МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств галузі бджільництва

Кваліфікаційна робота (проєкт)

на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконала: студентка 4 курсу
заочної форми навчання
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
Менеджмент
Петренко Данило В’ячеславович

Керівник: д.е.н. професор Соловйов А.І.

Рецензент: д.е.н., доцент Петренко В.С.

Херсон – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП……..... 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ……...…… 6
1.1. Економічна сутність зовнішньоекономічної стратегії в системі управління підприємством 6
1.2. Механізм розробки та реалізації зовнішньоекономічної стратегії ……...……. 14
1.3. Методика формування ефективної зовнішньоекономічної стратегії в галузі бджільництва …….. 20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "БАРТНІК"……... 25
2.1. Організаційно-економічна та фінансова характеристика діяльності підприємства ……...…….. 25
2.2. Оцінка експортного потенціалу підприємства на світовому ринку продукції бджільництва ……..……..... 34
2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції бджільництва підприємства на світовому агропродовольчому ринку …….. 38
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ БДЖІЛЬНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ …….. 44
3.1. Оптимізаційна модель виробничого процесу на підприємстві…….. 44
3.2. Мінімізація економічних ризиків підприємств галузі бджільництва при виході на зовнішні ринки……..... 48
3.3. Стратегічні напрями розвитку підприємств галузі бджільництва ……..……... 56
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ…… 63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……...…… 66
ДОДАТКИ……....74

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформація ринкових відносин між суб'єктами господарювання у вітчизняному аграрному секторі, підвищення конкурентоспроможності і ефективності агропромислового виробництва безпосередньо пов'язані із розвитком зовнішньої торгівлі агропродовольчою продукцією. Очевидно, що в умовах активізації процесів глобальних трансформацій державі необхідно взяти під особливий контроль вплив зовнішньоекономічних факторів світової економіки на економічні процеси в країні та сформувати стратегію зовнішньоекономічної політики, яка сприятиме створенню умов для виходу нашої країни на траєкторію швидкого і сталого зростання.

Місце України на глобальному агропродовольчому ринку визначається кількістю експортоорієнтованих галузей та обсягом і вартістю їх продукції. У цьому контексті особливої уваги заслуговують реальні і потенційні експортоорієнтовані галузі сільського господарства, зокрема, бджільництво, оскільки Україна входить до п'ятірки найбільших виробників меду за обсягом валового виробництва і рівнем споживання цього продукту. З метою визначення можливості розвитку галузі бджільництва постає необхідність у дослідженні її сучасного стану, визначені факторів, які впливають на розвиток та основних причин, які його стримують, а також у розробці пріоритетних напрямів розвитку даної галузі.

Проблеми розвитку галузі бджільництва досліджуються вченими протягом тривалого часу. Вони сконцентровані у фокусі наукових інтересів таких вчених, як Л. Бондарчук, Г. Бондарчук, В. Броварський, І.Бородай, С. Бугера, Л. Вакуленко, В. Войтенко, Г. Гречка, А. Левандовської, С. Мельничук, В. Поліщук, Є. Руденко, О. Тихонов, О. Христенко, С. Чехова. Разом з тим, ключовими залишаються проблеми, пов'язані з обґрунтуванням ефективних моделей розвитку

галузі бджільництва та становлення ринку конкурентоспроможної продукції в сучасних євроінтеграційних умовах.

Мета роботи полягає у розробці стратегічних зовнішньоекономічних пріоритетів галузі бджільництва на основі комплексного аналізу стану та основних тенденцій її сучасного розвитку. Досягнення поставленої мети дослідження зумовило постановку та необхідність вирішення таких **завдань:**

- обґрунтування теоретико-методичних засад формування стратегії розвитку галузі бджільництва;
- узагальнення та визначення економічної сутності зовнішньоекономічної стратегії;
- обгрунтування методики формування ефективної зовнішньоекономічної стратегії в галузі бджільництва;
- дослідження формування механізму зовнішньоекономічної стратегії;
- проведення фінансово-економічного аналізу та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ “Бартнік”;
- обґрунтування існуючого рівня конкурентоспроможності продукції бджільництва на внутрішньому і світовому агропродовольчому ринку;
- аналіз сучасного стану проблем галузі бджільництва та виявлення конкурентних переваг галузі;
- удосконалення шляхів мінімізації економічних ризиків підприємств галузі бджільництва при виході на зовнішні ринки;
- формування стратегічних пріоритетів розвитку галузі бджільництва.

Об’єктом дослідження є процес розробки та реалізації основних пріоритетів зовнішньоекономічної стратегії розвитку підприємств галузі бджільництва.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних

та практичних аспектів розробки та реалізації зовнішньоекономічної стратегії розвитку підприємств галузі бджільництва.

Методи дослідження. В процесі дослідження використано такі методи наукового пізнання: аналітичний – при огляді теоретичних питань щодо формування стратегічного розвитку галузі бджільництва з врахуванням перспектив виходу на зовнішній ринок; метод економічного аналізу – для аналізу основних показників економічної ефективності зовнішньо-економічної діяльності підприємств – виробників меду; економіко- статистичний – при опрацювання масиву статистичних та емпіричних даних щодо виробництва продукції галузі бджільництва з метою узагальнення основних тенденцій її розвитку; графічний – для наочної ілюстрації даних стосовно сучасного стану та перспектив виробництва і реалізації експортоорієнтованої продукції галузі бджільництва; розрахунково-конструктивний – при обґрунтуванні можливостей оптимізації виробничого процесу досліджуваного підприємства.

Інформаційною базою є наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених, що присвячені дослідженню проблем галузі бджільництва і розробці стратегічних зовнішньоекономічних пріоритетів її розвитку, монографії, статистичні збірники, щорічники, публікації в періодичних спеціальних виданнях, дані мережі Інтернет, матеріали щорічних фінансово-економічних звітів ТОВ “Бартнік” за 2016-2018 рр. та власні дослідження автора.

Апробація результатів дослідження. Результати дипломної роботи апробовані на V Усеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах» (м. Херсон, 26-27 березня 2020 р.).

Обсяг і структура дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (80 найменувань) та додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Економічна сутність зовнішньоекономічної стратегії в системі управління підприємством

Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей можливостей та умов зовнішнього середовища. Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Ситуація також ускладнюється неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю.

Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку.

Термін "стратегія" набув дуже важливого значення в суспільній свідомості, щоб ставитися до нього лише як до явища ідеального світу. Саме цей термін досить часто вживається для визначення довгострокових концептуальних планів впливових економічних сил, які мають достатню потужність для того, щоб втілити (чи принаймні

спробувати втілити) ці плани у життя. Стратегічну програму дій представляє новоутворений уряд. Довгострокові стратегії досягнення певних цілей, розвитку галузей економіки, народного господарства в цілому, інших складових суспільства розробляються, оприлюднюються, обговорюються, легітимізуються та реалізуються на найвищих суспільних рівнях [57].

Поняття стратегії досить широко обговорюється дослідниками як в теоретичній, так і в прикладній сферах. Історично поняття “стратегія” склалося у військовому лексиконі, де воно визначало планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів.

Слід зазначити, що поняття “стратегія” досить часто спрощено розуміється як характеристика плану дій, який розрахований на довгостроковий період. Між тим вже воєнними теоретиками було доведено, що його слід розуміти ширше. Адже саме значний ступінь невизначеності в перебігу воєнних операцій, пов’язаний із непередбачуваністю дій противника, поставив питання щодо необхідності певного ідеологічного “стрижня”, який би скеровував дії військових сил відповідно до визначених цілей та намірів.

Отже, на відміну від плану як жорсткого переліку обов’язкових до виконання дій, стратегія розглядається ними як логіка поведінки, що може модифікуватися залежно від поведінки супротивної сторони. Зокрема прусський генерал Гельмут Мольтке характеризував стратегію як “еволюцію первинної керівної ідеї відповідно до обставин, які постійно змінюються”.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно. Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов’язана з характеристиками та особливостями організаційної

культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш грунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу. Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві. Якщо ж звернутися до економічної сфери діяльності, то під стратегією звичайно розуміють довгострокові плани керівництва фірми, спрямовані на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей. Окрім цього, існує і таке розуміння стратегії, як довгострокові наміри керівників підприємств щодо маркетингу, виробництва, фінансів, комерції, персоналу та ін. Еволюція підходів до зміни визначень категорії "стратегія" відбувалися одночасно із змінами зовнішнього середовища фірми, в табл. 1.1 наведені в хронологічному порядку трактування поняття "стратегія" [2, 10,26, 27, 34, 49, 63, 64,69].

Таблиця 1.1

Трактування поняття "стратегія" у вітчизняній та зарубіжній економічній літературі

Автори	Визначення	Основний підхід
А. Чандлер, 1962 р.	Стратегія як метод встановлю-ння довгострокових цілей орга-нізації, програми її дій і пріори-тетних напрямків розміщення ресурсів.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовніш-ніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації.
І. Ансофф, 1965 р., Д. Стейнер, 1977 р. та ін.	Стратегія як спосіб встановлю-ння цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові та функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації.
М. Портер, 1980-1985 рр.	Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторо-ни.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгостро-кових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу.
Г. Мінцберг, 1987 р.	Стратегія як послідовна, погод-жена та інтегрована структура управлінських рішень.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з ме-тою контролю ефективності досягне-ння стратегічних орієнтирів.
М. Хамель, 1989 р.	Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних пере-	Основу конкурентоспроможності ста-новлять особливі можливості

	ваг організації.	фірми і внутрішні ресурси.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р.	Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.
П. Дойль, 1993 р.	Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання.	У центрі уваги стратегії – прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій. Найбільш важливе рішення – вибір ринків.
А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія як набір дій і підло-дів щодо досягнення заданих показників діяльності.	Стратегія одночасно є преактивною (запобіжною) і реактивною (що адапту-ється).
І. Гсрчикова, 1995 р.	Стратегія фірми – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує дося-гнення конкретних накреслених компанією цілей.	Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напряму розвитку з безлічі альтернатив.

Наявність цих аспектів і пояснює існування такої значної кількості концепцій розробки стратегії. Ці концепції не можна вважати такими, що виключають одна одну. Вони навпаки, взаємодоповнюються.

Отже, визначення, які відрізняються цілісним підходом до поняття стратегії, краще передають її значення, ніж ті, що характеризують певні її сторони. В цьому розрізі час виникнення визначення не має ніякого значення. Прикладом цілісного визначення є варіант, запропонований А. Чандлером в 1962 році.

Воно визначає стратегію як “визначення основних цілей та задач компанії, а також напрямку діяльності та розміщення ресурсів найкращим чином для досягнення поставлених задач”. Основні етапи еволюційного процесу підсумовані на рис. 1.1.

На рис. 1.1 наведені також приклади розроблених методик та інструментів, а також проілюстрований той факт, що з часом стратегічні дослідження стали складнішими. Ця схема доводить, що формулювання та втілення стратегії, які раніше вважались окремими поняттями, зараз об’єднано в динамічному підході, який включає обидва поняття [49].

Рис. 1.1. **Еволюція розвитку стратегії**

В економічному словнику наводиться таке визначення стратегії: "стратегія – узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення мети через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів; системи правил і способів реалізації стратегічної концепції розвитку підприємства" [9].

Отже, узагальнюючи підходи, можна стверджувати, що стратегія – це довготривале, якісно визначене направлення розвитку організації, допоміжних сфер, засобів та форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить її до визначення цілей [58].

До основних елементів стратегії відносять: сферу стратегії, розподіл

ресурсів, конкурентні переваги, синергію (рис. 1.2).

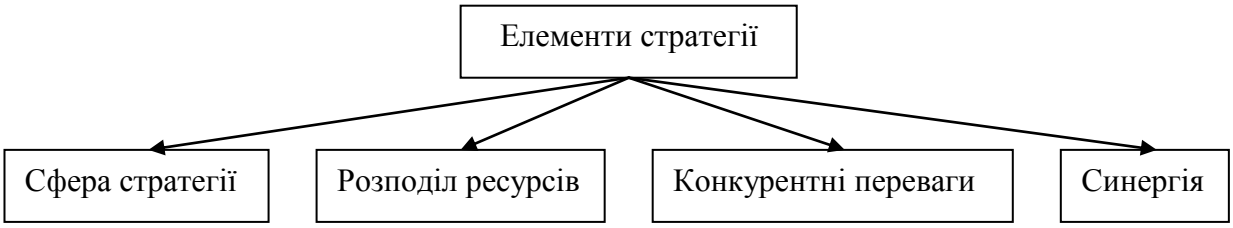


Рис. 1.2. **Основні елементи стратегії**

Сфера стратегії – це засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища (засоби взаємодії організації з її зовнішнім середовищем, що враховують сприятливі можливості та загрози середовища). Розподіл ресурсів – це вказівка на спосіб розподілу ресурсів організації між окремими підрозділами. Стратегією мають бути визначені підрозділи організації, куди спрямовуються або звідки забираються ресурси. Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

Класифікують стратегії за наступними ознаками:

- за масштабом розробки: загальні та підтримуючі. Загальна (генеральна) стратегія розвитку підприємства пов'язана з діяльністю підприємства в цілому, використанням усіх видів ресурсів та орієнтована на виконання його головної цілі. Функціональні (допоміжні) види стратегій забезпечують реалізацію генеральної стратегії підприємства за окремими напрямками його діяльності, видами діяльності: стратегія основної діяльності в торгівлі, наприклад, пов'язана з реалізацією товарів та обслуговуванням покупців – стратегія розвитку товарообігу; стратегія неторговельної діяльності – ремонтно-будівної, транспортної, виробничої; стратегія формування та використання трудових ресурсів, матеріально-технічної бази, фінансових ресурсів та інше;
- за ієрархією у системі управління: корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональна стратегія;

- за терміном реалізації (короткострокові – до 1 року, середньострокові – на 3-5 років, довгострокові);
- за стадіями життєвого циклу – стратегія на стадії народження підприємства, його дитинства, юності, ранньої зрілості, повної зрілості, стадії старіння;
- за напрямами зростання підприємства – інтенсифікації, диверсифікації, інтеграції;
- за напрямом експортно-імпортної політики – прямого та непрямого експорту; виробництва за кордоном; імпорту;
- за характеристиками виробничої діяльності – реструктуризацією, спеціалізацією, диверсифікацією, зниженням собівартості, диференціацією, концентрацією [9].

І. Ансофф виділяє такі відмінні риси стратегій: процес вироблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією, зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування за якими забезпечить ріст та укріплення позицій фірми; сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів, методів пошуку; роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на визначених ділянках чи можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні з прийнятою стратегією; необхідність в даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток; в ході формулювання стратегій не можна передбачити всі можливості, що відкриються при складанні проекту конкретних заходів, тому необхідно задовольнятися сильно узагальненою, неповною та неточною інформацією про різні альтернативи; при появі біль точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первісної стратегії, тому необхідний зворотний зв’язок, що дозволяє забезпечити своєчасне переформулювання стратегії [2].

Поняття “зовнішньоекономічна стратегія”, “зовнішньоторговельна

стратегія", "стратегія маркетингу на зовнішньому ринку", "конкурентна стратегія" часто в економічній літературі використовуються як однопорядкові чи навіть однакові за змістом. Разом з тим, кожне із них означає цілком визначений аспект і частину складної організації збалансованого розвитку суб'єктів. Зовнішньоекономічна стратегія описує, перш за все, сферу діяльності суб'єктів; зовнішньоторговельна стратегія – основну форму міжкрайового економічного спілкування; маркетингова стратегія – спосіб та загальну філософію підприємницької діяльності; конкурентна стратегія – характер взаємовідносин суб'єктів між собою на світовому ринку.

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності має на увазі ретельний розгляд всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньо-економічної діяльності, що відносяться до довгострокових цілей і їхнє обгрунтування для прийняття тих або інших рішень та включає ряд цілей, що є обов'язковою умовою виживання фірми. Способи досягнення стратегічної мети залежать від багатьох факторів [48]. Успіх у досягненні довгострокових цілей зовнішньоекономічної діяльності фірми залежить від впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які необхідно ретельно розглядати при розробці стратегій.

До внутрішніх факторів відносяться: організаційна структура фірми; гнучкість системи управління зовнішньоекономічною діяльністю; організація міжнародного маркетингу; принципи діяльності менеджерів у сфері зовнішньоекономічної діяльності; якість і швидкість одержання інформації, що має відношення до зовнішньоекономічної діяльності; створення спонукальних мотивів для персоналу, зайнятого в сфері зовнішньо-економічної діяльності фірми.

Зовнішні фактори роблять досить сильний вплив на довгострокові цілі ЗЕД і зв'язані з існуючою національною зовнішньоекономічною політикою, ступенем розвитку міжнародних економічних відносин і тенденціями в розвитку світової інтеграції і структури факторів ринків

країни (стратегічного поля діяльності фірми) [47].

Отже, як бачимо не має єдиного визначення поняття “стратегія”, оскільки науковці, які вивчали дане поняття по різному його тлумачили, виходячи з різних аспектів розуміння. Тому підсумувавши все вище сказане можна дати таке визначення поняття “стратегія”: стратегія – це довготривале, якісно визначене направлення розвитку організації, допоміжних сфер, засобів та форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що призводять її до визначення цілей.

1.2. Механізм розробки та реалізації зовнішньоекономічної стратегії

Розробка зовнішньоекономічної стратегії розглядається як один із суттєвих компонентів системи стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та “стратегічного набору”. Враховуючи, що зовнішньоекономічної стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що визначення (формування) зовнішньоекономічної стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління.

Розробка стратегій – це процес, у якому враховуються всі компоненти зовнішнього та внутрішнього функціонування середовища підприємства, здійснюється планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації [15].

При розробці зовнішньоекономічної стратегії, треба враховувати: типи реакцій на зміни умов у зовнішньому середовищі (в попиті, рівні

конкуренції, законодавстві тощо – як загрозливих, так і сприятливих: захист проти негативного розвитку подій та сприяння реалізації позитивних тенденцій; варіанти розподілу ресурсів між підрозділами, відділами та напрямками діяльності з метою найефективнішого їх використання при сприянні досягненню стратегічних цілей; методи конкуренції в кожному з напрямків діяльності підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та адекватної реакції на загрозу з боку конкурентів (у тому числі своєчасно "вийшовши" з тих сфер діяльності, де підприємство не має серйозних конкурентних переваг і де криється потенційна загроза виживанню); варіанти нагромадження (або можливі втрати) необхідних внутрішніх конкурентних переваг підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок більшої збалансованості окремих частин (підсистем) виробничого потенціалу як основи для досягнення синергії стратегічних напрямків діяльності.

На рис.1.3 зображено основні етапи розробки зовнішньоекономічної стратегії. Після розробки зовнішньоекономічної стратегії настає етап перетворення її в дії, тобто реалізація. Вимоги до менеджерів на етапах розробки і реалізації стратегії істотно відрізняються. Якщо успішне створення стратегії залежить від бачення бізнесу, грамотного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації, підприємницького мистецтва, то реалізація стратегії вимагає вирішення різних управлінських завдань і визначається лідерством, мотивацією і наявністю відповідних навичок [40]. Виконання стратегії, як і процесу її розробки, це робота не для декількох топ-менеджерів, а для всієї управлінської команди. Менеджери всіх рівнів є виконавцями стратегії в рамках своїх повноважень і відповідальності. Остання обставина привносить додаткові труднощі, що полягають у тому, що кожен менеджер при прийнятті рішень виходить з особистого досвіду наявної інформації і результатів аналізу ситуації, яка виникла.

Рис. 1.3. **Етапи розробки зовнішньоекономічної стратегії**

Реалізація стратегії – це найменш формалізована частина стратегічного управління і найбільш невизначена з погляду кінцевого результату. Суть стратегічного управління значною мірою відрізняється від “звичайного” управління. Дійсно, якщо стратегія підприємства визначена, то далі повинна б початися рутинна робота з її впровадження.

Процес реалізації зовнішньоекономічної стратегії може бути поділено на два маштабних етапи (рис. 1.4): процес стратегічного планування – виробіток набору статей, починаючи від базової стратегії підприємства та закінчуючи функціональними стратегіями та окремими проектами; процес стратегічного управління – реалізація визначеної стратегії у часі, переформулювання стратегії на підставі нових обставин. На стадії стратегічного планування визначаються стратегії підприємства (на рівні корпорації) шляхом встановлення його місії, аналізу

стратегічних позицій, дослідженню зовнішніх та внутрішніх факторів та дій, що можуть привести до досягнення, утримання, розвитку та капіталізації конкурентних переваг. Результатом стратегічного планування є розроблена стратегія, на базі якої здійснюється стратегічне управління підприємством [57].

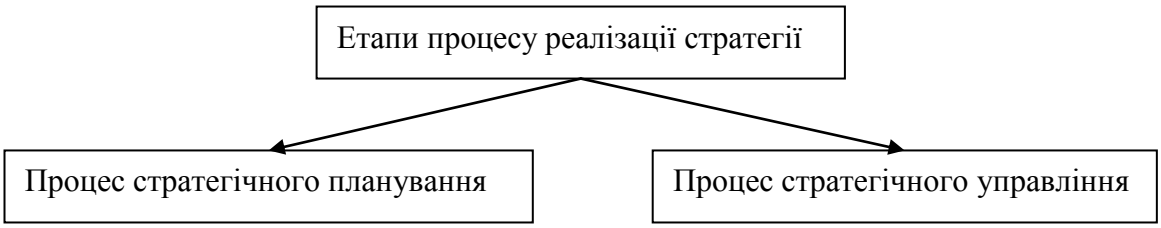


Рис. 1.4. **Етапи процесу реалізації стратегії**

Загалом, практика стратегічного управління виокремлює вісім основних етапів здійснення або реалізації зовнішньоекономічної стратегії: доведення завдань до виконавців та контроль розуміння змісту та необхідності здійснення стратегічних дій; розробка поточних та оперативних планів графіків, забезпечення взаємодії у межах діючої організаційної структури і поступового оформлення нової організаційної структури управління, згідно з процесами організаційних змін; забезпечення необхідними ресурсами всіх робітників і підрозділів, згідно з розробленими стратегіями; використання та вдосконалення економічних механізмів виконання планів; компенсація відхилень від: нормативного порядку виконання планів; нормального функціонування організації; підтримка та мотивація стратегічної діяльності; підтримка керованості процесу стратегічних змін; виконання стратегій із забезпеченням соціально-психологічної підтримки стратегічної діяльності; налагодження роботи групи виконавців; контроль, оцінка досягнутих результатів при необхідності – внесення коректив [35].

На даному етапі результати дослідження дають можливість побудувати механізм планування зовнішньоекономічної стратегії підприємства галузі бджільництва, який комплексно враховує основні

визначальні чинники впливу на ЗЕД підприємства: стадії інтернаціоналізації бізнесу; життєвий цикл попиту на продукцію, яку пропонує компанія на зовнішньому ринку (додаток А).

Формування зовнішньоекономічної стратегії залежать від вибраного виду стратегії ЗЕД. До них належать: стратегія пошуку закордонного ринку збуту; стратегії проникнення на зовнішні ринки, що являють собою стратегії завоювання чи розширення закордонних ринків, стратегії збереження закордонних ринків, стратегії лідерства та змішані стратегії.

Стратегії вибору цільового ринку для зовнішньоекономічної діяльності галузі бджільництва можуть включати різні варіанти. Тому розглянемо основні стратегії пошуку закордонного ринку збуту. До стратегії пошуку закордонного ринку збуту відносять наступні дві стратегії: стратегія концентрованого пошуку та стратегія дисперсного пошуку. При стратегії концентрованого пошуку зовнішніх ринків, або стратегії "мурахи" ведеться послідовна пошукова робота від одного сегменту до іншого: знаходиться й освоюється один ринок, потім наступний аж доти, поки не буде складений оптимальний набір закордонних ринків збуту.

Стратегія активної експансії: або стратегія "новий товар – новий ринок" – це найбільш динамічна і складна лінія ринкового поводження, що вимагає значних зусиль і витрат з боку підприємств – їх керівництва і персоналу. У той же час це найбільш розповсюджена стратегія проникнення і завоювання закордонних ринків збуту. Стратегія лазерного променя – освоєння зовнішніх ринків відбувається шляхом проходження від простих ринків до більш складного при відпрацюванні методів упровадження на більш доступному ринку [48].

Стратегії лідерства поділяються на стратегія лідера (припускає завоювання найбільшої ринкової частки на закордонному ринку, найбільшого прибутку і найвищого престижу), стратегія челенджера

(метою її застосування є завоювання і розширення ринкової частки, для чого проводиться політика ідентифікації й індивідуалізації дій фірми), стратегія нішера (підприємства концентрують своє проникнення на вузько окресленому спеціальному ринковому сегменті) [48].

Змішані стратегії являють собою наступні три види: стратегія послідовника (проникнення і завоювання закордонних ринків у цьому випадку відбувається скоріше як вимушений захід, щоб уникнути руйнування фірми або знайти вихід зі скрутного стану на внутрішньому ринку), стратегія виживання припускає рішення задачі чисто економічного характеру без обліку подальших наслідків своїх дій, стратегія відступу передбачає швидкий (ліквідацію бізнесу) або повільний (поступове згортання операцій) відхід з одних ринків з метою освоєння і зміцнення своїх позицій на інші, більш перспективні і прибуткові ринки.

Отже, саме застосування вітчизняними підприємствами галузі бджільництва на зовнішніх ринках методів стратегічного планування дозволить їм у повному обсязі: використати свій експортний потенціал; прийняти ефективне рішення про розподіл ресурсів за конкретними видами продукції товарами та ринками; створити ефективний механізм довгострокових конкурентних переваг. А це і є визначальними складовими зовнішньоекономічної стратегії, які повинні доповнювати стратегію росту підприємства (рис. 1.5).

Розроблення ефективного механізму розподілу ресурсів передбачає проведення робіт із міжнародного сегментування базового ринку, якість виконання якого буде істотно впливати на надійність остаточних результатів про доцільність капіталовкладень підприємством у конкретні ринки.

Отже, розробка зовнішньоекономічної стратегії розглядається як один із суттевих компонентів системи стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих

стратегій та “стратегічного набору”.

Рис. 1.5. **Механізми реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства**

Формування зовнішньоекономічної стратегії є процесом, в ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обиріють стратегії, а також попередньо визначають усі складові процесу стратегічного управління. Процес реалізації зовнішньоекономічної стратегії поділяють на два великих етапи: процес стратегічного управління і процес стратегічного керування.

1.3. Методика формування ефективної зовнішньоекономічної стратегії в галузі бджільництва

Формування зовнішньоекономічної стратегії галузі бджільництва має на меті розгляд всіх альтернативних варіантів розвитку у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що відносяться до довгострокових цілей і їхнє обгрунтування для прийняття тих або інших рішень та включає ряд цілей, що є обов’язковою умовою виживання галузі. Способи досягнення стратегічної мети залежать від багатьох факторів [48].

До внутрішніх факторів відносяться: організаційна структура підприємств галузі бджільництва; гнучкість системи управління зовнішньо-економічною діяльністю; організація міжнародного

маркетингу; принципи діяльності менеджерів у сфері зовнішньоекономічної діяльності; якість і швидкість одержання інформації, що має відношення до зовнішньо-економічної діяльності; створення спонукальних мотивів для персоналу, зайнятого в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішні фактори роблять досить сильний вплив на довгострокові цілі зовнішньоекономічної діяльності і зв'язані з існуючою національною зовнішньоекономічною політикою, ступенем розвитку міжнародних економічних відносин і тенденціями в розвитку світової інтеграції і структури факторів ринків країни. Вибір зовнішньоекономічної стратегії галузі бджільництва проходить такі етапи:

Етап I. Аналіз усіх сторін зовнішньоекономічної діяльності підприємств галузі бджільництва. При цьому проводиться аналіз наступних аспектів: конкурентні переваги товарів на експорт; положення підприємств на національному ринку; положення підприємств на закордонному ринку; відповідність продукції, що реалізується на зовнішні ринки потребам споживача; оцінка ефективності діяльності підприємств на закордонних ринку.

Етап II. Аналіз ринку майбутнього. У галузі важливо визначити, яким ринок буде в найближчому майбутньому, у якому напрямку цей ринок розвивається, які нові технології і переваги чекають споживачі від продукції галузі бджільництва в майбутньому. При цьому необхідно: зіставити положення галузі з ємністю майбутнього ринку; проаналізувати коливання кон'юнктури ринку; сформулювати прогноз розвитку техніко-експлуатаційних і споживчих властивостей продукції.

Етап III. Аналіз можливостей галузі бджільництва: аналіз збільшення обсягу зовнішньоекономічної діяльності; аналіз результатів власних науково-дослідних робіт і зіставлення зі світовими тенденціями; аналіз можливостей перенесення уваги галузі на інші перспективні

ринки; аналіз можливих результатів діяльності на нових ринках.

Етап IV. Аналіз зовнішньоторговельної політики: зовнішньоторговельна політика країни експорту і її вплив на діяльність підприємства; зовнішньо-торговельна політика країни імпорту і її вплив на діяльність галузі.

Етап V. Аналіз тенденцій у світовій економіці: аналіз кон'юнктури світового ринку; аналіз тенденцій валютного ринку; аналіз стану конкуренції на світовому ринку; аналіз споживацьких переваг на товарному ринку.

Етап VI. Розробка довгострокової зовнішньоекономічної стратегії галузі бджільництва: формулювання глобальної довгострокової мети зовнішньо-економічної діяльності галузі бджільництва; декомпозиція глобальної мети на складові; генерація можливих варіантів досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності; оцінка альтернатив і формування вектора переваг; порівняння варіантів досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності і вибір ефективної альтернативи; організація досягнення мети, контроль ресурсів на організацію, адаптацію і коректування цілей [69].

З точки зору виробника експортної продукції, яка безпосередньо виходить на зовнішній ринок, показники ефективності ЗЕД розраховують на основі таких даних: затрати на виробництво експортної продукції (Зе); вартість експортної продукції у відпускних (внутрішніх) цінах (Це); вартість експортної продукції у зовнішньоторгових цінах або валютна виручка від продажу продукції на зовнішньому ринку (Ве); вартість імпортної продукції у зовнішньоторгових цінах або валютні кошти, затрачені на закупку імпортних товарів (Ві); вартість реалізації імпортних товарів за внутрішніми цінами (Ці); затрати на придбання вітчизняних товарів, аналогічних імпортним (Зі).

Показники повної ефективності експорту та імпорту визначають на основі співвідношення їх вартості у зовнішньоторгових цінах і витратах

на виробництво. Показники економічної ефективності виробництва експорту визначають шляхом зіставлення вартості експорту товарів за внутрішніми цінами і затрат на виробництво. Повну ефективність експорту – П*ен* і ефект – Е*n* визначають за формулами:

$$Пеп = \frac{Ве}{Зе}, \tag{1.1}$$

$$Еп = Ве - Зе, \tag{1.2}$$

Повну ефективність імпорту – П*in* і ефект – Е*in* визначають за формулами:

$$Пin = \frac{Зі}{Ві}, \tag{1.3}$$

$$Еin = Зі - Ві, \tag{1.4}$$

Якщо П*ен* і П*in* більше одиниці, то експорт та імпорт такої продукції економічно вигідні. Економічна ефективність виробництва експортної продукції П*ее* та її ефект Е*ее* визначають для того, щоб оцінити економічну зацікавленість виробників продукції, поставляти її на світовий ринок самостійно або через зовнішньоекономічні організації:

$$Пее = \frac{Це}{Зе}, \tag{1.5}$$

$$Еее = Ці - Зі, \tag{1.6}$$

Економічну ефективність споживання імпорту – П*еі* та її ефект – Е*еі* визначають таким чином:

$$Піе = \frac{Зі}{Ці}, \tag{1.7}$$

$$Еіе = Зі - Ці, \tag{1.8}$$

Бюджетну ефективність експорту – П*еб* та її ефект – Е*еб*, а також бюджетну ефективність імпорту – Піб та її ефект – Е*іб* визначають за такими формулами:

$$Пеб = \frac{Ве}{Це}, \quad (1.9)$$

$$Ееб = Ве - Це, \quad (1.10)$$

$$Піб = \frac{Ці}{Ві}, \quad (1.11)$$

$$Еіб = Ці - Ві. \quad (1.12)$$

Для зовнішньоекономічних зв'язків підприємств галузі бджілництва та економіки України важливе значення має ефект внаслідок відмінностей у структурі цін. Не менш важливим для вітчизняної економіки є використання науково-технічного ефекту, зважаючи на існуючий науково-технічний потенціал, обмеження фінансових ресурсів для його реалізації. Загалом можна стверджувати, що ефект від зовнішньоекономічних зв'язків виражається в конкретних економічних результатах.

Вихід на зовнішній ринок підприємств галузі бджільництва завжди є вступом до конкурентної боротьби. В умовах високої насиченості і навіть перенасиченості світових товарних ринків кожен товар змушений вести жорстку боротьбу за перевагу споживача, яка віддається найбільш конкурентоспроможному товарові, який на одиницю своїй вартості задовольняє більше потреб і на більш високому рівні, ніж товари конкурентів. Зростаючий інтерес до якості, викликаний посиленням конкурентної боротьби на світовому ринку, ставить цілком конкретне завдання перед виробником продукції. Із новим підходом до якості продукції зростає роль стандартизації, у розвитку якої значну роль відіграє держава. Питання стандартизації розглядаються у якості базової основи, без якої неможливо підвищення якості продукції у масштабах всієї держави в цілому.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “БАРТНІК”

2.1. Організаційно-економічна та фінансова характеристика діяльності підприємства

Українсько-польське пасічне підприємство товариство з обмеженою відповідальністю “Бартнік” створене у 1996 р. на базі українського приватного підприємства “Бартнік” за участю знаної у Польщі та Європі фірми “Сондецкі Бартнік” (“Sadecki Bartnik”). Місцезнаходження ТОВ “Бартнік”: вул. Станіславського, 4а, м. Ізяслав, Хмельницької області, 30300. Товариство з обмеженою відповідальністю “Бартнік” було створене згідно з рішенням засновників від 07 грудня 1996 р. Визначальними факторами діяльності родинної фірми були і є якість продукції та порядність у стосунках із постачальниками сировини. Дотримання цих принципів, на протязі всіх років, дало можливість завоювати авторитет і повагу у пасічників усіх регіонів України, освоїти ринки збуту у США та Канаді, Близькому Сході та країнах ЄС.

Сьогодні ТОВ “Бартнік” є одним із лідерів експорту бджолопродуктів та бджоломаток із України. Атестована лабораторія ТОВ “Бартнік” оснащена найсучаснішими приладами контролю якості з США та Китаю, Німеччини та Великої Британії. Продукція товариства постачається в більш ніж 10 країн світу. ТОВ «Бартнік» заготовляє продукти бджільництва по всій території України і постійно зацікавлене у розширені торговельної мережі як на території України так і за її межами. Підприємство систематично працює в підтриманні існуючої клієнтської бази та залучення нових клієнтів.

Сфера діяльності ТОВ “Бартнік” охоплює: заготівлю продуктів

бджільництва таких як мед, маткове молочко, прополіс, перга, пилок, віск; насичення українського ринку високоякісними моно- і поліфлорними медами, у тому числі й рідкісними, і натуральними сумішами молочка, пилку, прополісу, перги у медові; оптову торгівлю бджолінвентарем закордонного виробництва, а також вуликами з полістиролу власного виробництва; експорт бджолопродуктів.

Підприємство ТОВ "Бартнік" має традиційну організаційну структуру, яка відображає дворівневий розподіл, поширений у середньому бізнесі (рис. 2.1).

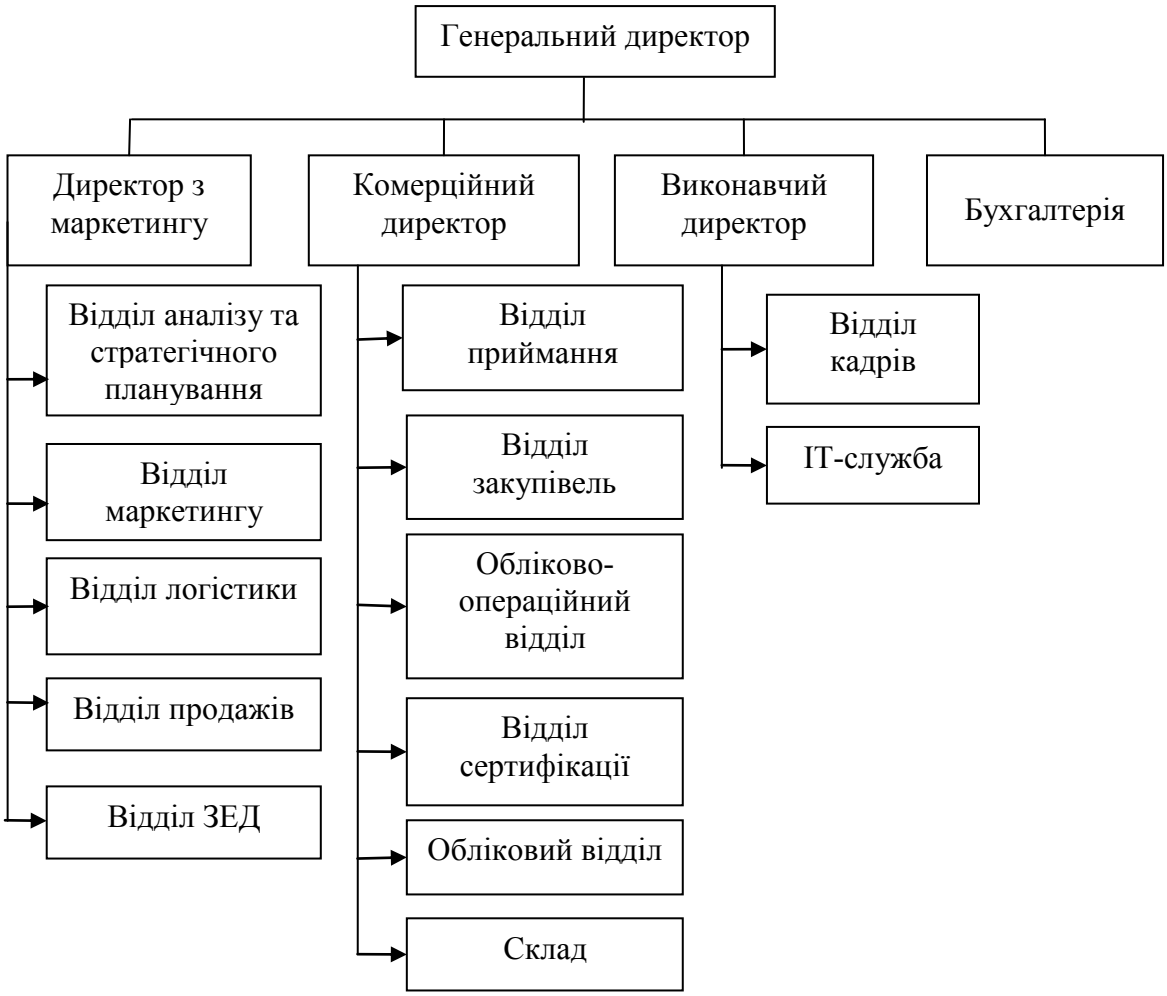


Рис. 2.1. **Організаційна структура ТОВ "Бартнік"**

Ексклюзивною продукцією ТОВ "Бартнік" є суміші медові з апіпродуктами: "Мед натуральний з квітковим пилком", "Мед натуральний з пергою", "Мед натуральний з прополісом", "Мед натуральний з бджолиним маточним молочком". Мед та бджолині

продукти, що створені природою та “Божою комахою” містять понад 300 різних корисних речовин: вуглеводи, органічні кислоти та їх солі, вітаміни більше 30 мікроелементів, що дозволяють використовувати його як цінний цілющий продукт, який володіє широким спектром лікувальної дії. Зображення логотипу “Бартнік” засвідчує найвищий рівень якості. Мед “Бартнік” представлений у магазинах США, Канади, Польщі, Німеччини, Словаччини, Великої Британії та у інших країнах. Розглянемо основні показники господарської діяльності ТОВ “Бартнік” за останні 3 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Господарська діяльність ТОВ “Бартнік” за 2016-2018 рр., тис. грн

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2016 р., (+,-)
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	76459	62206	78653	2194
Податок на додану вартість	2190	2542	2576	386
Інші вирахування з доходу	219	187	105	-114
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції	74050	59477	75972	1922
Собівартість реалізованої продукції	55078	48361	62684	7606
Валовий прибуток	18972	11116	13288	-5684
Інші операційні доходи	61283	48238	64214	2931
Адміністративні витрати	1674	2121	2498	824
Витрати на збут	5863	4960	4056	-1807
Інші операційні витрати	59864	49805	67453	7589
Прибуток від операційної діяльності	13754	2468	3495	-10259
Інші фінансові доходи	63	233	76	13
Інші доходи	75	170	51	-24
Фінансові витрати	718	437	489	-229
Інші витрати	164	143	6	-158
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	13010	2291	3127	-9883
Податок на прибуток від звичайної діяльності	2998	655	1390	-1608
Прибуток від звичайної діяльності	10012	1636	1737	-8275
Чистий прибуток	10012	1636	1737	-8275

За даними табл. 2.1. видно, що доход від реалізації продукції зріст на 2194 грн., тобто з 76459 грн. у 2016 р. до 78653 грн. у 2018 р., за

рахунок зменшення обсягу інших відрахувань з доходу. Простежується зростання чистого доходу. Він збільшився на 1922 тис. грн. з 74050 тис. грн. у 2016 р. до 75972 тис. грн. у 2018 р. У 2018 р. спостерігається зменшення таких показників як прибуток від звичайної діяльності до оподаткування на 9883 тис. грн., та прибутку від операційної діяльності на 10259 тис. грн., і як наслідок це спричинило зменшення чистого прибутку на 8275 тис. грн.

Розглянемо використання трудових ресурсів на підприємстві (табл. 2.2). Проаналізувавши дані табл. 2.2 можна зробити наступні висновки про те, що середньоспискова чисельність у 2018 р. збільшилася на 5 осіб або на 9,4% в порівнянні з 2016 р. Також відбулося збільшення середньоспискової чисельності у еквіваленті повної зайнятості на 3 особи або 5,6 % у 2018 р. в порівнянні з 2016 р. Через збільшення чисельності працівників відбувається збільшення фонду оплати праці, а саме він збільшився у 2018 р. на 540,7 тис. грн. або 27,1 % ніж у 2016 р. За 3 останні роки продуктивність праці зросла на 27,3 тис. грн або 2,1 % з 1432,6 тис. грн. у 2016 р. до 1459,9 тис. грн. у 2018 р.

Таблиця 2.2

Аналіз використання трудових ресурсів ТОВ "Бартнік" за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2016 р., (+,-)
Середньоспискова чисельність штатних працівників, чол.	53	53	58	5
Середньоспискова чисельність в еквіваленті повної зайнятості, чол.	53	51	56	3
Фонд оплати праці, тис. грн.	1998,2	2247,5	2538,9	540,7
Продуктивність праці, тис. грн.	1432,6	1273,7	1459,9	27,3

Показники майнового стану підприємства за останні три роки представлені в табл. 2.3. Частка основних засобів в активах підприємства показує частку ресурсів підприємства що інвестована в основні засоби. За останні 3 роки ця частка зросла на 0,03 з 0,18 у 2016 р. до 0,21 у 2018 р. Частка оборотних виробничих фондів в оборотних активах показує що

частка обігових коштів підприємства, які розміщенні у сфері виробництва продукції зросла на 0,22 з 0,17 у 2016 р. до 0,45 у 2018 р.

Таблиця 2.3

Аналітичні показники майнового стану підприємства ТОВ "Бартнік" за 2016-2018 рр. (на кінець звітного періоду)

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2016 р., (+,-)
Частка основних засобів в активах підприємства	0,18	0,23	0,21	0,03
Частка оборотних виробничих фондів в оборотних активах	0,28	0,44	0,45	0,17
Частка оборотних виробничих активів у загальному обсязі ресурсів	0,23	0,34	0,35	0,12
Коефіцієнт мобільності активів	4,47	3,44	3,78	-0,69

Частка оборотних виробничих активів у загальному обсязі ресурсів показує що частка мобільних виробничих фондів у загальній сумі ресурсів підприємства зросла на 0,12 з 0,23 у 2016 р. до 0,35 у 2018 р. Коефіцієнт мобільності активів у 2018 р.зріс порівняно з 2017 р. і становив 3,78, який показує частку обігових коштів підприємства, яка припадає на одиницю не обігових.

Аналіз структури оборотного капіталу ТОВ "Бартнік" показав, що фонди обігу займають досить велику частку в структурі оборотного капіталу. У 2016 р. співвідношення оборотних фондів і фондів обігу становило 28,3% і 71,7 %, а у 2018 р. – 44,6 % і 55,4 %.

За останні 3 роки збільшилась питома вага оборотних фондів і зменшилась питома вага фондів обігу. У складі оборотних активів найбільшу частку займає дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги – 47,5 % у 2018 р. Показники ділової активності даного підприємства за досліджуваний період представлені в табл. 2.4.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів показує, скільки оборотів відбувається протягом року або скільки чистої виручки припадає на одиницю оборотних засобів. Тенденція зменшення даного коефіцієнту свідчить про прискорення обороту оборотних засобів.

Прискорення їх оборотності дозволяє зменшити потребу оборотних засобів і використати вивільнені кошти для збільшення обсягу виробництва.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ТОВ "Бартнік" у 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2016 р., (+,-)
Ресурсовіддача або оборотність активів підприємства	3,6	2,6	3,1	-0,5
Фондовіддача	19,8	14,2	14,9	-4,9
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	4,4	3,4	3,9	-0,5
Період обороту обігових коштів	83,2	107,6	93,8	14,6
Коефіцієнт завантаження обігових коштів	0,23	0,30	0,26	0,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,2	6,6	7,4	0,2
Коефіцієнт ефективності обігових коштів	0,6	0,1	0,1	-0,5
Середній термін обороту дебіторської заборгованості	50,8	55,5	49,5	-1,3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,7	76,0	46,4	35,7
Середній термін обороту кредиторської заборгованості	34,2	4,8	7,9	-29,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,7	5,0	4,0	-2,7

Проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства (табл. 2.5). Під фінансовою стійкістю підприємства розуміють такий обсяг фінансових ресурсів і такий спосіб їх використання, при якому підприємство, вільно і ефективно маневруючи грошовими коштами, забезпечує безперервність і розвиток процесу виробництва та реалізації продукції за рахунок зростання капіталу при збереженні платоспроможності в умовах допустимого рівня ризику; така властивість підприємства, яка дозволяє функціонувати і розвиватися в умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища, долати всі виробничо-економічні перешкоди і зберігати своє фінансове положення.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ТОВ “Бартнік” за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2016 р., (+,-)
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,54	0,82	0,77	0,23
Коефіцієнт фінансової залежності	1,86	1,22	1,30	-0,56
Коефіцієнт залежності підприємства від довгострокових зобов’язань	0,04	0,03	0,08	0,04
Коефіцієнт фінансування	0,86	0,22	0,30	-0,05
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,46	0,80	0,79	0,33
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,70	0,75	0,81	0,11
Коефіцієнт загальної заборгованості	0,46	0,18	0,23	-0,23
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,44	0,15	0,17	-0,27
Коефіцієнт фінансового левереджу	0,04	0,03	0,08	0,08

Коефіцієнт характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов’язання за рахунок використання власних коштів, незалежність його функціонування від залучення позикових коштів. Як бачимо, коефіцієнт має позитивну динаміку до зростання. І це призводить до збільшення числа зобов’язань, які підприємство може виконати за рахунок використання власних коштів. Також при зростанні цього показника збільшується незалежність підприємства від залучених коштів. Даний коефіцієнт збільшився на 0,23 або 50 %. Це означає, що за остання 3 роки підприємство може виконати за рахунок використання власних коштів на 50 % зовнішніх зобов’язань, незалежність підприємства від залучених коштів також збільшилася на 50 %.

Відмітимо, що можливість підприємства своєчасно задовольнити платіжні зобов’язання характеризують саме показники платоспроможності. Коефіцієнт поточної ліквідності дає загальну оцінку ліквідності активів показуючи скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов’язань. Збільшення коефіцієнта поточної ліквідності за останні три роки свідчить про те, що сума оборотних активів збільшилась на більшу

величину, ніж сума поточних зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності показує достатність ресурсів ТОВ "Бартнік", що можуть бути використанні для погашення його поточних зобов'язань. Тенденція підвищення показника свідчить про те, що підприємство може погасити поточні зобов'язання протягом року.

Рентабельність звичайної діяльності показує скільки отримано прибутку від звичайної діяльності з однієї гривні звичайних витрат. Даний показник за 3 останні роки має тенденцію до зменшення, а це означає що на одну гривню звичайних витрат прибуток від звичайної діяльності зменшується. Показник зменшився на 8,3 з 10,6 у 2016 р. до 2,3 у 2018 р. Рентабельність господарської діяльності показує скільки отримано прибутку від господарської діяльності з однієї гривні звичайних витрат. Даний показник зменшився на 8,3 з 10,6 у 2016 р. до 2,3 у 2018 р. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники рентабельності господарської діяльності ТОВ "Бартнік" за 2016-2018 рр.

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення 2016 р. до 2014 р., (+,-)
1	2	3	4	5
Валова рентабельність (прибутковість) виробничих витрат, %	34,4	23,0	21,2	-13,2
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	2,9	4,4	4,7	1,8
Коефіцієнт окупності чистого доходу	3,9	5,4	5,7	1,8
Рентабельність (прибутковість) основної діяльності, %	22,0	4,5	5,0	-17,0
Рентабельність (прибутковість) операційної діяльності, %	11,2	2,3	2,6	-8,6
Рентабельність (прибутковість) іншої операційної діяльності, %	3,9	-3,1	-4,8	-8,7
Рентабельність (прибутковість) звичайної діяльності, %	10,6	2,2	2,3	-8,3
Рентабельність (прибутковість) господарської діяльності, %	10,6	2,2	2,3	-8,3
Рентабельність (прибутковість) підприємства, %	8,2	1,6	1,3	-6,9
Валова рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	25,6	18,7	17,5	-8,1

Чиста рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	13,5	2,8	2,3	-11,2
Рентабельність активів, %	56,1	7,5	7,3	-48,3
Рентабельність власного капіталу, %	90,6	11	9,2	-81,4
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,74	0,81	0,8	0,06
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,3	1,2	1,2	-0,1
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,90	0,98	0,98	0,08
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	1,1	1,0	1,0	-0,1
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,02	0,03	0,03	0,01
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,08	0,08	0,05	-0,03
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	44,2	28,0	30,4	-13,8
Коефіцієнт окупності витрат на збут	12,6	12,0	18,7	6,1
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт і послуг)	0,03	0,04	0,04	0,01
Співвідношення витрат на збут і собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт і послуг)	0,11	0,10	0,06	-0,05
Частка адміністративних витрат в структурі операційних витрат	0,12	0,15	0,16	0,04
Часка витрат на збут в структурі операційних витрат	0,42	0,35	0,25	-0,17
Коефіцієнт покриття активів	0,24	0,37	0,31	0,07
Коефіцієнт окупності активів	4,2	2,7	3,2	-1,0
Коефіцієнт покриття власного капіталу	0,15	0,24	0,25	0,1
Коефіцієнт окупності власного капіталу	6,7	4,0	4,0	-0,27
Загальна економічна рентабельність, %	77,0	12,5	15,2	-61,8
Комерційна рентабельність, %	18,5	4,6	4,8	-13,7
Ставка рентабельності позичкового капіталу	51,0	28,8	24,1	-26,9

Рентабельність підприємства показує величину чистого прибутку, яка припадає на одну гривню активів. Ця величина зменшилась на 6,9 з 8,2 у 2016 р. до 1,3 у 2018 р. Рентабельність власного капіталу показує величину прибутку, яка припадає на одну гривню власного капіталу. Ця величина зменшилась на 81,4 з 90,6 у 2016 р до 9,2 у 2018 р. Коефіцієнт покриття адміністративних витрат становить 0,03, який показує скільки чистого доходу створює одна гривня адміністративних витрат.

Отже, аналіз організаційно-економічної та фінансової діяльності підприємства показав, що ТОВ “Бартнік”протягом 2016-2018 рр. працювало ефективно про що свідчать показники виручки від реалізації продукції. Проте, у зв’язку із зменшенням прибутку від звичайної

діяльності до оподаткування та прибутку від операційної діяльності чистий прибуток підприємства зменшився у 2018 р. на 8275 тис. грн.

2.2. Оцінка експортного потенціалу підприємства на світовому ринку продукції бджільництва

Світовий ринок продукції бджільництва представлений значною кількістю суб'єктів-виробників меду. З метою інтеграції у глобальний економічний простір, максимальної адаптації до умов зовнішнього середовища та здійснення ефективної зовнішньоторговельної діяльності є поінформованість про експортно-імпортні операції зарубіжних конкурентів і кон'юнктуру ринку в цілому. Проблема актуалізується в умовах перевищення національної пропозиції над попитом та підкріплення відповідних тенденцій економічним та екологічним потенціалом. Це зумовлює необхідність вивчення світового попиту для формування пропозиції відповідно до необхідних затребуваних обсягів. Максимально результативний ефект від зовнішньоторговельної діяльності можливий за умови високого рівня конкурентоспроможності продукції за всіма параметрами, а особливо якісними і ціновими.

Світовий ринок меду – один із найбільш глобалізованих ринків продовольства. Україна є одним з ключових експортерів меду в світі. За результатами минулого року Україна посіла третє місце в світі з виробництва натурального меду. В Україні випуск меду спеціалізуються близько 400 тис. бджолярів, що свідчить про велику значущість цієї галузі для розвитку економіки країни. Українські виробники забезпечують не тільки внутрішній ринок, а й активно нарощують експорт. Тенденція до збільшення поставок на зовнішні ринки сформувалася за останні три роки. Відмітимо, що основними конкурентами України на ринку ЄС що поставки меду є Китай, Аргентина, Мексика, Нова Зеландія.

Тарифна квота на мед − одна з найбільш затребуваних, зазвичай вичерпується українськими виробниками вже протягом першого місяця року. Фактичні обсяги експорту меду до ЄС перевищують розмір тарифної квоти у кілька разів.

Згідно з даними Держстату України, за перші шість місяців 2018 року було експортовано 15,2 тис. тонн, що на 1,8 тис. тонн більше ніж за аналогічний період 2015 року. Проте у грошовому еквіваленті експорт дещо скоротився – 30 млн дол. за перше півріччя 2018 року і 32,5 млн дол. за аналогічний період 2018 року (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Топ-10 імпортерів українського натурального меду, 2018 р.

№ п/п	Країна-імпортер	Обсяг імпорту меду, млн дол. / тис. дол
1	Німеччина	13,0
2	США	5,6
3	Польша	4,6
4	Франция	1,22
5	Угорщина	1,08
6	Туреччина	921,0
7	Болгарія	718,0
8	Англія	432,0
9	Данія	379,0
10	Італія	274,0

У 2017 р. основним покупцем українського меду стала Німеччина. За перші шість місяців 2018 р. німці купили 6,4 тис. тонн українського меду, заплативши за нього 13 млн. дол. Відзначимо, що в загальному експорті меду з України поставки до Німеччини складають 42%. Раніше німецький ринок орієнтувався на китайських виробників меду, проте, у зв'язку з погіршенням якості продукту і досить довгими термінами поставок Німеччина переорієнтувалась саме на український мед.

Як свідчать дані географія збуту українського меду різноманітна, завдяки якості та наявності розвиненому як автомобільно-залізничному так і морському сполученню поставляється майже на всі континенти планети, крім Австралії. Варто відмітити, що у 2017 р. найбільшим

споживачем вітчизняного меду були країни Європи. Відповідно до статистичних даних майже 72 % усіх експортних поставок меду в 2017 р. здійснювалися до країн Європи, зокрема 31,6 % всього обсягу припадало традиційно на найбільшого споживача українського меду Німеччину, 19,2 % надійшло до Польщі, 5 % до Словаччини, 4,9 % до Франції, 4,3 % до Іспанії та 2,2 % до Італії (798,8 т) [8]. Діаграма щодо інших світових продовольчих ринків представлена у додатку Б.

За даними Державного комітету статистики України, в усіх категоріях господарств налічується біля 3 млн бджолиних сімей (табл. 2.8). Національною програмою розвитку галузі бджільництва передбачається збільшення кількості бджолиних сімей в Україні до 6 млн, виробництва меду – до 120 тис. т, а його експорт – до 20 тис. т [72].

Таблиця 2.8

Динаміка виробництва меду і кількості бджолиних сімей в Україні 2015-2018 рр.

Показник	Рік			
	2015	2016	2017	2018
Наявність бджолосімей, млн. сімей	3,4	3,3	3,2	2,9
Виробництво меду, тис. т	67,7	74,9	74,0	73,1

Джерело: розраховано за даними Державної статистики України.

У географічному розрізі найбільша чисельність бджолосімей за всіма категоріями господарств зосереджено у Донецькій області – 263,7 тис. сімей, або 9,0 %, Хмельницькій області – 262,1 тис. сімей, або 9,0 %, Вінницькій області 193,2 тис. сімей, або 6,6 %, Полтавській області – 161,5 тис. сімей, або 5,5 %. Також у Житомирській, Миколаївській, Івано-Франківській та Черкаській областях зосереджено біля 1505 тис. сімей, або 5,0 % у кожній. Найнижчі значення цих показників спостерігаються у Волинській області – 26,3 тис. сімей, або 0,9 %, Київській, Рівненській, Черкаській та Херсонській областях на рівні 52,3 тис. сімей, або по 1,8 % [70].

Виробництво меду, значною мірою, залежить від кількості

бджолосімей, однак впливають і інші фактори, в першу чергу, природно-кліматичні. Господарства України мають сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку бджільництва. Найбільшими джерелами медозбору виступають сільськогосподарські культури, а також природні медоносні угіддя – ліси, насадження ярів і балок, лісосмуги, луки і пасовища.

На території країни бджільництво розміщується нерівномірно, залежно від наявності медоносних ресурсів і потреби в бджолосім'ях для запилення сільськогосподарських ентомофільних культур, садів та ягідників. Основним виробником натурального меду в Україні залишаються господарства населення, частка яких у структурі виробництва зросла із 78,7 % у 1990 р. до 97,7 %у 2017 р., хоча їх продукція, як правило, не потрапляє на організований ринок чи потрапляє туди в незначних об'ємах. Питома вага сільськогосподарських підприємств у виробництві меду, навпаки, за досліджуваний період скоротилась із 21,3 % до 2,3 %. У 2017 р. меду було вироблено вдвічі менше, ніж у 2005 р., і у 6,7 разів менше, ніж у 1990 р. зменшення обсягів виробництва меду сільськогосподарськими підприємствами відбувалося переважно за рахунок недержавних підприємств. Високий темп нарощування обсягів виробництва меду спостерігався саме у господарств населення – у середньому 176 %.

ТОВ "Бартнік" самостійно здійснює всі види зовнішньоекономічної діяльності. Товариство проводить спільну діяльність з іноземними підприємствами та фірмами у будь-яких формах, не заборонених чинним законодавством, реалізовує і закуповує товари за кордоном. Загальна сума експортних операцій за 2018 р. становила 63385 тис. грн.

Розглянемо обсяг реалізації продукції ТОВ "Бартнік" до основних країнів імпортерів меду за останні 3 роки (табл. 2.9). Як свідчать дані таблиці 2.9, у 2016 р. було експортовано 3000 т меду. Найбільше було експортовано до Польщі – 1980 т. У 2017 р. експортували 2800 т меду.

У 2018 р. було експортовано 3200 т меду, в тому числі 2080 т експортували до Польщі.

Таблиця 2.9

Обсяг реалізації продукції ТОВ "Бартнік" за 2016-2018 рр.

Країни	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	тонн	%	тонн	%	тонн	%
Росія	90	3	840	30	416	13
Польща	1980	66	1680	60	2080	65
Німеччина	780	26	252	9	480	15
Словенія	-	-	28	1	-	-
Естонія	30	1	-	-	64	2
Чехія	90	3	-	-	160	5
США	30	1	-	-	-	-
Разом	3000	100	2800	100	3200	100

Отже, підприємство ТОВ "Бартнік" входить в п'ятірку найбільших виробників меду в Україні. Обсяг виробництва меду щорічно складає близько 3000 тонн. Майже 85% продукції підприємства спрямовано на експорт, близько 10% реалізується на внутрішньому ринку України. Таким чином, проаналізувавши зовнішньоекономічну діяльність ТОВ "Бартнік" можна зробити висновок, про те, що підприємство поступово нарощує обсяг експортних операцій. Найбільшу питому вагу займає частка експорту до Польщі та Німеччини.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції бджільництва на світовому агропродовольчому ринку

Підвищення вимог до конкуренції на світовому агропродовольчому ринку посилює увагу до проблеми оцінювання міжнародної конкурентоспроможності аграрних секторів окремих країн. Спеціалізація регіональної торгівлі і динаміка зовнішньоторговельного обороту аграрною і продовольчою продукцією з країнами світу дає можливість провести аналіз порівняльних переваг вітчизняної продукції бджільництва на міжнародному ринку. Серед показників, які найчастіше

використовуються зарубіжними вченими, варто виділити індекс відносних порівняльних переваг RCA (Relative Comparative Advantage Index), індекс відносної експортної конкурентоспроможності RXA (Relative Export Advantage Index), індекс відносної залежності від імпорту RMP (Relative Import Penetration Index), індекс відносних торговельних переваг RTA (Relative Trade Advantage Index) та RSCA. З цією метою використовуються емпіричні методи оцінювання індексів порівняльних переваг RCA, RTA, RXA та RMP, що базуються на класичному індексі B. Balassa, а також індексі RSCA, що є симетричною трансформацією RCA [71].

Наявні показники міжнародної конкурентоспроможності аграрного виробництва залежно від методології їх розрахунку можна об'єднати у дві групи. До першої належать показники, що дозволяють визначити конкурентоспроможність продовольства і сільськогосподарської сировини певної країни або її аграрного сектора в цілому на світовому ринку в минулому і ґрунтуються на використанні статистичних даних щодо вартості зовнішньої торгівлі за окремими видами продукції. До другої групи належать показники, що ґрунтуються на зіставленні витрат виробництва окремих видів продукції.

Індекс відносних порівняльних переваг RCA та індекс відносної експортної конкурентоспроможності RXA по суті описують один процес, та їх можна визначити за формулою (1-5):

$$RCA = RXA = \frac{Xij / \sum_{n} Xnj}{\sum_{k} Xik / \sum_{n}\sum_{k} Xnk}, \qquad (2.1)$$

де X – експорт, i – країна, j – товар, n – сукупність країн, k – сукупність товарів. Значення індексу знаходиться в межах [0;+∞]. Галузь, в експорті продукції якої спеціалізується країна, характеризується значенням більшим 1, а значення між 0 та 1 свідчать про відсутність переваг. Відмінність індексу RXA зводиться до того, що

він відрізняється від оригінального RCA тим, що не враховує однакові країни й товари в чисельнику і в знаменнику.

Індекс фактичних порівняльних переваг певної країни за конкретною товарною групою визначається за формулою:

$$RCA = \frac{(Xij - Mij)}{[Tik(Tjw/Tkw)]}, \quad (2.2)$$

де X – експорт, M – імпорт, i – країна, j – товар, n – сукупність країн, k – сукупність товарів W.

Індекс відносної залежності від імпорту є дуже подібним до індексу RXA, з тією лише різницею, що в даному випадку до уваги береться імпорт, який позначається M:

$$RMP = \frac{Mij / \sum_{n} Mnj}{\sum_{k} Mik / \sum_{n} \sum_{k} Mnk}, \quad (2.3)$$

за умови, що n≠i, k≠j.

Якщо значення індексу RMP є більшим від 1, то залежність від імпорту висока, інакше кажучи мають місце конкурентні невигоди, якщо ж меншим від 1, то залежність низька, або інакше спостерігаються порівняльні конкурентні переваги. Однак варто зауважити, що індекс RMP часто є ілюзорним, оскільки його значення може бути істотно викривленим внаслідок захисту внутрішнього ринку. При існуванні заборони на імпорт або низькому рівні імпортного мита цей показник відображатиме високий рівень конкурентних переваг, тоді як справедливим може бути протилежне. Подібний недолік є притаманним також індексові RXA. Якщо, наприклад, регіон є лише транзитним для певних видів товару, то цей індекс може відображати високий рівень конкурентних переваг, що не відповідатиме дійсності. З цієї точки зору, важливо враховувати індекс відносних торговельних переваг RTA. При розрахунку індексу відносних торговельних переваг до уваги одночасно

беруться показники експорту та імпорту певного товару [74].

$$RTA = RXAij - RMPij, \tag{2.4}$$

де RXA – індекс відносної експортної конкурентоспроможності j-го товару в і-й країні та RMP індекс відносної залежності від імпорту RMP j-го товару в і-й країні. Додатне значення цього показника вказує на відносні конкурентні переваги у зовнішній торгівлі, а від'ємне – на відносні конкурентні невигоди.

Проте за практичного використання всіх трьох індексів виникають численні проблеми. Мінімальні значення індексів RXA і RMP обмежено нулем, тоді як максимальні – не обмежено взагалі. Індекс RTA може бути як додатним, так і від'ємним, відображаючи наявність або відсутність конкурентних переваг, при цьому його мінімальне та максимальне значення також не обмежено. Водночас якби ці індекси мали граничні значення то це полегшило б їх інтерпретацію, оскільки в такому випадку можна було б точніше встановити міру наявності або відсутності конкурентних переваг.

Проблема інтерпретації значень індексів виникає внаслідок того, що індекси асиметричні. Тому при середньому арифметичному значенні індексів, яке перевищує його медіану, розподіл функції щільності вірогідності зміщено управо. Це означає, що зміни в секціях з великими значеннями RCA будуть перебільшені при аналізі динаміки порівняльних переваг. Для вирішення цієї проблеми пропонують використовувати симетричний індекс виявлення порівняльних переваг RSCA, який визначається:

$$RSCA = (RCA - 1)(RCA + 1), \tag{2.5}$$

Нижня межа індексу – (-1), верхня – (1). Від'ємні значення свідчать про відсутність переваг, додатні ж представляють продукцію, в зовнішній торгівлі якою спеціалізується певна країна.

Україна за валовим виробництвом меду, яке у середньому становить майже 75 тис. т, відповідно до статистичних даних ФАО вже декілька років займає 4 місце у світі після таких світових лідерів, як Китай (367 тис. т), Туреччина (81,4 тис. т), Аргентина (81 тис. т) (табл. 2.16) [62].

Важливість використання одночасно експорту та імпорту при обчисленні конкурентоспроможності стає все важливішим, зважаючи на зростання внутрішньогалузевої торгівлі. Для того щоб оцінити конкурентоспроможність вітчизняної продукції бджільництва, були розраховані індекси відносної конкурентоспроможності продукції (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Індекси відносної конкурентоспроможності вітчизняної продукції бджільництва

Індекси	2012 р.	2018 р.
RXA	1,093	1,038
RMP	0,029	0,097
RTA	1,064	0,941
RSCA	0,194	0,078

Індекси відносної конкурентоспроможності вітчизняної продукції бджільництва дозволяють зробити кілька узагальнень. Індекс відносної експортної конкурентоспроможності RXA продукції у 2012 та 2018 рр. дорівнював трохи більше 1, це є свідченням того, що українська галузь бджільництва не спеціалізується на експорті даної групи товарів, проте має певні конкурентні переваги на світовому агропродовольчому ринку. Ці переваги незначні так як індекс лише трохи перевищує одиницю. Індекс відносної залежності від імпорту RMP засвідчує відсутність конкурентних невигод і демонструє низьку залежність від світового імпорту продукції бджільництва, що у свою чергу є теж свідченням порівняльних конкурентних переваг.

Інтерпретуючи оцінки індексів відносної конкурентоспроможності вітчизняної продукції бджільництва у контексті світової торгівлі агропродовольчими товарами можна зробити кілька важливих

висновків. Дані тенденції свідчать про відсутність залежності України від кон'юнктури відповідних зовнішніх ринків і необхідність нарощування експортного потенціалу галузі бджільництва із одночасною географічною диверсифікацією ринків збуту.

Проблема актуалізується з огляду на те, що розвиток бджільництва у індустріально розвинених країнах обмежений рядом об'єктивних і суб'єктивних факторів, до яких належить масова загибель бджіл у багатьох країнах, обмежені природні ресурси, несприятливі природно-кліматичні умови, подорожчання паливно-мастильних матеріалів. Відповідні тенденції позначаються і на глобальному ринку продукції бджільництва [73].

Таким чином, виробництво продукції бджільництва високої якості має стати складовою державної стратегії формування конкурентоспроможного аграрного сектора на якісно новому рівні, а також забезпечення продовольчої безпеки України. Досягнення цього неможливе без ефективного державного регулювання, суттєвої фінансової підтримки, у тому числі низьких кредитних ставок, своєчасних виплат дієвих дотацій, врегулювання зовнішньої торгівлі продуктами тваринництва, в тому числі бджільництва, подальшої гармонізації вітчизняних стандартів в рамках міжнародних вимог. В умовах глобалізації економіки в цілому та продовольчих ринків зокрема неспроможність окремих видів продукції бджільництва відповідати вітчизняним, європейським та міжнародним стандартам якості означає не конкурентоспроможність виробника, що у коротко- та середньостроковій перспективі призведе до зростання основних і трансакційних витрат, зменшення частки ринку й втрати іноземних та національних споживачів.

РОЗДІЛ 3
ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ БДЖІЛЬНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Оптимізаційна модель виробничого процесу на підприємстві

Формування оптимальної структури і розмірів виробництва є однією із основних умов ефективності функціонування підприємств на світовому агропродовольчому ринку в умовах євроінтеграції. Розрахунок оптимального варіанту структури виробництва меду з урахуванням функціональних взаємозв'язків між основними показниками діяльності підприємств в плані визначення кількісного співвідношення всіх виробничих ресурсів і міри інтенсивності їх використання на сьогодні залишається особливо актуальним для підприємств галузі бджільництва.

Механізм мотивації агробізнесу у бджільництві можна представити як набір певних засобів, важелів, інституційних інструментів та формальних і неформальних правил їх взаємодії. Узагальнення теоретико-методологічних і практичних результатів, які були розкриті у попередніх розділах магістерського дослідження дозволяють запропонувати структурну модель успішного розвитку вітчизняного агробізнесу на ринку продукції бджільництва (додаток В). Модель розроблена на основі поетапно-структурного підходу, суть якого полягає в формуванні потенціалу агробізнесу на основі його структуризації й визначення значущості пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціонального співвідношення й підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

Математичне моделювання – це метод дослідження процесів,

об’єктів, систем, який базується на побудові та дослідженні математичних моделей. Математична модель – це система математичних та логіко-математичних співвідношень, які описують реальну систему (об’єкт, процес, явище) і призначення для визначення їх кількісних та якісних характеристик [12].

Етапи економіко-математичного моделювання:

І. Постановка економічної проблеми та її якісний аналіз. На цьому етапі головним є чітко сформулювати сутність проблеми (цілі дослідження), припущення, які приймається, і ті питання, на які необхідно одержати відповіді. Даний етап включає виокремлення найважливіших рис і властивостей об’єкта, що моделюється, і абстрагування від другорядних, вивчення структури об’єкта і головних залежностей, що поєднують його елементи; формулювання гіпотез, що пояснюють поведінку і розвиток об’єкта.

ІІ. Побудова математичних моделей. Це – етап формалізації економічної проблеми, вираження її у вигляді конкретних математичних залежностей і відношень.

ІІІ. Математичний аналіз моделі. Метою цього етапу є з’ясування загальних властивостей моделі.

IV. Підготовка вихідної інформації.

V. Числові розв’язки. Цей етап включає розробку алгоритмів для числового розв’язування задачі, складання програм на ПК і безпосереднє проведення розрахунків.

VI. Аналіз числових результатів та їх використання. На цьому, завершальному, етапі циклу виникає питання про правильність і повноту результатів моделювання, про рівень практичного застосування останніх [7].

Розробимо модель оптимізації виробничого процесу на досліджуваному підприємстві.

Наше завдання визначити скільки підприємство має виробляти

кожного виду продукції, щоб отримати максимальний прибуток і вкластися в обмеження по ресурсах: матеріальні – не більше 685289 грн., трудові – не більше 126750 люд.-год. Вихідні дані наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для оптимізаційної задачі

Ресурси	Вид продукції				Ліміт відповідних ресурсів
	Мед гречаний	Мед липовий	Мед акацієвий	Мед з різнотрав'я	
Матеріальні, грн.	48	45	56	40	685280
Трудові, люд.-год.	10	8	9	7	126750
Ціна за 1 кг, грн	65	59	70	55	

Спочатку ідентифікуємо змінні моделі:

Y – прибуток, залежна змінна;

X_1 – матеріальні ресурси, незалежна змінна;

X_2 – трудові ресурси, незалежна змінна.

Запишемо структурну модель:

$$F = \sum_{j=1}^{n} c_j x_j \Rightarrow \max; \tag{3.1}$$

$$\sum_{j=1}^{n} a_{ij} x_j \le b_i; \tag{3.2}$$

Запишемо розгорнуту числову модель:

$F=65x_1 + 59x_2 + 70x_3 + 55x_4 \Rightarrow \max;$

$48x_1 + 45x_2 + 56x_3 + 40x_4 \le 68528;$

$10x_1 + 8x_2 + 9x_3 + 7x_4 \le 126750;$

$x_1 \ge 0; \quad x_2 \ge 0; \quad x_3 \ge 0; \quad x_4 \ge 0.$

За допомого табличного процесора Excel проводиться розв'язання задачі. Методика розв'язування задачі складається з таких етапів: математична постановка задачі (математична модель); введення моделі у програму; пошук оптимального рішення (можливі корегування початкових даних); аналіз отриманих результатів та їх представлення у необхідній формі.

Методика введення умов задачі складається з таких основних елементів: створення форми для введення умов задачі; введення початкових даних; введення формул математичної моделі задачі; у діалоговому вікні підпрограми “Поиск решения”: призначити цільову функцію, ввести адреси початкових змінних та обмеження.

Після ведення початкових даних і формул математичної моделі необхідно в меню <Сервис> викликати підпрограму “Поиск решения”. У відповідному діалоговому вікні призначити цільову функцію; вибрати направлення цільової функції (критерій) – максимальне (мінімальне) значення; ввести адреси значень початкових змінних x_1, x_2; використовуючи кнопку “Добавить” ввести всі обмеження задачі в абсолютних звертаннях. Для введення нового обмеження необхідно використовувати кнопку “Добавить”, а після останнього натиснути “ОК”. Для зміни або вилучення обмежень використовувати кнопки “Изменить” або “Удалить”.

Аналіз отриманого результату моделювання дає такі дані: підприємство має виробляти лише мед з різнотрав’я в кількості 17132 кг, щоб прибуток буде найвищим – 942260 грн., при цьому залишаються не використаними всі трудові ресурси. Оскільки на ринку є попит на всі види продукції, а також залишилися трудові ресурси, то доцільно не використані трудові ресурси перевести на матеріальні, а також встановити найменші граничні обсяги виробництва тих видів продукції, які не виробляються, але попит на них є на ринку.

Отже, щоб задовольнити мінімальний попит на продукцію бджільництва ТОВ “Бартнік” має виробляти мед гречаний в кількості 2005 кг, мед липовий – 1000 кг, мед акацієвий – 500 кг. Тоді, виробництво меду з різнотрав’я становитиме 13275 кг, а прибуток – 954125 грн. Як бачимо за таких умов виробництва продукції ТОВ “Бартнік” отримає бажаний прибуток.

3.2. Мінімізація економічних ризиків підприємств галузі бджільництва при виході на зовнішні ринки

Зовнішньоекономічна діяльність кожної країни регламентується відповідними законодавчими, урядовими та відомчими актами, що відображують торгівельну політику окремої держави стосовно торгівельних стосунків з іноземними партнерами. Разом з тим, ведення будь-якого виду людської діяльності обумовлює появу низки певних ризиків, які впливають на кінцевий результат – мету ведення того чи іншого виду діяльності. За джерелами виникнення ризики поділяються на зовнішні та внутрішні. До першої групи ризиків належать: політико-законодавчі ризики (зміни в законодавстві); економічні ризики (структурні зміни в економіці, введення обмежень господарської діяльності суб'єктів ринку, девальваційні та девальваційні процеси); природно-економічні ризики (залежність від природно-кліматичних умов); культурно-соціальні та демографічні ризики. Найбільшу увагу в даній групі приділяють дослідженню ринкового ризику в розрізі таких його складових, як: ризик зміни відсоткових ставок, інформаційний ризик, валютний та товарний ризики, а також ризикам, що пов'язані з контрагентом, а саме ймовірністю несумісного використання партнером контрактних зобов'язань та ризик несплати.

Внутрішні ризики включають в себе: фінансовий ризик, який генерується не досконалою структурою капіталу, що породжує не збалансування вихідних та вхідних грошових потоків підприємств по об'ємах і в часі; операційний ризик, який виникає внаслідок людських, технічних і технологічних помилок; управлінський ризик, який спричинений нераціональними рішеннями, прийнятими менеджерами різних рівнів; транспортний ризик або ризик вибору транспортного засобу пов'язаний з ймовірністю додаткових витрат або втрат доходу в процесі перевезення товарів невідповідним транспортом; інформаційний

ризик, який пов’язаний з відсутністю, невизначеністю чи недостатністю інформації, що стосується юридичної бази для підготовки контракту, стану справ партнера і його банку, загального стану ринку товарів на якому функціонують підприємства.

За допомогою матриці “можливості–ризик” (метод Борга–Уорнера) підприємство може: а) вибирати індикатори і визначати їх статистичну вагу; б) оцінювати кожну країну за допомогою статистично зважених показників; в) відображати на діаграмі варіанти з неоднаковим розмахом операцій; г) відбивати на діаграмі очікувані зміни в позиціюванні країн (додаток Д 1).

Побудова матриці охоплює наступні дії: вибір чинників, що визначають ризик і можливості компанії; кожному чиннику надається вагове значення для відображення ступеню його важливості; кожну країну ранжують за балами від 1 до 10 за кожною змінною; бал за кожною змінною множать на вагу, приписану змінною; знаходиться підсумок балів за усіма змінними ризику для країни, що дає її положення на осі ризиків; визначивши бали за кожною країною, можна розрахувати середнє значення для осі ризиків і осі можливостей і розбити матрицю на квадрати.

Напрям стрілок показує, як змінюватиметься позиція країни відносно ризиків і можливостей компанії, що тут працює, або тієї, що планує увійти на ринок цієї країни.

У додатку Д 1 країни, розміщені вище штрихової лінії, характеризуються невисоким рівнем ризику, а ті, що знаходяться праворуч від штрихової лінії – вищими ринковими можливостями порівняно з поточним середньосвітовим показником. Пунктирні лінії відображають вірогідне зміщення вказаних змінних в майбутньому. Країна “D” відрізняється сьогодні вищим, ніж середній, рівнем ризику; в майбутньому вона потрапить в зону ризику менш високого, чим прогнозований середньосвітовий.

Згідно з сіткою показників, ця компанія нині практично здійснює операції в чотирьох країнах (окрім країн “A” і “E”); при цьому країна “A” характеризується низьким рівнем ризику і низькими можливостями, а країна “E” – низьким рівнем ризику і високими можливостями. Якщо йдеться про спрямування ресурсів в нову область, то країна “E” виглядає привабливіше за країну “A”. Що стосується інших чотирьох країн, то компанія вже вклала великі кошти в країні “F”, середні, – в країнах “C” і “D”, невеликі, – в країні “B”. При аналізі перспектив виявлено, що тільки країна “F” характеризується низьким рівнем ризику разом з високими можливостями. Очікується, що ситуація в країні “D” за досліджуваний період повинна покращитись. Становище в країні “C” погіршується, а країна “B” є змішаним випадком. Відмітимо, що середньосвітові показники, що використовуються для порівняння, також змінюються впродовж обстежуваного періоду. Значення матриці полягає у відображенні положення будь-якої країни відносно інших.

Для виявлення переваг фірми по конкретному товару в різних країнах застосовується матриця “привабливість країни–конкурентоспроможність компанії” (додаток Д 2). Матриця показує відповідність продукції компанії по конкретному виду виробів від країни до іншої країни. Для побудови шкали привабливості використовуються такі змінні, як місткість ринку, потенціал його зростання, міра контролю над ним, рівень бюрократизму в країні, наявність або відсутність вимог обов’язкового експорту готової продукції і застосування місцевих комплектуючих виробів разом з фірмовими, рівень інфляції, стан торговельного балансу і політична стабільність. Конкурентоспроможність компанії в країні визначається з урахуванням її частки ринку, відповідності продукції, що випускається, вимогам споживачів, абсолютного прибутку на одиницю продукції, якості розподілу товару [42].

На практиці, визначаючи величину ризику в абсолютному

вираженні, використовують спрощений підхід. Його сутність у тому, що оцінюється ступінь впливу ризику на основні показники роботи підприємства. Після цього робиться висновок про доцільність прийняття даного ризику і здійснення даного виду діяльності. Розрахунок абсолютного значення ризику (абсолютного рівня втрат) можна зробити за формулою:

$$W_i = P_i * r, \quad (3.3)$$

де W_i – абсолютне значення ризику за і-м параметром;

P_i – планове значення і-го параметра при успішному результаті;

r – розрахункове значення ступеня ризику.

Перевагою даного методу є те, що як і-й показник параметра Рі можна використовувати широкий спектр показників, за якими підприємство прогнозує збитки у разі реалізації певних ризиків.

Аналогічно може бути зроблений розрахунок абсолютного рівня не ризикової частини:

$$I_i = P_i*(1-r), \quad (3.4)$$

де I_i – величина частини, що не підлягає ризику і-го переметра.

На практиці часто виникають ситуації, коли недостатньо знати лише величину ризику в абсолютному вираженні, а його значення необхідно порівняти з певними показниками, що характеризують діяльність фірм, але вираженими в різних одиницях і тому в абсолютному вираженні непорівнянними. У цьому випадку застосовують відносну оцінку ризику. Розрахунок ризику у відносному вираженні може бути зроблений за формулою:

$$R_i = I_i / P_i, \quad (3.5)$$

де R_i – відносне значення ризику за і-тим параметром.

Створення спеціального резервного фонду (фонду ризику) здійснюється за рахунок відрахувань із прибутку на випадок виникнення

непередбачених ситуацій. Самострахування за рахунок резервного фонду доцільно в тому випадку, коли вартість майна, яке страхується, відносно невелика в порівнянні з майном і фінансовими критеріями всього бізнесу і коли ймовірність збитків надзвичайно мала. При визначенні необхідного рівня страхових резервних фондів виходять із середньозваженої величини різних компонентів: ресурсів, поточних активів, основного капіталу. Страхові фонди формують у розмірі 1% від вартості активів, чи 1-5% від обсягу продажів, чи 3-5% від річного фонду виплат акціонерам [68].

Створення страхового товарного запасу здійснюється з метою компенсації коливань попиту на товари. Позитивним моментом є забезпечення можливості нормального функціонування в умовах невиконання графіків постачань і ажіотажного попиту на товар. З іншого боку, спостерігається заморожування частини оборотних коштів, подовження операційного циклу, збільшення потреби у фінансових ресурсах. Обсяг сформованого страхового запасу визначається коефіцієнтом (від 1 до 3 і більше) від обсягів робочого товарного запасу і залежить від кон'юнктури ринку і стабільності виконання зобов'язань постачальниками. Розмір страхового запасу розраховується по формулі:

$$ТЗ=ОЗ_{одп}*\sigma*К_{сз}, \quad (3.6)$$

де ТЗ – обсяг товарного запасу;

$ОЗ_{одп}$ – одноденний обсяг закупівлі, передбачений діючими контрактами;

σ – середнє квадратичне відхилення фактичного терміну постачання від контрактних умов (у днях);

$К_{сз}$ – коефіцієнт формування страхового запасу в залежності від рівня ризику [46].

Розробка і впровадження системи штрафних санкцій використовується тільки по тим видам ризику, ймовірність виникнення

яких залежить від контрагентів підприємства. Розмір фінансової санкції (ФС) визначається по формулі:

$$ФС = П_у + В_і, \quad (3.7)$$

де $П_у$ – упущений прибуток за день до виконання зобов'язань,

$В_і$ – інфляційні витрати.

Практика розрахунку і включення в ціну ризикової надбавки припускає компенсацію втрат підприємства унаслідок виникнення ризикової ситуації. Розрахунок роздрібної ціни може бути здійснений по наступній формулі:

$$РЦ_{кк} = РЦ + N / К_р, \quad (3.8)$$

де $РЦ_{кк}$ – ціна реалізації дебітору на умовах комерційного кредиту;

РЦ – ціна реалізації по факту оплати;

N – надбавка за відстрочку оплити;

$К_р$ – коефіцієнт ризикованості даного дебітора, що характеризує ймовірність виконання їм дебіторських зобов'язань, який знаходиться експертним шляхом, $К_р$ є [0,1].

Надбавка за відстрочку оплати може розраховуватися в такий спосіб:

$$НО = (РЦ * Р_{фв}) / (360 * 100) * Д, \quad (3.9)$$

де НО – надбавка за відстрочену оплату;

$Р_{фв}$ – рівень рентабельності фінансових вкладень, % річних;

Д – період відстрочки, днів.

При виході підприємств на нові зарубіжні ринки слід звертати уваги не тільки на показники економічного характеру, які турбують підприємств-експортерів, а й на різноманітні ризики які пов'язані із здійсненням зовнішньоекономічної діяльності.

Система профілактики економічних ризиків, хоч і знижує імовірність їхнього виникнення, проте не може нейтралізувати всі пов'язані з ними негативні фінансові наслідки. Частково цю роль може

взяти на себе внутрішнє страхування ризиків, яке здійснюється в рамках самого підприємства.

У ризик-менеджменті використовуються зазвичай форми внутрішнього страхування ризиків, представлені на рис. 3.1.

Забезпечення компенсації можливих фінансових утрат за рахунок відповідної "премії за ризик" полягає у вимозі від контрагентів додаткового доходу по ризикованих операціях вище від того рівня, що можуть забезпечити безризикові операції. Цей додатковий дохід повинен зростати пропорційно збільшенню рівня ризику.

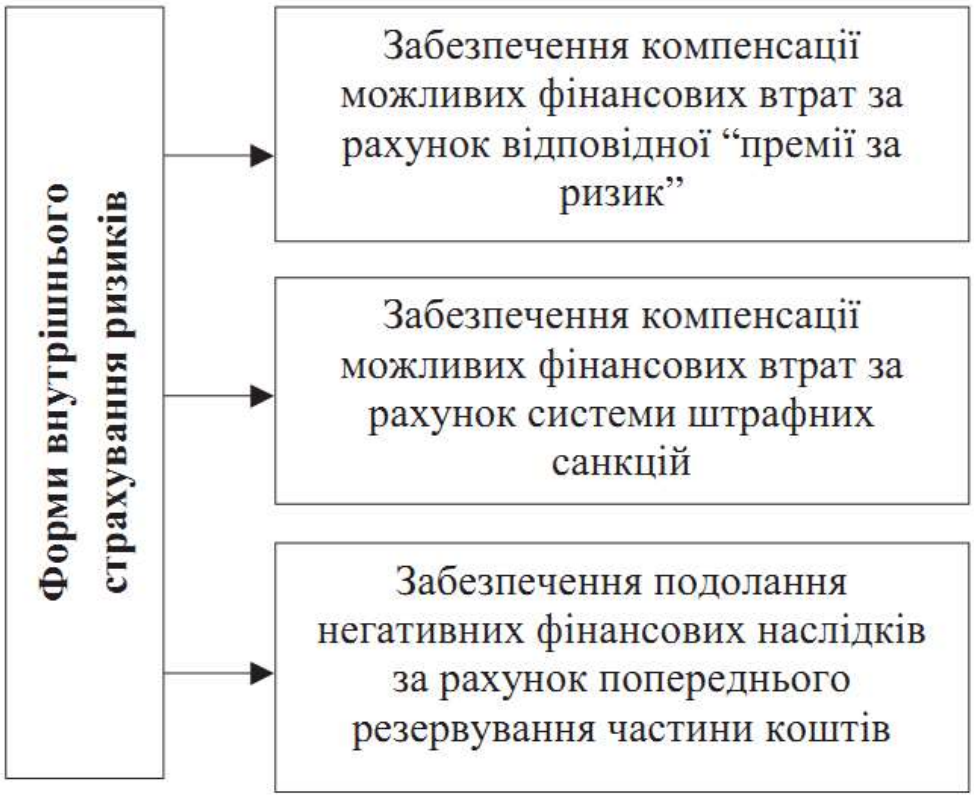


Рис. 3.1. **Основні форми внутрішнього страхування ризиків на підприємстві**

Організацію ризику-менеджменту можна розглядати як єдину технологію процесу управління ризиком на підприємстві галузі бджільництва (рис. 3.2). Головною метою складання програми управління ризиками є забезпечити успішне функціонування підприємства в умовах ризику – може бути досягнута шляхом рішення таких основних завдань: виявлення можливих економічних ризиків;

зниження фінансових утрат, зв’язаних з економічними ризиками.

Рис. 3.2. **Процес управління ризиком на підприємстві**

При укладанні зовнішньоекономічної угоди підприємства мають можливість включити до контракту додаткову умову, що передбачає їхній захист від зміни валютного курсу. У цьому випадку в контракт вводиться нова валюта – валюта застереження. При цьому валюта платежу ставиться в залежність від більш стійкої валюти, наприклад, долара США або євро.

Контрактним методом, який можна запропонувати для хеджування валютних ризиків підприємств, є включення в контракт положення про

перегляд суми контракту у випадку різкого коливання курсу перерахування валюти ціни у валюту платежу – валютного застереження [50].

Хеджування валютних ризиків полягає у купівлі (продажу) валютних контрактів на термін одночасно з продажо-купівельною валютою, які є в наявності, з тим же терміном поставки та проведення операції в зворотному напрямі з настанням термінів фактичної поставки валюти. Як доводить світова практика застосування різних фінансових інструментів хеджування давно стало невід'ємною частиною господарської діяльності більшості компаній. Виявлено, що в методах зниження валютних ризиків краще використовувати фінансовий інструментарій – похідні цінні папери.

Таким чином, вихід підприємств галузі бджільництва на зовнішні ринки обумовлює появу низки певних ризиків, які впливають на кінцевий результат – мету ведення того чи іншого виду діяльності. Ці ризики пов'язані з економіко-політичною ситуацією в країнах. Під час виходу підприємств галузі на нові ринки виникають економічні ризики, які спричиняють недоотримання запланованого прибутку внаслідок зміни цін на сировину на внутрішньому ринку, зміни кон'юнктури закордонного ринку, встановлення експортних квот, збільшення витрат на виробництво та інше. Для того щоб визначити ступінь (величину) ризику проводять його комплексну оцінку і на її основі обирають який метод мінімізації ризику краще застосувати.

3.3. Стратегічні пріоритети розвитку підприємств галузі бджільництва

Галузь бджільництва України є важливою складовою економіки держави, що визначає обсяги, пропозиції та вартість основних видів продовольства для населення країни. Оскільки бджільництво є базою та

джерелом сталого розвитку для ряду галузей, зокрема, галузі рослинництва, фармацевтичної, харчової та інших була розроблена Програма розвитку галузі бджільництва України на період 2016-2020 рр. розроблена на основі вимог Законів України “Про державну підтримку сільського господарства України” та “Про бджільництво”.

Ефективним напрямом підвищення конкурентоспроможності суб’єктів господарювання та вирішення галузевих і регіональних питань, як свідчить світовий досвід, є вдала науково-обґрунтована стратегія розвитку аграрного сектора економіки.

З метою визначення стратегічного розвитку галузі бджільництва проведемо SWOT-аналіз (рис. 3.3).

На основі SWOT-аналізу визначимо зовнішні можливості та загрози, а також внутрішні сильні й слабкі сторони. Результати проведеного аналізу свідчать про наявність позитивних і негативних факторів впливу на стратегічний розвиток, поєднання дії яких становить галузь перед необхідністю альтернативного виборпу одного із чотирьох варіантних сценаріїв і, відповідно, й типу стратегії розвитку. Для цього визначимо стратегічні цілі розвитку підприємств галузі бджільництва.

	Зовнішні чинники	
	Можливості (О):	**Загрози (Т):**
Ринкові реалії **Характеристика галузі бджільництва**	лідируюча світова позиція за валовим обсягом виробництва та рівнем споживання меду на душу населення у країні; вихід на ринок з екологічно чистою продукцією; наявність вільних світових ніш у відповідному сегменті світового агропродовольчого ринку з одночасно сильними конкурентними позиціями на ньому України; незадоволений попит на міжнародному ринку бджолопродукції.	мінливість і недосконаліть нормативно-правової бази в галузі бджільництва; низький рівень витрат на наукові дослідження; низька інвестиційна привабливість галузі бджільництва.

Внутрішні чинники	**Сильні сторони (S):** високий рівень дифе-ренціації бджолопро-дукції; висока якість бджолопродукції; висо-кий рівень лояльності національних спожива-чів до вітчизняної про-дукції; експортоспро-можність галузі.	**Очікування (S+O):** позитивний імідж України на світовому ринку меду; збільше-ння обсягів продажу продукції галузі; збільшення доходу; збільшення рівня рентабельності галузі; створення національного бренду України як найкращої медової держави. *Стратегія стійкого розвитку*	**Очікування (S+T):** розвиток тіньового бізнесу; ухилення від податків і місцевих зборів. *Стратегія диверсифікації*
	Слабкі сторони (W): недосконале норматив-ноправове забезпече-ння галузі; недостатній рівень державної під-тримки товаровироб-ників медової про-дукції; нерозвиненість бджолоіндустрії; не-ефективна система мо-тивації та стимулював-ння праці бджоляріві.	**Очікування (W+O):** входження на новий ринок іно-земних конкурентів; активізація різних форм підприємницької діяльності; розширення каналів розподілу. *Стратегія розвитку ринку*	**Очікування (W+T):** зменшення доходів підприємств; недоотримання запланованого прибутку; скорочення обсягів продажу; зниження конкурентопроможності підприємств галузі бджільництва. *Стратегія інноваційного прориву або реабілітації*

Рис. 3.3. **Матриця SWOT-аналізу стратегічного розвитку підприємств галузі бджільництва**

До основних зовнішніх можливостей, які сприяють розвитку агробізнесу, можна віднести: стабілізацію соціально-політичної ситуації в країні; переваги, пов’язані із географічним розташуванням України (транзитні можливості та наближеність до зарубіжних країн – найбільших імпортерів продукції бджільництва); формування конкурентоспроможних регіональних кластерів; лідируючу світову позицію за валовим обсягом виробництва та рівнем споживання меду на душу населення у країні; вихід на світовий ринок з екологічно чистою (безпечною) продукцією; наявність вільних світових ніш у відповідному сегменті світового агропродовольчого ринку з одночасно сильними конкурентними позиціями на ньому України; альтернативну

самозайнятість сільського населення.

До зовнішніх загроз належать: загострення глобальних екологічних проблем; низька інвестиційна привабливість галузі; експансія зарубіжних товаровиробників на внутрішній продовольчий ринок, у результаті чого відбудеться гальмування розвитку національного підприємництва та відтік капіталу; цінова не конкурентоспроможність продукції, порівняно з китайською.

Стосовно внутрішніх чинників, до сильних сторін галузі бджільництва віднесено: вигідне природно-кліматичні умови і ресурсний потенціал; наявність земель екологічної мережі; високу якість продукції бджільництва; високий рівень лояльності національних споживачів до вітчизняної продукції; високий рівень диверсифікації продукції; високий рівень концентрації людського капіталу (тобто наявність кваліфікованих та досвідчених кадрів); експортоспроможність і традиційність галузі.

До слабких сторін належать: недосконале нормативно-правове забезпечення; недостатній рівень державної підтримки товаровиробників галузі; низький рівень наукоємності, інноваційності та інформатизації галузі; нерозвиненість бджолоіндустрії, виробничої й ринкової інфраструктури; низька підприємницька активність сільського населення; неефективна система мотивації та стимулювання праці у галузі; диспаритет цін; складний фінансовий стан суб’єктів господарювання; незворотність соціально-демографічних процесів у сільській місцевості; радіаційне забруднення значної кількості територій внаслідок аварії на Чорнобильській АЕС.

При поєднанні внутрішніх сильних сторін і зовнішніх можливостей (S+O) галузі бджільництва слід очікувати на найкращий можливий сценарій. Формується позитивний макро- і мікроклімат у економіко-організаційній та соціально-демографічній сферах, забезпечується розвиток сільських територій, розвивається агробізнес, підвищуються

якість життя сільських мешканців. Це забезпечує позитивний імідж України на світових агропродовольчих ринках, підвищення рівня інвестиційної й підприємницької активності, відбувається активізація експортної діяльності, розвиток виробничої, ринкової, соціальної, туристичної інфраструктури; підвищується рівень конкурентоспроможності продукції та забезпечується розвиток суміжних галузей господарства.

Поєднання внутрішніх сильних сторін і зовнішніх загроз (S+T) може призвести до подальшого розвитку тіньового бізнесу, зокрема ухилення від сплати податків та місцевих зборів, зниження попиту серед молоді на відповідні професії та неефективне, з погляду суспільних інтересів, використання людського та соціального капіталів. За цих умов доцільно забезпечити якісний процес законотворення, посилити державну підтримку галузі, активізувати пошук зовнішніх інвесторів для забезпечення розвитку галузі бджільництва із більш активним використанням маркетингового інструментарію. Найприйнятнішим варіантом розвитку галузі бджільництва у цій ситуації може стати стратегія диверсифікації діяльності суб’єктів господарювання. Завдяки реалізації проектів диверсифікації виробництва і послуг покращується використання засобів виробництва і трудових ресурсів, зростає асортимент продукції, завойовуються додаткові ніші ринків, стабілізується фінансовий стан суб’єктів ринку, повніше задовольняється попит на продукцію, роботи, послуги. Проте ця стратегія , якщо вона стосується виключно конвенційного напряму діяльності суб’єктів господарювання, не вирішує еколого-економічних проблем галузі у довгостроковій перспективі. Проблему доцільно вирішити за рахунок диверсифікації у напрямі органічного бджільництва, адже попит на світовому ринку на зазначений вид продукції постійно зростає. Проте в Україні не повною мірою сформоване інституційне середовище. Зазначену проблему необхідно

вирішити на державному рівні і тим самим підвищити рівень конкурентоспроможності об’єктів і суб’єктів галузі бджільництва. В умовах поєднання внутрішніх слабких сторін і зовнішніх можливостей (W+O) галузі бджільництва може відбутися входження на ринок нових іноземних конкурентів, активізація різних форм підприємницької діяльності, інтеграція іноземних і вітчизняних підприємств, поліпшення консалтингового обслуговування потенційних інвесторів, підвищення якості надання послуг. Така стратегія є системою ідей, поглядів, напрямів та ключових заходів щодо формування кон’юнктури ринку з урахуванням локальних підприємницьких інтересів та соціально-економічних потреб мешканців.

В умовах поєднання внутрішніх слабких сторін і зовнішніх загроз (W+T) галузі бджільництва може відбутися дестабілізація агроекономіки і відповідного продовольчого ринку, підвищення його імпортозалежності, декапіталізації галузі, де мотивація локального підприємництва через значну кількість бар’єрів його розвитку, зниження конкурентоспроможності суб’єктів господарювання, занепад існуючої виробничої інфраструктури, високий рівень зносу основних фондів об’єктів виробничої та ринкової інфраструктури, несплата податків, посилення екологічних проблем, зниження привабливості зеленого і сільського туризму, подальше погіршення соціальної й демографічної ситуації в сільській місцевості. Основний дохід до локальних бюджетів створюватиметься за рахунок інтелекту новаторів і науковців, розвитку інформаційної сфери, а не матеріального виробництва і концентрації ресурсів. Реалізація такої стратегії вимагає великих витрат капіталу, принципово нової якості управлінських кадрів, особливої підтримки держави. Узагальнюючи дані SWOT-аналізу, можна визначити місію та бачення галузі бджільництва у майбутньому та виділити три ключові стратегічні цілі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегічні цілі розвитку галузі бджільництва в Україні

ЦІЛЬ		
економічна	**соціальна**	**екологічна**
Забезпечення високої конкурентостійкості агробізнесу та його прибутковості на засадах стійкого розвитку	Підвищення якості життя сільського населення за рахунок самозайнятості	Збереження екосистеми, створення та підтримка екологічно безпечного середовища життєдіяльності
БАЧЕННЯ		
Україна – найкращий медовий край		
МІСІЯ		
Українське бджільництво – економічний, науковий та культурний центр світу		

Отже, перспективною стратегією розвитку галузі бджільництва в умовах глобальних викликів слід визнати стратегію стійкого розвитку, як таку, що найбільше відповідає концепції багатофункціональної ролі сільського господарства. Стратегія передбачає оптимальне використання ресурсів і доходів для розвитку конкурентоздатної, екологічно збалансованої, високоефективної галузевої економіки на основі наявного соціального, інтелектуального, природного, виробничого, ринкового потенціалів. Стійкий розвиток забезпечуватиме певний тип рівноваги між соціальними, економічними та природними складовими життєдіяльності на сільських територіях і посилюватиме поліфункціональну конкурентоспроможність бджільництва у контексті багатофункціональної концепції розвитку сільського господарства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Світовий ринок продукції бджільництва є одним із найбільш глобалізованих та динамічних, проте світова економічна криза суттєво його розбалансувала. Світове виробництво меду становить 1,5 млн т, а експорту – 400 тис. т щорічно. Ринок продукції бджільництва має ряд особливостей, і протягом останніх років відбувається активний перерозподіл ринку між основними виробниками.

Оцінка сучасного стану галузі бджільництва України свідчить, що країна входить до п’ятірки головних виробників меду за валовим обсягом виробництва та споживанням цього продукту на душу населення. Провідними світовими виробниками меду є Китай, Аргентина, Туреччина, Україна та США. Зважаючи на посилення інтеграційних процесів і міжнародної конкуренції, Україна виходить на світові ринки бджільництва та потенційно може стати однією з головних експортоорієнтованих галузей нашої країни. Основними детермінантами успіху в умовах євроінтеграції стає структурна перебудова зовнішньоекономічного потенціалу вітчизняного аграрного сектора зі стратегічною орієнтацією на експорт конкурентоспроможної продукції галузі бджільництва.

Розробка зовнішньоекономічної стратегії розглядається як один із суттєвих компонентів системи стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та “стратегічного набору”. Формування зовнішньоекономічної стратегії галузі бджільництва має на меті розгляд всіх альтернативних варіантів розвитку у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що відносяться до довгострокових цілей і їхнє обгрунтування для прийняття тих або інших рішень та включає ряд цілей, що є обов’язковою умовою виживання галузі.

Сьогодні ТОВ “Бартнік” є одним із лідерів експорту

бджолопродуктів та бджоломаток із України. Атестована лабораторія ТОВ “Бартнік” оснащена найсучаснішими приладами контролю якості з США та Китаю, Німеччини та Великої Британії. Продукція товариства постачається в більш ніж 10 країн світу.

Структура експорту меду ТОВ “Бартнік” у 2018 р. мала такий вигляд: 65% продукції було експортовано в Польщу, 15% – у Німеччину, 2% – до Естонії, 5% – до Чехії. Встановлено, що у 2016 р. було експортовано 3000 т меду. Найбільше було експортовано до Польщі – 1980 т. У 2017 р. експортували 2800 т меду. У 2018 р. було експортовано 3200 т меду, в тому числі 2080 т експортували до Польщі. Отже, підприємство ТОВ “Бартнік” входить в п’ятірку найбільших виробників меду в Україні. Обсяг виробництва меду щорічно складає близько 3000 тонн. Майже 85% продукції підприємства спрямовано на експорт, близько 10% реалізується на внутрішньому ринку України.

За обсягами виробництва та рівнем фактичних порівняльних переваг у зовнішній торгівлі галузь бджільництва є стратегічною. Однак зважаючи на те, що у структурі експорту даний вид продукції займає лише 4,3% від загальної кількості агропродовольчого експорту необхідно нарощувати експортний потенціал галузі та диверсифікувати його географічну структуру. Стимулювання розвитку експортного потенціалу галузі можливе на засадах сучасних структурно-трансформаційних перетворень у сільському господарстві з метою стабілізації та нарощування виробництва конкурентоспроможної продукції.

Виробництво продукції бджільництва високої якості має стати складовою державної стратегії формування конкурентоспроможного аграрного сектора на якісно новому рівні, а також забезпечення продовольчої безпеки України. Досягнення цього неможливе без ефективного державного регулювання, суттєвої фінансової підтримки, у тому числі низьких кредитних ставок, своєчасних виплат дієвих дотацій,

врегулювання зовнішньої торгівлі продуктами тваринництва, в тому числі бджільництва, подальшої гармонізації вітчизняних стандартів в рамках міжнародних вимог.

Вихід підприємств галузі бджільництва на зовнішні ринки обумовлює появу низки певних ризиків, які впливають на кінцевий результат – мету ведення того чи іншого виду діяльності. Ці ризики пов'язані з економіко-політичною ситуацією в країнах. Під час виходу підприємств галузі на нові ринки виникають економічні ризики, які спричиняють недоотримання запланованого прибутку внаслідок зміни цін на сировину на внутрішньому ринку, зміни кон'юнктури закордонного ринку, встановлення експортних квот, збільшення витрат на виробництво та інше.

Стратегічною метою розвитку галузі повинно стати досягнення сталого та високоефективного аграрного виробництва продукції бджільництва для задоволення потреб внутрішнього та зовнішнього ринків у відповідній продукції. Визначено, що перспективною стратегією розвитку галузі бджільництва в умовах євроінтеграції є стратегія стійкого розвитку, яка передбачає оптимальне використання ресурсів і доходів для розвитку конкурентоздатної, екологічно збалансованої, високоефективної галузевої економіки на основі наявного соціального, інтелектуального, природного, виробничого, ринкового потенціалів. Стійкий розвиток забезпечуватиме певний тип рівноваги між соціальними, економічними та природними складовими життєдіяльності на сільських територіях і посилюватиме поліфункціональну конкурентоспроможність бджільництва у контексті багатофункціональної концепції розвитку сільського господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алимов О. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства / О. Алимов, І. Ігнатієва // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №7 (49). – С. 109-115.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

3. Бджільництво. Терміни та визначення понять: ДСТУ 2154 – 2013. – К.: Держспоживстандарт України, 2003. – 45 с. – (Національний стандарт України).

4. Бедрій Я.І. Охорона праці: Навч. посібник / Я.І. Бедрій, В.С. Джигирей. А.І. Кидасюк. – Львів, ПТВФ “Афіша”, 1997. – 258 с.

5. Бережная Е.В. Математические методы моделирования экономических систем / Е.В. Бережная. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 215 с.

6. Блонська В. Проблеми розвитку стратегічного планування на вітчизняних підприємствах / В. Блонська // Наук. вісн. – 2006. – №16(6) – С. 156–160.

7. Бродський Ю.Б. Економіко-математичне моделювання. Конспект лекцій для студентів економічних спеціальностей / Ю.Б.Бродський, В.П. Малютіна. – Житомир: ЖНАУ, 2010. – 115 с.

8. Витвицька О.Д. Інноваційні зміни та стимулювання розвитку галузі бджільництва в Україні / О.Д. Витвицька, Є.С. Козупиця // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – № 4. – 2016. – С. 44-48.

9. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 400с.

10. Виханський О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханський. – М.: Гардарика, 2000. – 296 с.

11. Віск бджолиний екстракційний. Технічні умови: ДСТУ 3483-96.

– К.: Держспоживстандарт України, 1996. – 26 с. – (Національний стандарт України).

12. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: Навч. посібник / В.В. Вітлінський. – К.: КНЕУ, 2003. – 408 с.

13. Вулик нуклеусний. Технічні умови: ДСТУ РСТ УССР 1503-86. – К., 1986. – 37 с.

14. Геврик В.М. Охорона праці: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Є.О. Геврик. – К.: "Ніка-Центр", 2003. – 280 с.

15. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. / В. Г. Герасимчук – К.: КНЕУ, 2004. – 360 с.

16. Герасимчук В.Г. Стратегія управління підприємством. Графічне моделювання / В.Г. Герасимчук. – К.:КНЕУ, 2000. – 360 с.

17. Гогіташвілі Г.Г. Система управління охороною праці: Навч. посібник / Г.Г. Гогіташвілі. – Львів "Афіша", 2002. – 320 с.

18. Гончаков А.А. Методы экономико-математического моделирования и прогнозирования в нових хозяйственных условиях хозяйствования / А.А. Гончаков, И.В. Орлов, В.А. Половников. – М.: ВЗФЭИ, 1991. – 345 с.

19. Євтухова С. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства / С. Євтухова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №3. – С. 108-113.

20. Жуковський М.О. Оцінка конкурентоспроможності підпри¬ємств аграрного сектора економіки / М.О. Жуковський // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 9 (75). – С. 46–53.

21. Зінчук Т.О. Європейська інтеграція: проблеми адаптації аграрного сектора економіки України: монографія / Т.О. Зінчук. – Житомир: Держ. агроекол. ун-т, 2008. – 384 с.

22. Інвентар бджільницький. Технічні умови. ДСТУ РСТ УССР 144-85. – К., 1985. – 27 с.

23. Керб Л.П. Основи охорони праці: Навч. посібник / Л.П. Керб. – К.: КНЕУ, 2003. – 215 с.

24. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 1971. – № 50. – Ст. 375.

25. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.

26. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф.Котлер. – СПб.: "Питер", 1999. – 896 с.

27. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф.Котлер. – М.:Альпина, 1990. – 625 с.

28. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування / Г.О. Крамаренко. – К: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.

29. Кукушкін О. Сутність поняття "стратегія розвитку підприємства" / О. Кукушкін // Наук. вісн. – 2005. – №15(2) – С. 220-227.

30. Лугінін О.Є. Економетрія: Навч. посібник / О.Є. Лугінін, С.В. Білоусов, О.М. Білоусов. – К: Центр навчальної літератури, 2005. – 252 с.

31. Лук'яненко І.Г. Сучасні економетричні методи у фінансах: Навч. посібник / І.Г. Лук'яненко, Ю.О. Городніченко. – К.: Літера ЛТД, 2002. – 352 с.

32. Манів З.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. / З.О. Манів, І.М Луцький. – К.: Знання, 2004. – 580 с.

33. Мед натуральний. Технічні умови: ДСТУ 4497-2005. – К.: Держспоживстандарт України, 2005. – 36 с. – (Національний стандарт України).

34. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 564 с.

35. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. /

А.П. Міщенко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.

36. Молочко маточне бджолине. Технічні умови: ДСТУ 4667:2006. – К.: Держспоживстандарт України, 2006. – 23 с. – (Національний стандарт України).

37. Монахов А.В. Математические методы анализа экономики / А. В. Монанов. – Санкт-Петербург: “Питер”, 2002. – 624 с.

38. Москальова В.М. Основи охорони праці: підручник / В.М. Москальова. – Київ: ВД “Професіонал”, 2005. – 672 с.

39. Наконечний С.І. Економетрія: Навч. посібник / С.І. Наконечний, Т.О. Терещенко, Т.П. Романюк. – К.: КНЕУ, 1998. – 210 с.

40. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 228с.

41. Науменко П. Розвиток підприємства у ринковому конкурентному середовищі / П. Науменко // Фондовый рынок. – 2006. – №40. – С. 26-28.

42. Драбік І. Критерії класифікації. Види стратегії розвитку підприємства на закордонних ринках / І. Драбік // Вісн. нац. університету “Львівська політехніка”. – 2010. – № 690. – С. 587–593.

43. Обніжжя бджолине (пилок квітковий) і його суміші. Технічні умови: ДСТУ 3127-95. – К.: Держспоживстандарт України, 1995. – 21 с. – (Національний стандарт України).

44. Основи законодавства України про охорону здоров’я: Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 4. – Ст. 19.

45. Основи охорони праці: Навч. посібник / [М.П. Купчик, М.П. Гандзюк, І.Ф. Степанець та ін.]; за ред. М.П. Гандзюка. – К.: Основа, 2000. – 416 с.

46. Туринський В.М. Важливі питання розвитку галузі бджільництва [Електронний ресурс] / В.М. Туринський, Л.О. Адамчук // Науковий вісник НУБіП України. Серія: Технологія виробництва і

переробки продукції тваринництва. – 2015. – № 223. – Режим доступу: http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Tekhnologiya/article/viewFile/5867/5775.

47. Пастухова В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект / В. Пастухова // Фінанси України. – 2010. – № 10. – С. 69-74.

48. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Х.: ХДЕУ, 2002. – 456 с.

49. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. / М. Портер. – М.: Альпина, 2005. – 454 с.

50. Журавка, Ф. О. Практичні аспекти використання похідних строкових фінансових інструментів для хеджування валютних ризиків підприємств-експортерів [Текст] / Ф. О. Журавка // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". – Суми, 2014. – Т. 10. - С. 87–92.

51. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення: Закон України від 24.02.1994 р. № 4004-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 27. – Ст. 218.

52. Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності: Закон України від 23.09.1999 р. № 1105-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 46-47. – Ст. 403.

53. Про об’єкти підвищеної небезпеки: Закон України від 18.01.2001 р. № 2245-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 15. – Ст. 73.

54. Шапошникова И.В. Валютные риски и как с ними бороться / И. Шапошникова // Советы инвестора – практика.- 2016 г. – № 16. – С. 11-15.

55. Про пожежну безпеку: Закон України від 17.12.1993 р. № 3745-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 5. – Ст. 21.

56. Прополіс. Технічні умови: ДСТУ 4666:2006. – К.: Держспоживстандарт України, 2006. – 28 с. – (Національний стандарт України).

57. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.

58. Селіверстова Л. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства / Л. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - №7. – С. 133-136.

59. Сєріков Я.О. Основи охорони праці: Навч. посібник / Я.О. Сєріков. – Харків, ХНАМГ, 2007. – 227 с.

60. Система управління якістю. Вимоги. ДСТУ ISO 9001-2001. – [Чинний від 01.10.2001 р.] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua.

61. Сімонова В. Еволюція категорій “стратегія” та “стратегічне управління” / В. Сімонова // Актуальні проблеми економіки . – 2009. – №5. – С. 117-120.

62. Статистичні дані FAOSTAT [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http//faostat.fao.org/site/339/default.aspx.

63. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон. – М: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

64. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

65. Точилін В. Моделі стратегічного планування: світовий досвід та практика впровадження / В. Точилін, І. Вербицький // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №1 (67), – С.109-115.

66. Хрущ Н. Концепція розвитку стратегії компанії в сучасному динамічному середовищі / Н. Хрущ // Економіст. – 2008. – №9 – С. 62-

65.

67. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 40-44. – Ст. 356.

68. Шегда А.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2006. – 614 с.

69. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

70. Яценко О.М. Економічна ефективність діяльності підприємств галузі бджільництва / О.М. Яценко // Наук. Вісн. НУБіПУ: Серія: Економіка, аграрний менеджмент та бізнес. – 2010. – Вип. 154, ч.1. с.362-368.

71. Яценко О.М. Конкурентоспроможність вітчизняної продукції бджільництва на світовому агропродовольчому ринку / О.М. Яценко // Вісн. ХНУ. – 2011. - № 5, т.1. – с. 44-49.

72. Яценко О.М. Проблеми та перспективи розвитку ринку продукції бджільництва України / О.М. Яценко // Зб. наук. пр. Таврійського агротехнологічного університету; Серія: Економічні науки. – 2016. - № 7. – с. 334-340.

73. Яценко О.М. Сучасний стан галузі бджільництва у світі та Україні / О.М. Яценко // Вісн. ДВНЗ “Державний агроекологічний університет”. – 2008. - № 1. – с. 218-226.

74. Яценко О.М. Формування і реалізація конкурентних переваг галузі бджільництва України: монографія / О.М. Яценко. – Житомир: Вид-во “Житомирський національний агроекологічний університет”, 2015. – 428 с.

75. Bianu E. Honeybees – bioindicators in a heavy polluted area / E. Bianu, D. Nica // Second European Conf. of Apidology, Prague 10–14th September. –2006. – P. 85

76. De Benedictis L. A note on the Balassa index of revealed

comparative advantage / L. De Benedictis, M. Tamberi // Manuscript. – 2001. – P. 27-36.

77. Panina N. Tendencies in the Development of Ukrainian Society. Sociological Indicators / N. Panina, E. Golovakha. – Kiev: Institute of Sociology, 2001. – 350 p.

78. Peter L. B. Keeping bees without chemicals / L. B. Peter // The American Bee Journal. – 2007. –V. 147, N. 7. – P. 632–641.

79. Sones R. European beekeeping in the 21s century / R. Sones // Strengthes, Weeknesses, Opportunities Fhreats. – 2004. – 7 p.

80. Програма розвитку галузі бджільництва України на період 2016-2020 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://prokopovich.com.ua/2015/01/29/p-r-o-e-k-t-programa-rozvitku-galuzi-bdzhilnictva-ukra%D1%97ni-na-period-2016-2020-rr/

ДОДАТКИ

Додаток А

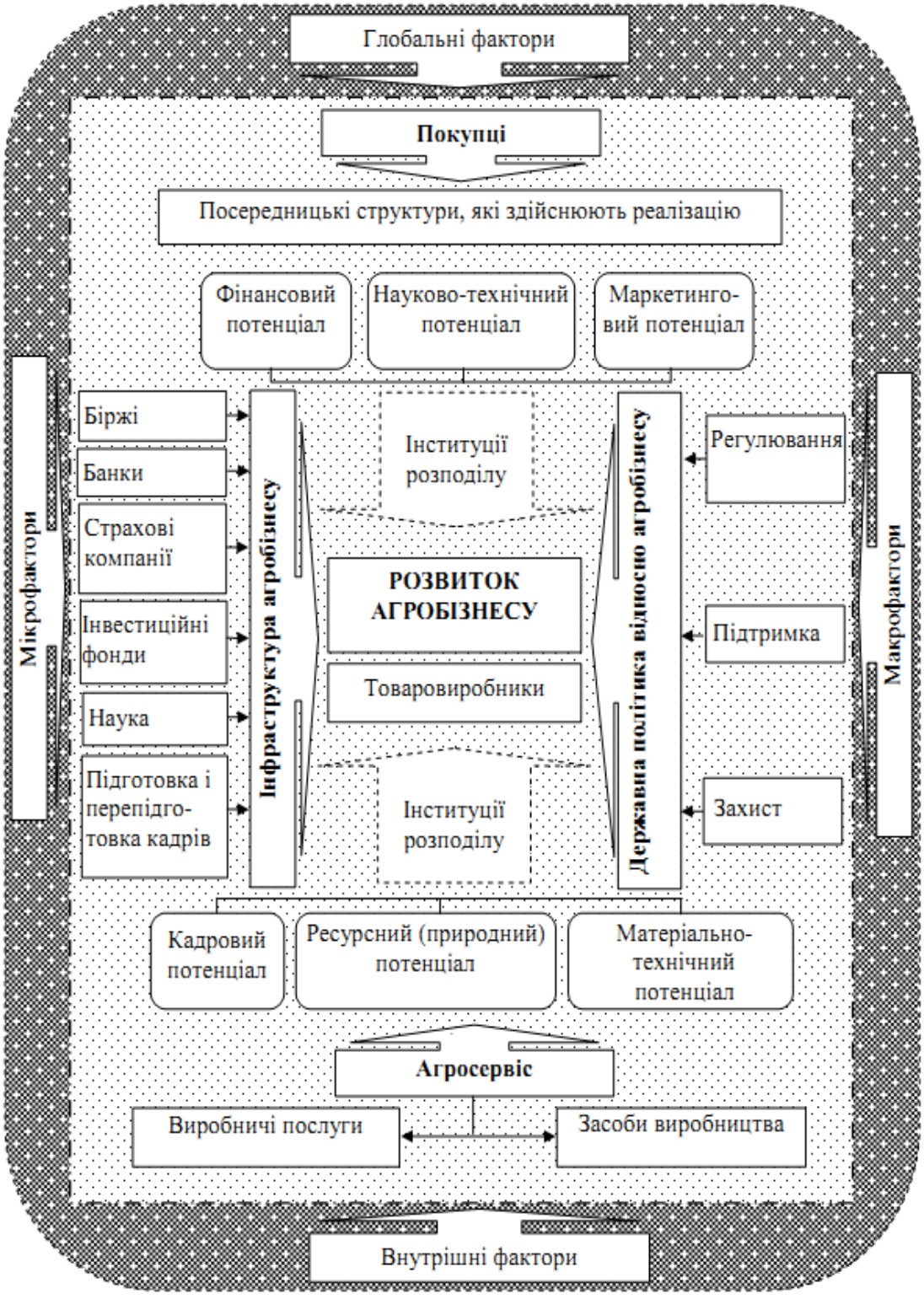
Диференціація розвитку зовнішньо-економічної діяльності підприємства залежно від стадій життєвого циклу запропонованої продукції

Стадії життєвого циклу продукції	Основні стратегічні цілі зовнішньо-економічної діяльності підприємства	Стратегія розширення ділової активності підприємства
Впровадження	Забезпечення беззбитковості	Стратегія інтенсифікації та раціоналізації бізнесу
Зростання	Забезпечення високих темпів розвитку. Забезпечення максимальної норми прибутковості.	Стратегія інтенсифікації та раціоналізації бізнесу → Стратегія асортиментного розширення
Зрілість	Вихід на критичний обсяг продажу. Забезпечення середньої норми прибутковості. Розвиток нових напрямів діяльності	Стратегія ассортиментного розширення → Стратегія спорідненої диверсифікації
Спад	Забезпечення сво єчасної переорієнтації капіталу на нові види діяльності. Забезпечення мінімальних збитків. Загальна диверсифікація діяльності	Стратегія спорідненої диверсифікації → Стратегія неспорідненої диверсифікації

Додаток Б

Експорт меду з України на основні світові продовольчі ринки в 2015 р.

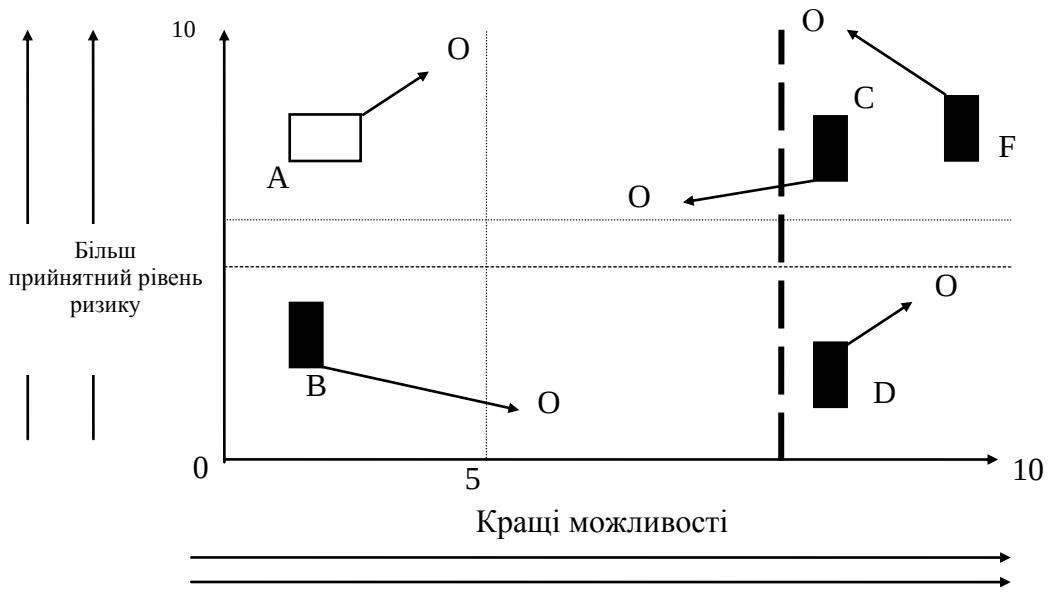
Додаток В



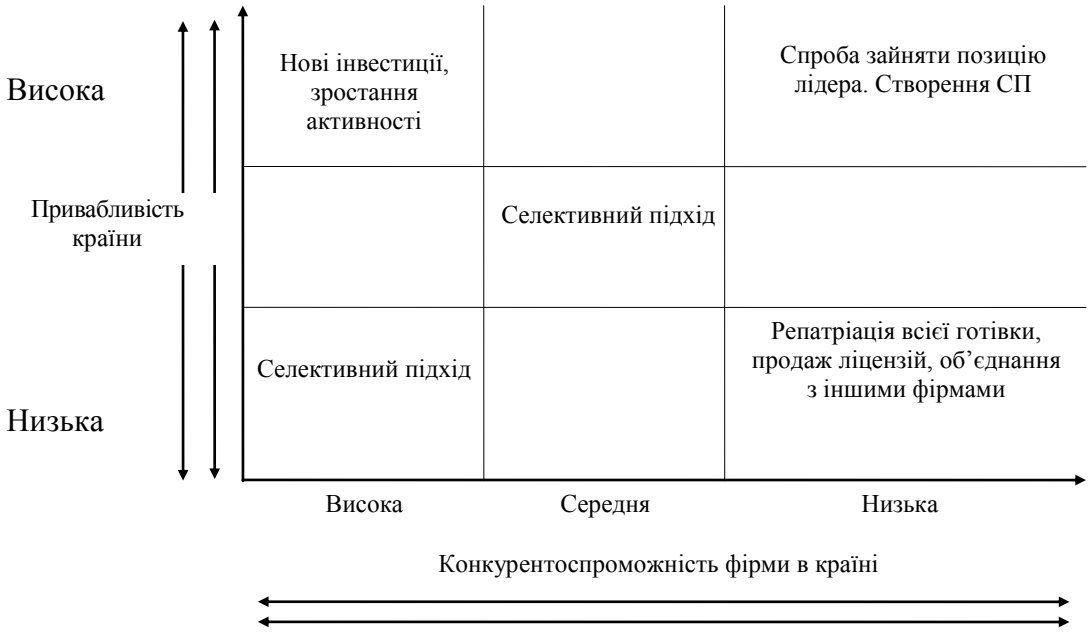
Структурна модель формування конкурентоспроможного агробізнесу у бджільництві

Додаток Д 1

Матриця Борга–Уорнера (“можливості–ризик”)



□ – країна, в якій фірма не проводить ніяких операцій;
■ – країна, в якій фірма проводить операції;
→ – позиції країни у майбутньому(через п’ять років);
- - - – наявний світовий показник;
— - – показник, що очікується у майбутньому

Додаток Д 2

Матриця “Привабливість країни–конкурентоспроможність компанії”