, враховуючи вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. На мікрорівні цей принцип реалізується у стратегічних і тактичних планах підприємств, де визначаються потрібні ресурси, напрями діяльності та очікувані результати.

4) Матеріальна та моральна зацікавленість у результатах праці. Ефективність будь-якої господарської системи значною мірою залежить від того, наскільки вмотивовані її працівники. У сучасних умовах важливо забезпечувати збалансоване поєднання матеріальних стимулів (зарплата, премії, бону-

си) та нематеріальних чинників (визнання, професійний розвиток, корпоративна культура). Мотиваційний механізм є критично важливим для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

5) Принцип зворотного зв'язку. Ефективність управління неможлива без постійного отримання сигналів від об'єкта управління. Зворотний зв'язок дозволяє коригувати управлінські дії, адаптувати їх до реальних умов та вчасно усувати відхилення. Саме завдяки цьому принципу система управління зберігає гнучкість і здатність реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі [8,10].

Керування, як і будь-яка царина людських зусиль, вимагає виділення й розмежування різних напрямків діяльності. У сфері управління цими напрямками оперують поняттями управлінських функцій – загальних та специфічних.

До загальних функцій управління належать: планування та прогнозування, організування, корегування (регулювання), моніторинг (облік) та контроль.

Специфічні ж функції охоплюють такі аспекти, як управління науково-технічним поступком, зовнішньоекономічною діяльністю, суспільним ладом та іншими життєво важливими процесами держави.

Планування являє собою визначення стратегічного вектору розвитку об'єкта, яким здійснюється управління. На рівні держави ця функція передбачає загальну розробку зовнішньоекономічної стратегії, визначення кількісних та якісних параметрів участі країни у міжнародному розподілі праці та її позиціонування у світовій економічній взаємодії.

Організація є фундаментом управління, і її слід розглядати у двох гранях: як організаційну будову – структурне оформлення суб'єкта чи об'єкта управління, і як дієвий процес – послідовність підготовки, прийняття та втілення рішень. Йдеться, зокрема, про організацію управління економікою, включно із зовнішньоекономічними операціями. [13]

Під регулюванням (координацією) розуміють підготовку й реалізацію узгоджених дій керованих органів з метою досягнення поставлених цілей та завдань.

Облік та контроль – це збір і впорядкування відомостей про фактичні події, верифікація їхньої правдивості, а також дотримання розроблених планів, законодавчих норм та регулятивних заходів.

Методи управління. Конкретний спосіб дії (метод) застосовується до об'єкта керування з метою досягнення бажаного управлінського результату. Вони класифікуються на три групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні.

Економічний підхід спирається на використання таких інструментів та стимулюючих чинників, як ціноутворення, витрати на ресурси, оплата праці, транспортні послуги, податки, збори, мита тощо. Економічні методи можуть виступати як опосередкований спосіб впливу на керовані об'єкти. [14]

Адміністративні методи – це способи управлінського впливу через видання обов'язкових до виконання наказів, директив, розпоряджень. Адміністративний вплив несе в собі елемент примусу.

Соціально-психологічний підхід безпосередньо спрямований на людину та її особистісні якості. Об'єктом управління тут стають різноманітні взаємини індивіда з іншими особами та колективами у процесі професійної діяльності. Варто підкреслити, що прийнята система управління мусить гармонійно поєднуватися під впливом об'єктів керування.

На поточний момент, коли рівень ринкової саморегуляції залишається недостатнім, а економічні негаразди не зовсім подолані, хибно було б недооцінювати значення державного управління в економічній сфері, включно із зовнішньоекономічною частиною. Із поступовою трансформацією ринку роль держави має зменшуватися, а акцент зміщуватиметься на господарську автономію підприємств. Це стосується ліцензування комерційної діяльності та реалізації державних монополій на певні її види, а також здійснення фінансових та господарських операцій державними інституціями чи їх уповноваженими представниками [1, 8].

У процесі модернізації системи державного регулювання необхідно забезпечити її оптимізацію та формування структур, придатних для нового етапу

національного розвитку, а також спроможність ефективно керувати процесами реформування реального сектору економіки, бюджетної системи, соціальної сфери та досягнення максимальної віддачі від діяльності суб'єктів господарювання усіх форм власності. Для цього слід перейняти світовий досвід країн із соціально-орієнтованою ринковою моделлю, де держава зважає на соціальні показники економічного зростання, сприяючи комплексному розвитку країни.

1.2. Управління зовнішньоекономічними операціями на мезорівні та світова практика її державного регулювання

Зовнішньоекономічна діяльність охоплює переміщення матеріальних, фінансових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів між державами, що зумовлює необхідність державного впливу на ці процеси. Іншими словами, у цій сфері об'єктивно формується механізм активного державного регулювання.

Під державним регулюванням зовнішньої торгівлі розуміють цілеспрямований вплив уповноважених органів влади на діяльність підприємств шляхом застосування правових, організаційних та економічних інструментів. Ключове питання полягає не стільки у факті такого впливу, скільки в його масштабах і формах, адже саме вони визначають модель зовнішньоекономічної політики держави.

До кінця XVIII століття у світовій економічній думці домінував протекціонізм, який передбачав стимулювання експорту та значне обмеження імпорту. Пізніше, з розвитком ідей А. Сміта, сформувалася концепція фритредерства, що виходила з того, що свобода торгівлі є найефективнішим механізмом задоволення інтересів як окремих країн, так і глобальної економіки загалом.

Подальший розвиток класичної теорії – зокрема вчення Д. Рікардо про порівняльні переваги – логічно підкріплював ідею, що зовнішньоторговельна політика має базуватися на принципах відкритої торгівлі. За цією логікою, міжнародний поділ праці мав би розвиватися без втручання держави, забезпечуючи

вільний рух товарів, послуг, капіталу й робочої сили. Очікувалося, що споживачі отримуватимуть доступ до дешевших товарів, незалежно від країни виробництва, а підприємства з вищими витратами або підвищуватимуть ефективність, або переорієнтовуватимуться на інші види діяльності.

Однак на практиці така модель виявилася надто ідеалізованою. По-перше, ринкова економіка ніколи не функціонувала в умовах повної конкуренції, де закони попиту та пропозиції діють без спотворень. Реальна економічна взаємодія значно складніша. По-друге, світове господарство складається з національних економік, що суттєво відрізняються стабільністю, структурою та рівнем розвитку. Державне втручання тим менш потрібне, чим сильніша й гармонійніша національна економіка, та навпаки – у нестійких економічних системах роль держави в регулюванні зростає [13].

Сучасна ринкова економіка передбачає активну участь відповідних інституцій у формуванні регіональних механізмів управління. Ефективна організація зовнішньоекономічної діяльності на мезорівні пов'язана з тим, наскільки збалансовано поєднуються загальнодержавні інтереси, соціально-економічні потреби населення конкретного регіону та інструменти взаємодії між органами місцевого самоврядування та центральною владою. Саме така взаємодія визначає можливості регіону щодо зміцнення конкурентоспроможності, підвищення ефективності використання ресурсів і розвитку його зовнішньоекономічного потенціалу.

Найбільшими територіальними утвореннями, у межах яких в Україні формується регіональна економічна політика, є області та територіальні громади. Розподіл їхніх повноважень, зокрема тих, що пов'язані зі сферою зовнішньоекономічної діяльності, чітко визначений Конституцією України, галузевим законодавством і відповідними нормативно-правовими актами. Конституційні засади державного устрою поширюються на всі рівні влади та всі форми нормативних рішень – національні закони, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів, рішення органів місцевого самоврядування. Усі вони однаковою мірою охоплюють і сферу регулювання зовнішньоекономічних відносин держави.

Місцеве самоврядування, відповідно до наданих йому державою функцій, відіграє ключову роль у формуванні середовища для розвитку зовнішньоекономічної активності на місцях. До його компетенції належить комплекс напрямів, що охоплюють стратегічне планування, координацію, організаційне забезпечення та контроль. Зокрема, органи регіональної влади відповідають за такі завдання [8, 13]:

- ✓ підготовка прогнозів і програм розвитку зовнішньоекономічних зв'язків у межах регіону;
- ✓ узгодження державної та регіональної політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності з потребами розвитку території;
- ✓ розробка рекомендацій для підприємств і підтримка ініціатив, спрямованих на поживлення господарської активності;
- ✓ сприяння створенню та координація роботи інституцій економічного розвитку, включно з вільними економічними зонами та прикордонною інфраструктурою;
- ✓ формування інформаційного та консультаційного середовища, необхідного для діяльності суб'єктів господарювання;
- ✓ використання світового досвіду розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, особливо моделей, апробованих у країнах з високим рівнем економічного розвитку;
- ✓ впровадження механізмів експортно-імпортного контролю, що дозволяють підтримувати збалансований розвиток території;
- ✓ визначення та стимулювання пріоритетних напрямів зовнішньоекономічної активності, які здатні забезпечити регіону конкурентні переваги.

Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю на регіональному рівні вибудовується у вигляді чіткої вертикалі: голова обласної державної адміністрації → управління міжнародної технічної допомоги та міжнародного співробітництва → відповідні спеціалізовані відділи.

Керівник області забезпечує загальне управління цією сферою, визначає стратегічні напрями роботи, формує пріоритети зовнішньоекономічної діяльності, виходячи з ресурсного потенціалу регіону та його економічних особливостей.

Управління міжнародної технічної допомоги та міжнародного співробітництва відіграє роль аналітичного й координаційного центру. Воно займається підготовкою короткострокових, середньострокових та довгострокових програм розвитку як для області в цілому, так і для її адміністративно-територіальних одиниць. Крім того, це управління:

- ✓ створює сприятливе середовище для співпраці з іноземними партнерами;
- ✓ забезпечує умови для функціонування та розвитку спеціальних економічних зон;
- ✓ відповідає за реалізацію інвестиційної політики та залучення іноземних інвестицій;
- ✓ здійснює контроль за використанням міжнародної технічної допомоги.

Конкретні завдання з організації зовнішньоекономічних зв'язків виконують структурні підрозділи управління, які зосереджуються на практичних аспектах співпраці з іноземними партнерами. До їхніх основних функцій належать [12]:

- ✓ оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємств, підготовка пропозицій щодо її вдосконалення;
- ✓ аналіз потенційних напрямів міжнародної співпраці, опрацювання пропозицій іноземних компаній, моніторинг чинних ділових контактів;
- ✓ забезпечення підготовки угод про міжнародну співпрацю, супровід відповідних процедур;
- ✓ участь у програмах професійного розвитку кадрів, підвищення компетентності працівників у сфері зовнішньоекономічних зв'язків.

Таким чином, система управління зовнішньоекономічною діяльністю на мезорівні в Україні охоплює широкий спектр завдань – від стратегічного планування до практичного супроводу міжнародних проєктів. Її ефективність за-

лежить від узгодженості рішень між державними структурами та місцевим самоврядуванням, а також від здатності регіонів адаптувати міжнародний досвід до власних економічних умов.

Департамент міжнародної технічної допомоги та міжнародного співробітництва має діяти максимально оперативно і професійно, виконуючи завдання, що стосуються економічного розвитку регіону та формування зовнішньоекономічних зв'язків у межах наданих повноважень. Нинішній стан національної економіки значною мірою ускладнений наслідками військової агресії росії, що зумовлює її нестабільність, структурну диспропорційність і підвищені ризики для господарської діяльності. За таких умов особливої ваги набуває підсилення державного контролю за репатріацією валюти та поверненням капіталу, оскільки немає сенсу стимулювати зовнішньоекономічну активність суб'єктів господарювання, якщо валютні надходження залишаються на іноземних рахунках, включаючи офшорні юрисдикції, замість того, щоб працювати на розвиток економіки України.

Водночас держава має забезпечити умови для стабільного надходження валютної виручки на рахунки в національних банках та створити стимули для її ефективного використання. Для цього необхідно застосовувати збалансовану систему валютного контролю, яка гарантуватиме рівні права та можливості для всіх учасників зовнішньоекономічної діяльності. Реалізація таких завдань потребує використання не лише економічних інструментів, а й належного організаційно-правового та адміністративного забезпечення.

Економічні заходи, що застосовуються у системі державного регулювання ЗЕД, здатні суттєво впливати на фінансово-економічні рішення підприємств. Такий вплив здійснюється через грошово-кредитну політику Національного банку України, зокрема шляхом встановлення облікової ставки, а також через митно-тарифні інструменти, фіскальну політику, системи страхування, субсидування та різні форми державної підтримки.

Адміністративні методи передбачають прямий вплив органів влади на суб'єкти господарювання через систему регуляторних норм і рішень. До таких інструментів належать:

- ✓ встановлення обмежень і заборон;
- ✓ ліцензування окремих видів діяльності;
- ✓ квотування імпорتنих та експортних операцій;
- ✓ технічні та технологічні регламенти;
- ✓ антидемпінгові заходи;
- ✓ “добровільні” експортні обмеження;
- ✓ державна реєстрація та моніторинг зовнішньоекономічних контрактів.

Попри те, що адміністративні інструменти мають допоміжний характер, їхнє значення зростає у періоди економічної турбулентності або зовнішніх загроз. Разом із тим зловживання адміністративними засобами може призвести до виникнення нерівних умов, корупційних ризиків та спотворення конкуренції.

Організаційно-правові важелі регулювання ЗЕД охоплюють комплекс норм антимонопольного законодавства, спрямованого на формування рівних умов конкуренції. Центральним завданням антимонопольних органів є недопущення монопольного домінування окремих суб'єктів, яке може обмежити доступ інших підприємств до ресурсів, ринків чи інфраструктури.

Національна система регулювання зовнішньоекономічної діяльності включає механізми:

- ✓ тарифного регулювання,
- ✓ нетарифного контролю,
- ✓ валютно-фінансового регулювання,
- ✓ податкових інструментів.

Усі ці компоненти доповнюються міждержавними угодами, міжнародними торговельними правилами та широким спектром регуляторних заходів, спрямованих як на стимулювання експорту, так і на раціоналізацію імпорту.

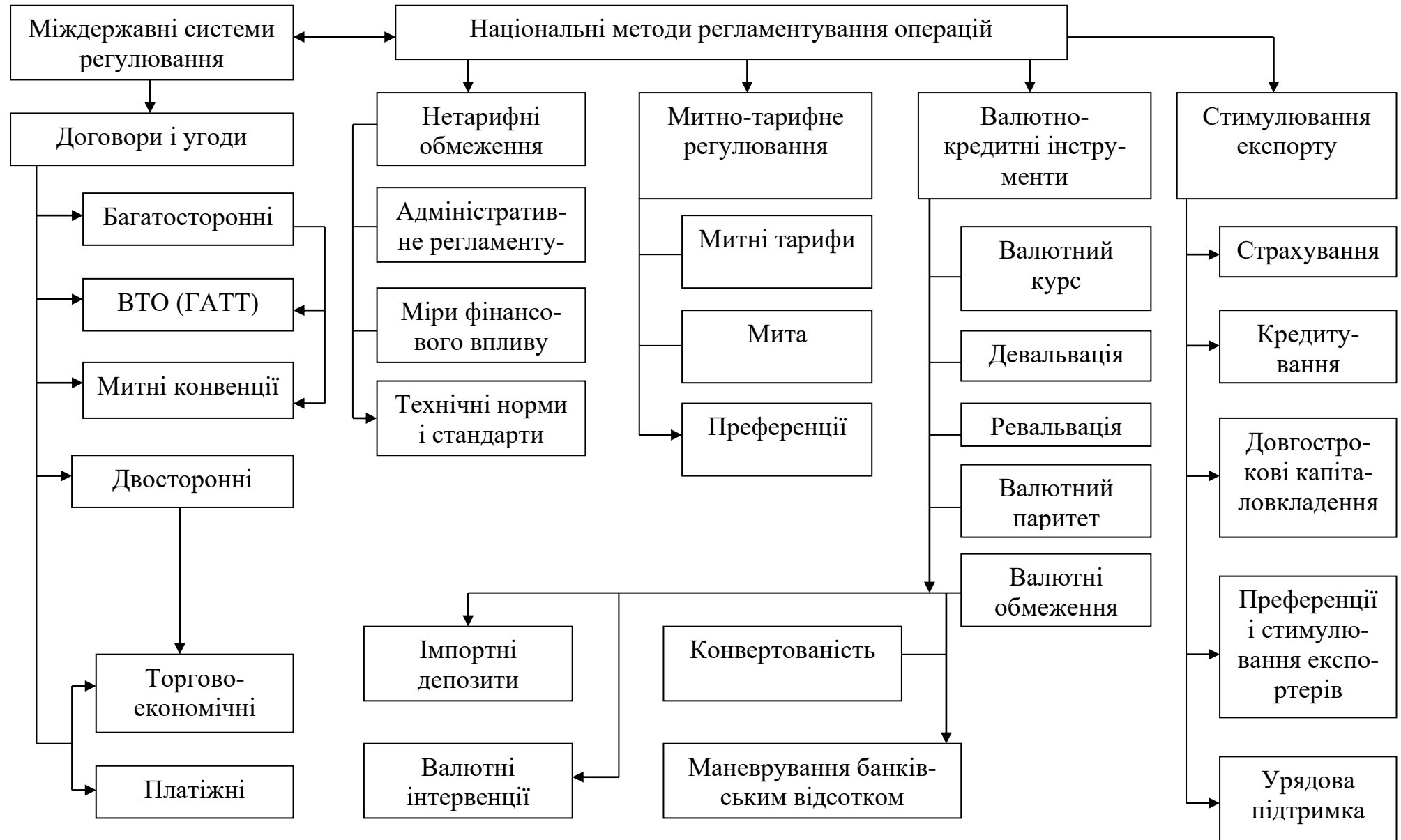


Рис. 1.1. Методи регламентування зовнішньоекономічних операцій у міжнародній торгівлі

Джерело: власні дослідження

Сукупність таких інструментів формує загальну архітектуру управління зовнішньоекономічними процесами (рис. 1.1) [8, 13].

Регулювання на рівні держав реалізується через дво- та багатобічні правові домовленості та угоди (такі як Генеральна угода з тарифів і торгівлі (ГАТТ – СОР), міжурядові пакти, уніфіковані правила Інкотермс), котрі визначають критерії постачання товарів.

Ключову функцію у системі міждержавного регулювання виконує Генеральна угода з тарифів і торгівлі, що ґрунтується на низці фундаментальних засад:

- принцип взаємності у наданні торговельних преференцій. За цією нормою, країни, які формують двосторонні угоди, автоматично надають одна другій преференції, а також поширюють їх на інші держави, що приєдналися до ГАТТ;
- заборона застосування кількісних обмежень у торгівлі;
- гарантування однакових прав для всіх держав-учасниць Генеральної угоди;
- неприпустимість самотійних кроків, що трактується як необхідність ухвалення всіх рішень щодо протекціоністських заходів на внутрішньому ринку суто на багатосторонній основі;
- формування середовища для чесної конкурентної боротьби.

В Україні спостерігаються певні ускладнення у впровадженні принципів, задекларованих у Генеральній угоді. Це стосується не лише внутрішніх аспектів, але й лобіювання інтересів на міжнародній арені, зокрема у Сполучених Штатах та деяких країнах Європейського Союзу, що спричиняє нерівні умови для менш розвинених держав, серед яких і Україна. Нерідко, задля забезпечення протекції власного ринку, розвинені держави запроваджують необґрунтовані бар'єри чи вимоги, які є надзвичайно складними для виконання, водночас здійснюючи тиск (включно з політичним) для доступу власної продукції на ринки країн із менш стабільною економічною кон'юнктурою.

Фундаментом національної системи регулювання є комплекс підходів, спрямованих на стримування як імпорتنих, так і експортних потоків через залучення нетарифних інструментів чи тарифних преференцій, використання монетарних і кредитних важелів, методики заохочення виробництва на експорт, а також чітко визначену законодавчу базу, що стосується технічних характеристик, стандартів та вимог до товарів, що ввозяться.

Як уже зазначалося, держава застосовує валютне регулювання, використовуючи митні збори, тарифні рівні та інші економічні важелі. Тарифи — це, по суті, ставки податків, які мають бути сплачені за товари чи послуги під час їх імпорту або експорту. Делегування нагляду за митно-тарифною політикою у межах спеціальних економічних зон економічним регуляторам обумовлене тим, що держава може впливати на структуру зовнішньоекономічної діяльності не через прямі адміністративні втручання (заборони чи суворе регламентування), а через регулятивні механізми з метою формування сприятливого чи обмежувального середовища для експортно-імпорتنих операцій. А саме, підвищуючи митну ставку, приміром, країна фактично не забороняє вивезення продукції, але експортер втрачає певну вигоду, оскільки збільшення мита інтегрується у вартість товару, що може призвести до втрати прибутковості від експортування, тим самим залишаючи товар на вітчизняному ринку.

На початку дев'яностих років минулого століття Україна відправляла за кордон значні обсяги соняшникового насіння, яке згодом перероблялося на олію у східноєвропейських країнах, а потім ця олія знову постачалася назад в Україну. Попри те, що після розпаду СРСР Україна мала потужну виробничу базу — олійноекстракційні заводи, їхнє обладнання було застаріле та надмірно енергоємне. Впровадивши плаваючий експортний митний збір на соняшник, паралельно здійснюючи реструктуризацію та модернізацію матеріально-технічної бази олійних підприємств, держава створила умови для пріоритетного забезпечення сировиною власних виробничих потужностей. Після того, як насіння соняшника було зібране і потреби підприємств у сировині були задоволені протягом певного часу, уряд знижував експортні тарифи, щоб забезпечити

реалізацію залишків соняшника на зовнішніх ринках. Наслідком такої стратегії стало відновлення роботи олійноекстракційної галузі, забезпечення внутрішнього ринку олією та, зрештою, її експорт до інших країн світу.

Таким чином, митно-тарифне регулювання виконує двоїсту ключову роль:

- 1) Охорона вітчизняного ринку від натиску зарубіжної продукції (протекціоністський аспект);
- 2) Формування доходів державної скарбниці завдяки митним платежам (фіскальна функція).

Щодо тарифів, то їх поділяють на прості та комплексні. Простий тариф передбачає застосування єдиної податкової ставки до товару (чи групи товарів) без урахування країни-експортера, тоді як комплексний тариф має на увазі застосування низки тарифних ставок, залежно від країни походження товару. Така диференціація зумовлена наявністю двосторонніх міждержавних угод.

Більше того, для держав, які не ратифікували відповідну торговельну угоду, можуть запроваджуватися найвищі митні ставки, а для тих, з якими укладено двосторонні економічні домовленості, – відповідно, найнижчі. Стосовно рівня ставок, то виділяють також преференційні тарифи, які можуть застосовуватися до імпорту певних категорій товарів із країн, що розвиваються. [4, 6]

За методом розрахунку, мито класифікується як адвалорне (визначається у відсотках від митної вартості) та специфічне (встановлюється у фіксованому розмірі на одиницю ваги, об'єму, площі тощо), а також змішане, що є комбінацією обох вищезгаданих підходів.

За порядком запровадження, тарифи поділяються на автономні – ті, що вводяться державою без погодження з країною-партнером у зовнішньоекономічній сфері, та конвенційні – що виникають на підставі домовленостей із країнами-учасниками спеціальних економічних зон.

Також існують спеціальні, антидемпінгові та компенсаційні мита. Якщо мета спеціальних мит полягає у захисті внутрішнього ринку від надмірної зовнішньої конкуренції, особливо стосовно країн, які вдаються до дискримінацій-

них заходів, то завдання антидемпінгових мит полягає у недопущенні ввезення товарів за цінами, нижчими за ті, що встановлені на внутрішньому ринку. По суті, імпорт продукції за демпінговими цінами унеможливорює продаж вітчизняними виробниками своєї продукції. Встановлюючи антидемпінгові мита, держава фактично вирівнює конкурентні умови для вітчизняних та іноземних постачальників ідентичної продукції.

Коли держава надає субсидії на продукцію, призначену для подальшого експорту, передбачається застосування компенсаційних мит. Розмір цих мит, як правило, відповідає обсягу державної фінансової підтримки.

У світовій торгівлі нерідко застосовують сезонні мита, особливо це стосується аграрної продукції (переважно сировини). В Україні сезонні мита зазвичай вводяться на період, що не перевищує чотирьох-трьох місяців.

Законодавчий акт України “Про уніфікацію митних зборів” встановлює перелік товарів, звільнених від митного оподаткування, а також пільгові категорії для фізичних та юридичних осіб, чий ставки розраховуються за особливими розцінками. Це може спричинити певні неправомірні дії, які потребують пильної уваги національних контролюючих органів та громадськості.

Адміністративними важелями ми вважаємо нетарифні обмеження, які по суті є завуальованими протекціоністськими заходами.

Найбільш радикальним інструментом серед адміністративних важелів є абсолютна заборона на зовнішньоторговельні операції, яка може бути як відкритою, так і закритою. Іноді можуть запроваджуватися часткові заборони. Проте держава, інтегрована у світову економіку та відповідні міжнародні інститути, зазвичай уникає прямого застосування цього інструменту. Тому використовуються інші адміністративні методи, зокрема кількісні обмеження експорту та імпорту. До таких методів належать видача дозволів та встановлення квот. [8]

Квотування слугує для обмеження обсягів імпорту (або експорту) шляхом встановлення визначених лімітів. Квоти являють собою фізичні обсяги, лімітовані для експорту чи імпорту конкретної групи товарів протягом заданого періоду (наприклад, рік чи квартал). Метою квотування є усунення дисбалансу в

торговельному балансі та платіжному сальдо з окремими країнами, регулювання співвідношення попиту та пропозиції на внутрішньому ринку, виконання міжнародних зобов'язань, а також досягнення взаємовигідних домовленостей. Квоти, що застосовуються в Україні, поділяються на глобальні (для товарів, не орієнтованих на торгівлю з конкретно визначеною країною) та групові (для товарів, що стосуються певної групи країн-імпортерів чи експортерів). Також існують індивідуальні квоти на експорт чи імпорт товарів з окремих країн. [4]

Ліцензування визначається як обмеження, що надає право імпортувати (експортувати) певну кількість товарів, або як спеціальне дозвільний документ (ліцензія), виданий уповноваженим державним органом.

В Україні ліцензії бувають загальні, разові та відкриті.

Загальне право передбачає видачу відкритих ліцензій на експорт (імпорт) визначеної категорії продукції до конкретних країн (або їх груп) на той період, коли діє ліцензійний режим для цієї продукції. Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про запровадження системи ліцензування та квотування зовнішньоекономічної діяльності, визначив вичерпний перелік товарів, на які поширюється ця система, і встановив її ефективність. Компетенція щодо запровадження квот та ліцензій на окремі види товарів належить Міністерству економічного розвитку і торгівлі України.

У міжнародній практиці іноді вдаються до так званих “добровільних” обмежень експорту – це неформальні угоди між суб'єктами зовнішньої торгівлі різних держав. Ще наприкінці 1950-х років Сполучені Штати почали запроваджувати односторонні добровільні обмеження на текстильну продукцію свого виробництва щодо азійських країн, а згодом подібні обмеження поширилися на прокат сталі та низку інших товарів. На світових ринках чорних металів з 1969 року діє система “добровільного” квотування, що охоплює приблизно дві третини цих товарних ринків. Наразі між країнами укладено понад сто угод про “добровільні” обмеження експорту та встановлення мінімальних цін на імпорт.

Антидемпінгові заходи, як адміністративний інструмент регулювання зон вільної торгівлі, являють собою конкретні дії в рамках нетарифного регулю-

вання. Вони включають судові та адміністративні позови, а також різноманітні претензії, які вітчизняні підприємства можуть висувати іноземним контрагентам, звинувачуючи їх у реалізації товарів за заниженою вартістю, що заподіює шкоду місцевим виробникам. Імпортуючі країни часто використовують ці заходи для чинення тиску на експортерів з метою захисту власних ринків.

Санкції, спрямовані проти демпінгу, можуть набувати вигляду митних зборів та обмежень обсягів (квот) на ввезення продукції.

Досить дієвим інструментом державного регулювання для збереження вітчизняного ринку є запровадження державами технічних бар'єрів, що стосуються встановлення внутрішніх критеріїв використання продукції. По суті, це означає, що держава диктує екологічні, безпекові та інші вимоги, яким мусить відповідати імпортована продукція, не вдаючись до прямої заборони на ввезення товарів (наприклад, автомобілів) на свою митну територію. Однак не завжди експортер здатен виконати ці вимоги (що є досить складним завданням для автовиробників). Забезпечення технічної відповідності критеріям, встановленим країною, що приймає товар, неминуче призведе до зростання виробничих витрат для виробників, а отже, і до підвищення вартості автомобілів. Наслідком цього є зниження конкурентоспроможності товару на зовнішніх ринках і, як наслідок, зменшення попиту.

Певним засобом захисту внутрішнього ринку від агресивного проникнення іноземної продукції можуть слугувати бюрократичні ускладнення, пов'язані з митним оформленням. Сюди можна віднести накладення міжнародних податків у момент перетину кордону, а також платежі, пов'язані з оформленням необхідної документації на вантажі, тривалими інспекціями товарів, перевітками їхньої якості тощо.

Суттєво уповільнити міжнародну торговельну активність може запровадження імпортних депозитів. Це попередній заставний платіж, який імпортер вносить до свого фінансового закладу до придбання закордонного товару. Розмір цієї застави, як правило, залежить від вартості контракту. При цьому імпортер не отримує відсотків за розміщенням депозиту, а сама сума застави повніс-

тю повертається лише через певний проміжок часу. Протекціоністський ефект імпортерних депозитів полягає в тому, що вони збільшують загальні витрати імпортера на операцію та підвищують кінцеву вартість імпортованої продукції. [4, 6, 12]

З огляду на це, для визначення типових рішень щодо припинення чи розширення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктам господарювання необхідно ретельно вивчати як світову, так і національну практику ведення такого роду діяльності з метою вибору найбільш оптимальної моделі співпраці з іноземними партнерами. Знання нормативно-правової бази, яка регулює національні підходи у сфері зовнішньоекономічних взаємозв'язків, а також володіння інформацією про вітчизняні та міжнародні інституції у цій галузі, дозволяє компаніям мінімізувати значні ризики під час здійснення міжнародних економічних операцій.

1.3. Методика планування зовнішньоекономічних операцій агробізнесу в умовах євроінтеграції

Планування є життєво важливою функцією менеджменту у будь-якій соціально-економічній формації. Для господарюючого суб'єкта це можна окреслити як спробувати майбутні цілі та результати господарської активності та визначити необхідні ресурси для їх досягнення. Суть планування полягає у проєктуванні бажаного майбутнього, а фінальним продуктом є саме планувальне рішення, яке слугує підґрунтям для подальших управлінських кроків. Вони мають не лише окреслити бізнес-орієнтири на ринку, але й деталізувати конкретні кроки для реалізації цих орієнтирів. У процесі планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) вирішуються такі специфічні задачі:

- нарощування обсягів збуту завдяки виходу на нові ринки;
- зведення до мінімуму виробничих витрат;

- оптимізація системи дистрибуції з метою здешевлення випущеної продукції;
- підвищення якісних характеристик продукції.

Методологія планування задає зміст та характер виконання робіт, при цьому у діяльності слід дотримуватися таких ключових засад – послідовності, неперервності, точності та наукової обґрунтованості. [5, 8, 15]

Принцип системності, який є одним з фундаментальних, вимагає, щоб план охоплював увесь комплекс складових частин, а також функціональні, інформаційні та інші взаємозв'язки між ними. Втілення цього принципу на рівні фірми може бути реалізоване як вертикально (через інтеграцію), так і горизонтально (шляхом узгодження планів усіх структурних одиниць підприємства в єдиний комплексний план).

Компанії різного розміру та обсягів виробництва мають власну специфіку в організації процесу планування. Великі корпорації, які оперують спеціалізованим плановим підрозділом, володіють належними фінансовими резервами для залучення зовнішніх експертів, особливо під час визначення довгострокових (стратегічних) завдань. Малі та середні підприємства стикаються з чималими труднощами у процесі планування, проте потреба у цьому процесі для них є ще вагомішою.

Планувальний процес на підприємстві охоплює цілу систему планів. При розробці таких планів дефінуються загальні бізнес-цілі та способи їх досягнення. Такі плани називаються стратегічними і зазвичай розраховуються на п'ять, десять чи п'ятнадцять років. Загальнокорпоративні цілі встановлюються у стратегічному плані, де вони деталізуються у завданнях тактичного рівня. На цій базі формується поточний план, який переважно охоплює річний період, з визначеними заходами, розкиданими по квартальних та місячних термінах. Згідно з виробничим улаштуванням, усе планування поділяється на планування на рівні суб'єктів господарювання (фірм, установ та інших економічних одиниць), планування по галузях діяльності компанії та планування на рівні внутрішніх

структурних підрозділів підприємства (виробничі ділянки, цехи, зміни, команди тощо).

З погляду на зміст, система планування відображає різні аспекти діяльності господарюючого суб'єкта. Їх взаємозалежність проілюстровано на рисунку 1.2.

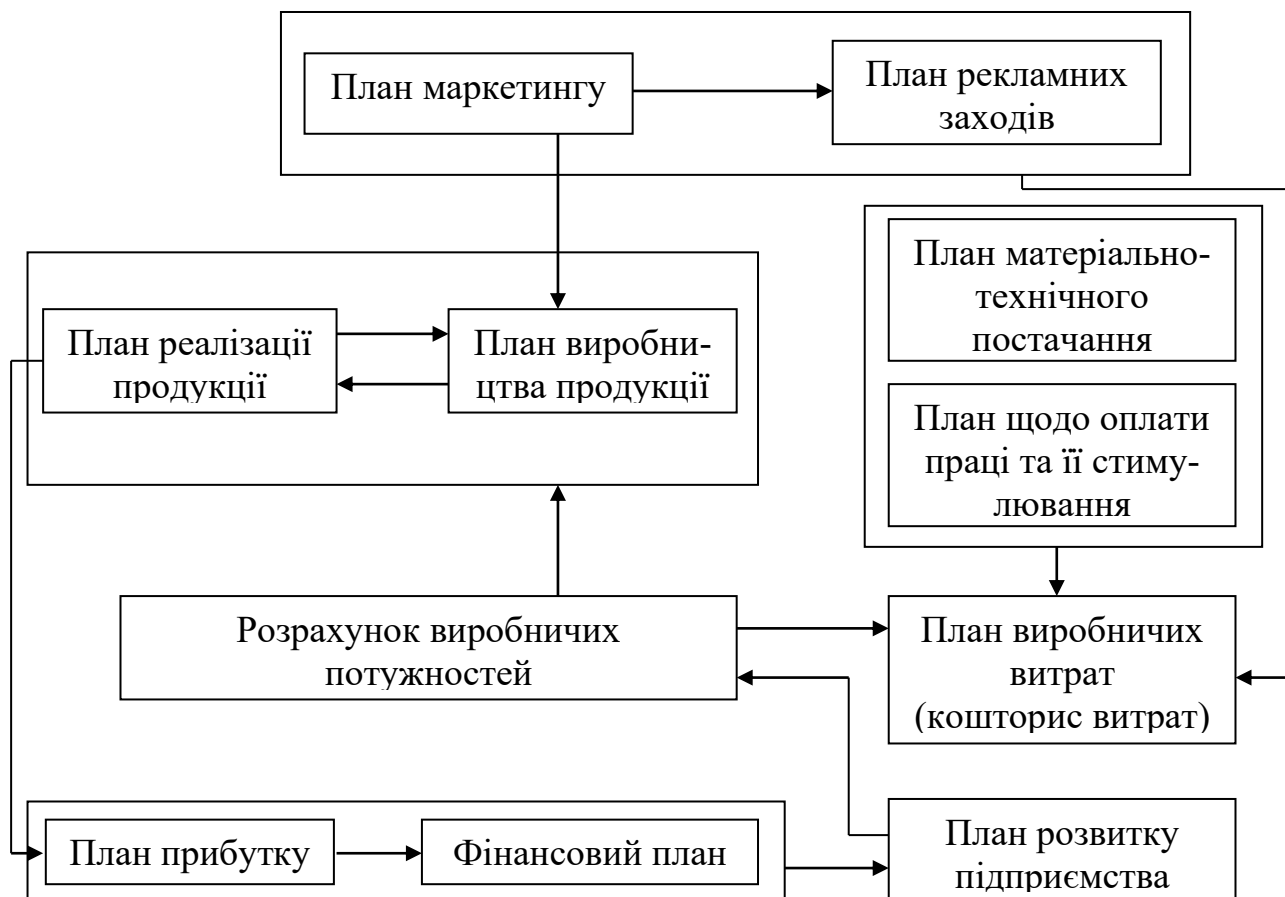


Рис. 1.2. Взаємозв'язок між планами роботи підприємства

Джерело: власні дослідження

При плануванні зовнішньоекономічної діяльності підприємства, стратегічне планування має першочергове значення. Його квінтесенція полягає у встановленні глобальних орієнтирів для компанії, формуванні бачення загального вектору розвитку та окресленні комплексу заходів, необхідних для досягнення цих цілей.

Створення корпоративної стратегії передбачає визначення всеосяжних цілей, окреслення шляхів дій та необхідного фінансового забезпечення.

Об'єктом стратегічного планування є ключові сфери діяльності підприємства. Зазвичай, це стосується маркетингу, модернізації технологій та виробничої бази, розробки нових продуктів, кадрового забезпечення, фінансів, а також підвищення управлінської ефективності.

Для організації стратегічне планування являє собою процес, що складається з декількох етапів [8, 17].

Суть першого етапу полягає у проведенні аналізу та оцінки зовнішнього середовища, беручи до уваги загальноекономічні, технологічні, ситуаційні, соціальні та політичні чинники. Оцінюючи зовнішнє середовище, слід враховувати зміни, які впливають на різні аспекти поточної діяльності, виявляти фактори, що становлять потенційні ризики, та вносити корективи у плани задля передбачення можливостей для досягнення поставлених цілей.

Другий етап сфокусований на вивченні стратегічної позиції підприємства на ринку, що по суті є проведенням стратегічної діагностики. Його мета – визначити конкурентне становище, яке залежить від ринкового контексту, конкурентних детермінант, а також фінансових, економічних та психосоціальних факторів.

Третій етап полягає у формуванні стратегії розвитку та трансформації результатів екологічного аналізу у стратегічне планування діяльності підприємства. Формування корпоративної стратегії вимагає вирішення наступних завдань:

- вибудовування загальної стратегії;
- формування конкурентної стратегії;
- розробка корпоративних функціональних стратегій.

Після формування, стратегія стає офіційною декларацією про місію компанії [15-20]. На цій базі створюється стратегічний план розвитку, що включає загальнокорпоративні цілі, основні бізнес- та функціональні стратегії, детальні плани дій, проекти та бізнес-плани.

Імплементація стратегічного плану відбувається на засадах поточного техніко-економічного планування. Воно охоплює річний план усіх аспектів виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства (зазвичай розроб-

ляється раз на рік). Це охоплює маркетингові плани щодо розробки нової продукції, питання праці та оплати, бюджетування витрат і фінансів, матеріально-технічного забезпечення, технічного, виробничого та соціального розвитку, а також інші складові діяльності. Усе це узагальнюється у поточному комплексному плані розвитку компанії – тобто бізнес-плані її поточної роботи. Водночас, підприємства розробляють бізнес-плани інвестиційних проектів з метою залучення капіталу та отримання кредитних ресурсів для фінансування своєї діяльності.

Ключовими індикаторами, що описують сферу зовнішніх взаємовідносин компанії, виступають зовнішньоторговий обіг, обсяги експорту, імпорту та стан зовнішньоторговельного сальдо.

Зовнішньоторговельний обіг являє собою сукупну вартість ввезених та вивезених товарів за визначений часовий відрізок (рік, тримісяччя, місяць).

Експортом визнається реалізація фізичних товарів закордонним контрагентам, а також вивезення продукції за межі країни, включаючи надання послуг та продаж технологічних розробок. Предметом експорту можуть виступати як товари, виготовлені у країні, так і зарубіжні товари, що були ввезені до держави та пройшли суттєве доопрацювання, що призвело до зміни їхніх ключових властивостей.

Імпорт – це ввезення до країни товарів та технологічних рішень з-за кордону, а також використання за винагороду послуг іноземних суб'єктів господарювання. До складу імпорту також входять іноземні інвестиції та позикові кошти.

Розрахунок та облік експортних операцій у структурі собівартості виконується за ціною, яка охоплює вартість товару разом із витратами на його доставку до наземного кордону або порту відправлення країни-продавця.

При визначенні вартості імпортних позицій необхідно брати до уваги їхню первісну ціну та витрати на транспортування до межі нашої держави.

Як для планування експортно-імпортних потоків, так і для оцінки їхньої вартості застосовуються показники у натуральному та умовно-натуральному

вираженні. Натуральні одиниці вимірювання (тонни, кілограми, метри, штуки тощо) дають уявлення про частку, яку підприємство займає на ринку, і демонструють рівень його виробничої спеціалізації. На підставі цих даних формуються потреби у виробничих потужностях, сировині, робочій силі, енергоносіях та інших ресурсах. [16].

Умовні натуральні показники вимірювань дають змогу звести усю вироблену продукцію до єдиного стандарту, обраного за базовий (наприклад, добрива у тоннах). На зовнішньоторговельний обіг та зміни в імпорті й експорті впливають товарна структура, середня вартість, а також збільшення або зменшення обсягів ввезення (імпорту) чи вивезення (експорту) товарів. Плануючи ці показники економічного розвитку, слід визначити їхній відповідний вплив.

Зовнішньоторговельний баланс вираховується як різниця між експортними та імпортними операціями. Сальдо набуває додатного значення, коли експорт перевищує імпорт, і від'ємного – у протилежному випадку.

Визначення обсягів зовнішньоторговельного обігу компанії є відправною точкою для планування таких аспектів, як надходження від зовнішньоекономічної діяльності, собівартість продукції, прибуток та грошові надходження. Надходження від зовнішньоекономічної діяльності є складовою загальних результатів господарської діяльності суб'єкта. Проте при їхньому визначенні необхідно брати до уваги певні особливості:

- 1) кошти, що формують зовнішньоторговельну виручку, представлені як іноземною, так і національною валютами;

- 2) згідно з чинним законодавством, певна частина отриманої грошової виручки зобов'язана бути продана державі за винагороду у національній валюті;

третє, розмір валютного доходу також корелює з курсовою різницею, тобто змінами курсу національної грошової одиниці стосовно іноземної.

Валютні надходження охоплюють доходи від продажу товарів, послуг, технологічної продукції, фінансових та інших неторговельних транзакцій, а також курсові різниці. При прогнозуванні валютної виручки розрахунки здійснюються як в іноземній, так і в національній валюті; у другому випадку валют-

на виручка множиться на прогнозний на відповідний календарний період обмінний курс іноземної валюти до національної.

Будь-яка форма зовнішньоекономічної активності передбачає певні видатки (на матеріали, працю, фінанси), пов'язані з виробництвом та продажем або придбанням товару (збут, пакування, логістика тощо). Крім того, компанії зобов'язані сплачувати податки, частина яких також закладається у собівартість. Усі витрати, що стосуються виробничих процесів і реалізації продукції, виражені компанією у валюті, прийнято іменувати собівартістю [15].

Планування витрат ЗЕД відбувається за загальною схемою внутрішньофірмового планування. Собівартість визначається керуючись основними державними нормативними актами щодо складових витрат у вартості продукції (об'єктів, послуг). Проте, конкретна ситуація залежить від правового поля функціонування суб'єкта господарювання та вимагає врахування низки специфічних моментів. У сукупності з характеристиками корпоративного планування доходів треба зважати на наступні аспекти:

- у процесі валютних розрахунків підприємство несе як внутрішні капітальні витрати, так і капітальні витрати за межами країни;

- структура платежів, пов'язаних із ЗЕД, відзначається зростанням частки бізнесових витрат. З'явилися нові категорії витрат: сплата митних зборів, мит та екологічних податків, отримання дозволів, сертифікатів та ліцензій для транзиту транспортних засобів через іноземні території; господарські зобов'язання щодо обробки та страхування вантажів, страхування відповідальності перед третіми особами, а також витрати на закордонні відрядження та транспортні перевезення суттєво зростають.

Невиробничі витрати, пов'язані зі сплатою штрафних санкцій, пені або інших фінансових стягнень, що можуть виникати внаслідок порушення митних, валютних чи податкових норм, а також у разі невиконання договірних зобов'язань перед іноземними контрагентами, у фінансових планах не передбачаються і не закладаються як очікувані витрати підприємства [18-19].

Фінансовий результат від здійснення зовнішньоекономічних операцій формується як різниця між обсягом валютних надходжень та витратами, пов'язаними з їх отриманням. Під час розроблення комплексних фінансових планів підприємства валютний прибуток трансформується у національну валюту та включається до загального показника прибутковості. Зазвичай його обчислення проводиться на етапі порівняння альтернативних сценаріїв експорту, імпорту або інших напрямів ЗЕД, що дозволяє визначити найбільш вигідні варіанти співпраці з іноземними партнерами. Показник грошової ефективності оцінюється через величину грошового прибутку, який підприємство може реально отримати.

Перед тим як формувати прогнозний прибуток, необхідно врахувати чинники, що визначають його величину. У випадку експорту ключовими є зростання обсягів реалізації та можливість зменшення собівартості продукції. Джерела створення валютних фондів підприємств охоплюють частину валютної виручки, придбання валюти за державні кошти, а також валютні кредити. Планування валютних ресурсів включає визначення їх загального розміру, джерел надходження та напрямів подальшого використання. До таких напрямів зазвичай належать:

- ✓ технічна модернізація і реструктуризація, що охоплює проєктні роботи, закупівлю устаткування, ліцензій, технологій, сировини та ефектів «ноу-хау»;
- ✓ оплата досвіду та консультацій за кордоном, у тому числі професійного консалтингу у виробничій, управлінській чи маркетинговій сферах;
- ✓ фінансування заходів інноваційного розвитку, наукових досліджень та впровадження сучасних методів управління;
- ✓ витрати на підвищення кваліфікації персоналу за кордоном;
- ✓ повернення валютних позик та обслуговування боргових зобов'язань;
- ✓ фінансування відряджень та інших витрат, передбачених чинним законодавством.

Планування валютних коштів здійснюється з урахуванням чинної нормативно-правової бази, митних правил, валютного регулювання, а також діючих цінових параметрів. Центральною метою зовнішньоекономічної діяльності підприємства залишається забезпечення самофінансування та покриття витрат, пов'язаних з експортно-імпортними операціями, включно з науково-технічною співпрацею, виробничою кооперацією та інноваційними проєктами з іноземними компаніями.

Водночас термін “стратегія”, який нині широко вживають у професійній управлінській лексиці, уже понад три десятиліття має важливе значення як у теоретичних дослідженнях, так і у практичній діяльності. З погляду сучасних управлінських концепцій стратегія – це цілісний, теоретично обґрунтований підхід, що поєднує загальне бачення розвитку із конкретними діями, які забезпечують досягнення конкурентних переваг. Сутність стратегії полягає не лише у визначенні довгострокових орієнтирів, але й у здатності забезпечити їх реалізацію у стабільний і тривалий спосіб.

Якщо участь підприємства у зовнішньоекономічній діяльності є мінімальною, формування розгорнутих міжнародних стратегій, як правило, не є раціональним і не потребує значних управлінських ресурсів. Водночас для компаній, у яких зовнішньоекономічний сегмент займає суттєву частку діяльності, особливо в умовах посилення глобальної конкуренції, виникає необхідність не лише в чітко визначеній міжнародній стратегії, але й у створенні повноцінної системи стратегічного управління на світовому рівні.

Така система охоплює кілька взаємопов'язаних елементів: розроблення стратегічних цілей і напрямів (стратегічне планування), організацію ефективної реалізації обраної стратегії та проведення стратегічного контролю, що дозволяє оцінювати результати й своєчасно коригувати дії. Фактично йдеться про формування для суб'єкта господарювання глобальної стратегії, структура якої подана на рисунку 1.3. У такому форматі управління підприємство отримує змогу комплексно реагувати на виклики міжнародного ринку, узгоджувати свої дії з

динамічними змінами зовнішнього середовища та забезпечувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі [15].



Рис. 1.3. Методи стратегічного планування

Джерело: власні дослідження

Вісь, що йде угору, відображає вплив аспектів планування, тоді як горизонтальна вісь відображає вплив аспектів контролю. За рівнем залежності, чим вище ми підіймаємося по вертикальній осі та чим ширшим є масштаб міжнародних взаємин, тим вагомішу роль у формуванні та реалізації зовнішньоекономічних доктрин відіграє головний офіс корпорації. Відповідно, чим нижче розташована вертикальна вісь, то більша відповідальність за формування доктрини зовнішньоекономічного поступу покладається на кожен окремий структурний компонент. Контроль над впливом означає централізоване встановлення чітко окреслених маркетингових критеріїв стосовно прибутковості та обсягу бюджету. При цьому формуються конкретні короткотермінові цілі, їхнє виконання підлягає загальному нагляду, а керманіч структурної одиниці зобов'язаний вчасно надавати звітність.

Рисунок 1.3 ілюструє чотири методи упорядкування зовнішньоекономічної діяльності господарюючих суб'єктів.

1. Стратегічне планування. Вищий управлінський рівень компанії визначає вектор розвитку для кожної її складової, що займається зовнішньоекономічними операціями. Переваги такого підходу до управління фінансовими потоками полягають у:

- забезпеченні наскрізного моніторингу та зв'язку з центральним керівництвом під час розробки стратегії підрозділу;
- злитті стратегій усіх структурних елементів в єдину, повноцінну зовнішньоекономічну доктрину компанії;
- створенні умов, що стимулюють формування довготривалих планів розвитку корпорації, які гарантують здобуття та утримання конкурентних позицій суб'єкта господарювання у світовому економічному просторі.

Проте цей метод має й свої недоліки, а саме:

- завдання узгодження корпоративної доктрини як сукупності частин є довготривалим процесом, що може призвести до втрати актуальності через застарівання інформації;
- зниження зацікавленості та рівня відповідальності керівників структурних одиниць через їхню обмежену участь у процесі формування загальної доктрини. Це пов'язано з тим, що не всі елементи планування знаходять відображення у загальнокорпоративній стратегії;
- центральні органи управління не завжди володіють повною інформацією про локальні ринкові умови, що породжує проблеми з відповідністю запланованих мір фактичній ситуації на ринку;
- тривалість прийняття стратегічних рішень, обумовлена інертністю великої структури компанії, знижує її загальну результативність.

2. Фінансовий контроль протиставляється стратегічному плануванню, адже керівник структурного підрозділу сам формує розвиткову стратегію, проте ключовою умовою є інвестування у фіксований бюджет. Серед позитивних сторін цього підходу слід відзначити:

- менеджер бере пряму участь у формуванні стратегії, що дає йому можливість самостійно долати виникаючі труднощі;
- керівники підрозділів мотивовані до свого професійного зростання, бо від нього прямо залежить фінансовий успіх підпорядкованих їм формувань;
- застосовувані суб'єктами господарювання методи фінансового контролю найефективніші для тих суб'єктів, чия діяльність є високодиверсифікованою. Це дає змогу безпосереднім учасникам міжнародних зв'язків у межах визначеного зовнішнього ринку ухвалювати відповідні управлінські рішення.

3. Стратегічний контроль. Підприємства, що обирають такий спосіб, прагнуть отримати вигоди від перших двох, однак не беруть до уваги їхні недоліки. Звісно, цей метод є найбільш заплутаним у впровадженні. Планування відбувається на рівні підрозділів, а вже сформована зовнішньоекономічна доктрина остаточно і об'єктивно аналізується на центральному рівні управління підприємством. Фінансові параметри встановлюються централізовано, що може спричинити розбіжності між планами та бюджетними показниками (наприклад, середньо- та довготермінові інвестиційні заходи можуть суперечити фінансовим показникам для короткотермінових задумів) [15].

Недоліком цього варіанту є те, що стратегічні й фінансові цілі, разом із довгостроковими та короткостроковими завданнями розвитку, породжують невизначеність, і керівникам структурних одиниць часто складно визначити найбільш пріоритетні кроки.

Таким чином, методологія планування міжнародної діяльності агропромислових підприємств визначає тип планування та послідовність необхідних попередніх кроків. Плановий підхід до здійснення зовнішньоекономічної діяльності дозволяє прогнозувати майбутній стан суб'єкта господарювання та, за потреби, приймати обґрунтовані та дієві управлінські рішення. Наявність чіткого та реалістичного плану дає змогу бізнесу максимально задіяти свій потенціал, а також, якщо виникне потреба, залучати капітал, диверсифікувати виробництво та розробляти стратегії для внутрішнього й зовнішнього маркетингу та логістики.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ *** ОБЛАСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика АПК *** області

Агропромисловий комплекс *** області є одним з головних складових господарського механізму краю, а паралельно — надійною опорою забезпечення продуктами харчування не лише області, а й усієї Західної України. Його ядром виступає сільське господарство, що охоплює як рослинництво, так і тваринництво, доповнене розгалуженою мережею переробних, сервісних, логістичних та торговельних структур. Природно-кліматичні умови території регіону надзвичайно варіативні, що відкриває можливості для культивування практично усіх значущих аграрних напрямів: від розведення зернових та технічних культур до садівництва, овочівництва, молочного й м'ясного скотарства, птахівництва, а також глибокої переробки первинної аграрної сировини. У загальному фонді земель сільськогосподарські площі займають близько 58% території області; з них рілля становить приблизно 69%, луки й пасовища — близько 29%, тоді як багаторічні насадження — лише близько 2%. Така конфігурація створює сприятливі засади як для інтенсивного землеробства, так і для піднесення тваринництва, акцентуючи увагу на м'ясо-молочному секторі [21].

Структура агропромислового комплексу є змішаною: вона об'єднує великі аграрні холдинги, середні підприємства, фермерські господарства та численні дрібні виробництва. Суттєву частку аграрної продукції генерують саме невеликі господарства, які спеціалізуються на молочній продукції, м'ясі, вирощуванні картоплі, городини та фруктів. Вони формують життєдайний пласт локальних ринків, постачають населенню свіжі продукти харчування та значно впливають на соціально-економічний розвиток сільських територій. Важливою тенденцією є поступовий розвиток кооперативного руху в області: дрібні виробники об'єднуються для спільного користування технікою, зменшення операційних

витрат, організації каналів збуту, переробки та виходу на ширші ринки збуту. Це дає змогу нівелювати вплив цінових коливань, зміцнювати фінансову стабільність та підвищувати загальну господарську ефективність.

Функціональна структура агропромислового комплексу *** охоплює декілька взаємопов'язаних галузей: сільськогосподарське виробництво безпосередньо, промислову переробку первинної сировини, забезпечення виробництва обслуговуванням (ремонт техніки, постачання добрив, засобів захисту рослин, комбікормів, а також паливно-мастильних матеріалів), а також невиробничим обслуговуванням (торгівля, зберігання, логістичні послуги, соціальна інфраструктура сільської місцевості). Сільське господарство залишається стрижневою ланкою цієї системи, постачаючи сировину для харчової та легкої промисловості, а також створюючи основу для зайнятості у сільській місцевості. У межах аграрного сектору чітко виділяються спеціалізовані підкомплекси, орієнтовані на рослинництво та тваринництво: зерновий, бурякоцукровий, льонопереробний, плодоовочевий, м'ясний, молочний, птахівничий та інші [21] .

Територіальне розташування сільського господарства в області демонструє виражену зональність. Гірська частина *** схиляється до спеціалізації на м'ясо-молочному виробництві, оскільки природні умови там ідеально пристосовані для розвитку пасовищного тваринництва, вирощування великої рогатої худоби, виробництва молока та яловичини. Тут фокусуються господарства, основна увага яких зосереджена на тваринництві, тоді як рослинництво виконує другорядну роль, забезпечуючи кормову базу. Натомість, на рівнинних територіях тваринництво активно комбінується з вирощуванням технічних культур, зокрема цукрового буряка та льону-довгунця. Сформувалися цілі сільськогосподарські зони, де домінуючим є м'ясо-молочне тваринництво у тандемі з бурякоцукровим виробництвом та льонарством. До таких територій належать, серед іншого, Сокальський, Бродівський, Кам'янка-Бузький, Золочівський, Перемишлянський, Жидачівський, Миколаївський, Дрогобицький (рівнинна частина), Городоцький райони та інші. У деяких районах спостерігається комбінація м'ясо-молочного тваринництва, льонарства та виробництва цукрового буряка,

як-от у Жовківському, Буському, Самбірському районах. Існують зони, де м'ясо-молочне тваринництво поєднується лише з льонарством (Яворівський, Стрийський, частина Самбірського району), а в інших переважає орієнтація на бурякоцукровий напрямок (Радехівський, Мостиський), або ж технічні культури розвинені незначно, як у Сколівському, Турківському, а також у гірських частинах Старосамбірського та Дрогобицького районів. Окремо виділяється приміська зона, де розвивається молочно-м'ясне тваринництво у співпраці з овочівництвом, обслуговуючи потреби великих міст, зокрема у Пустомитівському районі.

Отже, в межах області простежується чітка закономірність: гірський пояс спеціалізується переважно на м'ясо-молочному виробництві, тоді як рівнинні ділянки поєднують тваринництво з різноманітними моделями розвитку буряківництва та льонарства. У передгір'ї та на землях, що належать до Малого Полісся, найбільшого значення набуває льонарство, а на решті рівнинної території пріоритетним є вирощування цукрового буряка. У Бродівському районі до цих напрямків додається хмелярство, що відкриває додаткові перспективи для харчової та промисловості. У приміських зонах Львова, Дрогобича і Червонограда формується молочно-м'ясна спеціалізація тваринництва, синергічно поєднана з інтенсивним овочівництвом, що забезпечує свіжою продукцією великі міські агломерації.

Рослинництво є базовим напрямом сільськогосподарської діяльності. Його розвиток ґрунтується на інтенсифікації землеробства, впровадженні меліоративних заходів, підвищенні загальної культури обробітку ґрунтів, застосуванні раціональних сівозмін та оптимізації структури посівних площ. Незважаючи на певне зменшення загальної площі оранки з плином часу, обсяги виробництва як рослинницької, так і тваринницької продукції зростали завдяки підвищенню врожайності та більш ефективному землекористуванню. У певні періоди валова продукція агросектору в усіх типах господарств демонструвала збільшення більш ніж на третину, орієнтовно на 32,3 %, однак пізніше спостерігалось зниження приблизно на 30 %, що було віддзеркаленням загальних економічних

ускладнень та структурних змін. Відомості про обсяги виробництва сільськогосподарської продукції у господарствах усіх категорій представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Виробництво сільськогосподарських культур у господарствах
усіх категорій у 2023 році**

Культура	Зібрана площа		Валовий збір		Урожайність	
	тис.га	у % до 2022	тис.т	у % до 2022	ц з 1 га зібраної площі	у % до 2022
Культури зернові та зернобобові – усього	308,1	94,6	1771,3	93,0	57,5	98,3
у т.ч. пшениця	173,8	97,9	846,5	92,8	48,7	94,9
ячмінь	31,4	87,6	140,5	78,8	45,0	90,0
кукурудза	75,3	87,5	720,2	95,6	95,6	109,3
Соняшник	39,0	89,9	103,3	94,9	26,5	105,6
Ріпак	55,9	119,3	192,4	108,9	34,5	91,5
Соя	116,7	111,9	370,1	127,7	31,7	114,0
Буряк цукровий фабричний	14,7	97,8	967,9	87,3	659,0	89,2
Картопля	99,4	100,5	1826,7	99,8	183,8	99,2
Овочі відкритого ґрунту	43,4	100,8	852,3	101,4	196,3	100,6
Плодо-ягідні культури	14,2	97,2	146,5	102,9	110,5	105,6

За останні десятиліття в структурі посівів відбулися істотні зміни. По-перше, збільшилася площа й питома вага кормових культур: на кожні десять гектарів посівів понад чотири гектари припадає на однорічні й багаторічні трави, кукурудзу на силос і зелений корм, кормові коренеплоди, що формує основу кормової бази тваринництва. По-друге, знизилася частка зернових культур, але водночас значно зросла роль найцінніших і урожайних сортів, насамперед озимої пшениці, яка забезпечує стабільні врожаї й високу якість зерна. По-третє, у кілька разів збільшилися площі технічних культур – насамперед цукро-

вого буряка та льону-довгунця. Саме ці культури значною мірою визначають товарну структуру рослинництва та впливають на спеціалізацію цілих районів.

У певні періоди виробництво льону-довгунця досягало близько 13,7 тис. т, але згодом скоротилося до приблизно 4,1 тис. т, що пов'язано зі зміною кон'юнктури ринку, конкуренцією з іншими культурами та потребою у модернізації переробних потужностей. Аналогічні тенденції спостерігалися у плодово-овочевому комплексі: при зростанні площ під овочами валове виробництво овочевої продукції скоротилося з рівня приблизно 181,8 тис. т до 163,6 тис. т, а випуск овочевих консервів зменшився орієнтовно з 23,4 млн умовних банок до 7,7 млн. Це засвідчує не лише проблеми в переробній галузі, а й загальні зміни споживчого попиту та ринкової ситуації [21].

Розглядаючи окремі рослинницькі комплекси, варто виділити зернопродуктовий, який включає виробництво зерна, його заготівлю, переробку на борошно, крупи, хлібопродукти й комбікорми. Він представлений розгалуженою системою зерносіючих господарств, які концентруються переважно в Радехівському, Сокальському, Бродівському, Буському, Золочівському, Перемишлянському районах, а також мережею комбінатів хлібопродуктів, хлібо заводів і комбікормових заводів. Важливими центрами виробництва хлібопродуктів виступають Львів, Дрогобич, Червоноград, Стрий та інші міста, що забезпечують потреби як місцевого населення, так і сусідніх територій.

Бурякопереробний комплекс охоплює вирощування фабричного цукрового буряка, його заготівлю та переробку на цукор-пісок і рафінад. У області працює кілька цукрових заводів, серед яких цукрово-піскові підприємства Золочева, Красного, Самбора, Радехова та рафінадний завод у Ходорові. Вони утворюють навколо себе сировинні зони, в яких місцеві господарства спеціалізуються на вирощуванні буряка, що забезпечує стійкий попит на їхню продукцію та формує довготривалі виробничі зв'язки.

Льонопереробний комплекс хоча й перебуває на початковій стадії становлення, має значні перспективи. У області діють підприємства первинної переробки льону-довгунця, зокрема заводи у Старому Самборі та Кам'янка-Бузькій.

Отримане волокно надалі постачається на льонокомбінати інших регіонів країни, зокрема в Рівному та Житомирі. Загальний обсяг виробництва льоноволокна залежить від кон'юнктури внутрішнього й зовнішнього ринку, однак сама галузь зберігає для *** стратегічний характер, оскільки поєднується з традиціями льонарства у передгірських і поліських районах.

Плодоовочевий комплекс охоплює вирощування овочів і фруктів у спеціалізованих державних і кооперативних господарствах, фермерських та особистих підсобних господарствах, переважно в зонах великих міст, де попит на свіжу продукцію є стабільно високим. Важливе значення мають спеціалізовані плодоовоч консервні підприємства у таких містах, як Броди, Яворів та інші. Вони займаються переробкою сировини на соки, варення, консерви, концентрати, що дозволяє збільшувати додану вартість і продовжувати термін зберігання продукції. Поблизу Львова, зокрема в селі Неслухів, діє науково-дослідна станція садівництва й ягідництва, яка працює над підвищенням урожайності садів, впровадженням нових сортів та вдосконаленням технологій вирощування.

Тваринництво займає провідні позиції у структурі аграрної сфери. Основними його напрямками є виробництво м'яса, насамперед яловичини й свинини, а також молока. Упродовж тривалого періоду тут відбувалася концентрація птахівництва на базі птахофабрик і спеціалізованих господарств, що дало змогу значно наростити обсяги товарного виробництва м'яса птиці й яєць. Хоча поголів'я свиней і овець із часом скорочувалося, м'ясний напрям вирощування худоби зміцнився, зросла продуктивність тварин, а також відбувся перехід до більш інтенсивних технологій відгодівлі. Виробництво м'яса і сала в області колись досягало близько 261,3 тис. т, однак згодом скоротилося до приблизно 134,8 тис. т, зокрема в суспільному секторі обсяги становили близько 59,2 тис. т. Водночас відбулося зростання поголів'я птиці та зміцнення інфраструктури птахівничих підприємств, що дало можливість компенсувати частину втрат за рахунок продукції птахопромислового комплексу.

У господарствах усіх категорій станом на 01.01.2024 р. відносно до цього ж періоду 2023 року на 15,6 тис. голів (на 15,8%) зменшилась кількість великої рогатої худоби, у тому числі корів – на 6,3 тис. голів (на 9,8%), свиней – на 39,9 тис. голів (на 8,6%), овець та кіз – на 1,9 тис. голів (на 6,9%), кількість птиці свійської – на 51,2 тис. голів (на 0,5%) (таблиця 2.2) [21].

Таблиця 2.2

Кількість сільськогосподарських тварин на 1 січня 2024 року

Показники	Господарства усіх категорій		у тому числі підприємства	
	тис. голів	у % до 1 січня 2023	тис. голів	у % до 1 січня 2023
Велика рогата худоба	83,4	84,2	15,1	98,7
у тому числі корови	58,1	90,2	6,8	100,0
Свині	424,5	91,4	329,6	91,5
Вівці та кози	25,5	93,1	6,0	107,1
Птиця свійська	11014,5	99,5	5431,7	101,2

Галузі тваринництва спеціалізованого призначення охоплюють скотарські, молочні та птахівничі підкомплекси. Сектор молочного виробництва включає отримання молока у приватних домогосподарствах, спілках селян, фермерських господарствах, його первинну обробку (як-от охолодження, сепарація, виділення вершків) та подальшу глибоку трансформацію на масло, сири та іншу молочну продукцію. Міські молочарні заводи, розташовані у Львові, Дрогобичі, Червонограді, пропонують різноманітний асортимент товарів, тоді як мережа підприємств з виробництва масла та сиру, розміщена відносно рівномірно по регіону, створює чітко окреслені зони заготівлі сировини.

Скотарсько-м'ясний комплекс складається з об'єктів, де вирощують та відгодовують худобу, цехів забою, м'ясокомбінатів, холодильних складів та торговельних структур. Розміщення великої рогатої худоби майже рівномірне по всій території області, проте переробна потужність сконцентрована навколо шести ключових м'ясокомбінатів. Чотири з них знаходяться у Прикарпатському регіоні (у Дрогобичі, Стрию, Ходорові, Бориславі), а два — у центральній

частині області (Львів та Золочів). Такий розподіл допомагає досягти певного паритету між місцями отримання сировини та центрами її переробки.

Птахівничий сектор сформувався завдяки птахофабрикам та спеціалізованим господарствам у таких районах, як Пустомитівський, Буський (зокрема село Заводське), Золочівський (село Городилів), Дрогобицький (село Доброгостів) й на інших ділянках. Саме тут зосереджено основний обсяг виробництва курячих яєць та м'яса птиці, що дає змогу задовольняти попит як у межах області, так і спрямовувати продукцію на зовнішні ринки. У 2023 році, на теренах господарств усіх типів області, було отримано 208,3 тисячі тон м'яса (враховуючи живу вагу сільгосптварин, відправлених на забій), 322,9 тисячі тон молока (загальний надій), а також 617,5 мільйона штук яєць (які вивели свійські птахи). (Таблиця 2.3). [21]

Таблиця 2.3

Виробництво основних видів продукції тваринництва у 2024 році

Показники	Господарства усіх категорій		у тому числі підприємства	
	тис. голів	у % до 1 січня 2023	тис. голів	у % до 1 січня 2023
Жива маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій, тис.т	208,3	102,9	144,7	108,5
Обсяг виробництва (валовий надій) молока, тис.т	322,9	83,3	31,4	102,3
Кількість одержаних яєць від птиці свійської, млн.шт	617,5	102,6	80,5	117,9

Щодо обсягів виробництва свинини, то у 2023 році область посідала другу позицію серед усіх областей України, поступаючись лише Київщині. У виробництві м'яса птиці ж наша область опинилася на четвертій сходинці, пропустивши вперед Вінницьку, Черкаську та Дніпропетровську області. Порівняно з 2022 роком у господарствах усіх категорій збільшилося виробництво м'яса (жива маса с.г. тварин, реалізованих на забій) на 2,9%, яєць – на 2,6%, зменши-

лося надій молока на 16,7%. Порівняно з 2015 роком виробництво молока скоротилося у 1,8 раза (на 43,5%), м'яса та яєць – зросло відповідно на 22,2% та 15,1%.

Харчова та переробна індустрія *** примітна доволі високим ступенем диверсифікації. На теренах області оперують добре відомі підприємства, що спеціалізуються на випуску молочки, кондитерських виробів, дріжджів, продукції глибокої переробки фруктів, м'ясної продукції, морозива та низки інших харчових товарів. Серед них — виробники молочки під брендом «Галичина», майстерня солодошів «Світоч», дріжджовий комбінат «Ензим», фірми «Яблуневий Дар» та T.V.Fruit, зайняті глибокою переробкою фруктів, «Барком» (відомий як виробник «Родинної ковбаски»), «Львівський хладокомбінат» (з торговою маркою «Лімо») та інші. Їхня діяльність суттєво сприяє формуванню додаткової вартості, зміцнює експортні можливості краю, а також генерує значну частку промислових робочих місць. У загальній структурі промислового виробництва області переробка займає близько 73,5 %, що підкреслює її домінантну роль і тісний зв'язок із сільськогосподарським сектором.

Вагомий внесок до регіонального експорту роблять як товари деревообробки, так і продукти харчування, а також машинобудівний сегмент, який виготовляє устаткування для агросектору. *** послідовно посилює свою інтеграцію у міжнародні зв'язки створення вартості, чому сприяє розвиток логістичних вузлів та переробних потужностей у Яворівському та Червоноградському районах. Близькість до кордонів з ЄС, наявність міжнародних транспортних шляхів, пунктів пропуску, митних терміналів, логістичних майданчиків та складських комплексів робить регіон однією з ключових точок для реалізації аграрного експорту. Саме через цю територію проходить чимало потоків сільгосппродукції, орієнтованої на зовнішні ринки, особливо з огляду на обмежену роботу морських портів. [21]

Водночас агропромисловий комплекс області стикається з низкою викликів. Серед основних труднощів — наростання операційних витрат, нестача кваліфікованих кадрів, потреба у заміні застарілого устаткування та оновленні ви-

робничих ліній, коливання у вартості енергоресурсів та мінлива ситуація на світових ринках. Проте, володіння значним потенціалом землі та людей, вигідне географічне положення, розвинена інфраструктура, активна позиція місцевих виробників та адаптивність фермерського середовища створюють стійку основу для подальшого розвитку агропромисловості ***. Цей комплекс залишається однією з головних опор місцевої економіки, гарантує продовольчу безпеку, підтримує соціальну стабільність на селі та має великі перспективи для поглиблення сировинної переробки, нарощування експортних обсягів, підвищення якості продукції та зміцнення своїх позицій як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

2.2. Аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності підприємств області

Галузева спеціалізація *** області значною мірою визначає профіль її експортних операцій. Ключовими сферами, що формують обсяги експорту, є деревообробка, машинобудування, електроніка, харчова індустрія та продукти первинної аграрної переробки. За інформацією регіональної статистики, понад 650 місцевих компаній задіяні у виробництві товарів на експорт, сумарна вартість якого перевищує 200 мільйонів доларів США щорічно. Проте, в експортній кошику регіону спостерігається помітний нахил у бік сировинних або низькотехнологічних виробів, тоді як обсяг імпорту високотехнологічної продукції є практично ідентичним, що підкреслює нагальну потребу у підсиленні вітчизняного виробничого та інноваційного фундаменту. При цьому баланс зовнішньої торгівлі більшістю товарних груп залишається позитивним, однак загалом зовнішньоекономічне сальдо протягом всього періоду дослідження було від'ємне, оскільки імпорт значно перевищує експорт товарів, робіт, послуг в область (Таблиця 2.4). *** розташувалася у вигідному географічному плані на мапі нашої держави, що, власне, перетворює її на ключовий з'єднувальний вузол для переміщення вантажів між Європейським Союзом та теренами України. Сектор

сільського господарства, хоча й не домінує у загальній економічній картині області, демонструє стале зростання свого впливу на зовнішньоторговельні операції. Сприятливі ґрунтово-кліматичні фактори, наявність розгалуженої сфери агропромислових формувань та вправне управління сприяють тому, що аграрний компонент Львівського краю все наполегливіше прокладає собі шлях на міжнародні ринки. [21]

Таблиця 2.4

Товарна структура зовнішньої торгівлі *** області у 2023 році

Назва товарів	Експорт			Імпорт		
	тис. дол. США	у % до 2022р.	тис. дол. США	у % до 2022р.	тис. дол. США	у % до 2022р.
Усього	2552393,3	84,4	100,0	5785512,9	107,4	100,0
у тому числі						
Живі тварини; продукти тваринного походження у т.ч.	31327,9	97,6	1,2	150577,6	85,3	2,6
живі тварини	2,6	42,3	0,0	15137,2	123,3	0,3
м'ясо та їстівні субпродукти	10914,6	134,4	0,4	26699,4	45,2	0,5
риба і ракоподібні	3316,5	187,1	0,1	63214,1	131,0	1,1
молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	12923,2	72,9	0,5	40546,5	79,3	0,7
інші продукти тваринного походження	4170,9	93,7	0,2	4980,5	85,4	0,1
II. Продукти рослинного походження, у т.ч.	343611,4	104,7	13,5	390966,8	99,2	6,8
живі дерева та інші рослини	733,7	57,9	0,0	10384,4	122,2	0,2
овочі	1717,4	107,8	0,1	118055,2	88,8	2,0
плоди та горіхи	42886,2	116,6	1,7	209600,6	113,3	3,6
кава, чай	1682,8	421,9	0,1	44889,1	82,1	0,8
зернові культури	161304,7	98,1	6,3	1942,2	112,6	0,0
продукція борошноме-	6956,9	185,6	0,3	1786,8	121,1	0,0

льно-круп'яної проми- словості						
насіння і плоди олій- них рослин	119933,0	102,6	4,7	2243,4	34,4	0,0
шелак природний	874,0	43,0	0,0	1989,5	60,9	0,0
рослинні матеріали для виготовлення	7522,7	590,5	0,3	75,6	224,5	0,0
III. 15 Жири та олії тваринного або рос- линного походження	379604,5	118,5	14,9	11553,0	88,5	0,2
IV. Готові харчові продукти у т.ч.	329839,5	150,3	12,9	269792,9	98,5	4,7
продукти з м'яса, риби	8,9	—	0,0	11390,6	74,9	0,2
цукор і кондитерські вироби з цукру	102832,5	209,5	4,0	11692,3	122,4	0,2
какао та продукти з нього	968,4	57,5	0,0	22165,5	89,1	0,4
готові продукти із зер- на	26347,5	127,4	1,0	18499,7	81,7	0,3
продукти переробки овочів	46019,4	95,2	1,8	17206,8	90,3	0,3
різні харчові продукти	36424,4	180,6	1,4	42502,3	74,8	0,7
алкогольні і безалко- гольні напої та оцет	19558,7	205,3	0,8	20593,8	119,5	0,4
залишки і відходи хар- чової промисловості	93443,3	140,3	3,7	85632,2	121,3	1,5
тютюн і промислові замінники тютюну	4236,4	127,4	0,2	40109,6	106,0	0,7
добрива	10,6	2,2	0,0	37709,8	72,6	0,7

*За даними Головного управління статистики у *** області

За 2023 рік *** відправила за кордон аграрних товарів на понад 345 мільйонів доларів США, що ставить її серед лідерів серед західноукраїнських областей за цим показником. Ключовими ринками збуту були Польща, Литва, Німеччина, Чехія та Нідерланди. Частка експортної продукції у загальному агропродовольчому обороті сягнула 42,6%, що є найкращим результатом за останні п'ять років.

Серед товарних груп, які демонструють найбільшу експортну активність, слід зазначити наступні:

- ✓ Олійні культури (соняшник, ріпак) – незмінно генерують близько третини валютних надходжень. Активними гравцями тут є ФГ «Західний Буг», ТОВ «Агро ЛВ Лімітед», ФГ «ГрінЕра», які впроваджують передові агро-технології та відповідають європейським вимогам до якості.
- ✓ Зернові культури (пшениця, кукурудза, ячмінь) – найбільші обсяги відвантажує СП «Галсільліс», завдяки наявним значним потужностям зі зберігання та оптимізованій логістиці через транспортні залізничні розв'язки.
- ✓ Продукція борошномельних підприємств – ТОВ «Добрий млин» успішно постачає борошно пшеничне та житнє до Польщі і Словаччини, маючи необхідні сертифікати ISO та HACCP.
- ✓ Перероблені харчові вироби – сюди належать кондитерські вироби, м'ясна та молочна продукція. Яскравим прикладом є робота компанії «Галичина», котра реалізує йогурти та молочнокислі продукти країнам Балтії.
- ✓ За 2023 рік *** відправила за кордон аграрних товарів на понад 345 мільйонів доларів США, що ставить її серед лідерів серед західноукраїнських областей за цим показником. Ключовими ринками збуту були Польща, Литва, Німеччина, Чехія та Нідерланди. Частка експортної продукції у загальному агропродовольчому обороті сягнула 42,6%, що є найкращим результатом за останні п'ять років.

Серед товарних груп, які демонструють найбільшу експортну активність, слід зазначити наступні:

- ✓ Олійні культури (соняшник, ріпак) – незмінно генерують близько третини валютних надходжень. Активними гравцями тут є ФГ «Західний Буг», ТОВ «Агро ЛВ Лімітед», ФГ «ГрінЕра», які впроваджують передові агро-технології та відповідають європейським вимогам до якості.
- ✓ Зернові культури (пшениця, кукурудза, ячмінь) – найбільші обсяги відвантажує СП «Галсільліс», завдяки наявним значним потужностям зі зберігання та оптимізованій логістиці через транспортні залізничні розв'язки.

- ✓ Продукція борошномельних підприємств – ТОВ «Добрий млин» успішно постачає борошно пшеничне та житнє до Польщі і Словаччини, маючи необхідні сертифікати ISO та HACCP.
- ✓ Перероблені харчові вироби – сюди належать кондитерські вироби, м'ясна та молочна продукція. Яскравим прикладом є робота компанії «Галичина», котра реалізує йогурти та молочнокислі продукти країнам Балтії.

Сільськогосподарські суб'єкти та виробничі об'єднання у переважній кількості районів ***, включаючи Стрийський, Самбірський чи Золочівський, стикаються з обмеженим досвідом участі у зовнішньоекономічній діяльності. Експорт аграрної продукції – наприклад, ягід чи меду, або нішевих товарів – здійснюється лише невеликою кількістю фермерських господарств. Значна частка агрофірм не має необхідної інфраструктури для маркетингу: їм бракує фахівців, які б займалися оцінкою ринкового середовища, визначенням запиту споживачів, формуванням цінової стратегії, плануванням збуту, організацією просування чи управлінням асортиментом. Цей дефіцит кадрів суттєво стримує їхнє виведення на міжнародні ринки. [22-27]

Виробництво товарів під локальними торговими марками також демонструє високу експортну спроможність. Харчові компанії *** активно скеровують соки, соуси, кондитерські та молочні продукти до країн Євросоюзу. Логістична мережа регіону забезпечує оперативне постачання продукції, а розбудова сучасних складських комплексів та логістичних вузлів, особливо у Яворівському та Червоноградському напрямках, сприяє високій оборотній динаміці товарів.

Аналізуючи сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності підприємств *** області, варто підкреслити, що експортний потенціал регіону формувався упродовж багатьох років під впливом галузевої спеціалізації, географічного положення та виробничої структури промисловості. *** традиційно виступає одним із найбільш відкритих регіонів України в аспекті міжнародної торгівлі, а близькість до кордону з ЄС лише посилила цю спрямованість, стимулюючи підприємства активніше брати участь у зовнішніх ринках. Однак, попри високий рівень експортної активності окремих галузей, структура зовнішньої торгівлі

влі залишається нерівномірною, а потенціал багатьох секторів використаний лише частково.

Статистичні дані підтверджують [21], що частка експорту у загальному товарообігу зростала, але водночас імпорт демонстрував ще більш динамічне збільшення, що й сформувало загальне від'ємне сальдо торгівлі. Львівські підприємства щороку експортують продукції на суму понад двох мільярдів доларів США, однак імпорт стабільно перевищує ці показники майже вдвічі. Така ситуація пояснюється тим, що підприємства області, особливо машинобудівні та високотехнологічні виробництва, значною мірою залежать від імпорту комплектуючих, сучасного обладнання, електронних модулів, а також матеріалів, які не виробляються на території України у відповідній якості чи обсягах. Саме тому зовнішньоторговельний баланс у розрізі останніх років демонструє чітку тенденцію до розширення імпортової складової, хоча й експортна діяльність зберігає позитивну динаміку.

Аграрний сектор області на тлі інших галузей виглядає менш інтегрованим у зовнішньоекономічні процеси. Лише окрема частина фермерських господарств має достатній ресурсний та організаційний потенціал для виходу на міжнародні ринки. Значний відсоток аграріїв обмежується внутрішнім збутом через нестачу спеціалізованих знань, відсутність якісної сертифікації, сучасних складів та необхідної логістичної інфраструктури. Багато господарств не готові до систематичної експедиції продукції за кордон, оскільки це вимагає дотримання чітких стандартів якості, обсягів та термінів постачання. Нині експорт аграрної продукції сконцентрований переважно в руках кількох підприємств, які давно освоїли поставки ягід, меду, сушених фруктів, молочних продуктів чи нішевої органічної продукції.

На противагу аграрному сектору, великі промислові підприємства впевнено закріпилися на міжнародних ринках. Їхня виробнича база відповідає європейським стандартам, а бізнес-процеси орієнтовані на довгострокову співпрацю із закордонними партнерами. Одним із яскравих прикладів є концерн "Електрон", який відомий своєю продукцією далеко за межами України. Низькопідло-

гові трамваї, тролейбуси та електронна апаратура львівського виробника регулярно надходять до міст України, а також до країн Євросоюзу, де продукція компанії вже здобула належну репутацію. Підприємство не лише експортує готову продукцію, а й бере участь у міжнародних коопераційних проєктах, поставляючи елементи електротранспорту та промислової електроніки іноземним замовникам.

Підсумовуючи, можна зазначити, що *** має потужну та різнопрофільну експортну базу, яка охоплює деревообробку, машинобудування, електроніку, харчову промисловість та легку промисловість. Регіон уже сьогодні здатний забезпечувати значну частку зовнішньоекономічного обороту країни, проте потенціал аграрного сектору й досі залишається реалізованим лише частково. Для того щоб приватні агровиробники стали повноправними учасниками міжнародних ланцюгів постачання, необхідно розвивати маркетингову підтримку, створювати навчальні програми для фахівців, модернізувати логістичні потужності й формувати умови для виходу на зовнішні ринки не лише окремих великих компаній, а й широкого кола середніх і малих фермерських господарств. Лише за умови комплексного підходу *** область зможе повною мірою використати свої конкурентні переваги й сформувати стійку, інноваційно орієнтовану модель зовнішньоекономічної діяльності.

2.3. Маркетингове забезпечення управління зовнішньоекономічними операціями підприємств АПК

Дослідження стану відділу маркетингу підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, являє собою вивчення роботи збутової ланки крізь призму функцій міжнародного маркетингу.

Для визначення вигод та часових рамок виробництва потрібен аналіз зовнішнього середовища. Для нових проєктів такий аналіз доцільно проводити перед стартом виробництва, а для вже діючих фірм завдання полягає у вивченні

зовнішніх організаційно-економічних чинників та їхнього впливу на комерційну діяльність. Хоча вплив цієї групи факторів має певні об'єктивні (зовнішні) риси, на відміну від інших некерованих зовнішніх змінних, суб'єкти господарювання здатні певною мірою їх контролювати, а саме: планувати, спираючись на сильні та слабкі сторони цих чинників.

Аналіз формування маркетингових витрат підприємства демонструє, що найбільшу частку становлять витрати на логістику продукції. До того ж, зі збільшенням відстані перевезення суттєво зростає й транспортна складова у вартості зовнішньоекономічної діяльності. Важливим ресурсом для здешевлення логістичних витрат у загальній схемі постачання є оптимізація транспортування через обґрунтований вибір рухомого складу та ефективне використання його вантажомісткості.

Маркетингове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вимагає проведення стратегічних досліджень ринку, які ґрунтуються на аналізі попиту та пропозиції агропродукції. Практика вітчизняних компаній засвідчила, що вони недостатньо уваги приділяють далекоглядним впровадженням новітніх технологій, потребам у підготовці кваліфікованих кадрів, а також вивченню чинників макросередовища. [24]

Проведення маркетингових досліджень дасть змогу господарству випускати та збувати ті товари, які наразі мають найбільший попит і за які споживачі готові платити вищу ціну. Для прогнозування такого сценарію у фірмі, при стратегічних ринкових дослідженнях, ключове значення мають методи прогнозування.

Переважає більшість агропромислових підприємств не володіє власними точками збуту продукції, що певним чином негативно позначається на контролі над реалізацією товарів та отриманні актуальної і правдивої інформації від кінцевих покупців. Іншими словами, суб'єкти господарювання, що збувають свою продукцію через посередників, по суті, не задіюють найнижчі рівні збутових каналів. Також агровиробники нехтують належною увагою до просування своєї продукції. Майже відсутня взаємодія з рекламними агенціями, що є головним

недоліком у стимулюванні збуту агропродукції.

Для ухвалення дієвих управлінських рішень потрібна відповідна інформація. Фахівці з маркетингу ставлять дедалі вищі вимоги до оперативності, якості та формату подання відомостей; для забезпечення результативних управлінських рішень необхідно застосовувати сучасні апаратні, програмні, інформаційно-технічні засоби обробки. Найбільш поширеним способом комплексного використання цих інструментів у складних економічних системах є створення інформаційних систем. Аналіз збору та опрацювання маркетингових даних для агробізнесу *** виявив суттєві прогалини у цій сфері. Відсутність належної організації, технологій та програмного забезпечення ускладнює формування систем маркетингової інформації, таких як підсистеми зовнішньої та внутрішньої інформації про ринок, підсистеми маркетингових досліджень, нормативно-правової бази, а також підсистеми аналізу, зберігання та використання даних.

Під час сегментації ринку підприємства *** області керуються географічним принципом, тобто умовно поділяють покупців на групи зі спільними чи схожими споживчими перевагами, які зумовлені місцем проживання у певному регіоні. На цю мить географічний принцип сегментації досяг певних успіхів для фермерських господарств у плані збуту, проте в майбутньому слід вжити заходів для використання інших критеріїв ринкової сегментації.

Конкурентоздатність агропродукції та ефективність її збуту залежать від швидкості, з якою суб'єкти господарювання мобілізують ресурси для виробництва тієї продукції, яка затребувана ринком.

Аналіз організації діяльності агробізнесу області свідчить про його орієнтацію на ті продукти, виробництво яких забезпечується наявними ресурсами господарств. Проте маркетингові методи вимагають зосередження на потребах споживачів та коригуванні виробництва відповідно до їхніх запитів. Якщо компанія випускає те, що здатна виробити, а не те, що буде продано, така ситуація вимагає ревізії поточної системи збуту та розробки кроків для організації виробничої й збутової діяльності у маркетинговому руслі.

У досліджуваних господарствах основна увага до маркетингу продукції чі-

тко простежується у самій структурі управління: збут є фінальним етапом виробничого циклу і не впливає на виробничу стратегію. Завдання співробітників цих відділів – лише продавати готову продукцію, тоді як виробничий підрозділ не виявляє особливого інтересу до відомостей про ринковий попит. Проте це неприпустимо, зважаючи на насиченість внутрішнього ринку продукцією та перспективи виходу на зовнішні ринки.

Оцінка стану маркетингової служби агропромислового підприємства – це вивчення роботи відділу збуту через призму маркетингових функцій. Варто зазначити, що за останні роки у багатьох господарствах *** створено підрозділи маркетингу, але відчутного ефекту від їхньої роботи поки не зафіксовано.

Мотивацією створення більшості маркетингових структур у агропідприємствах є не маркетинг, а адміністративне управління. Згідно з наказом Управління агропромислового розвитку *** від 2015 року, до штатного розпису працівників відділу було включено посаду керівника відділу організації виробництва, переробки та збуту сільськогосподарської продукції. Ці зміни суттєво вплинули на формування відділів маркетингу в господарствах, але їхня реальна діяльність має ґрунтуватися на розумінні керівниками важливості реалізації маркетингової функції та досягненні відчутних результатів від цієї діяльності.

Аналізуючи роботу сектору маркетингу господарств області, слід відзначити певні недоліки, які притаманні майже усім об'єктам галузі. Це можна простежити під час вивчення виконання окремих маркетингових функцій.

Оцінка зовнішнього середовища має бути проведена до початку виробництва з метою визначення його вигоди та тривалості. Оскільки ці господарства функціонують тривалий час, наше завдання полягає в аналізі зовнішніх організаційно-економічних чинників та їхнього впливу на комерційну діяльність. Хоча вплив цієї групи факторів має певний ступінь об'єктивності (зовнішності), на відміну від інших некерованих зовнішніх змінних, господарства можуть у певній мірі впливати на них, тобто здійснювати планування, виходячи із сильних та слабких сторін цих чинників [22-26] .

Ринок збуту агропродукції здебільшого розташований у межах *** області.

Важливим способом зменшення транспортних витрат у ланцюгу постачання є оптимізація логістичних операцій через виважений вибір транспортних засобів та ефективне використання їх місткості.

Розглядаючи питання організації перевезення вантажів, необхідно детально проаналізувати види витрат, які здійснює господарство (таблиця 2.5).

З таблиці 2.5 можна дійти висновку, що найбільшу частку у структурі витрат на реалізацію агропродукції займає транспорт, що є цілком логічним, адже наразі транспортні послуги є дорогими, особливо якщо їх надають сторонні організації через високу ринкову вартість нафтопродуктів у собівартості основної продукції [21].

У деяких господарствах розроблені внутрішні нормативи товарообігу, зокрема, втрати овочевої продукції під час транспортування власним транспортом не мають перевищувати 1%; виконання договірних зобов'язань має бути стовідсотковим; фінансове заохочення застосовується лише до постійних замовників.

Таблиця 2.5

Структура витрат на товарорух у господарствах *** області

у 2022-2024 роках, %

Статті витрат	Роки			Відхилення (+;-)
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Транспортування	40,1	41,3	41,8	1,7
Складування	27,2	26,9	25,5	-1,7
Підтримування товарно - матеріальних запасів	9,6	10,3	7,8	-1,8
Одержання та відвантаження товарів	14,9	13,6	12,9	-2,0
Упакування	1,1	1,1	1,9	0,8
Адміністративні витрати	6,0	5,6	8,5	2,5
Опрацювання замовлень	1,1	1,2	1,9	0,8
Разом	100	100	100	-

У агропідприємствах *** бракує належної уваги до проведення стратегічного моніторингу ринку, а саме до аналізу попиту та пропозиції аграрної продукції. Це означає, що недостатньо уваги приділяється перспективному введен-

ню інноваційних технологій, потребі у підготовці кваліфікованих кадрів та вивченню чинників макросередовища.

В основі системи визначення цін на сільськогосподарські товари лежить закон вартості, який диктує ціну, яка покриває виробничі витрати та планований прибуток. Однак, в умовах ринкових відносин такий підхід не завжди є обґрунтованим, оскільки ринкові ціни формуються виходячи з балансу попиту та пропозиції.

Проведення досліджень ринку дозволить агропідприємствам виробляти та збувати саме ті товари, які наразі мають найвищий попит і за які споживачі готові платити більше. Для передбачення такої ситуації у стратегічних аналізах ринку ключове значення мають методи прогнозування [17;21].

Переважна більшість підприємств агропромислового комплексу не мають власної системи збуту, що певним чином негативно відображається на контролі реалізації продукції й отриманні актуальної та достовірної інформації безпосередньо від кінцевих покупців. Тобто, господарства, котрі збувають свою продукцію через посередників, фактично ігнорують нульовий рівень збутових каналів. На додачу, у господарствах недостатньо уваги приділяється рекламуванню своєї продукції. Майже відсутня співпраця з рекламними агенціями, що є головним недоліком у стимулюванні збуту аграрної продукції.

Для формування дієвих управлінських рішень необхідна відповідна база даних. Фахівці з маркетингу постійно підвищують вимоги до оперативності, якості та формату подачі інформації; для забезпечення ефективного управління потрібно залучати сучасні апаратні, програмні та інформаційно-технічні інструменти для обробки. Найпоширенішим способом комплексного застосування таких інструментів у складних економічних системах є створення інформаційних систем. Аналіз процесу збору та опрацювання маркетингових даних для аграрного сектору *** області виявив значні прогалини у цій роботі. Відсутність належного технічного, програмного та організаційного забезпечення гальмує формування підсистем системи інформаційного маркетингу, таких як підсистеми даних про зовнішнє та внутрішнє середовище маркетингу, підсистеми

досліджень ринку, нормативно-правової інформації, а також підсистеми аналізу, збереження та використання відомостей.

Коли суб'єкти господарювання здійснюють поділ ринку на сегменти, вони керуються переважно територіальним критерієм, тобто умовно групують покупців зі схожими або тотожними споживчими перевагами, причому ці групи визначаються за місцем проживання в конкретному регіоні. На даний момент географічний принцип сегментування досяг певних успіхів для збуту продукції господарствами, але у перспективі необхідно вжити заходів для залучення інших принципів сегментації ринку.

В аспекті організації системи товарообігу агропромислових підприємств надзвичайно актуальним стає налагодження безпосередніх зв'язків із кінцевими споживачами продукції, адже переважна частина врожаю *** реалізується опосередковано (значна частина концентрується в обласному центрі).

Договірні зобов'язання між більшістю агропідприємств області та постачальниками ресурсів і покупцями формуються на базі укладання господарських контрактів, які є основними юридичними документами, що фіксують домовленості між сторонами щодо початку ділових взаємин, пов'язаних з господарською діяльністю, та регулюють ці взаємини. Пунктуальність виконання контрактних зобов'язань перед контрагентами господарств загалом підтримується, хоча інколи трапляються порушення щодо строків постачання та своєчасності проведення фінансових розрахунків. Причому винуватцями цього є не лише партнери сільськогосподарських компаній, а й самі господарства, що здебільшого пов'язано з об'єктивними обставинами. Тому при укладанні угод необхідно реально оцінювати свої можливості та концентруватися на удосконаленні організації виконання власних договірних зобов'язань.

Для досягнення поставлених цілей необхідно проводити оцінку загроз та ризиків зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства. Для загальної оцінки застосуємо методику SWOT-аналізу та представимо відповідну матрицю у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз діяльності аграрних підприємств * області**

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
1. Вигідне географічне розташування. 2. Розвинута інфраструктура. 3. Нееластичність попиту на сільськогосподарську продукцію (прогнозованість реалізації). 4. Впровадження інноваційних технологій у виробництво. 5. Оптимальні розміри і структура ресурсного потенціалу. 6. Формування пропозиції районованих сільськогосподарських культур. 7. Високий фаховий рівень працівників. 8. Ефективна лінійно-функціональна структура управління. 9. Державний захист соціально-економічних інтересів під-ства.	1. Розширення ринків збуту та клієнтської бази для реалізації інноваційних та традиційних продуктів. 2. Використання нульового рівня каналу розподілу продукції. 3. Динамічний розвиток за рахунок диверсифікації виробництва. 4. Виробництво органічної продукції. 5. Інноваційна привабливість підприємства. 6. Надання консультативних послуг (створення інституту дорадництва). 7. Залучення кредитних коштів під державні гарантії.
СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
1. Бюрократичні перепони у прийнятті оперативних управлінських рішень. 2. Низький якісний та експлуатаційний рівень активної частини промислово-виробничих засобів підприємства. 3. Відсутність сучасних лабораторій для проведення експертиз сортів і продукції. 4. Низький рівень заробітних плат працівників (у т.ч. науковців) 5. Об'єктивна тривалість процесу випробування сільськогосподарських культур. 6. Висока витратність створення інноваційних продуктів. 7. Залежність виробництва продукції від погодних умов. 8. Залежність від збутових посередників та сторонніх надавачів послуг при здійсненні технологічних операцій. 9.Сезонний характер основних грошових надходжень.	1. Зростання конкуренції з боку агрохолдингів. 2. Експансія закордонних інноваційних продуктів. 3. Скорочення науково-дослідних програм через відтік наукових кадрів. 4. Ризик фінансових втрат від неконкурентності інноваційних продуктів. 5. Зростання темпів інфляції. 6. Вплив погодних умов на кількісні та якісні параметри кінцевої продукції.

Наведемо усереднену оцінку сильних сторін діяльності господарств ***, до яких належать:

- Сприятливе географічне розташування території, що зумовлене близькі-

стю до меж ЄС, як наслідок – зниженням транспортних витрат під час перевезення продукції. [24-27]

- Розвинена мережа транспорту, логістики та інша допоміжна інфраструктура.

- Незначна еластичність попиту на аграрну продукцію, що дозволяє будувати надійні прогнози щодо обсягів збуту.

- Рациональні розміри підприємств та структура ресурсного забезпечення, що дає змогу скористатися перевагами масштабу (ефектом масового виробництва). Здатність формувати пропозицію районованих агрокультур (включно з дослідними зразками), які забезпечать найкращі виробничі показники.

- Ефективна лінійно-функціональна структура управління, яка забезпечує швидке доведення управлінських рішень до виконавців та підтримує ефективний зворотний зв'язок.

Результати SWOT-аналізу діяльності підприємств демонструють їхній значний потенціал для зростання, проте водночас існують певні ризики та загрози. Розробка відповідних заходів та створення дієвої системи стратегічного менеджменту дозволить мінімізувати загрози та реалізувати наявні можливості сільськогосподарських підприємств регіону. Таким чином, огляд ситуації з маркетинговим забезпеченням випуску та продажу продукції аграрних підприємств *** області свідчить про прогалину в цій діяльності, а також про потребу в оновленні управлінських схем як на рівні господарств, так і на рівні виробничих процесів. У галузі реалізації ключовим завданням мусить стати дослідження запитів клієнтів та їхнє наступне задоволення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ АГРОПІДПРИЄМСТВ

3.1. Перспективні форми розвитку зовнішньоекономічних операцій підприємств * в умовах євроінтеграції**

Піднесення економічних показників слугує фундаментом для покращення соціальних умов, розширення зайнятості та зростання заможності мешканців ***.

Аналіз напрямків економічного поступу *** області дає змогу констатувати її відновлення. Увесь потенціал економічних секторів регіону було мобілізовано задля досягнення зростання ключових макроекономічних індикаторів, збереження рівня інвестиційної діяльності, а також подальшого покращення добробуту населення та його соціального забезпечення.

*** володіє спроможністю стати більш конкурентоспроможною за умови динамічного розвитку стратегічних галузей, позитивних змін у структурі економіки, диверсифікації та зменшення енергоємності виробничих процесів.

Агропромисловий комплекс виступає життєво важливим стратегічним сегментом економіки області, генеруючи п'яту частину регіонального валового продукту.

Серед усіх областей України регіон посідає лідерські позиції у випуску картоплі, молока, м'яса, цукрового буряка та овочевих культур.

На теренах *** дві третини (70%) загального обсягу сільгосппродукції формується домогосподарствами, а решта 30% – агропідприємствами.

Сприятливим чинником у рослинництві є збільшення площ під посіви завдяки включенню до обробітку земель, які раніше залишалися необробленими.

У скотарстві та свинарстві спостерігається позитивна динаміка у наросуванні чисельності поголів'я свиней та птиці. Водночас, поголів'я великої рогатої худоби та корів, хоч і повільніше, продовжує знижуватися.

Ключовим компонентом для розвитку аграрного сектору є нарощування виробничого потенціалу, зокрема через залучення освітніх та інвестиційних програм як із сусідніх, так і з більш віддалених зарубіжних країн.

У цій ситуації варто окреслити ключові вектори, за якими іноземні спонсори надають допомогу аграрному сектору *** (див. рис 3.1):

1) Впровадження програм транскордонного обміну знаннями між українськими виробниками та представниками держав чи великих міжнародних фірм, які акумулювали значний досвід ринкових трансформацій, а саме у таких сферах:

а) створення сприятливих інституційних умов, насамперед — адаптація законодавчих актів до стандартів СОТ та ЄС;

б) зміцнення управлінської спроможності та нарощування кваліфікації персоналу сільськогосподарських та переробних підприємств через професійні консультації, організацію закордонних стажувань та навчання, проведення різноманітних навчальних циклів, курсів, семінарів та онлайн-заходів;

в) здійснення успішних транснаціональних комерційних ініціатив, включаючи формування міжнародних інноваційних ініціатив, а також науково-виробничих об'єднань;

г) поєднання науково-дослідних інституцій з практичним виробництвом, формування завдань на підготовку фахівців, орієнтованих на потреби конкретних бізнесів, розвиток спільних міжнародних наукових розробок як у сфері агровиробництва, так і щодо питань сталого розвитку сільських територій;

д) сприяння роботі консультаційних структур у контексті створення та зміцнення кооперативного руху.

Слід зазначити, що саме за участю закордонних донорів було досягнуто суттєвого прогресу у розвитку кооперації в регіоні.

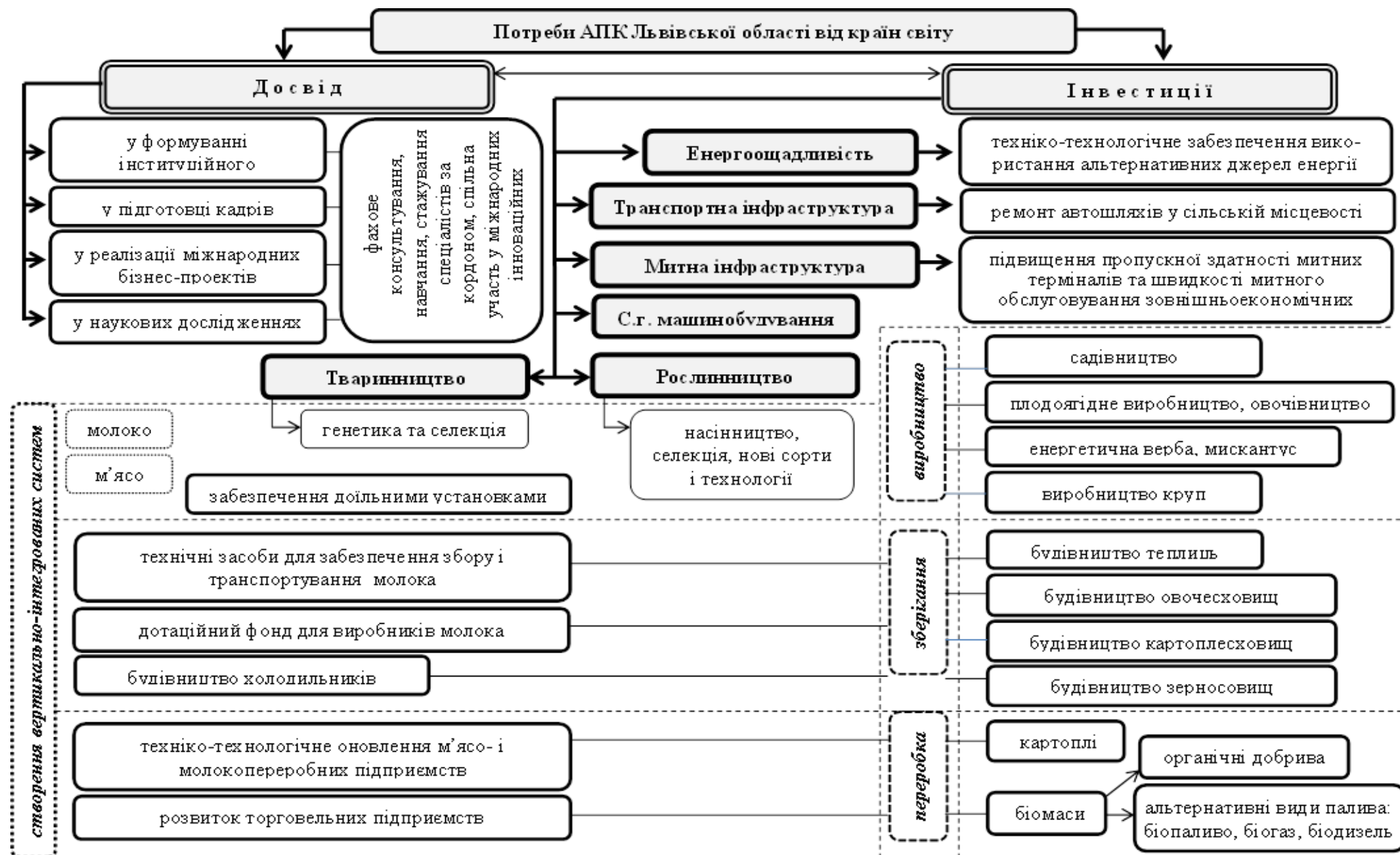


Рис. 3.1. Пріоритети імпортного потенціалу Львівської області

*Складено за [27]

З метою розвитку сільськогосподарської кооперації та завдяки підтримці канадсько-українського проєкту “Підвищення конкурентоспроможності молочного сектору в Україні та обласної дорадчої служби”, на Бущині діє обслуговуючий кооператив “Побужани”, що займався збутом молока та наданням послуг із заготівлі кормів. Обслуговуючий кооператив “Колос-Агро”, який об’єднує дванадцять фермерських господарств, надає послуги зі збору та реалізації молока й уже ввів в експлуатацію зерносушарку.

На Жовківщині жваво працюють сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи “Агродвір”, “Загора”, “Лелик”, які займаються заготівлею овочів, картоплі, кормів та молока від місцевого населення.

На Кам’янка-Бузькій землі сільськогосподарські кооперативи “Агрослав”, “Фортуна”, “Добротворець” пропонують послуги зі збору та продажу плодоовочевої та молочної продукції.

У Сколівському районі обслуговуючий сільськогосподарський кооператив “Промінь” допомагає громадянам з обробітком ґрунту, а СОК “Бескид” заклад розсадник лікувальних трав, з яких виготовляв фасовані трав’яні чаї.

На Стрийщині функціонують два сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи: “Молочар” та “Лисятицький”, що організовують збір та збут молока, а також надають послуги з підготовки кормів.

У Яворівському районі успішно працює фермерське господарство “Нова мрія” у селі Глиниці, яке запустило у дію фруктових садів, здатне вмістити 480 тонн продукції, а також, завдяки співпраці з проєктом “Агро-Львів”, придбало обладнання для сушіння та фасування продукції у пакети.

2) Започаткування інвестиційних програм за участю європейських міждержавних фінансових органів (ЄБРР), комерційних структур та приватних фондів задля реорганізації вітчизняних аграрних підприємств, вкладення коштів у створення (модернізацію) основних активів, впровадження та розвиток сучасних виробничих та екологічно чистих технологій, а також формування логістичної системи, а саме:

а) техніко-технологічне забезпечення використання альтернативних енергоресурсів;

б) будівництво та відновлення автошляхів як у сільській місцевості, так і на маршрутах транспортування сировини та готової продукції до кінцевого споживача; створення мережі складів для аграрної продукції та транспортних вузлів;

в) удосконалення митної інфраструктури *** з метою збільшення пропускної здатності митних терміналів та прискорення обслуговування зовнішньоекономічних операцій;

3) Проведення комплексу супутніх заходів для формування інтегрованих аграрних комплексів замкнутого циклу “виробництво-переробка-реалізація” задля зниження частки витрат на операції у собівартості реалізованої продукції та забезпечення справедливого розподілу доданої вартості, включаючи:

а) виробництво нешироко розповсюджених, проте перспективних та привабливих для інвестицій напрямків, зокрема – розвиток садівництва, ягідництва, овочівництва, вирощування енергетичної верби, мискантусу та круп'яних культур;

б) створення умов для тривалого та якісного зберігання сільськогосподарської продукції з високими показниками збереженості якості та кількості, насамперед молочної та плодово-овочевої: До цього комплексу заходів входить:

I) Оснащення ферм сучасними доїльними апаратами;

II) Надання технічних засобів для збору, пастеризації та перевезення молока;

III) Впровадження актуальних технологій зберігання отриманої продукції;

IV) Формування резервного та дотаційного фонду для невеликих виробників молока та їхніх кооперативів;

V) Будівництво сучасних тепличних комплексів;

VI) Зведення сховищ для овочів, картоплі та зерна.

в) Створення та оновлення потужностей для формування запасів, переробки отриманої сировини та пакування продукції, розбудова мереж збуту та впровадження маркетингових стратегій для просування продукції на аграрному ринку:

I) Техніко-технологічне оновлення підприємств з переробки м'яса та молока, реконструкція тваринницьких комплексів, збільшення посівних площ, закладка нових садів;

Частину заходів у цьому напрямку вже втілено. Наприклад, у Бродівському районі оновлено технологічне обладнання у господарствах СТЗОВ “Прогрес” та ТЗОВ «Молочні ріки», а також проведено реконструкцію приміщення в ТЗОВ “Підгірці” з метою створення молочного комплексу закритого типу за рахунок коштів вітчизняних інвесторів.

У Городоцькому районі реалізовано інвестиційні проекти стосовно вирощування свиней у ТОВ “Агрофірма “ЯК” (1173 голів) та агрофірми “Тучапи” (990 голів), курей-бройлерів у ТОВ “Великолюбінське” (162 тис. голів) та ПП “Гал-птиця” (57,2 тис. голів), а також відгодівлі великої рогатої худоби в учгосп “Комарнівський” (320 голів) та ТОВ “Дністер” (67 голів).

На Миколаївщині відновлено виробництво яєць завдяки відкриттю нового птахогосподарства ТЗОВ “Данута”.

На Стрийщині ТЗОВ “Галичина-Захід” (66 тис. голів свиней) та ФГ “УЛАР” (понад 440 тис. голів птиці) забезпечили виробництво м'яса.

II) Створення підприємств для переробки біомаси на органічні добрива та альтернативні види пального;

III) Формування торговельних мереж для реалізації готової продукції.

Ключовою ціллю державної політики у сфері зовнішньоекономічної активності підприємств агропромислового комплексу *** є формування найбільш вигідного балансу міжнародної торгівлі. Це досягається шляхом нарощування обсягів реалізації за кордон високотехнологічних товарів, науково-технічних розробок, а також робіт та послуг, паралельно з активним пошуком нових ринків збуту. Крім того, маємо на меті збільшення обсягів конкурентоспроможної

продукції, орієнтованої на експорт, та впровадження світового досвіду задля піднесення конкурентоздатності регіональної економіки. Реалізуючи це завдання, серед ключових напрямів експорту агропромислової продукції області слід виокремити (рисунки 3.2):

1. Експорт товарів агропромислового сектору;
2. Експорт послуг, що надаються суб'єктами господарювання регіону.

1. Експорт продукції агропромислового комплексу становить головне джерело валютних надходжень області. Зокрема, протягом 2024 року обсяг продажу за кордон сільськогосподарської продукції та харчових продуктів *** області зріс на 3,2 % порівняно з аналогічним періодом минулого року, сягнувши 277,1 мільйона доларів США. Спостерігається поступове нарощування експортних обсягів продукції рослинництва та виробленої з неї переробки підприємствами ***. Основними позиціями були: насіння ріпаку, кормова пшениця, кукурудза, соя, сушені та заморожені овочі й фрукти, а також соняшникова олія.

Сфери експорту аграрних товарів, що донедавна були менш помітними, демонструють активний розвиток. Йдеться про виробництво органічної продукції тваринництва та рослинництва, меду, продуктів свинарства та птахівництва.

Протягом останніх років частка продукції переробної індустрії у загальній вартості експортованих сільськогосподарських товарів невідомо зростає. Особливо варто відзначити вже відомі за кордоном яєчний порошок та кондитерські вироби, а також молочні та м'ясні продукти, фітопродукти й біодизель.

Головною ознакою останнього часу є посилення інтересу закордонних партнерів до екологічно чистої та органічної продукції.

2. *** область має унікальне географічне розташування, перебуваючи на межі з Європейським Союзом. Через територію області пролягають три транс'європейські логістичні шляхи, а сам регіон володіє найбільшими в Західній Україні земельними, трудовими та науковими ресурсами.

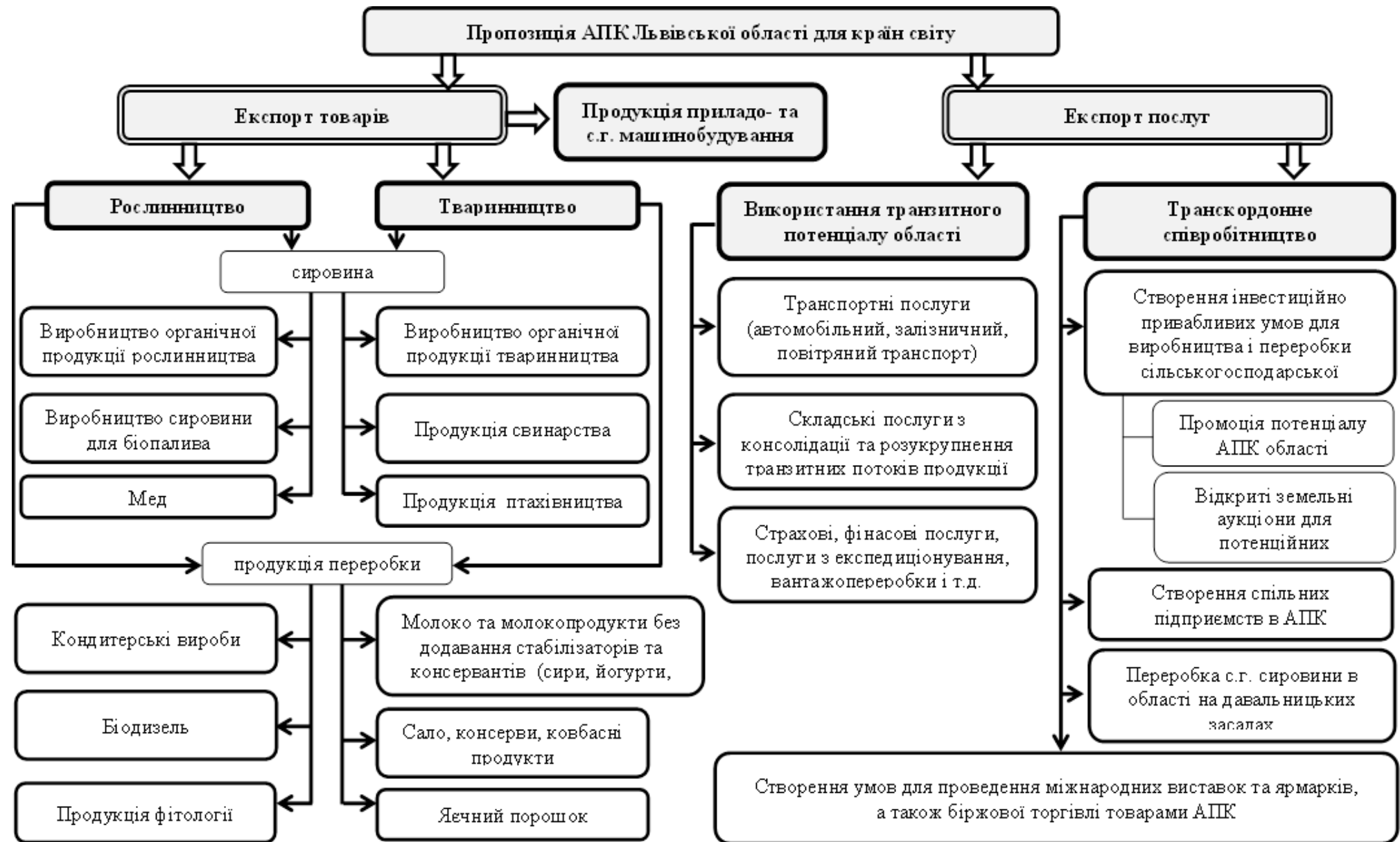


Рис. 3.2. Пропозиція регіонального АПК для країн світу

*Складено за [27]

Скористання вигідного розташування географічного профілю дає змогу інтенсивно розвивати підприємницьку активність у секторі послуг, а саме:

а) Надання послуг із транспортування як державними, так і приватними суб'єктами господарювання у галузях автомобільного, залізничного та авіаційного сполучення.

б) Формування логістичних осередків та надання складського обслуговування для укрупнення й подрібнення транзитних обсягів агропромислової продукції;

в) Заснування сервісних фірм, що надають страхові й фінансові послуги, послуги експедирування вантажів, їх подальше перепаковування та обробку, і таке інше.

Окрім того, формування сприятливих обставин для економічної взаємодії у цій сфері на прикордонні території забезпечить потужний імпульс для транскордонної співпраці у аграрному напрямку між Львівською областю та суміжними державами у таких аспектах:

1. Забезпечення умов, привабливих для інвестицій у виробництво та переробку агропродукції;

Для досягнення цього необхідно впровадити наступні заходи:

- Інформаційну підтримку компаній ***, що експортують, з метою розширення їхньої представленості на світових торговельних майданчиках та у пошуку закордонних бізнес-партнерів;

- Аналіз та прогнозування ринкової ситуації у сусідніх країнах;

- Просування продукції та сервісів, вироблених підприємствами агропромислового комплексу області, на зовнішньому ринку, зокрема через залучення торговельно-економічних відділів при українських Посольствах за кордоном, презентацію їх на місцевих, національних та міжнародних виставках, економічних форумах; активне використання інтернет-ресурсів та медіа-платформ тощо;

2. Створення спільних підприємств у аграрному секторі;

3. Переробка сільськогосподарської сировини на території області на умовах давальницької сировини, що передбачає завантаження переробних по-

тужностей області сировиною з найближчих країн. Привабливість цього механізму посилюється завдяки більш доступній забезпеченості ресурсами для виробництва.

4. Створення умов для організації міжнародних виставок та ярмарків, а також біржової торгівлі продукцією АПК. Зокрема, для виконання цих функцій у Львові функціонує найбільший на Заході України гуртовий ринок "Шувар", який протягом останніх років робить суттєвий внесок у розвиток міжнародної торгівлі агропромисловими товарами.

3.2. Управління інвестиційною діяльністю у сфері зовнішньоекономічних операцій

Отримання суттєвого економічного ефекту напряду залежить від кількості та якості задіяваних технічних ресурсів та інших активів підприємства. Нагальною потребою є пошук фінансових механізмів для модернізації основних фондів компаній, що у контексті лібералізації міжнародної торгівлі є критично важливим кроком для залучення інвестиційного капіталу. Завдяки притоку іноземного фінансування, розширюється база для фінансування придбання технічного обладнання та технологічних компонентів виробничо-збутової системи, а також формується конкурентне поле на ринку капіталу, що позитивно позначається на об'єктах інвестування. Сприятливіші умови для залучення інвестицій значно стимулюють економічне зростання держави.

З огляду на специфіку використання виробничих основних засобів, їх можна класифікувати у такі групи:

- 1) Будови та споруди;
- 2) Устаткування для передачі енергії;

3) Машини та апаратура (зокрема, робочі машини, прилади для вимірювання та контролю, обчислювальна техніка, лабораторне оснащення, транспортні засоби);

- 4) Господарський інвентар виробничого призначення;
- 5) Інші види основних засобів.

Ключовим результатом оптимізації структури виробничих основних засобів є, насамперед, збільшення частки їх активних компонентів, що веде до нарощування обсягів випуску продукції, зниження її собівартості та зростання прибутків і грошових потоків підприємств.

Процес безперервного оновлення основних засобів називається їх відтворенням. В економічній літературі виділяють просте та розширене відтворення основних фондів. Якщо йдеться про елементарне копіювання цих засобів, то це досягається через відновлення їх функціоналу шляхом заміни зношених частин або купівлі окремих верстатів для існуючих виробничих ланцюжків. Мета розширеного відтворення основних фондів полягає у якісному та кількісному оновленні засобів через придбання нових машин чи цілісних технічних ліній, що забезпечує експлуатаційні показники на принципово новому рівні. Кругообіг виробничих основних засобів охоплює три етапи:

Перший етап – це накопичення ресурсів від їх продуктивного використання та відповідне нарахування амортизації, оскільки в процесі експлуатації відбувається природний процес фізичного зносу обладнання. По суті, фізична зношеність та пов'язані з нею амортизаційні відрахування зменшують корисну вартість інструментів праці, а їхня вартість переноситься на ціну кінцевого товару.

Другий етап – це процес трансформації частини виробничих основних засобів у фінансові ресурси завдяки здійснюваним амортизаційним відрахуванням.

Третій етап – створює умови для відновлення споживчої цінності певних виробничих основних засобів, що відбувається в ході виробничої діяльності. Таке поновлення реалізується через заміну зношених основних засобів новими, використовуючи накопичену амортизацію.

Як було зазначено вище, просте відтворення виробничих основних засобів має дві форми:

- 1) заміна застарілих чи зношених засобів виробництва;
- 2) відновлення через проведення капітального ремонту цих засобів.

При простому відтворенні кожен наступний цикл передбачає створення капітальних благ у незмінних обсягах та з якістю, схожою на попередні. При цьому джерелом фінансування для заміни застарілих активів слугує накопичена амортизація. У випадку розширеного відтворення, кожен наступний цикл забезпечує нарощування як кількості, так і якості виробничих основних засобів.

Конкурентне середовище ставить перед виробниками нові вимоги та завдання, вирішення яких полягає у вдосконаленні технологічних процесів та відповідного технічного оснащення, які спільно формують технологічний та технічний базис системи виробництва та збуту. Прискорене списання (амортизація) основних засобів дає змогу швидше накопичувати капітал для подальших інвестицій у високоякісне нове обладнання, впровадження прогресивніших технологій тощо.

В умовах ринкової економіки актуальним є пошук найбільш оптимального фінансового джерела для формування капітальних вкладень, оскільки на ринку запозиченого капіталу необхідно знайти найвигіднішу пропозицію, що в підсумку сприятиме розширенню виробництва. Фінансування капітальних інвестицій може здійснюватися як за рахунок власних коштів, так і залучених позикових ресурсів (рисунки 3.3).

Оцінка того, яким чином підприємство фінансує свої капітальні інвестиції, обумовлюється низкою різноманітних аспектів. Серед них варто відзначити обсяги та розміри податкових зобов'язань, що лягають на бізнес; динаміку збільшення обсягів реалізації продукції та надійність цих продажів; розподіл активів суб'єкта господарювання; поточну ситуацію на ринку запозичень, ключову облікову ставку Національного банку, а також кредитну політику, яку застосовують комерційні фінансові установи. Крім того, суттєвими є рівень майстерності управління фінансовими потоками всередині самого підприємства, а також ха-

раक्टर прийнятих стратегічних фінансових рішень, спрямованих на розвиток компанії.



Рис. 3.3. Джерела фінансування капітальних інвестицій

Систематичний підхід до обирання шляхів фінансування капітальних витрат є найбільш вигідним для комерційних структур. Цей цілісний або комплексний метод передбачає ґрунтовний аналіз:

- потенційної кількості внутрішніх джерел, з яких можна фінансувати капіталовкладення;
- альтернативних варіантів, здатних залучити потрібний обсяг додаткових фінансових потоків, пов'язаних зі зростанням капітальних витрат.

Недотримання збалансованого співвідношення між фінансуванням власних капітальних інвестицій та джерелами, що покривають супутні капіта-

ловкладення, може спричинити погіршення фінансового та економічного стану суб'єкта господарювання.

Відповідальний фінансовий керівник мусить визначити максимальний рівень капітальних витрат, беручи до уваги розмір та частку кожного інвестиційного джерела, з якого ці капіталовкладення можуть бути залучені.

Згідно з чинним Законом України «Про інвестиційну діяльність», прийнятим у 1991 році, підприємства можуть використовувати такі джерела інвестиційних ресурсів:

1) Наявні фінансові активи, отримані від чистого прибутку від комерційної діяльності (проте це зазвичай невеликі суми, недостатні для реалізації значних проєктів, і вони, як правило, спрямовуються на поточні потреби суб'єкта);

2) Запозичення у грошовій формі (банківські позики) або у вигляді товарів (лізингові угоди);

3) Кошти, отримані від емісії та розміщення акційних паперів, а також внески персоналу до статутного капіталу (залучені кошти, що можуть нести ризик втрати контролю над компанією у разі об'єднання капіталів окремих акціонерів);

4) Фінансування, надане державою через центральний та місцеві бюджети;

5) Інвестиції з-за кордону.

Власні фінансові надходження формуються завдяки внескам засновників компанії, а також амортизаційним відрахуванням та прибутку, які використовуються для купівлі активів і слугують фінансовими резервами у процесі ведення діяльності.

Кошти, внесені власником підприємства, переважно йдуть на придбання виробничих основних фондів.

Амортизаційні відрахування призначені для реінвестування у капітал, і їхній розмір залежить від балансової вартості основних виробничих активів, встановлених критеріїв амортизації та структури цих активів.

Обсяг прибутку, який спрямовується на інвестування капіталу, визначається розміром чистого прибутку, що залишається у розпорядженні суб'єкта господарювання.

Якщо компанія не володіє достатньою кількістю власних коштів для здійснення капітальних вкладень, вона має можливість використовувати для цих потреб запозичені або іншим чином залучені фінансові ресурси.

Позичені та залучені фінансові ресурси охоплюють довгострокові позики від банківських установ, кредити, надані іншими підприємствами, кошти, отримані від випуску та продажу деривативів (похідних фінансових інструментів), фінансування з благодійних фондів, а також ресурси іноземного капіталу.

Одним із пріоритетних завдань для агропромислових підприємств *** є пошук фінансових джерел для оновлення основних активів, які в процесі експлуатації природно зношуються та втрачають свої первинні експлуатаційні характеристики.

В умовах обмеженості власних грошових потоків та неможливості залучення міжнародних інвестицій, лізинг є найбільш привабливим та дієвим методом фінансування поновлення основних фондів.

Лізинг, назва якого походить від англійського слова «lease» (здавати в оренду), є різновидом господарської діяльності, спрямованої на інвестування власних або позичених коштів, за якого орендодавець надає майно в ексклюзивне користування орендарю за визначену плату. Протягом певного періоду це майно залишається у власності лізингодавця до моменту повного розрахунку, за умови своєчасного внесення лізингоодержувачем регулярних платежів. Предметом лізингової угоди може бути рухоме чи нерухоме майно, яке за законодавством класифікується як основний засіб. Виключаються з цього переліку земельні ділянки чи інші природні об'єкти, а також цілісні майнові комплекси або їхні структурні підрозділи (філії, виробничі дільниці, цехи).

Лізинг – це комерційний спосіб отримання фінансування для бізнесу, який слугує альтернативою банківським кредитам, відстроченій оплаті чи самофінансуванню. В Україні, як правило, лізингодавцями виступають банки, що

ставити їх у дещо не вигідне становище у цьому виді бізнесу. У більш розвинених економіках лізингові компанії виступають посередниками між банками та орендарями, які, отримавши замовлення та оцінивши потенційних позичальників, шукають постачальників фінансових рішень та необхідного технічного обладнання. Маючи належний професійний досвід, лізингова компанія здатна обрати найбільш оптимальну схему взаємодії між фінансовими організаціями, продавцями, і кінцевими споживачами матеріальних ресурсів. Якщо вибір обладнання здійснюється силами банківських працівників, вони не завжди можуть зробити це з належним професіоналізмом, а орієнтація на побажання лізингоодержувача збільшує ризик втрати банком (повністю або частково) своїх коштів. По суті, лізингова компанія виконує функцію необхідного, ефективного посередника, який бере на себе ризик інвестування капіталу в ключовий об'єкт виробництва, одночасно гарантуючи збут для виробників устаткування та техніки, а також доставку кінцевим споживачам.

Як широко відомо, лізингова діяльність тісно пов'язана з механізмом лізингу, але водночас має низку організаційних та економічних переваг:

- користувач активу (орендар) отримує можливість не вилучати оборотні кошти для купівлі матеріальних цінностей. Лізингова програма передбачає невеликий початковий внесок із наступним гнучким розподілом майбутніх виплат на погашення вартості у часі;
- лізинг дає можливість підприємству-орендарю використовувати предмет лізингу, паралельно акумулюючи кошти для розрахунків із лізингодавцем;
- звільнені інвестиційні ресурси можуть бути спрямовані на реалізацію інших проєктів та придбання інших видів активів підприємства;
- фінансування через лізингові схеми для оновлення основних засобів є найбільш прийнятним для компаній і має особливу цінність, особливо з урахуванням фінансового левериджу, тобто оптимального балансу між власним та позиковим капіталом;
- орендні платежі включаються до загального переліку витрат підприємства, що, відповідно, знижує суму прибутку, що підлягає оподаткуванню;

- виробники основних засобів отримують шанс розширити свої ринки збуту.

Підсумовуючи переваги, можна констатувати, що цей вид товарного кредитування користується значною популярністю у багатьох країнах світу. Більшість (70%) світового лізингового бізнесу зосереджено у чотирьох найбільш розвинених економіках: США, Німеччині, Великій Британії та Японії. На частку лізингових операцій припадає близько 30% від загального обсягу інвестицій у цих державах, тобто фактично третина всіх капіталовкладень у їхні економіки здійснюється саме через лізинг.

Об'єктами лізингу, що викликають найбільший інтерес, є транспортні засоби, спеціалізоване та машинно-будівельне обладнання, а також комп'ютерна та офісна техніка. Основними користувачами залишаються промислові та будівельні компанії, а також сектор приватних послуг.

З огляду на це, для фінансування капітальних інвестицій агропромислових підприємств *** області лізингові варіанти фінансування є привабливими, хоча, безумовно, першочергова увага приділяється власним фінансовим ресурсам підприємства. Імплементация власних фінансових можливостей можлива лише за умови ефективної операційної діяльності, що передбачає впровадження раціональних систем управління та оптимізацію використання наявних ресурсів компанії.

3.3. Удосконалення управління економічними зв'язками між сільськогосподарськими і переробними підприємствами

Одним із ключових шляхів підняття дієвості агропромислового комплексу області є налагодження кращих взаємозв'язків між його основними компонентами – аграрними виробниками, підприємствами обробки та торгівлі, а також формування агропромислової інтегрованої системи на засадах співпраці та об'єднання сільськогосподарського та переробного виробництва. Співробітництво

та об'єднання у сфері аграрного та промислового виробництва означає виникнення виробничо-економічних зв'язків, що є, з одного боку, наслідком суспільного розподілу праці, а з іншого – результатом зведення до купи матеріальних, трудових та фінансових ресурсів задля зростання ефективності виробництва. Проте, кооперація – це не лише спільні зусилля, засоби та цілі, а й забезпечення збереження вже створених структур, укріплення та значне підвищення результативності використання виробничого потенціалу. Розвиток кооперативних засад сприятиме прискоренню процесу злиття аграрних виробників з переробними підприємствами, торговельними структурами, установами інших галузей.

По всій території України, включно з Львівщиною, накопичено значний досвід розвитку фермерських кооперативів. Світова практика та вітчизняні надбання довели, що в умовах різноманіття форм власності та господарювання, співпраця та агропромислова інтеграція сприяють високоефективному виробництву, формуванню гнучких та глибоко об'єднаних відносин. Суб'єкти господарювання, які функціонують у форматі переробних установ, проводять інституційні зміни, спрямовані на створення уніфікованих норм взаємодії та поведінки, що є нагальним завданням сьогодення.

Проте, кооперативний рух на селі не отримав широкого розмаху через низку факторів: несприятливі макроекономічні умови для аграрного сектору (інфляційні процеси, недосконала податкова та фінансово-кредитна політика, ціноутворення, непослідовність державної земельної політики), недостатність нормативно-правової бази; короткі часові рамки для процесів кооперації та інтеграції; брак фахових знань у сільського населення щодо кооперативних та інтеграційних засад; відсутність систем та мереж для кооперативної освіти; слабка підтримка кооперативного руху з боку держави, муніципалітетів та громадськості; опір з боку посередників, структур агробізнесу та інших інституцій.

Практика останніх років чітко демонструє, що всеохоплююча кооперація на всьому технологічному циклі – від вирощування зерна, виробництва комбікормів, продукції тваринництва до випуску та збуту готової продукції – є стра-

тегічним вектором для нарощування обсягів та підвищення результативності у сфері тваринництва.

Досвід розвинених зарубіжних країн ілюструє ефективність інтеграції та кооперації. У Сполучених Штатах великі виробники комбікормів володіють птахофабриками, свинофермами, переробними та торговими компаніями. Водночас, великі корпорації – кооперативні виробники аграрної продукції – отримують вигоду від партнерства з підприємствами переробної та комбікормової галузей. У Західній Європі поширені кооперативи, що спеціалізуються на виробництві комбікормів, які згодом забезпечують кормами тваринницькі господарства.

Схожа модель співпраці починає розвиватися і в Україні. Птахокомплекси об'єднуються з комбікормовими заводами, зерновими виробниками та розвивають власні ланки переробки й фірмової торгівлі. Необхідно стимулювати процес об'єднання на кооперативних засадах структур, які охоплюють увесь цикл відтворення – від отримання первинної аграрної сировини до випуску та реалізації кінцевого продукту, а також унормувати співвідношення між дрібними, середніми та великими обробними підприємствами.

Зі зростанням ринкових відносин м'ясопереробні підприємства стикаються з труднощами у збуті своєї продукції. Основними чинниками такої ситуації є:

- нездатність належним чином організувати виробничу та збутову діяльність, адаптуватися до вимог ринку;
- взаємна заборгованість підприємств; зниження купівельної спроможності населення;
- зростання обсягів імпортованих харчових продуктів.

Усе це акцентувало увагу на маркетингу – типі комерційної діяльності, що спрямований на просування товарів та послуг від виробників до кінцевих споживачів. Усім великим підприємствам з обробки аграрної продукції необхідна організація маркетингових відділів, діяльність яких має бути націлена на дослідження продовольчого ринку регіону, удосконалення асортименту та якості продукції, розширення власних каналів збуту. Просування продукції на ринку,

охоплення всіх категорій покупців, рекламна діяльність та інші аспекти. Маркетингові служби також можуть займатися розробкою та впровадженням інвестиційних проєктів, спрямованих на модернізацію наявних переробних потужностей та спорудження додаткових, закупівлю сучасного високотехнологічного обладнання, багатофункціональної техніки для потреб як аграрних, так і переробних підприємств.

Ланцюг реалізації агропродовольства від виробника до кінцевого споживача охоплює такі ланки, як споживчі та збутові спілки, оптові продуктові ринки, спеціалізовані товарні біржі, ярмаркові майданчики, аукціони, склади гуртової торгівлі, комерційні установи та роздрібні крамниці.

Аби підтримувати сталі зв'язки між тими, хто виробляє сільгосппродукцію, та тими, хто її споживає, а також забезпечити оперативне фінансове обслуговування учасників товарообігу, доцільно створювати мережі гуртових продовольчих майданчиків на регіональному та міжрегіональному рівнях. Продаж товарів через ці канали вимагає формування відповідної ринкової інфраструктури. Вона включає сукупність заходів, інституцій та служб: сільські й міські точки роздрібної та гуртової торгівлі, базари, аукціонні зали, фондові й товарні біржі, мережі торговельних точок, фінансові установи, логістичні оператори, сховища, бази й інші суб'єкти, що сприяють взаємодії між покупцями та продавцями, пришвидшують збут, гарантують збереження товару, його якість і мінімізують втрати.

Значну роль у забезпеченні харчами міського населення відіграє сектор гуртової торгівлі. Йдеться про незалежні гуртові компанії, що оперують великими складськими приміщеннями, володіють або орендують власний автопарк, а також мають команди фахівців із вузькою спеціалізацією. Такий цілеспрямований підхід до комерційної діяльності дає змогу певною мірою покращити сервіс для кінцевих споживачів, спростити та прискорити виконання замовлень. Промислові підприємства активно залучають послуги незалежних гуртовиків для збуту своїх нових розробок. Окрім того, існують прямі схеми продажу, що базуються на укладених контрактах, індивідуально оформлених замовленнях, а

також разових угодах. Одним із альтернативних шляхів реалізації є продажі за принципом соціальної адресації. Організація такого каналу передбачає побудову схеми: виробник – головний дистриб'ютор, виконавець – кінцевий споживач. Роль виробника тут полягає виключно у виготовленні одиниці продукції, тоді як організація її подальшого просування лягає на плечі дистриб'юторів та підприємств організації.

На сьогодні у *** області спостерігається відсутність належним чином розвиненої продовольчої інфраструктури, на відміну від, скажімо, міста Львова, де успішно функціонує найбільший на Заході України гуртовий ринок – «Шувар». Для ***, беручи до уваги досвід сусідніх регіонів, необхідним є стимулювання розвитку гуртових продовольчих майданчиків, товарних бірж для сільгосппродукції, а також страхових та інформаційно-консалтингових структур, фірмових мереж продажу продуктів харчування. Йдеться про нагальну потребу у створенні інформаційної системи для агропідприємств, яка б базувалася на пайовій участі інших стейкхолдерів. Особливу увагу слід приділити формуванню збутово-закупівельних товариств (кооперативів), які повинні відігравати ключову роль у регіонах продукування агротоварів. Створення таких утворень важливо підтримувати через механізми пільгового кредитування з місцевих бюджетів, формування спеціальних страхових фондів тощо.

Формування інфраструктурних елементів ринку сільськогосподарських товарів мусить базуватися на принципах конкуренції, адже це об'єктивна закономірність, а в контексті євроінтеграційних намірів України це завдання набуде ще більшої актуальності через очікуване посилення суперництва з боку європейських виробників.

З моменту приєднання України до Світової організації торгівлі, посилення державного контролю над підвищенням якості агропродовольчої продукції також стало критично важливим. Потрібно розробити уніфіковані вимоги до якості товарів, гармонізуючи ключові параметри безпеки, що діють як в Україні, так і в інших державах.

Державний моніторинг якості продукції реалізується через процеси стандартизації та сертифікації. Наразі чинна нормативно-правова база не має повної спроможності адаптуватися до нових реалій використання. Гостро постає питання розробки та вдосконалення стандартизованих методик тестування безпечності продукції. У чинній національній системі стандартів недостатньо уваги приділено заходам щодо протидії фальсифікації харчових продуктів. На поточний момент частка української органічної продукції не перевищує 10%, тоді як, за оцінками ООН, критичним вважається рівень такої продукції у загальному обсязі на рівні 10-15%.

Удосконалення аграрного сектору неможливе без запровадження прогресивних виробничих зв'язків. Завдання людей у процесі створення, обміну та розподілу благ відображаються через матеріальні та нематеріальні стимули. Відтак, при плануванні будь-яких етапів поновлення виробництва мусимо зважати на матеріальні та духовні потреби окремих робітників, колективів підрозділів, а також самих господарств на кожній стадії цього циклу. Систему господарських стосунків слід постійно коригувати та вдосконалювати. Це, своєю чергою, залежить від економічно обґрунтованих внутрішніх механізмів управління, а також взаємодії між державою, аграрним сектором, переробниками та сільськими громадами, поглиблюючи аграрну реформу через впровадження дієвих податкових та ціноутворювальних моделей.

Зростання ефективності господарювання в агрокомплексі України значною мірою формує добробут нації. У нововведеній ринковій площині продовжує функціонувати оновлений економічний інструментарій, проте споживацьке сприйняття у низці випадків лишилося незмінним. Економічна складова залишається фундаментом державотворення та запорукою суверенітету. Нагальною вимогою часу стало оновлення управлінської вертикалі в аграрному виробництві на кожній ланці відтворювального циклу, базуючись на функціональному поділі. Потрібні висококваліфіковані управлінці, здатні забезпечити інтенсивне та розширене відтворення в умовах ринку, ефективно диригуючи власними процесами у кожній складовій товарного ланцюжка.

Вирішальну роль у підвищенні віддачі агропромислового комплексу відіграє зважена державна політика у сферах оподаткування, фінансування та кредитування. Наразі податки та відрахування позабюджетного характеру нерідко носять виключно фіскальний відтінок. Усі інші аспекти (стимулювання виробництва, впливання інвестицій, інноваційна діяльність, розвиток підприємництва) задіяні недостатньо. Тому необхідно ретельніше пропрацьовувати підходи до оподаткування підприємств, що займаються переробкою аграрної сировини. Фіскальний курс має бути таким, аби податки виконували увесь спектр покладених на них функцій: стимулюючу, розподільчу, контролюючу та регулюючу, при цьому не обмежуючи інтересів тих, хто створює продукт, не перешкоджаючи простому, а навпаки, заохочуючи розширене відтворення.

Потрібні радикальні зміни у фінансово-кредитній підтримці агровиробництва, адже ведення агробізнесу ускладнюється високою вартістю комерційних позик. Слід запровадити цільові поповнювані позики без відсотків для визначених позичальників, а державна підтримка сільгоспвиробників мусить частково реалізовуватися через комерційні кредитні інструменти. Крім того, необхідно сформувавши систему кредитних спілок, де кожен учасник кооперативу робить власний внесок і може отримати позику під заставу рухомого чи нерухомого майна (включно із землею). Створення кредитних об'єднань стимулюватиме накопичення селянських заощаджень та їх спрямування в аграрний сектор.

Ключовим вектором реструктуризації сільськогосподарських одиниць має стати кооперація, розвиток професійних спілок, об'єднань, аграрних кооперативів, а також нарощування горизонтальної та вертикальної інтеграції. У державі мусить бути реалізована чітка стратегія, спрямована на стабілізацію та розвиток аграрного підкомплексу. Необхідно ефективно переформатувати земельні та виробничі зв'язки сільськогосподарських одиниць, створити умови для підйому особистих підсобних господарств, кооперативних форм та інтеграції аграрних структур, вдосконалити шляхи оновлення аграрного виробництва. Для розвитку сільського господарства в умовах глибоких соціокультурних

зрушень, якнайповніше слід подбати про інтереси ключових груп населення сільських територій у фінансовому вимірі.

Таким чином, головні шляхи покращення діяльності агропромислового комплексу *** полягають у: інтенсифікації аграрного виробництва; всебічній переробці первинної сировини на переробних потужностях; підвищенні якості та розширенні асортименту виробленої продукції переробки; застосуванні маркетингу як дієвої стратегії для ефективної роботи, розвитку ринкової інфраструктури, вдосконаленні системи збуту аграрної сировини та готової продукції, розвитку інтеграції та кооперації між сільським господарством та промисловістю, задоволенні інтересів виробників через покращення господарських стосунків та впровадження національного протекціонізму.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств *** області. Проведений аналіз дає змогу окреслити основні тенденції та визначити напрями вдосконалення роботи підприємств у сучасних умовах.

З огляду на те, що розвиток економіки характеризується постійними змінами й оновленнями, державне регулювання має бути більш гнучким та здатним швидко реагувати на нові виклики. Це дозволить ефективніше координувати перетворення у виробничій, бюджетній та соціальній сферах, а також сприятиме формуванню збалансованої моделі ринкових відносин. Успішний міжнародний досвід країн із соціально орієнтованою економікою показує, що державна політика, побудована на поєднанні ринкових механізмів та соціального захисту, здатна забезпечити сталий розвиток усіх галузей, включно з агропромисловим комплексом.

У контексті виходу підприємств на зовнішні ринки важливим є ретельне дослідження світової й вітчизняної практики зовнішньоекономічної діяльності. Знання механізмів валютного регулювання, порядку розрахунків і доступних інструментів міжнародної співпраці дозволяє підприємствам мінімізувати ризики та налагодити ефективні зв'язки з іноземними партнерами. Правильне планування зовнішньоекономічних операцій, прогнозування ринкової ситуації та стратегічне управління ресурсами створюють підґрунтя для стабільного розвитку підприємства та адаптації до змін кон'юнктури ринку.

Агропромисловий комплекс *** відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки регіону. Його структура охоплює широкий спектр виробників – від великих агрохолдингів до невеликих фермерських господарств і кооперативів. Розвиток галузі значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, що обумовлюють спеціалізацію різних районів: гірські території тяжіють до тваринництва, тоді як рівнинні поєднують рослинництво з переробкою. Попри позитивні тенденції, значна частина технічного обладнання є застарілою, а

кадрові проблеми й нестача доступних фінансових ресурсів створюють додаткові виклики.

Дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємств *** області показало, що регіон має досить широкий експортний потенціал, однак структура експорту є нерівномірною: домінує продукція з низьким рівнем переробки, а частка високотехнологічних товарів залишається невеликою. Малі підприємства часто не мають достатнього досвіду роботи на зовнішніх ринках і стикаються з труднощами у сфері логістики, маркетингу та фінансування. Разом із тим, діяльність великих компаній демонструє, що область здатна інтегруватися у глобальні виробничі й торговельні ланцюги, особливо за умов розвитку логістичних хабів та шляхів транспортного сполучення.

Маркетингова складова діяльності аграрних підприємств області також потребує вдосконалення. У багатьох господарствах маркетингові підрозділи не мають належного впливу на формування виробничої та збутової політики, а робота з вивчення ринку, аналізу споживачів та конкурентного середовища ведеться несистемно. Високі витрати на логістику, недостатня оснащеність підприємств сучасними інформаційними системами та обмеженість даних для аналітики зменшують їхню здатність ефективно реагувати на зміни зовнішньої кон'юнктури.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що аграрний сектор *** області має значний потенціал у сфері зовнішньоекономічної діяльності, однак для його реалізації необхідна модернізація управління, оновлення технічної інфраструктури, розширення логістичних можливостей і формування ефективних маркетингових стратегій. Важливо забезпечити більш тісну взаємодію між виробниками та переробниками, адже узгодженість їхніх дій є основою стабільності харчової промисловості та зростання експорту продукції з високою доданою вартістю.

Розвиток біржових механізмів торгівлі продукцією, підвищення стандартів якості до рівня європейських вимог, удосконалення інфраструктури та кооперації дадуть змогу агропідприємствам краще конкурувати на міжнародному ри-

нку. Важливим залишається питання фінансування: з огляду на обмеженість власних ресурсів аграрних виробників доцільним є використання змішаних схем інвестування, зокрема лізингових програм, які дозволяють оновлювати техніку без значного фінансового навантаження.

Таким чином, успішне включення аграрних підприємств *** у глобальний економічний простір можливе лише за умови поєднання організаційних реформ, модернізації логістики, оновлення технічної бази та ефективного управління зовнішньоекономічними зв'язками. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності регіону та забезпечить сталий розвиток агропромислового комплексу в умовах євроінтеграційних процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дергачова В. В., Кальченко О. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Київ, 2021. 412 с.
2. Robbins S., Coulter M. Management. 15th ed. New York : Pearson, 2023. 832 p.
3. Acemoglu D., Robinson J. The Narrow Corridor: States, Societies, and the Fate of Liberty. New York : Penguin Books, 2021. 576 p.
4. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 2020. 180 p.
5. Менеджмент : навчальний посібник / І. І. Кравчук та ін. ; за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир : Поліський національний університет, 2024. 384 с.
6. Тимошук Л. П. Трансформаційні процеси у державному регулюванні зовнішньоекономічної діяльності. Економіка України. 2022. № 5. С. 17–29.
7. OECD. Government at a Glance: Eastern Europe and Central Asia. Paris : OECD Publishing, 2022. 257 p.
8. Мазаракі А. А., Мельник Т. Ю., Ільїна М. М. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобальних трансформацій. Київ : КНЕУ, 2020. 368 с.
9. European Commission. Association Implementation Report on Ukraine 2023. Brussels, 2023. 54 p.
10. UNCTAD. World Investment Report 2023: International Production and Global Value Chains. Geneva : United Nations, 2023. 252 p.
11. World Trade Organization. Trade Policy Review: European Union 2023. Geneva : WTO, 2023. 312 p.
12. Institute for Economic Research and Policy Consulting. Ukraine's Trade Policy during Wartime. Kyiv, 2023. 49 p.
13. Якимчук А. М. Інструменти державної політики у сфері зовнішньої торгівлі. Вісник ТНЕУ. 2021. № 4. С. 85–92.

14. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квіт. 1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 12.02.2024).
15. Поручник А. М., Савченко В. Ф. Міжнародні економічні відносини : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 456 с.
16. World Bank. Ukraine Country Economic Memorandum: Path to Recovery. Washington, 2023. 187 p.
17. Стратегічні засади розвитку економіки України / за ред. І. Марченко. Львів : ЛНУ, 2021. 295 с.
18. OECD. SMEs in Public Procurement: Trends and Challenges. Paris : OECD Publishing, 2021. 92 p.
19. Kolodiichuk V. Quality Assessment of Transit Potential of the Transport-Logistics System of Ukraine / V. Kolodiichuk, H. Cherevko, R. Popivniak // Global Business Review (GBR). First published online March 23, 2020. Volume 24 Issue 1, February 2023, pp. 171–184.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150920907008>
20. Melnyk T., Kovalchuk O. Export Competitiveness of Ukrainian Agribusiness in the EU Market. Agricultural and Resource Economics. 2022. Vol. 8(3). P. 52–68.
21. Головне управління статистики у *** області. Сільськогосподарське виробництво у *** області : аналітична доповідь. Львів, 2024. 10 с.
22. FAO. Agricultural Trade and Market Trends in Eastern Europe. Rome : FAO, 2021. 144 p.
23. USAID Ukraine. Agriculture Market Review 2023. Kyiv, 2023. 75 p.
24. Клітна М. Р., Брижань І. А. Стан і перспективи розвитку органічного експорту України. Ефективна економіка. 2023. № 10.
25. Зінчук Т. О. Економічні механізми розвитку аграрного сектору в умовах євроінтеграції. Аграрна економіка. 2023. Т. 16, № 2. С. 44–53.

26. Gorton M., White J. The Impact of EU Integration on Agribusiness Competitiveness in Eastern Europe. *Journal of Rural Studies*. 2021. Vol. 86. P. 456–469.
27. Колодійчук В.А. Пріоритети зовнішньоекономічної діяльності підприємств агропромислового комплексу *** області. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. – № 3 (23), 2020. – С. - 143-152. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-143-152>
28. Kolodiichuk V.A., Tofan I.M., Kolodiichuk I.A., Voronyj I.V. Perspectives of farm development under the war conditions in Ukraine. *European Journal of Business Science and Technology*, 2024 (vol. 10), issue 1, pp. 82-96. DOI:10.11118/ejobsat.2024.004
29. Kharazishvili Y., Kwilinski A. Economic Security of the State and Integration Processes. *Economic Annals-XXI*. 2020. № 184(3–4). P. 31–35.
30. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2022. 281 с.
31. European Parliament. EU–Ukraine Trade Relations: Analytical Report. Brussels, 2022. 36 p.