МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Стратегія виробничого експортноорієнтованого підприємства ТОВ «SemEcopack» в умовах діджиталізації»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0732-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Довбня К.О.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, доцент
Олійник О.М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Довбня Кирило Олегович
1. Тема роботи «Стратегія виробничого експортноорієнтованого підприємства ТОВ «SemEcopac» в умовах діджиталізації»
керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент _____
_____
затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № _____
_____
2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р.
_____
3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні матеріали та державні офіційні ресурси, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси
_____
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ЕКСПОРТУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ
_____
2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «SEMECOPACK»
_____
3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ТОВ «SEMECOPACK» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ
_____
_____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

14 таблиць

8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О.М.		
2	Олійник О.М.		
3	Олійник О.М.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____ К.О. Довбня
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник

(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 61 с., 14 табл., 8 рис., 40 джерел.

Предмет дослідження: Основи теорії стратегії, експорту та їх застосування в практичній площині з урахуванням нового покоління технологій та зв'язку. Використання інновацій в сфері виробництва та експорту вітчизняним підприємством, його потенціал в розрізі часу та тенденцій на ринку щодо якого оперує конкретний суб'єкт господарювання.

Об'єкт дослідження: Процес формування експортної стратегії на виробничому підприємстві.

Мета дослідження: Проаналізувати доступні експортні стратегії, обрати найбільш відповідну становищу підприємства, проаналізувати фінансові показники компанії, інновації, що сприяють виконанню запланованих показників та розробити рекомендації щодо експортної діяльності для ТОВ «SemEcopack»

Методи дослідження: описовий, аналітичний, розрахунковий.

Специфіка роботи – у детальному аналізі підприємства, наявна інформація лише за останні 3 роки без врахування поточного року.

Здобувачем було проаналізовано тенденції розвитку сфери гнучкого пакування у світі, його орієнтований об'єм. Було зроблено висновок, що внаслідок специфіки галузі та стійкого попиту до еко-продукції у всьому світі пов'язаною з діджиталізацією побуту, прослідковується чітка тенденція до зростання ринку, пропорційно до зростання частки досліджуваного підприємства. Студентом було визначено, запропоновано та обраховано

необхідні кроки для впровадження раніше визначеної оптимальної стратегії експортноорієнтованого підприємства.

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ВИРОБНИЦТВО, СТРАТЕГІЯ, ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ, ЕКО-ФРЕНДЛІ, ІНДУСТРІЯ 5.0

ABSTRACT

Master’s qualification work: 61 p., 14 tab., 8 fig., 41 sources.

Subject of research: Fundamentals of strategy theory, export and their application in the practical plane, taking into account the new generation of technologies and communication. Use of innovations in the field of production and export by a domestic enterprise, its potential in the context of time and trends in the market for which a specific entity operates.

Object of researching: The process of forming an export strategy at a production enterprise.

Objective: Analyze the available export strategies, choose the most appropriate position of the enterprise, analyze the financial performance of the company, innovations that contribute to the implementation of the planned indicators and develop recommendations on export activities for «SemEcopack» LLC

Research methods: descriptive, analytical, calculated.

Specificity of work - in a detailed analysis of the enterprise, available information only for the last 3 years excluding the current year.

The applicant analyzed trends in the development of the field of flexible packaging in the world, its focused volume. It was concluded that due to the specifics of the industry and sustainable demand for eco-products worldwide associated with the digitalization of everyday life, there is a clear upward trend in the market, in proportion to the growth of the share of the studied enterprise. The student was identified, proposed and calculated necessary steps to implement the previously determined optimal export-oriented strategy enterprise.

FOREIGN ECONOMICAL ACTIVITY, PRODUCTION, STRATEGY, DIDGITALIZATION, ECO-FRIENDLY, INDUSTRY 5.0

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ……4
ABSTRACT…….5
ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ, ЕКСПОРТУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ 11
1.1 Стратегічне планування системі менеджменту ЗЕД 11
1.2 Експорт та його особливості для вітчизняних підприємств 15
1.3 Діджиталізація в менеджменті виробничого підприємства 16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «SEMECOPACK» 21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «SemEcopack» 21
2.2 Можливості та загрози в системі експортної діяльності виробничого ТОВ «SemEcopack» 24
2.3 Ефективність експортної стратегії виробничого підприємства ТОВ «SemEcopack» 32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ТОВ «SEMECOPACK» В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ .. 41
3.1 Обґрунтування вибору експортної стратегії на ТОВ «SEMECOPACK» .. 41
3.2 Напрямки оптимізації експортної стратегії на ТОВ «SEMECOPACK».... 46
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 51
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 55
ДОДАТКИ 61

ВСТУП

У сучасному глобалізованому світі стратегічне управління є важливим аспектом ефективного функціонування підприємств, особливо тих, що спрямовані на виробничий експорт. Висока конкуренція, розширення ринків та стрімкий розвиток технологій створюють необхідність для підприємств розробляти та реалізовувати ефективні стратегії, спрямовані на забезпечення конкурентних переваг та розширення експортних можливостей.

Обрана тема «Стратегія виробничого експортоорієнтованого підприємства в умовах діджиталізації» стає актуальною, оскільки вона висвітлює ключові аспекти планування та реалізації стратегій на ринках зовнішньої торгівлі. Змінюючи підходи до виробництва, продажу та маркетингу, компанії повинні постійно адаптуватися до зростаючих вимог споживачів і конкурентної ситуації. Для досягнення успіху на міжнародному ринку підприємства повинні не лише володіти високотехнологічним виробництвом, але й розвивати стратегії, спрямовані на оптимізацію виробництва, збільшення конкурентоспроможності та максимізацію експортного потенціалу. В епоху постійного технологічного розвитку та діджиталізації сучасні підприємства змушені адаптуватися до швидких змін у виробничих та економічних умовах.

Стратегія виробничого експортоорієнтованого підприємства в умовах діджиталізації стає ключовим фактором для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та успішності на міжнародних ринках. Ця тема не лише відображає актуальні виклики, з якими стикаються підприємства сьогодення, але і визначає необхідність перегляду стратегічних підходів до виробництва та експорту в умовах цифрової економіки.

Діджиталізація, як головний тенденційний рушій сучасного бізнесу, відкриває безліч нових можливостей та викликів для підприємств. Впровадження цифрових технологій виробництва, маркетингу, логістики та

управління створює потребу у стратегіях, спрямованих на оптимізацію цих процесів. Сучасне експортоорієнтоване підприємство повинно не лише виробляти високоякісні продукти, але й активно використовувати цифрові інструменти для підвищення продуктивності, ефективності та взаємодії з клієнтами та партнерами. Одним із ключових аспектів, які визначають успішність виробничого експорту в умовах діджиталізації, є здатність адаптувати свою стратегічну модель до швидких змін технологічного середовища. Компанії повинні розробляти гнучкі та інноваційні стратегії, спроможні враховувати вплив цифрових технологій на виробничі процеси, маркетинг, аналітику та управління ланцюгом постачання. Дослідження стратегії виробничого експорту в умовах діджиталізації важливо не лише для підприємств, але і для академічного співтовариства. Вона відкриває новий простір для аналізу взаємодії між традиційними стратегіями експорту та сучасними цифровими підходами, розкриваючи можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальному масштабі.

Мета даного дослідження полягає у аналізі доступних експортних стратегій, вибору найбільш відповідної становищу підприємства, аналізі фінансових показників компанії, інновацій, що сприяють виконанню запланованих показників та розробити рекомендації щодо експортної діяльності для ТОВ «SemEcopack».

Дане дослідження ставить перед собою наступні завдання:

- Проаналізувати стратегії планування в системі менеджменту ЗЕД.

- Дослідити аспекти пов’язані з експортом та визначення його особливостей у роботі вітчизняних підприємств.

- Охарактеризувати процес діджиталізації в менеджменті виробничого підприємства ТОВ «SemEcopack»

- Виділити основні аспекти організаційно-економічні характеристики підприємства ТОВ «SemEcopack».

- Виявити можливості та загрози в системі стратегії виробничого підприємства ТОВ «SemEcopack».

- Оцінити ефективність експортної стратегії виробничого підприємства ТОВ «SemEcopack».

- Визначити теоретичні засади вибору експортної стратегії на ТОВ «SemEcopack».

- Здійснити розрахунок оптимальної експортної стратегії в умовах діджиталізації на ТОВ «SemEcopack».

Об’єктом дослідження є процес формування експортної стратегії на виробничому підприємстві.

Інформаційною базою дослідження кваліфікаційної роботи магістра є: статистична звітність Державного комітету статистики України, наукові праці вчених, які займалися вивченням даної теми та матеріали Інтернет-джерел.

Основою для виконання поставлених завдань використовувалися методи: Описовий, аналітичний, розрахунковий.

Наукова цінність результатів дослідження кваліфікаційної роботи магістра полягає в обґрунтуванні підібраних оптимальних шляхів розробки експортної стратегії для підприємства.....Практична цінність полягає у розробці рекомендацій щодо подальшої експортної діяльності підприємства. Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційні робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань та додатків.

Загальний обсяг роботи – 61 сторінок, перелік посилань включає 41 найменування.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ПДВ - податок на додану вартість

ЄС - Європейський союз

ТОВ - Товариство з обмеженою відповідальністю

IPO - Initial Public Offering

ROS - Return on Sales

ЗЕД - зовнішньоекономічна діяльність

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ, ЕКСПОРТУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

1.1 Стратегія: планування в системі менеджменту ЗЕД

Стратегічне планування означає процес створення стратегії, визначення місії, цілей на довгий термін та шляхів до їх досягнення за допомогою раціонального використання стратегічних ресурсів підприємства та врахування змін у зовнішньому середовищі, яке може бути вкрай нестабільним., на що звертають увагу в своїх роботах вчені: О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.Л.Дикань [1,2]. В даній роботі ми будемо спиратись на праці вчених, які досліджували відповідні теми. Так стосовно аспектів які пов'язані з об'єктами експорту ми спирались на праці Кулицького С., Пенської І.О. [3,4], особливо звертаючи увагу на зазначених особливостях експортної діяльності в праці С.В.Іванової, В.І. Ляшенко, Н.В. Осадчої [5].

Потенціал розвитку експортної діяльності в Україні , що як наслідок сприяє розвитку торгівлі та потенційних експортних можливостей наголошують у своїй роботі Л.І. Піддубна, К.В. Іваненко [6]. В даній роботі розвинемо ідеї, що були закладені роботах перелічених авторів як використовуючи відповідну літературу, так і користуючись інтернет джерелами[7,8,9].

В умовах все більш складної структури світової та національної економіки в цілому для кожного підприємства, що здійснює свою господарську діяльність важливо мати прорахований план дій на певний період для забезпечення захисту від невизначеності в разі ризикованих ситуацій. Кожне підприємство, що діє в умовах ринкової економіки, є унікальним за своїми характеристиками. Отже, і зміст стратегічного бізнес-

планування є процесом унікальним, а його форми і методи не можуть братися як еталон для інших підприємств [10].

Оскільки кожне підприємство є унікальним і функціонує в специфічній сфері ринку, а саме системі менеджменту ЗЕД, процес формування стратегії повинен бути адаптованим до конкретних умов цього підприємства. Рекомендується створити кілька стратегічних альтернатив та вибрати оптимальну серед них. Відносно методології можна виділити наступні етапи формування [11]:

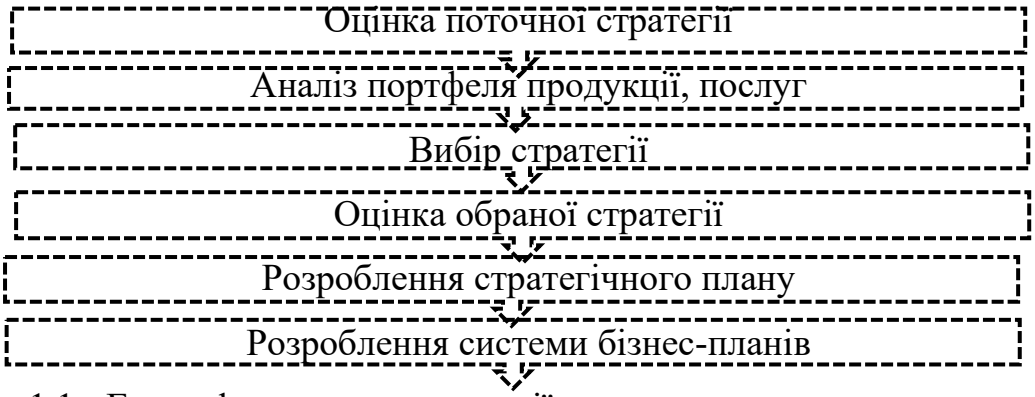


Рис.1.1 - Етапи формування стратегії

Відповідно до (рис.1.1) формуючи стратегію саме щодо експорту малими та середніми суб'єктами господарювання, їх зовнішньоекономічної діяльності, варто зазначити інноваційну стратегію[12]. Інноваційна стратегія передбачає введення нового продукту на відомому ринку, використовуючи позитивну репутацію бренду перед клієнтами, яку підприємство відбудувало протягом багатьох років у даній сфері.

Один з потенційних напрямків розвитку інноваційної стратегії для сучасних підприємств, особливо тих, які активно займаються зовнішньоекономічною діяльністю та прагнуть досягти прибутку, - це використання можливостей, які надає індустрія 4.0. [11], Зокрема, впровадження цифрових технологій в виробничий процес, маркетинг та збут підприємства сприяє підвищенню ефективності діяльності, збільшенню конкурентоспроможності і зниженню витрат у перспективі [13]. Цифрова економіка ґрунтується на використанні цифрових комп'ютерних технологій і

розглядається як основний напрямок інноваційного розвитку виробничо-економічних систем на різних рівнях, що сприяє отриманню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [14]. Враховуючи це, висловлюється думка деяких дослідників, які описують цифрову економіку як «акселератор соціально-економічного життя суспільства та ключовий каталізатор зростання ВВП» [15].

Згідно статистичних даних Україна 49 місце [16] станом на 2021 рік та 53 за 2022 рік [17] по рівню розвитку інновацій серед інших країн світу, маючи високий потенціал до подальшого впровадження сучасних технологій та діджиталізації в економіку та громадський побут [18].

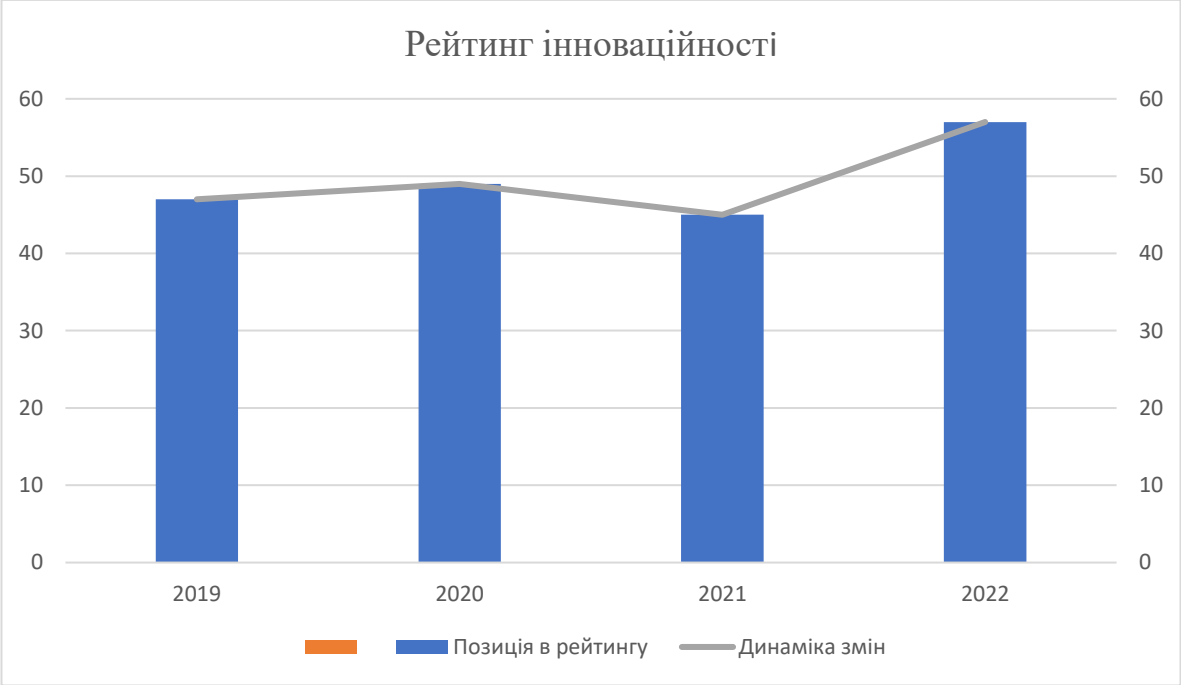


Рис. 1.2 - Рейтинг в списку інноваційності.

Хочемо звернути увагу, що даний показник характеризує економіку України як таку, що має високий коефіцієнт ефективності інновацій (працює краще, ніж можна було б очікувати за рівнем вкладень) [19]. Попри те, що за

інвестиціями в інновації у 2019 р. наша країна посідає лише 82 місце [20].

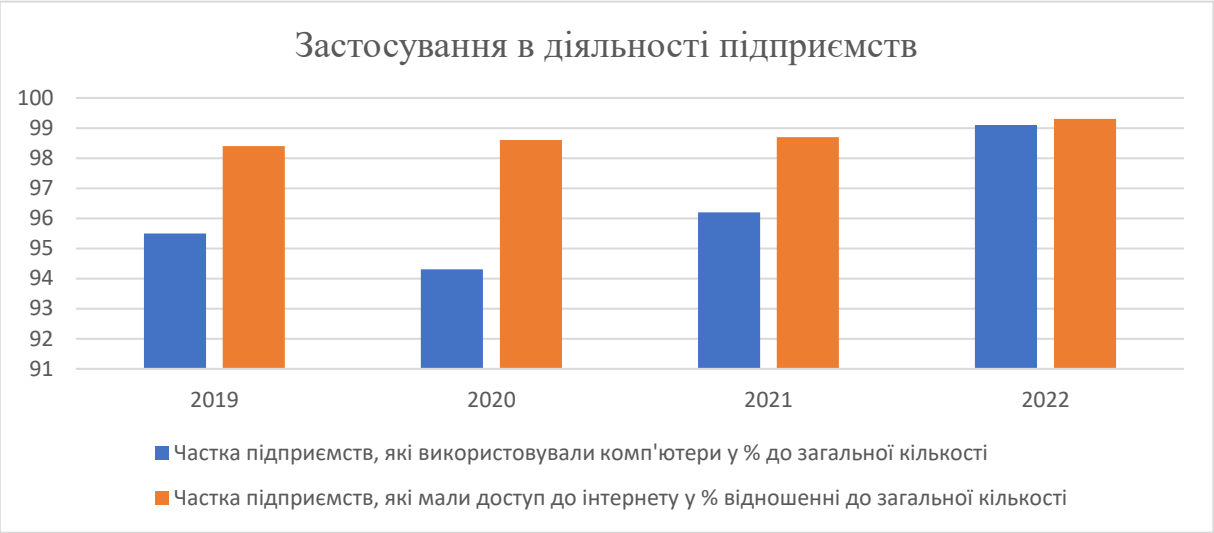


Рис. 1.3 - Застосування інтернету у діяльності підприємств [20]

Відповідно до представлених попередньо даних (рис. 1.2, 1.3) варто зазначити, що у підприємства є потенційно високі можливості до планування подальшої стратегії з використанням принципів інноваційної стратегії. То ж розглянемо потенційно можливі стратегії експорту для підприємства:

Таблиця 1.1 - Стратегії експорту

Вид стратегії	Сутність
Стратегія диверсифікація	при експорті передбачає включення до асортименту виробів підприємства тих товарів, які входять у провідну профільну групу продукції, яку вони виготовляють.
Стратегія інтернаціоналізації	означає розширення наявності на зарубіжних ринках за допомогою розбудови власних виробничих потужностей в країні-імпортері. Ця стратегія дозволяє підвищити прибутковість на кожну одиницю продукції завдяки заощадженню на логістиці, митному оформленні та інших супутніх витратах.
Стратегія сегментації	базується на спеціалізації підприємства на максимальному насиченні певного сегмента ринку своєю власною продукцією.
Стратегія кооперації	включає в себе тісне партнерство з контрагентом у зарубіжній країні, через створення спільного підприємства, бренду або торгової марки, використовуючи ресурси та можливості партнера для насичення ринку та підвищення стійкості на ньому. (11)

Відповідно до (таб. 1.1) важливо відзначити, що розробка стратегії експорту для малих і середніх підприємств повинна враховувати їхні можливості для здійснення зовнішньоекономічних операцій. Економічне обґрунтування прийнятих управлінських рішень в цьому плані важливе і вимагає розрахунків різних показників ефективності. [21]

1.2 Експорт та його особливості для вітчизняних підприємств

Зовнішня торгівля на сучасному етапі економічного розвитку є динамічно розвиваючою формою міжнародних економічних відносин [22]. Зростаюча важливість зовнішньоторговельних операцій обумовлена перш за все потребою різних країн в продажу своєї продукції на міжнародних ринках, необхідністю отримання певних товарів з іноземних джерел і бажанням отримати значні доходи завдяки міжнародному обміну товарами. [23] Зовнішня торгівля є різноманітною за сферою застосування та має певну класифікацію [24,25]:

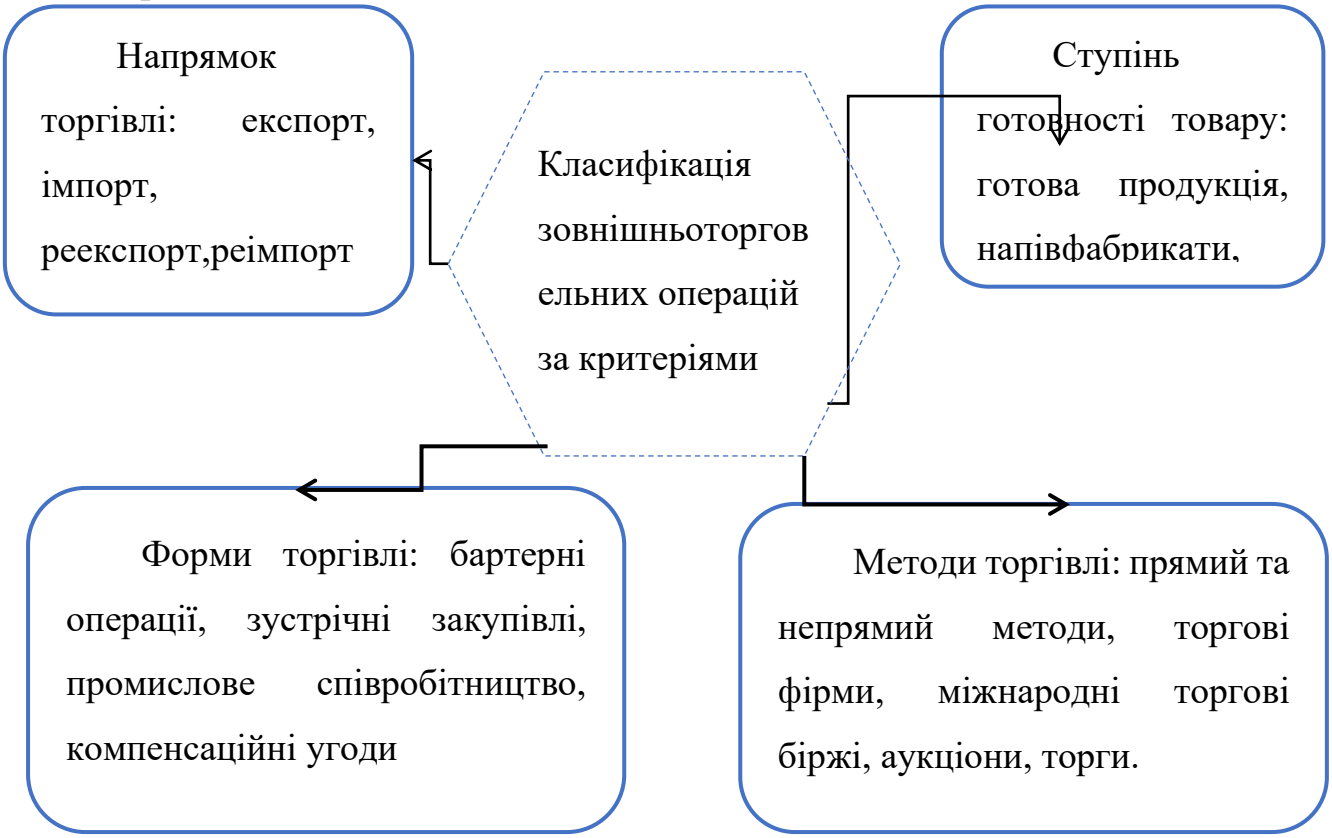


Рис. 1.4 - Класифікація зовнішньоторговельних операцій за критеріями

В цьому контексті (рис.1.4), особливий акцент слід робити на експорті, який завжди визнавався та залишається ключовим аспектом національного розвитку [26]. Збільшення обсягів експорту та посилення експортного потенціалу країни є одним із найважливіших пріоритетів економічної політики на сучасному етапі.[27].

Для національної економіки одним з ключових факторів росту та розвитку є зовнішній експорт товарів за межі країни. Більшість обсягу експорту становить продукція з сировинною спрямованістю, яка характеризується низькою прибутковістю та відносно простим виробництвом [28]. Тому рідко трапляється, що на зовнішніх ринках представлена продукція, яка відзначається високим технологічним рівнем та складністю виробництва. У цьому контексті, розглядаємо підприємство є винятковим, оскільки воно пропонує унікальну продукцію, яка одночасно є готовим товаром та володіє власною технологією виробництва, що надає йому переваги в міжнародних торговельних відносинах [29].

1.3 Діджиталізація в менеджменті виробничого підприємства

Діджиталізація є необхідним процесом розвитку сучасних виробничих підприємств в умовах нео-економіки [30] Цей процес має за мету спростити та прискорити обробку великих баз даних, автоматизувати різноманітні види діяльності, включаючи основну, допоміжну, операційну та інвестиційну, поліпшити взаємодію з клієнтами, постачальниками та партнерами, і особливо покращити комунікацію всередині підприємства - між підрозділами, співробітниками та керівництвом [31].

Необхідність в діджиталізації обумовлена потребою у підвищенні конкурентоспроможності та, внаслідок цього, у розвитку компанії завдяки зменшенню довгострокових витрат, автоматизації процесів, підвищенню іміджу та покращенню комунікації з клієнтами [32].

Та до цього процесу треба також підготуватись адже існують й певні недоліки такого процесу:

Таблиця 1.2 - Переваги та недоліки діджиталзації

Переваги діджиталізації	Недоліки діджиталізації
Високий рівень конкурентоздатності Економія коштів Збільшення іміджу компанії Лояльність клієнтів Спрощення роботи з великим масивом інформації	Необхідність у високоякісних виконавцях Переваги не є перманентними Складні процеси підготовки

На основі аналізу (таб.1.2) варто звернути увагу щодо одного з найважливіших елементів підготовки до діджиталізації підприємства, а саме потреба у високоякісних працівниках, або залучення таких фахівців для здійснення необхідних робіт. В умовах власне дефіциту не тільки “мізків”, а й робочої сили як такої через масову еміграцію після початку повномасштабного вторгнення наявні три самих очевидних варіанта вилки розвитку подій:

Залучення фахівців із інших компаній або інжинірингових фірм, які надають необхідні послуги [32].

Розгляд можливості перенесення виробництва до країн Європи, де проживає значна кількість громадян України, і їх подальше залучення до виробництва.

Вивчення та підготовка власних фахівців.[30]

Розповсюдженню цифрової трансформації в освіті та підготовці спеціалістів сприяє поширення високоякісного інтернет-зв'язку. Однак, через обмежену доступність фахівців з необхідними навичками та фрагментацію підходів, бракує достатньої кількості відповідних експертів. Тому, враховуючи цей важливий фактор разом з іншими, компаніям, перед усім, слід визначити, в якому напрямку цифрової трансформації вони мають рухатися(таб. 1.3):

Таблиця 1.3 - Види інновацій [30]

Напрямок	Характеристика	Приклади
1	2	3
Клієнтського досвіду	Формування системи багатоканальної системи зв'язку з клієнтами	Колл-центр, соціальні мережі, сайти компанії
Партнерство та колаборація	Розвиток інфраструктури зв'язку з партнерами	API-система, інтеграційна взаємодія партнерів
Робота за даними	Збір, обробка та аналіз даних для ухвалення необхідних рішень	1С, Med.Oc.IS, CRM-система, ERP-система
Впровадження інновацій(R&D)	Впровадження нових цифрових технологій для діджитал розвитку компанії	Softpoint, PERFEXPERT
Управління цінністю	Формування додаткової цінності	Мессенджери, соціальні мережі, власний сайт підприємства
HR-стратегія та культура	Підготовка персоналу до впровадження діджитал технологій	Надання необхідних знань та навичок персоналу компанії з формуванням корпоративної культури для постійних змін

Важливо відзначити, що наразі не існує уніфікованого стандартного підходу до впровадження цифрової трансформації в цілому. Тому підприємства часто обирають конкретні технології для зменшення витрат або полегшення комунікації, і загальний одночасний процес трансформації на всьому підприємстві не завжди реалізується. Зауважимо, що впровадження цифрових технологій у бізнес є відносно новим та творчим процесом. Тому компанія повинна бути готові до зустрічі з численними внутрішніми та зовнішніми труднощами та помилками, а також до перегляду певних форм та методів, які вже використовуються в діяльності, а також розгляду можливостей залучення капіталу.

Важливим аспектом при впровадженні цифрової трансформації є підготовка внутрішнього середовища компанії, культури організації та рішучості кожного учасника процесу адаптуватися до нововведень, навіть

коли звична робота потребує переосмислення. Відповідно до опитування топ-менеджерів [33] можна виділити 7 основних перешкод діжиталізації:

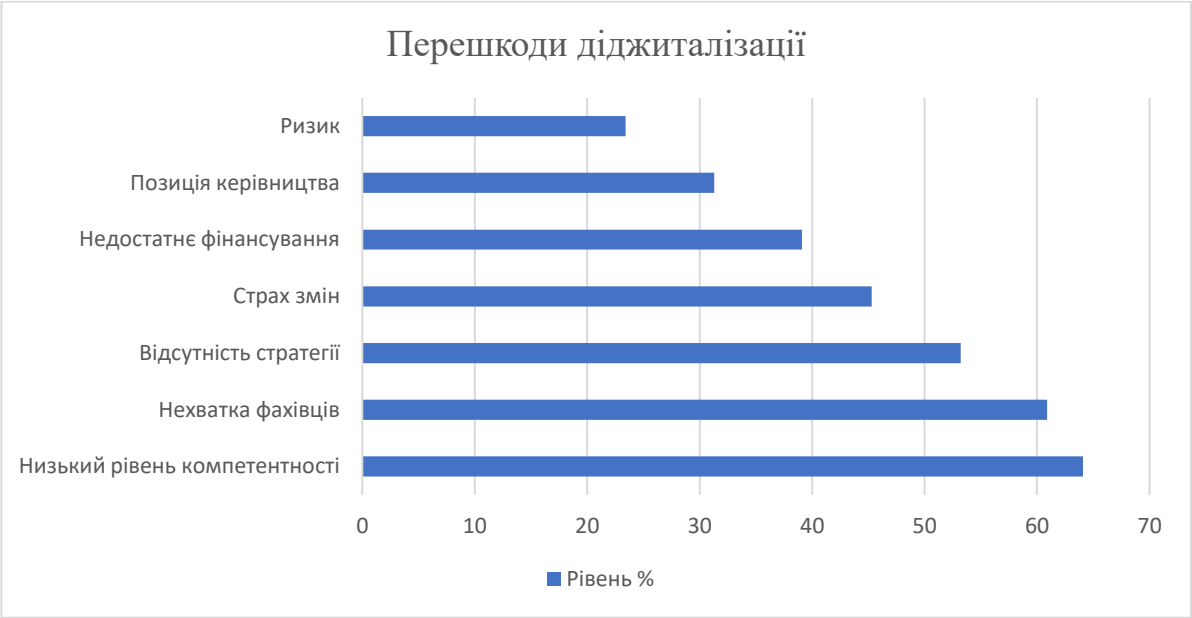


Рис.1.5 - Перешкоди діджиталізації

Аналізуючи даний графік (рис.1.5), можна зробити висновок, що відсутність стратегії (в тому числі через відсутність уніфікованого підходу) а також відсутність капіталу не входить до топу проблем, найбільш кричущі та важливі пов’язані перш за все з працівником, який й буде на своїх плечах впроваджувати діджиталізації на підприємстві. «Кадри вирішують все» [34].

То ж, сучасному виробничому підприємстві в умовах діджиталізації, які орієнтуються експорт власних товарів важливо застосовувати сучасні види інновацій для збільшення конкурентоспроможності, оптимізації як виробничих так й управлінських процесів та зважати на гостру необхідність у підготовці власного кадрового запасу.

В даному розділі ми проаналізували процес експорту та його особливості у впровадженні вітчизняними виробництвами, особливості торговельних зв’язків та стратегії експорту для пошуку оптимального шляху до досліджуваємого підприємства. Розглянули види стратегій та особливості процесу формування стратегії як такої. Докладно розглянули діджиталізацію

в менеджменті виробничих підприємств, особливості пристосування, ефект від впровадження таких інноваційних технологій та зауважили на складності такого процесу.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «SEMECOPACK»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «SemEcopack»

ТОВ «SemEcopack» - це експортоорієнтоване виробниче підприємство, що спеціалізується на виробництві еко-тари для різних продуктів харчування (яйця, фрукти, овочі, для стаканів та індустріальну тару) [35]. Локація виробничих потужностей у Дніпропетровській та Львівській області, головний офіс розташований у місті Київ та Житомир.

Підприємство активно розвивається, так за 2020р. чистий дохід від реалізації продукції становив 141639,5 тис. грн., за 2021р. 256273,9 тис. грн., а вже за 2022р. 284546,7 тис. грн.. Яскравий приклад інноваційного підходу та інноваційної стратегії щодо виробництва та збуту продукції.

Підприємство , серед переваг в порівняні з конкурентами, має власні виробничі лінії, які є унікальними адже розроблені спеціалістами виробництва, а також власну технологію виробництва, що дозволяє постійно розвиватись та впроваджувати виробництво нових виробів на ринок (таб 2.1).

Потенціал у компанії доволі високий, адже на території найближчого великого ринку, а саме ринку Європейського Союзу, вже доволі тривалий час прослідковується тренд до зменшення виробництва пластику з метою захисту довкілля та поступового переходу до товарів природніших за суттю (таб. 2.2). Проаналізуємо підприємство використовуючи зовнішні методи аналізу:

Таблиця.2.1 - Попередня матриця SWOT-аналізу ТОВ «SemEcopack»

Ринкові можливості	Ринкові загрози
- Розширення та збільшення виробничих потужностей - Вихід на нові ринки збуту - Розширення виробничої лінії - Розширення наявних одиниць продукції доступних для продажу	- Коливання попиту на ринку - Дефіцит кадрів - Ракетна загроза - Знижененя рівня фінансування
Сильні сторони	Слабкі сторони
- Унікальна продукція та інновації - Нове обладнання - Висококваліфіковані спеціалісти - Стійкий попит на продукцію - Близькість розташування виробництва до ринків збуту	- Відсутність стійкого попиту на внутрішньому ринку - Політико-економічна ситуація в країні - Можливий дефіцит ресурсів - Велика кількість амбіційних проєктів

Як бачимо можливості та сильні сторони підприємства пов’язані з специфічністю продукції, що виробляє підприємство та власною технологією виробництва, слабкі сторони та загрози безпосередньо пов’язані з військово-політичною ситуацією в країні та загальними проблемами як нехватка кадрових ресурсів.

Наразі експортна стратегія підприємства пов’язана з помірними витратами для зменшення поточних зобов’язань та налагоджування логістичних ланцюгів для зменшення ефекту вимушеної релокації використовуючи стратегію сегментації. Внаслідок проведеного аналізу можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства (таб. 2.1).

Так, компанії варто диверсифікувати ринки збуту власної продукції для збереження потужного попиту. Агресивна кампанія по розширенню ринку збуту та нарощуванні власної лінійки продукції дозволить, застосувавши

стратегію максимізації (таб.2.2) з використанням власних можливостей та сильних сторін нівелювати потенційні загрози та слабкі сторони.

Таблиця.2.2 - Заключна матриця SWOT-аналізу ТОВ «SemEcopack»

		S – сильні сторони	W - слабкі
		1	2
Можливості	O	Конкурентні активи: поле – S-O Яким чином компанія може використати власні сильні сторони для освоєння можливостей? Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та сприятливих можливостей	Вузькі місця: поле W-O Яким чином компанія може подолати свої слабкі сторони для освоєння можливостей? Стратегія: Мінімізація впливу слабких сторін та максимізація використання сприятливих можливостей
		Стратегія стрімкого екстенсивного розвитку Стратегія функціонального лідерства	Стратегія географічного розширення Стратегія детального контролю ресурсів
	T	Безпека та захист: поле – S-T Яким чином компанія може використати власні сильні сторони для нівелювання загроз? Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та мінімізація можливих загроз	Конкурентні пасиви: поле W-T Яким чином компанія може подолати власні слабкі сторони для нівелювання загроз? Стратегія: Мінімізація впливу слабких сторін та мінімізація можливих загроз
Загрози		Стратегія залучення та виховання фахівців Вертикальна інтеграція ланцюга виробництва	Стратегія ефективного менеджменту Стратегія впровадження інновацій

В свою чергу впровадження інновацій та ефективного менеджменту мінімізує вплив слабких сторін та дозволить в повній мірі використати сильні сторони підприємства.

2.2 Можливості та загрози в системі експортної діяльності виробничого підприємства ТОВ «SemEcopack»

Розглянемо та проаналізуємо фінансову звітність ТОВ «SemEcopack» за останні 3 роки [9] для того щоб мати змогу розглядати загальну ситуацію на підприємстві та те, як компанія реагує на виклики часу в умовах ведення

експортної діяльності наочно. Окрім цього варто на основі аналізу виявити слабкі місця підприємства для детального та чіткого висновку.

Таблиця 2.3 - Вертикальний та горизонтальний аналіз активів ТОВ «SemEcopack»

Актив (2022)	Початок року	Кінець року	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Питома вага поч.р	Питома вага к.р	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4=3-2	5=(3-2)/2	6	7	8=7-6
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:	146,3	0	0	0	0,056%	0%	-0,056%
Залишкова вартість	26 670,7	27955,8	1285,1	0,048%	10,29%%	8,7687%	-1,5213%
Основні засоби:	88 185,80	100 635,90	12450,1	0,141%	34,06%	31,565%	-2,495%
Залишкова вартість	143 960,5	190 227,1	46266,6	0,321%	55,584%	59,666%	4,082%
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	258963,3	318818,8	59855,5	0,231%	100%	100%	18,77%
II. Оборотні активи							
Виробничі запаси	44196,8	4840,.4	4205,6	0,095%	42,45%	7,687%	34,763%
Незавершене виробництво	24486,9	18200,4	-6286,5	0,256%	23,52%	28,907%	5,387%
Векселі одержані	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11225,1	16581,2	5356,1	0,477%	10,78%	26,34%	15,56%
Чиста реалізаційна вартість	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
з бюджетом	5663,8	3845,7	-1818,1	-0,321%	5,444%	6,108%	0,664%
з нарахованих доходів	-	-	-	-	0%	0%	0%

Продовження таб. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Із внутрішніх розрахунків	-	-	-	-	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	18324,8	13734,3	-4590,5	-0,250%	17,60%	21,81%	4,21%
Грошові кошти та їх еквіваленти:	213,7	5759,6	5545,9	23,93%	0,205%	9,147%	8,942%
в національній валюті	-	-	-	-	-	-	
в іноземній валюті	-	-	-	-	-	-	
Усього за розділом II	104111,1	62961,6	-41149,5	-0,395%	100%	100%	-65,36%
III. Витрати майбутніх періодів	43,9	49,4	5,5	0,125%	88,87	100%	11,13%
Актив, всього	363118,3	381829,8	18711,5	0,051%	100%	100%	4,9%

Аналізуючи фінансові результати підприємства за 2022 рік (таб 2.3), загальна сума активів збільшилась на 187 115 тис. грн, або на 4,9%. Це збільшення відбулося переважно за рахунок збільшення необоротних активів підприємства. В загалом абсолютна величина збільшення необоротних активів склала 598555 тис. грн, або на 18,77% від їх величини. У той же час можна сказати, що збільшилася залишкова вартість основних засобів на 12851,1 тис. грн або на 1,5%. Збільшення, хоч й достатньо незначне, залишкової вартості основних засобів позитивно впливає на покращення інвестиційної привабливості підприємства, зокрема показників його платоспроможності та ліквідності, тобто поліпшується його кредитоспроможність та розширюються можливості залучення позикових ресурсів, усувається загроза банкрутства та збільшуються можливості для ведення активної експортної діяльності. Також це впливає на вартість збільшення чистих активів підприємства.

В структурі оборотних коштів підприємства спостерігається збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 5356 тис. грн. або на 15,56%, що дає змогу підприємству мати більше коштів для інвестування у власне виробництво, зокрема для покращення логістичних ланцюгів для ведення експортної діяльності, хоча критичне перевищення межі збільшує

зобов’язання у довгостроковій перспективі без раціонального вкладення коштів. Натомість заборгованість перед державним та місцевим бюджетом зменшилась, а запаси у вигляді грошових коштів та їх еквівалентів збільшились, що показує наявність вільних коштів у суб’єкта господарювання для покриття борги. Заморожування коштів у дебіторській заборгованості призводить до уповільнення оборотності капіталу.

Окрім цього спостерігається зменшення виробничих запасів та незавершеного виробництва, що в свою чергу обумовлено частковою релокацією виробництва у зв’язку з повномасштабним вторгненням російської федерації, що й відобразилось на зменшенні оборотних коштів підприємства на 41149,5 тис. грн. або на 65,36% разом зі збільшенням витрат майбутніх періодів на 5,5 тис. грн. або на 11,13% відображаючи цим нестійку обстановку на підприємстві, результати таких вкладень будуть зрозумілі в наступні 2 роки.

Таблиця 2.4 - Вертикальний та горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «SemEcopack» за 2022 р.

Пасиви (2022)	Початок року	Кінець року	Питома вага нач.р	Питома вага к.р
1	2	3	4	5
І.Власний капітал:	10000	10000	-	-
Нерозподілений прибуток	55625.6	58906.4	27,6%	26,7%
Усього з розділом І	65625,6	68906.4	100%	100%
ІІ. Довгострокові зобов’язання, цільове фінансування та забезпечення:	32686.2	42397.3	100%	100%
Короткострокові кредити банків	31110	29939.5	15,43%	13,58
Товари,роботи,послуги	33904.2	38830.5	16,82%	17,61%
Розрахунками з бюджетом,страхування та оплати праці	3392.3	4127.7	1,68%	1,87%
Інші поточні зобов’язання	29731.3	31485.3	14,75%	14,28%

Продовження таб.2.4

1	2	3	4	5
Усього за розділом III	103445,5	109333	100%	100%
Пасив, всього	201512.9	220417.3	100%	100%

У Щодо структури пасивів ТОВ «SemEcopack» за 2022 рік [9] варто відзначити загальний тренд на збільшення показників в цілому, що тільки підтверджує хитке становище підприємства через минулорічну ре-локацію потужностей. (таб. 2.4) Підприємство потребує вільних обігових коштів для того щоб мати амортизаційний запас, в тому числі запас на ведення агресивної експортної діяльності. Так, збільшення нерозподіленого прибутку демонструє залучення таких коштів.

Таблиця 2.5 - Вертикальний та горизонтальний аналіз активів ТОВ «SemEcopack» за 2021 р.

Актив (2021)	Початок року	Кінець року	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Питома вага поч.р	Питома вага к.р	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4=3-2	5=(3-2)/2	6	7	8=7-6
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:	271,7	146,3	-125,4	-0,461	0,18%	0,056%	-0,124%
Залишкова вартість	3381,9	26 670,7	23288,8	6,88%	2,79%	10,3%	7,51%
Основні засоби:	42264,7	88 185,80	45921,1	1,086%	34,92%	34,05%	-0,87%
Залишкова вартість	75122,1	143 960,5	68838,4	0,916%	62,06%	55,59%	-6,47%
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	121040,4	258963,3	137976,9	1,139%	100%	100%	53,28%
II. Оборотні активи							
Виробничі запаси	45750,7	44196,8	-1553,9	-0,033%	41,05%	42,45%	1,4%
Незавершене виробництво	25489,8	24486,9	-1002,9	-0,039%	22,86%	23,52%	0,66%

Продовження таб.2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Векселі одержані	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	22088,3	11225,1	-10863,2	-0,491%	19,81%	10,78%	-9,03%
Чиста реалізаційна вартість	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
з бюджетом	4066	5663,8	1597,8	0,392%	3,647%	5,44%	1,793%
з нарахованих доходів	-	-	-	-	-	-	-
Із внутрішніх розрахунків	-	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	12537,9	18324,8	5786,9	0,461%	11,24%	17,60%	6,36%
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1530,5	213,7	-1316,8	-0,860	1,37%	0,205%	-1,165%
в національній валюті	-	-	-	-	-	-	-
в іноземній валюті	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом II	111463,2	104111,1	-7352,1	-0,065%	100%	100%	-7,06%
III. Витрати майбутніх періодів	-	43,9	43,9	-	-	-	-
Актив, всього	232449,6	245731,5	13281,9	0,057%	100%	100%	5,4%

Аналізуючи структуру активів ТОВ «SemEcopack» за поза минулорічний період (таб. 2.5) варто відзначити значне збільшення необоротних активів: основних засобів на 45 921,1 тис. грн. Або більш ніж на 87% в порівняні з періодом за 2020 рік, що свідчить про значні інвестиції у виробничі потужності, побудова нових виробничих ліній, збільшення площі виробничих

приміщень для збільшення об’єму експортованої продукції, що мало б дати потужні результати у наступному 2022 році, але згідно аналізу того року можна констатувати про недоотримані прибутки через недієздатність в певний період частини потужностей.

В структурі оборотних кошті спостерігається тенденція зменшення боргових зобов’язань за товари, роботи, послуги на 10863,2 тис. грн. Або на 49,18% та незавершеного виробництва, що має позитивне значення та свідчить про наявність у підприємства вільних обігових коштів, зменшення об’єму незавершених проєктів, а отже акумулюють прибуток, а також про збільшення поточної дебіторської заборгованості на 6,36%, демонструючи інвестиційну привабливість підприємства та його фінансову надійність.

Таблиця 2.6 - Вертикальний та горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «SemEcopack» за 2021 р.

Пасиви (2021)	Початок року	Кінець року	Питома вага нач.р	Питома вага к.р
I.Власний капітал:	10000	10000	-	-
Нерозподілений прибуток	42852	55625.6	32,4%	27,6%
Усього з розділом I	52852	71315	100%	100%
II. Довгострокові зобов’язання, цільове фінансування та забезпечення:	4832,8	32686.2	14,79%	85,21%
Короткострокові кредити банків	-	31110	-	1,54%
III. Поточні зобов’язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	-	5307.7	-	2,63%
Товари,роботи,послуги	67636,5	33904.2	100%	49,87%
Розрахунками з бюджетом,страхування та оплати праці	3540,8	3392.3	2,68%	1,68%
Інші поточні зобов’язання	3941,1	29731.3	13,25%	86,75%
Усього за розділом III	74246,5	103201.1	100%	100%
Пасив, всього	131931,3	201512.9	100%	100%

Аналіз структури пасивів ТОВ «SemEcopack» (таб. 2.6) демонструє та підтверджує стійке фінансове положення компанії у 2021 році. Зменшення заборгованості перед державою на 2,68% та за роботи, товари, послуги на 49,87% свідчить про наявні вільні обігові кошти та ресурси для виконання взятих на себе зобов'язань перед державою та клієнтами. Збільшення ж довгострокових зобов'язань, цільового фінансування та забезпечення на 85,21% виступає як підтверджуючий факт інвестиційної привабливості підприємства, фінансового стійкого стану та перспективних планів на майбутні витрати. Водночас це призводить до зростання інших поточних зобов'язань на 86,75% та об'єму пасивів в цілому на 69581,6 тис. грн. Потенційно може бути фактором ризику в разі недостатньої експлуатації можливостей від поточних вкладень у наступних періодах.

Відповідно до вищенаведених даних у таблиці (Додаток А) можна констатувати значне збільшення активів як оборотних засобів (на 47051 тис. грн. Або на 42,2%), коштів та і необоротних засобів виробництва (64534,9 тис. грн. Або на 53,31%) й активів в цілому на 111585,9 тис. Грн. Або на 48%. Доволі значний прогрес розширення підприємства має як інтенсивний характер шляхом вдосконалення технології виробництва та збільшення ефективності так й екстенсивний характер за рахунок розширення ринку збуту, великого попиту на Європейському ринку продукції компанії. Підсумовуючи аналіз останніх 3-ьох років, можна зробити висновок, що саме потужний розвиток у 2020 році дав змогу підприємству "вижити" після подій 24.02.2022 р. та після певного часу, як мінімум, не втратити власні позиції на ринку й продовжити експортну діяльність, особливо враховуючи [35] плани на подальшу експансію ринку шляхом розширення потужностей підприємства та побудови заводу з виробництва екологічної тари в одній з країн ЄС.

У підсумку до даної таблиці (Додаток Б) щодо стану пасивів підприємства в купі з вище проаналізованими за попередні роки можна дійти до певних висновків. Так, загальний об'єм пасивів за 3 роки виріс на 137 345,6 тис. грн. Або на 62,3%, що демонструє потенційні можливості компанії до подальшого

розвитку, адже вільних частка вільних обігових коштів в структурі підприємства завжди були значна, хоч й здійснює тиск на фінансову сталість в майбутньому, тому досить важливо раціонально використати наявні ресурси задля збільшення прибутку підприємства та подальшого розгалуження з вертикальним характером виробництва.

В системі експортної дільності можна виокремити наступні можливості та загрози для підприємства: критичне збільшення зобов'язань, розрахунків з бюджетом,нерозподіленого прибутку, який можна було б використати на активнішу експортно-збутову діяльність та нівелювання загроз ланцюгам поставок. В даному випадку велика заборгованість може стати причиною вимушеної економії, що призведе до зниження якості або перебоїв у поставках. В загалом можна підсумувати, що для підприємства більше можливостей ніж загроз в системі експортної дільності через постійне зростання ключових показників та їх відносну стійкість.

2.3 Ефективність експортної стратегії виробничого підприємства ТОВ «SemEcopack»

В даному розділі ми вирахуємо та проаналізуємо на основі наявних даних необхідні показники, що розкриють питання ефективності експортної стратегії досліджуваного підприємства.

Відповідно до трактування перерахованих вище показників та коефіцієнтів (таб. 2.7) можна ідентифікувати підприємство саме як промислове виробництво через високу кількість грошових активів які відволікаються на обслуговування устаткування від якого залежить ефективність підприємства.

Так, коефіцієнт зносу основних засобів виробництва хоч й повільно, але збільшується все ще не свідчить про його певний критичний стан, адже судячи з нього устаткування є доволі новим, що дає можливість збільшувати власну

конкурентоспроможність не витрачаючи великі кошти на обслуговування засобів виробництва.

Таблиця 2.7 - Аналіз майнового стану

Показники	Норм. знач.	Формула розрахунку	2021р.	2022р.	2022р.	Абс. відхилення
			Поч. 2021р.	Поч. 2022р.	Кін. 2022р.	
Коефіцієнт зносу основних засобів	Зменш.	$\frac{р.1012\ Ф.№1}{р.1011\ Ф.№1}$	0,24	0,28	0,31	0,04
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Збільш.	$\frac{р.260\ гр.5 Ф.№5}{р.1011\ гр.4\ Ф.№}$	0,79	-0,25	0,20	0,16
Коефіцієнт вибуття основних засобів	Менш.ніж к-т 1.2	$\frac{р.260\ гр.8\ Ф.№5}{р.1011\ гр.3\ Ф.№}$	0,28	0,24	0,31	0,03

Це ж підтверджується коефіцієнтом оновлення, на якому демонструється те, що на початку 2022 року було, скоріш за все, придбане нове устаткування яке дозволить мати потужну перевагу в порівнянні з конкурентами.

Таблиця 2.8 - Аналіз ліквідності підприємства

Показники	Норм. знач.	Формула розрахунку	2021р.	2022р.	2022р.
			Поч. 2021р.	Поч. 2022р.	Кін. 2022р.
Коефіцієнт покриття	>1	Р.1495 Ф.№1/р.1595+р.1695+р.1700 Ф.№1	0,67	0,48	0,45
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	$\frac{р.1165 + р.1160 + (р.1120 + \cdot}{р.1695 + р.1700 Ф.}$	0,54	0,34	0,37
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0, збільш.	$\frac{Р.1165 + р.1160\ Ф.№1}{р.1695 + р.1700\ Ф.№1}$	0,02	0,002	0,05
Чистий оборотний капітал(тис. грн.)	>0, збільш.	Ф1р.1195-1695, або Ф1р.1495+1595-1095	11888	-16149,3	-16505,8

Підсумовуючи результати аналізу ліквідності підприємства (таб. 2.8), варто зауважити, що підприємство активно розвивається, через що деякі показники як от коефіцієнт покриття ліквідності в моменті можуть не відображати повноцінний інфраструктурно-економічний стан на підприємстві. Так при дотриманні нормативних значень коефіцієнту абсолютної ліквідності на рівні 0,05 на кінець 2022 року при нормі більше нуля, водночас маючи недостатній рівень коефіцієнту покриття та швидкої ліквідності.

Враховуючи нагальну потребу в інвестуванні та проведенні масштабних інфраструктурних проєктів підприємством, є цілком нормальним дещо недостатній рівень показників, адже у довгостроковій перспективі акумуляція поточних витрат при розумному та раціональному використанні наявних ресурсів та прийнятті управлінських виважених рішень компанія матиме можливості обслуговувати короткострокові зобов’язання. В той же час треба тримати під контролем поточні витрати, мінімізуючи потенційні помилки в процесі їх використання задля мінімізації критичних ситуацій.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – виражає співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних зобов’язань. Показник демонструє частку поточних зобов’язань підприємства, які можуть бути виплачені терміново. Нормативним значенням вважається від 0,1 до 0,2 та більше. На кінець 2022 року показник абсолютної ліквідності підприємства становить 0,05 що більше від мінімального на значення та показує середньо- та довгостроковий характер зобов’язань.

Чистий оборотний капітал відображає різницю між поточними активами та поточними пасивами. Згідно даних спостерігається різке зниження показника на початку 2022 року через вище-перелічені інфраструктурні та політики-економічні причини.

Таблиця 2.9 - Аналіз платоспроможності

Показники	Норм. знач.	Формула розрахунку	2021р.	2022р.	2022р.	Абс. відхилення
			Поч. 2021р.	Поч. 2022р.	Кін. 2022р.	
Коефіцієнт платоспроможності(автономії)	>0,5	$\frac{ф1р.1495}{ф1р.1900}$	0,40	0,33	0,31	0,05
Коефіцієнт фінансування	<1,зменш.	$\frac{ф1р.(1595+1695+}{ф1р.1495}$	1,5	2,07	2,2	0,42
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	ф.1(р.1195-р.1695)/ф.1р.1695	0,16	-0,16	-0,15	0,11
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,збільш.	ф.1р.1195/ф.1р.1695	1,16	0,84	0,84	0,11

Коефіцієнт платоспроможності демонструє можливість суб'єкта розраховуватись та його ж автономію (таб. 2.9). Платоспроможність підприємства – характеристика на яку опираються інвестори при вирішенні щодо інвестування коштів. Згідно норм, для промислового підприємства даний показник має бути на рівні від 0,5 до 0,8, що означає підприємство має змогу покрити 50-80% від усіх зобов'язань. У даному випадку підприємство ТОВ «SemEcopack» демонструє дещо меншу за сталі показники платоспроможність, що тим не менш не заважає інвестувати у власне виробництво та залучати кошти для цього.

Показник фінансової стабільності або коефіцієнт фінансування – це стійкий індикатор фінансової стійкості підприємства, що демонструє можливість компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- та довгостроковій перспективах. Підсумовуючи проведений аналіз можна зробити висновок, що на зобов'язання припадає близько 2 гривень, що є значним показником при нормі не більше однієї гривні, але враховуючи торішню ситуації в країні в цілому, та вимушені значні витрати пов'язані з

переносом виробництва в більш безпечний регіон країни стає зрозумілим, що хоч ситуація є доволі загрозливою, але спричинена вона зовнішніми факторами.

Згідно коефіцієнта забезпеченості власними засобами, підприємство протягом 2022 року втратило можливість забезпечувати фінансування оборотного капіталу за рахунок власних оборотних коштів. Станом на кінець 2022 року при нормальному значення більше 0.1, підприємство має показник на рівні -0,15, цим дещо покращуючи становище в порівнянні з початком року. Та весь негативний ефект зводився нанівець залученням сторонніх коштів, порівнюючи коефіцієнт з попередніми роками стає зрозуміло, що цей негативний стан є явищем тимчасовим.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом підприємства. Отже, показується можливість використання частини власного капіталу для фінансування оборотних або необоротних активів. Розглядаючи дане підприємство, при нормативному значенні 0,1 та більше компанія стабільно, не зважаючи не різні негативні економічні ситуації стало має високий показник, демонструючи цим ефективні та результативні управлінські рішення.

Таблиця 2.10 - Аналіз ділової активності

Показники	Норм. знач.	Формула розрахунку	2021 р.	2022 р.	2022р.	Абс. відхи-лення
			Поч. 2021 р.	Поч. 2022 р.	Кін. 2022р.	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт оборотності активів	збільш.	Ф.2р.2000/ф.1(р.1195(гр.3)+р.1195(гр.4))/2	2,95	3,16	2,85	0,17
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2000}}{\text{ф.1}\left(\left(\frac{\text{р.1610}}{\text{р.1695}}\right)\text{гр.3}+\left(\frac{\text{р.1610}}{-\text{р.1695}}\right)\text{гр.4}\right.}$	1,32	1,53	1,35	0,13

Продовження таб.2.10

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільш.	$\frac{\text{ф. 2р. 2000}}{\text{ф. 1}\left(\left(\frac{\text{р. 1120}}{\text{р. 1195}}\right)\text{гр. 3} + \left(\frac{\text{р. 1120}}{-\text{р. 1195}}\right)\text{гр. 4}\right.}$	3,21	6,93	8,2	1,66
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	змен ш.	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності дебіторськ}}$	112	52	44	22,6
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	змен ш.	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності кредиторсь}}$	272	235	267	23
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільш.	ф.2р.2050/ ф.1((р.1100/р.1110)гр.3+(р.1100-р.1110)гр.4)/2	3,69	4,47	4,5	0,27
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовідда ча)	збільш.	ф.2р.2000/ ф.1(р.1300(гр.3) + (р.1300(гр.4))/2	0,33	0,38	0,34	0,03
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільш.	ф.2р.2350/ ф.1(р.1495(гр.3)+ (р.1495(гр.4))/2	0,111	0,047	0,012	0,033

Проаналізувавши відповідні показники можна зробити певні висновки щодо стану підприємства (таб. 2.10). Коефіцієнт оборотності активів показує співвідношення між виручкою та сумою активів, згідно досліджуваної динаміки, відповідний показник є доволі високим за значенням що свідчить високу ефективність користування наявними активами навіть попри складну ситуацію на початку 2022 року.

Коефіцієнт оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості - вказує на кількість кредитних або дебіторських оборотів які здійснило підприємство протягом року. Згідно показника на кінець 2022 року в 1.35

дозволяє підприємству брати на себе кредитні зобов'язання та доволі швидко за ними розраховуватись, що дозволяє підприємству бути інвестиційно привабливим та залучати додаткове фінансування на постійній основі.

Коефіцієнт оборотності запасів - тенденція на постійне стале збільшення даного показника демонструє високу ефективність управління наявними запасами, хоча й є типовою характеристикою для середнього розміру виробничих компаній.

Коефіцієнт фондовіддачі – зменшення даного показника з 0,38 на початку 2022 року до 0,34 на його кінець скоріше підтверджує факт простою підприємства в певний часовий проміжок через перенесення частини підприємства.

Коефіцієнт оборотності - даний показник демонструє слабке місце компанії, а саме недостатню об'єм власних обігових коштів для забезпечення усіх проєктів для чого постійно залучаються сторонні кошти.

Таблиця 2.11 - Аналіз рентабельності підприємства

Показники	Норм. знач.	Формула розрахунку	2021р.	2022р.	Відхилення
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш	$\frac{ф2р.\ 2350\ або\ 2355}{ф1р.\ (1300(гр.3)+1300(гр.4))/2}$	0,017	0,004	-0,013
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш	$\frac{ф2р.\ 2350\ або\ 2355}{ф1р.\ (1495(гр.3)+1495(гр.4))/2}$	0,011	0,047	0,036
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш	$\frac{ф2р.\ 2190\ або\ 2195}{ф2р.\ 2000}$	6,77	1,64	-5,13
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш	$\frac{ф2р.\ 2090\ або\ 2095}{ф2р.\ 2050}$	4,40	1,21	-3,19

Коефіцієнт рентабельності активів. (таб. 2.11). Чим більше значення матиме цей показник, тим більш ефективно буде відбуватися налагоджена робота підприємства.

Нормативного значення для цього показника не існує, оскільки для кожної галузі цей показник є різним, однак він безумовно повинен зростати. Падіння значення до -0,13 свідчить великий об’єм взятих на себе зобов’язань, а також великі витрати підприємства на проєкти, вкладення в які є ризикованими через невизначеність в економічному ефекті. Рівень рентабельності який має генеруватись даним суб’єктом господарювання є недостатній, що може свідчити як про довгостроковість поточних інвестицій так й про неефективні витрати наявних ресурсів.

Коефіцієнт рентабельності діяльності - наразі згідно цього значення компанія є збитковою, через що стає відсутніми запаси підприємства, що ставить під сумнів його стійкість в найближчій перспективі.

Коефіцієнт рентабельності продукції розраховується як співвідношення чистого прибутку до обсягів продажу. Наведені значення підтверджують збитковість підприємства через високу собівартість продукції на даному часовому проміжку. Задля забезпечення безперебійної роботи виробничих ліній було витрачено великий об’єм коштів та навряд буде мати середньо- чи довгостроковий характер.

Поточні дані свідчать про використанням підприємством експортної стратегії спрямовану на збільшення потужностей та розширення, а отже є чітке розуміння менеджментом, що для цього є всі можливості. Показники показують відносно високу ефективність її застосування шляхом певної надлишкової уваги до потенційних загроз підприємства.

Можливості та загрози в системі експортної діяльності підприємства, відповідно до вирахуваних та проаналізованих показників , свідчать про доволі стійке положення підприємства, навіть попри потрясіння які воно пережило.

Прослідковується чітка лінія послідовних дій для запобігання та нівелювання негативних дій та тенденцій, що безпосередньо впливають на виробництво. Ефективність експортної діяльності підприємства демонструє гарні показники, незважаючи на певний негативний вплив викликаний

вимушеної релокацією частини потужностей та порушення логістичних ланцюгів.

Важливо підкреслити, що підприємство активно розвивається й всі наявні обігові кошти інвестує в збут, експорт та подальший розвиток компанії позначуючи себе як такого “молодого яструба”, готового агресивно розширювати власну економічну нішу.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЯ НА ТОВ «SEMECOPACK» В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

3.1 Обґрунтування вибору експортної стратегії на ТОВ «SEMECOPACK»

Важна перспектива для розуміння експортного потенціалу підприємства ґрунтується на ресурсному підході до його створення [36]. За ресурсною теорією формування експортного потенціалу підприємства виходять з того, що підприємство керує набором матеріальних і нематеріальних ресурсів, що дозволяє йому реалізовувати стратегії для підвищення ефективності своєї діяльності. В рамках цієї теорії, внутрішня організація всіх видів ресурсів, які задіяні або не задіяні в експортній діяльності суб'єкта господарювання, але мають реальну можливість брати у ній участь (актуалізовані та неактуалізовані ресурси), становить основу експортного потенціалу підприємства [36]

Отже поділ факторів на зовнішні та внутрішні є основним для розуміння явищ і процесів формування та розвитку експортного потенціалу підприємства. Якщо застосувати класифікацію згідно з часовим інтервалом, протягом якого діють фактори, то можна виділити постійні та тимчасові чинники.[37].

На перший погляд, до перших факторів можна віднести географічне розташування виробника (або споживача) і кліматичні умови бізнесу, тоді як до других - вибір стратегії та способу входження на ринок. Цей розподіл факторів дозволяє нам окреслити тонкощі управління експортним потенціалом підприємства. Зовнішні та внутрішні чинники працюють на різних етапах управління експортним потенціалом підприємства. Сприятливі макроекономічні фактори розглядаються як передумови для експортного потенціалу, але чи буде підприємство насправді здійснювати експорт (розширювати експортну діяльність) чи ні, залежить від факторів

внутрішнього середовища, де приймаються управлінські рішення, що впливають на успіх чи невдачу в реалізації експортного потенціалу.

В результаті було розроблено цю базову системно-функціональну модель для експортного потенціалу підприємства, де експортний потенціал розглядається як об'єднана функція внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть бути оцінені і кількісно представлені широким спектром параметрів, як загальних, так і окремих.

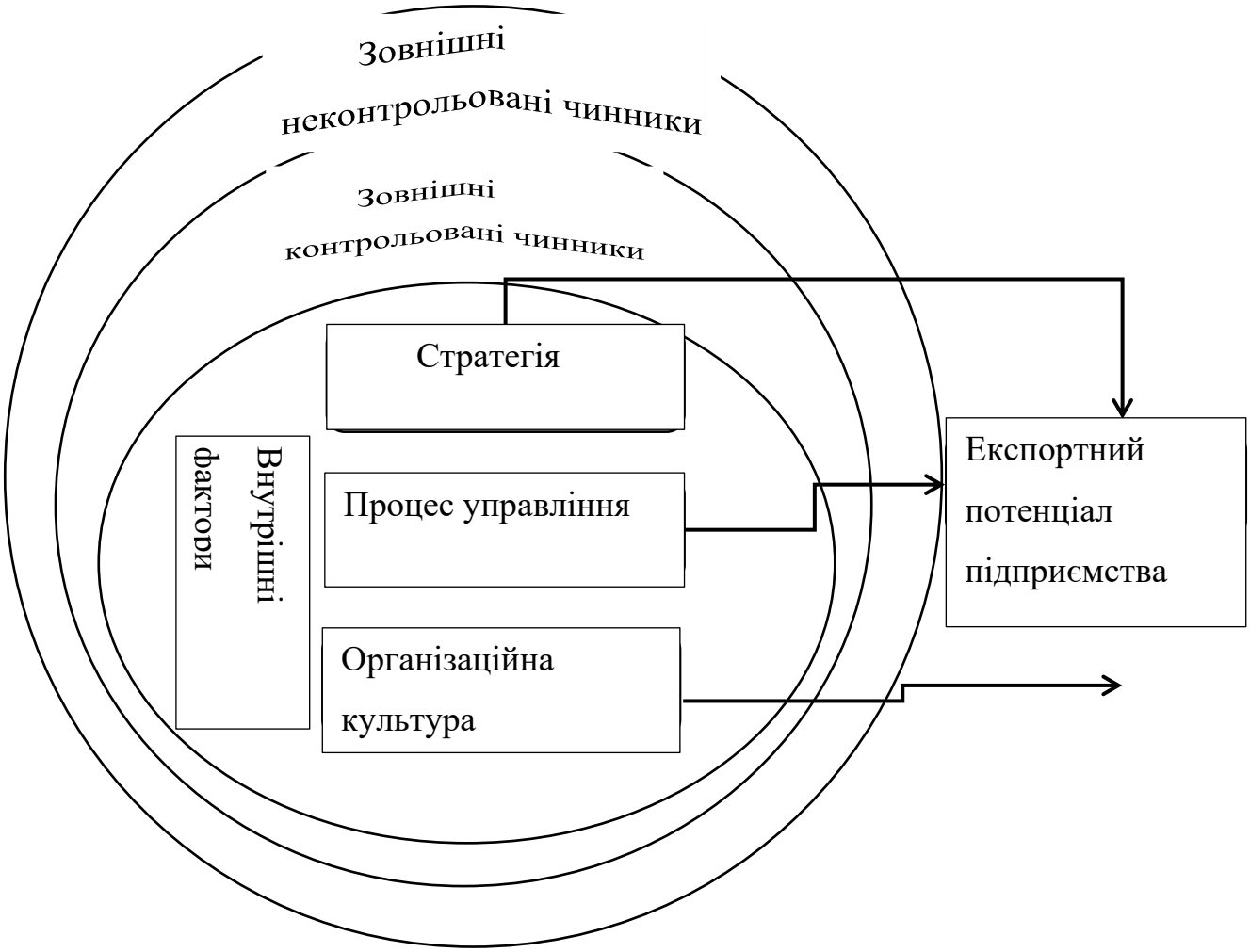


Рис.3.1 - Чинники експортного потенціалу підприємства

Спираючись на чинники експортного потенціалу (рис 3.1) варто зауважити, що забезпечення ефективного управління експортним потенціалом за допомогою запропонованої системно-функціональної моделі факторів формування вимагає повної та об'єктивної оцінки управлінської ситуації. Під час оцінки управлінської ситуації, що є центральним об'єктом ситуаційного

управління бізнесом і експортним потенціалом підприємства,) рекомендується дотримуватись наступних узагальнюючих принципів:

Управлінська ситуація повинна охоплювати остаточну кількість факторів та надавати опис їхнього стану та взаємозв'язку.

Управлінська ситуація повинна включати лише ті чинники, які суттєво впливають на процес формування експортного потенціалу, оскільки врахування впливу всіх факторів під час прийняття рішення є неможливим.

Управлінська ситуація повинна обмежуватись лише тими чинниками, які впливають на організацію на поточний момент.

У процесі управлінської ситуації необхідно враховувати причини та наслідки її виникнення.

Чинники формування експортного потенціалу та якісні та кількісні параметри їх відображення повинні бути належним чином інформаційно підтримані або можуть бути підтримані.

Чинники формування експортного потенціалу та якісні та кількісні параметри їх відображення повинні мати зрозумілий техніко-економічний зміст.

Чинники формування експортного потенціалу та якісні та кількісні параметри їх відображення повинні бути придатні для використання в академічному обігу економістів.

Ці принципи сприяють комплексному розгляду управлінської ситуації та формуванню ефективної моделі управління експортним потенціалом підприємства.

Для ефективного управління експортним потенціалом підприємства потрібно створити комплексну та інтегровану факторну модель системи управління на основі складної системи факторів, що впливають на її формування та розвиток.

Таким чином, для аналізу експортного потенціалу та побудови моделей поведінки бізнесу в різних управлінських ситуаціях, може бути застосована

"модель чорної скрині". Вона включає в себе параметри входу (рис. 3.2), процес перетворення і параметри виходу.

Подивившись на вхідні і вихідні параметри, можна вивчити реакцію системи як цілого на зміни у вхідних умовах.

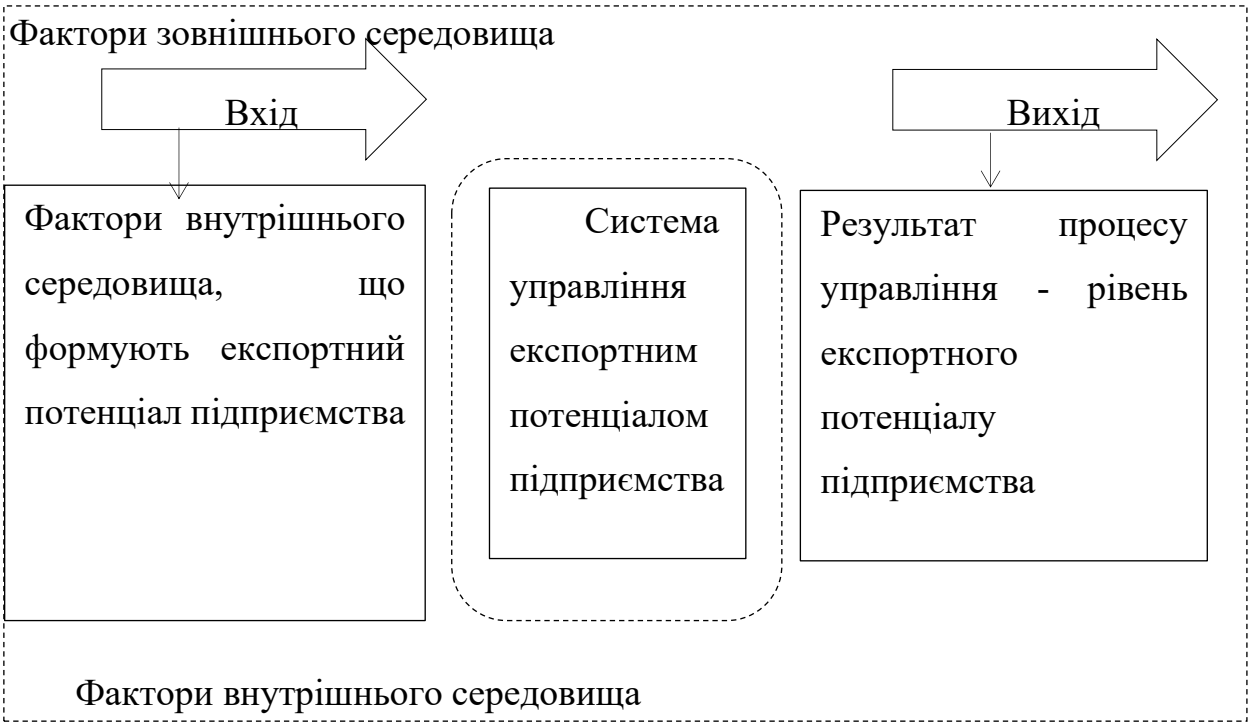


Рис.3.2 - Фактори середовища системи управління експортним потенціалом підприємства

Підбиваючи підсумки попередніх різносторонніх аналізів компанії ТОВ «SemEcopack» та враховуючи націленість грошових та логістичних потоків до країн ЄС, важливо розробити для рекомендацію таку експортну стратегію, яка включала б дані аспекти з концентруванням виробництва для того щоб зайняти наявні ринки в повному обсязі.

Починаючи з 2016р.[37] Україна стабільно збільшує частку експортованої продукції до країн ЄС з сировинної до такої що має більшу маржинальність, тобто з доданою вартістю. Зважаючи на подальший можливий вступ країни до Європейського Союзу та подальшу зона вільної торгівлі,

У методологічному плані розробка і вибір стратегії підприємства є складним завданням, яке вирішується поетапно. Згідно з методологією стратегічного планування, можна виділити такі етапи.[38].

Оцінка поточної стратегії проводиться з метою отримання уявлення про стан підприємства, оцінку ефективності реалізованих стратегій та їхніх результатів.

Аналіз портфеля продукції та послуг виконується для кращого розуміння взаємозв'язків між різними частинами бізнесу, а також для деталізації та доповнення інформації, яка була зібрана при оцінці поточної стратегії.

Вибір стратегії здійснюється на підставі трьох основних компонентів: ключових факторів успіху, що характеризують стратегію; результатів аналізу портфеля продукції та послуг; альтернативних варіантів стратегій.

Оцінка обраної стратегії проводиться у формі аналізу того, як були враховані важливі чинники під час її формування. Цей аналіз допомагає визначити, чи буде обрана стратегія сприяти досягненню цілей підприємства.

Розроблення стратегічного плану виконується на основі обраної стратегії та слугує основою для створення стратегічного плану підприємства. Кожне підприємство підходить до вибору розділів та показників свого стратегічного плану, враховуючи свої внутрішні ресурси.

Розроблення системи бізнес-планів необхідне для обґрунтування кожного проекту, який потребує інвестиційних ресурсів для виконання.

Враховуючи принципи функціювання підприємств та характерні особливості сучасної економіки, наступає ясність, що стратегія підприємства має бути вельми результативною, забезпечуючи досягнення запланованих цілей та максимальний прибуток. Очевидно, що для досягнення високої ефективності розробленої стратегії, важливо враховувати умови, в яких вона буде реалізовуватися і, виходячи з цих умов, визначати наступні кроки. В умовах невизначеності зовнішнього середовища, для розроблення стратегії підприємства, запропоновано використовувати тривимірну матрицю, де на вісь X відображаються стратегічні умови, що визначаються зовнішнім середовищем підприємства, на вісь Y - стратегічні переваги, які характеризуються мінімальними витратами і високою споживчою цінністю товарів та послуг, сприяючи успіху на ринку, і на вісь Z - стратегічні

компетенції, що охоплюють наявні матеріальні та нематеріальні ресурси, можливості та навички, необхідні для розроблення та реалізації стратегії підприємства.

При розробці експортної стратегії для виробничого підприємства в умовах діджиталзації варто звертати увагу на показники, оцінювати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що й визначають експортний потенціал підприємства.

3.2 Напрямки оптимізації експортної стратегії на ТОВ «SEMECOPACK»

Відповідно до графіку (рис. 3.3), значення по вісі X -комплекс факторів стратегічних переваг дорівнює Б = 0.65, по вісі Z - комплекс факторів, що характеризують стратегічне середовище дорівнює А = 0.8, по вісі У - комплекс факторів стратегічних компетенцій дорівнює С = 0.53. Дані свідчать про наявні переваги практично по всим трьом показникам, що дає потенційну можливість підприємству впроваджувати доволі агресивну та ризиковану експортну стратегію.

Розглянемо та проведемо інші потрібні для визначення оптимального варіанту стратегії розрахунки.

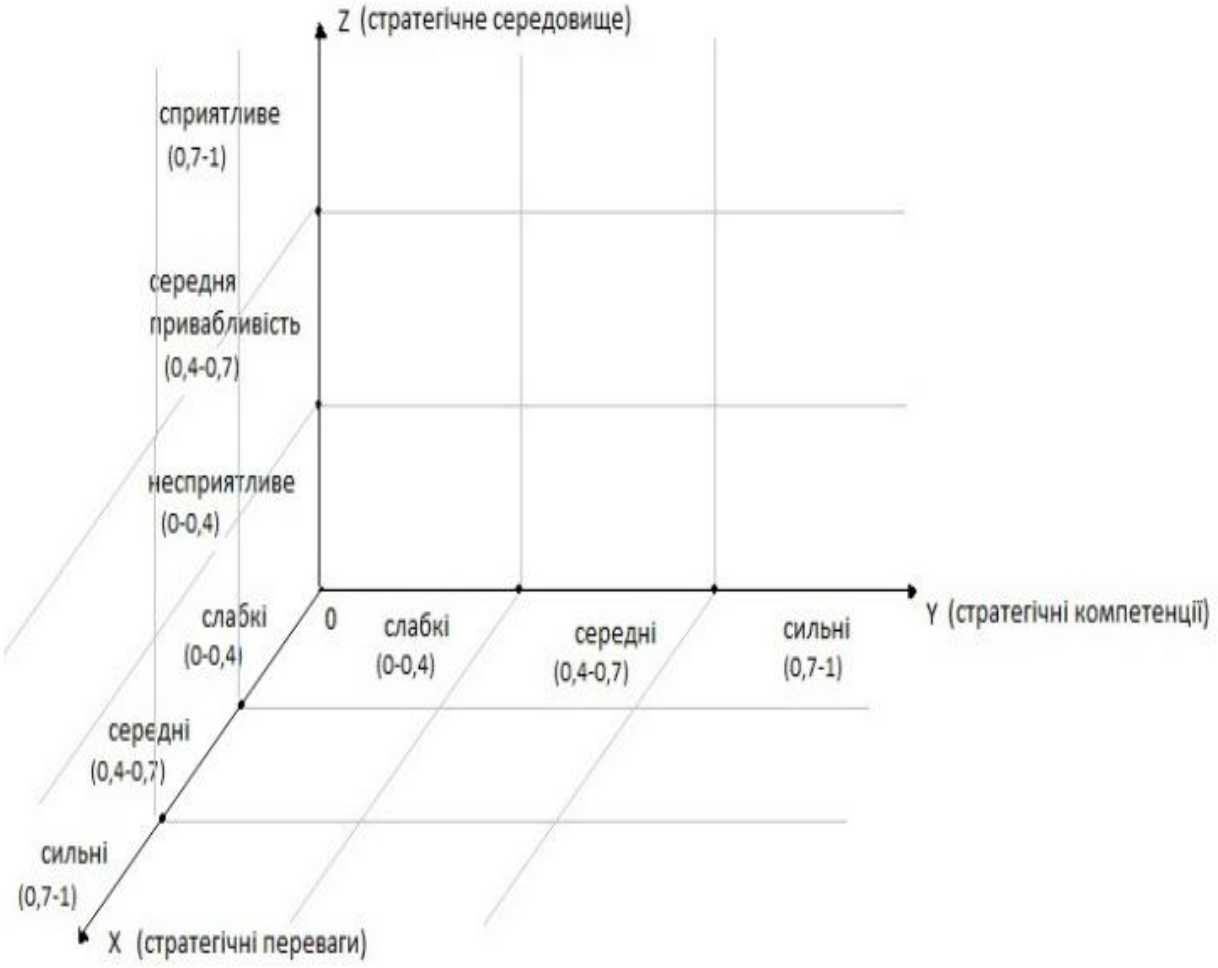


Рис.3.3 - Інтегральне зображення середовища

Визначимо об’єм ринку:

Станом на 2022 рік загальний об’єм ринку гнучкого пакування оцінюється в 252 млрд. долл. з яких 51,1 млрд. долл. - паперова та картонна тара. Зростання ринку оцінюється 4,5% [39] кожен рік до 2030 року. Відповідно до цього можна визначити, що об’єм ринку який займає досліджуване підприємство становить: 7527,6 *100 / 51,1 млрд. долл. = 0,0147.

Основні споживачі даної продукції є країни ЄС та країни Північної Америки, тобто ринки на яких оперує суб’єкт господарювання.

Розрахуємо відсоток зростання виготовляємої продукції:

2019р - 96632.2 тис.грн., 2020 - 141639.5 тис.грн., 2021 - 256273.9 тис.грн., 2022 - 284546.7 тис.грн.

Зростання виробляємої продукції зростали таким чином: 2019 - 2020 на 46,5%; 2020 - 2021 на 80,9%; 2021 -2022 на 11%. Отже в загалом за останні 3 роки зростання становить 194,46%.

Разом з тим маржинальність продукції зростає відповідно до валового виробництва взагалом:

2019 - 2020 на 36,72%; 2020 - 2021 на 97,91%; 2021 - 2022 на 3,77%;

ROS (Return on Sales): Цей показник вимірює прибутковість продажу і допомагає визначити, яка частина прибутку залишається після витрат на виробництво та продаж.

Формула: ROS = (Чистий прибуток / Виручка від продажу) * 100

3466,6 / 284 546,7 * 100 = 1,22

Відповідно до наведених вище даних можна зробити висновок, що високі потенційні можливості до застосування агресивних експортних стратегій для збільшення об’єму виробництва на даному ринку ЄС. В даних умовах діджиталізація грає перш за все роль просвітницьку, тобто збільшує потенційну кількість споживачів, які будуть в подальшому користуватись відповідною продукцією та вимагати від компаній ставати еко-френдлі, тим самим розширювати об’єм даного ринку. Ще однією важливою роллю діджиталізації слугує впровадження вже на самому виробництві інноваційних технологій, які самі по собі є потужним маркетинговим інструментом. Тим більше, що саме виробництво по своїй суті як і технологія виробництва є “плодом” самого процесу діджиталізації, розробки нових технологій, що дозволяли б зменшити шкідливий слід від життєдіяльності людини.

Тож, найбільш оптимальною стратегією є агресивне розширення займаної ніші на даному ринку виробництва, шляхом впровадження та розробки нових більш економічно вигідних технологій на виробництві, побудова нових виробничих ліній як на потужностях, що знаходяться на балансі підприємства так і шляхом відкриття потужностей на території ринку де оперує суб’єкт, а

саме ринку ЄС, регіонально в Польщі, Угорщині або Словаччині через велику кількість Українських громадян які там проживають, що дозволить зменшити витрати на оплату труда, дозволить виконати певну роль в аспекті соціальної відповідальності та зекономити на логістиці яка раніше важким тягарем лягала на собівартість продукції зменшуючи маржинальність продукції. Варто зауважити що дана стратегія є ризикованою через те, що вимагає додаткових довгострокових фінансових інвестицій, що може негативно відобразитись на платоспроможності підприємства. Дана стратегія передбачає поступове впровадження всіх пунктів поетапно щоб уникнути перенавантаження як самого підприємства в цілому так і працівників особисто.

Доцільно буде розрахувати приблизні витрати на вищезазначені кроки в перспективі на 5 років та спробувати передбачити потенційні сценарії розвитку подій:

-Розробка та впровадження нових видів продукції (ця процедура вже закладена в бюджет тому не вимагає додаткових витрат).

-Встановлення нових виробничих ліній на наявних потужностях.

-Побудова нового заводу на території Східної Європи.

-Потенційно вийти на IPO на біржі Варшави або Будапешту.

Варто розрахувати орієнтовні витрати на перелічені заходи, отже:

Перший пункт не включаємо через те, що дані заходи й так закладені в бюджет підприємства, встановлення нових виробничих ліній може коштувати 26 034 тис. грн. з перспективою на 5 років маємо 130 170 тис. грн., побудова нового заводу має коштувати підприємству 168085 тис. грн..

Вихід на IPO є складним та тривалим процесом, що вимагає в першу чергу впровадження внутрішніх процесів, а також значних інвестицій [40]. Ціна виходу коливається від багатьох факторів [41], тому витрати мають волатильність від 1 до 20 млн. долл. Якщо підприємство хоче активно входити на ринок основних споживачів власної продукції їй необхідно робити цей крок для потужного залучення нових коштів для впровадження решти пунктів та надасть компанії надійну основу для функціювання.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Розробка стратегії - важливий етап та інструмент становлення підприємства на ринку, що є доволі кропітким процесом, теоретичні засади якої допомагають визначити подальші кроки для її впровадження. Щодо підприємства ТОВ «SemEcopack» процес формування оптимальної стратегії підкріплений детальним аналізом кон'юнктури та результатів ведення ним господарської діяльності не лишає сумнівів щодо нього. Зростаючий ринок, стійкий попит, власна технологія виробництва, розгалужена мережа збуту, висока конкурентність - це головні маркери відносно даного підприємства, на які ми виявили внаслідок аналізу, розрахунків та виконання поставлених задач, а саме:

Проаналізовано стратегії планування в системі менеджменту ЗЕД та дійшли висновку, що найбільш оптимальною стратегією для підприємства було б поєднання поточної стратегії сегментації разом з стратегією інтернаціоналізації.

Досліджено аспекти пов’язані з експортом та визначення його особливостей у роботі вітчизняних підприємств де виявили великі можливості в експортній діяльності для вітчизняних підприємств, доступом до зовнішніх ринках де головною конкурентною силою для виробників є собівартість продукції, головною ж перешкодою є квотування певних видів продукції та витрати на логістичні перевезення.

Охарактеризовано процес діджиталізації в менеджменті виробничого підприємства ТОВ «SemEcopack», де даний процес невід’ємно пов’язаний з технологією виробництва та певною “вмонтованою” соціальною відповідальністю, адже продукція є значимою в ролі замінника пластику на більш природні ресурси з метою зменшення викидів та забруднення навколишнього середовища, але діджиталізація як технологія та процес дає безумовні переваги для підприємства разом з певними загрозами, адже є

доволі трудо- та технологічно містким у впровадженні на виробництві. Тому питання наявності кваліфікованих кадрів має бути головним на підприємстві. Виділено основні аспекти організаційно-економічні характеристики підприємства ТОВ «SemEcopack» такі як: технологічність, інноваційність, сучасність, висока конкурентність на ринку, достатні об'єми виробничих потужностей для задоволення попиту.

Виявлено можливості та загрози в системі стратегії виробничого підприємства ТОВ «SemEcopack», а саме потенційні можливості використати наявні ресурси та потужності для подальшого активного розширення, для чого наявні як попит так і бажання топ-менеджменту підприємства, загрозою для досягнення поставлених задач є політика щодо взяття довгострокових зобов'язань, які не є наразі проблемою для підприємства, але за цим аспектом варто пильнувати та зважено приймати відповідні рішення.

Оцінено ефективність експортної стратегії виробничого підприємства ТОВ «SemEcopack» та зазначено, що станом на кінець 2022р. експортна стратегія підприємства дозволила суттєво збільшити за короткий термін об'єм реалізованої продукції та все ж дана стратегія не дозволила в повній мірі використати потенціал підприємства, показником чого слугує не розподілений капітал.

Визначено теоретичні засади вибору експортної стратегії на ТОВ «SemEcopack» на основі пошуку оптимального шляху з урахуванням наявних показників. Так, для підприємства визначено оптимальною стратегію, що передбачає значне розширення ринку збуту, побудова нового заводу на території Східної Європи, можливий вихід на IPO.

Здійснено розрахунок оптимальної експортної стратегії в умовах діджиталізації на ТОВ «SemEcopack» а саме те, що для підприємство має шляхи для залучення необхідних додаткових коштів для виконання задач стратегії. Інша справа, що ці дії вимагають задіяння організаційних зусиль по координації дій.

В даній роботі було проаналізовано всі наявні дані як щодо самого підприємства в фінансовій сфері, його наявні переваги та недоліки, виявивши сильні слабкі позиції на ринку, проаналізувавши можливі загрози та можливості та які саме фактори слугують рушійною силою підприємства до безпосереднього збільшення конкурентоспроможності, а також визначивши основні теоретичні аспекти що дають певне розуміння в плануванні подальшої експортної стратегії.

В останній аналітичній частині було визначено оптимальну стратегію експорто-орієнтованого підприємства, перераховано необхідні для застосування стратегії кроки, їх наслідки та орієнтований кошторис.

Визначено, що об’єкту дослідження має високий потенціал при використання найбільш оптимальної стратегії експортної діяльності, а саме агресивної експансії на зовнішні ринки активно використовуючи діджиталізацію та інші інноваційні технології. Такі заходи вимагають великих зусиль, особливо враховуючи проблемний в усіх сенсах цього слова 2022 звітний рік, на який припала не мала частина взятих на підприємство зобов’язань, що ляжуть важким тягарем на найближчі 3-5 років, заважаючи активному розвитку.

Незважаючи на досить складне становище станом на 2022 рік ключові показники як чистий дохід від реалізації продукції чи загальний об’єм обігових коштів невпинно збільшується з року в рік, що при неповному використаному потенціалі потужностей дає потенційну можливість до активного зростання. Варто зауважити також, що сама компанія зростає нинішніми темпами швидше ніж зростає ринок у відсотковому відношенні, але при цьому залишається великий простір в грошовому вимірі. Попит на продукцію постійний, а виробник з власною технологією виробництва , високою якістю та доволі конкурентною ціною повинен мати як постійну клієнтську базу, так і гарний імідж на ринку.

Взагалом, підприємство можна охарактеризувати як майбутній взірець українського підприємства - власна сучасна технологія виробництва, сильні

позиції на ринку, великий потенціал до розвитку, гарні фінансові показники з року в рік, великі витрати на інвестиції у виробництво потужностей та ліній виробництва, соціальна відповідальність підприємства перед працівниками та громадою де знаходяться потужності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ:

1. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – *Київ : ЦУЛ,* 2013. – 272 с.

2. О.В.Берданова, В.М.Вакуленко, В.В.Тертичка (2008) *ЗУКЦ. Стратегічне планування. Навчальний посібник*. С. 8 - 12.

3. Пєнська І.О. Торгівельні орієнтири України на світових ринках. Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси. 2013. № 2. С. 5—11.URL: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=uazt_2013_2_3 (Дата звернення: 13.10.2023)

4. Кулицький С. Зовнішня торгівля України: стан, проблеми й перспективи / С. Кулицький // *Україна: події, факти, коментарі*. 2018. № 10. С. 39—52. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7005 (Дата: звернення 17.10.2023)

5. С.В.Іванова, В.І. Ляшенко, Н.В.Осадча. Стратегічні напрями формування експортної стратегії україни в умовах відновлення економіки, *Економічний вісник Донбасу №1(67)* 2022, с. 16 – 27. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/185585/02-Ivanov.pdf?sequence=1 (Дата: звернення 24.10.2023)

6. Л.І.Піддубна, К.В.Іванієнко.ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця.* 2015 №1. С. 37 -43. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/pdf (Дата звернення: 23.10.2023)

7. Сайт Мінфін. Платіжний баланс України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/balance/2016/ (Дата звернення: 23.10.2023)

8. Сайт Technologia. Ринок гнучкого пакування: огляд та прогнози. URL: https://technologia.com.ua/blog/rynok-gnuchkogo-pakuvannya-oglyad-ta-prognozy/ (Дата звернення: 23.10.2023)

9. Сайт Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/34893917/finances?current_year=2022 (Дата звернення: 22.10.2023)

10. Е.М.Забарна, К.І.Дімітрашко (2014) СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ. *Ефективна економіка. №10.* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3397 (Дата звернення: 19.09.2023)

11. Industry 4.0. Сайт. URL: https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4 (Дата звернення: 08.09.2023)

12. С.Я.Король, Є.В.Польовик (2019) Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»,* №18, 67-73. URL:http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf (Дата звернення: 10.10.2023)

13. В.В. Гарнага (2016) Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка. №11*. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/4705/2/shkolna.pdf#page=417 (Дата звернення: 11.09.2023)

14. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2016. № 6. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/ (Дата звернення: 12.10.2023)

15. Global Innovation Index 2022. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf (Дата звернення: 13.10.2023)

16. Global Innovation Index 2021. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf (Дата звернення: 10.10.2023)

17. The Global Innovation Index. URL: https://www.globalinnovationindex.org/home (Дата звернення: 10.09.2023)

18. Саух І. В., Шиманська В. В., Момонт Т. В. Цифрова економіка України: сучасний стан, тенденції, проблеми розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 230-236.

19. Д.В.Різник (2023) ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ. *Економіка та суспільство.* Випуск №48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2244/2167 (Дата звернення: 16.10.2023)

20. Державна Служба Статистики України. Офіційний веб-сайт: https://ukrstat.gov.ua/suya/st_zvit/2020/st_zvit_vukor_ikt_na_pidpr.pdf (Дата звернення: 22.10.2023)

21. Пильнова В. П., Капелюшна Т. В., Пісковець О. В. Організація експорту товарів суб'єктами малого та середнього бізнесу. *Агросвіт*. 2020. № 24. С. 29–36. URL: http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3354&i=3 (Дата звернення: 16.10.2023)

22. Державна Служба Статистики України. Офіційний веб-сайт: https://ukrstat.gov.ua/suya/st_zvit/2022/st_zv_z-yakost_IKT_2022.pdf (Дата звернення: 24.10.2023)

23. Сучасний стан зовнішньої торгівлі товарами в Україні / Т.Л. Вишинська, О.В. Генералов, І.М. Севрук. ScienceRise. 2015. № 3/3 (8). С. 41—45. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/ (Дата звернення: 18.10.2023)

24. Міністерство Економіки України. Офіційний веб-сайт: URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-

8c0fac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsiinoiDiialnosti&isSpecial=true# (Дата звернення: 24.10.2023)

25. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях // *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. — 2018.— №22. URL: https://www.internauka.com/issues/2018/22/4555/ (Дата звернення: 15.10.2023)

26. Фомичев К. Go digital or die: Діджиталізація бізнесу, як неминучість URL: http://www.nand.ru/professional-information/and_library/20565/ (Дата звернення: 19.10.2023)

27. Що таке digital-стратегія і навіщо вона потрібна? URL: http://digitalbee.com/blog/digitalmarketing/chto-takoe-digital-strategiya-i-zachem-ona-nugna/ (Дата звернення: 05.10.2023)

28. Про внесення зміни до Порядку ведення Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності від 24.06.2023 р. №633. *Кабінет Міністрів України. Урядовий портал*.

Офіційний веб-сайт: URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zminy-do-poriadku-vedennia-ukrainskoi-klasyfikatsii-tovariv-zovnishnoekonomichnoi-diialnosti-633-240623 (Дата звернення: 23.10.2023)

29. Інжинірингова компанія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/ (Дата звернення: 06.10.2023)

30. О.А. Жерновникова. Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика: матеріали III *Міжнародної науково-практичної конференції* (Харків, 10 квітня 2018 р.). Х., 2018. С. 88-90. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d2cbe7d-e3e8-4ed2-9435-b71423f1c96b/content (Дата звернення: 07.10.2023)

31. Рижков В. Що таке цифрова трансформація. URL: https://komanda-a.pro/blog/digital-transformation (Дата звернення: 09.10.2023)

32. Гусєва О.Ю. Легомінова С.В. «Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація» / *Наук. видання «Економіка.*

Менеджмент. Бізнес». – 2018. - №1(23). URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1812 (Дата звернення: 20.10.2023)

33. 4.0 Кадри вирішують все. URL: http://history.org.ua/LiberUA/978-966-521-521-9/36.pdf (Дата звернення: 20.10.2023)

34. Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності. URL: http://broker-service.com.ua/ (Дата звернення: 21.10.2023)

35. Сайт підприємства ТОВ «SemEcopack». URL: https://semecopack.com/ua/about.html(Дата звернення: 12.05.2023)

36. Сайт Економічна Правда. Україна піднялась на дві позиції у рейтингу іінновацій. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2020/09/4/664714/ (Дата звернення: 21.10.2023)

37. TheGlobalCompetitivenessReport2014–2015. URL: http://www.weforum.org/reports/ global-competitiveness-report-2014-2015. (Дата звернення: 23.10.2023)

38. Сайт Freedom Broker.Ціна виходу на IPO. URL: https://ffin.ua/blog/faq/ipo/post/skilky-koshtuie-vykhid-na-ipo (Дата звернення: 23.10.2023)

39. Сайт Laba. Як фінансовому директору вивести компанію на IPO у 2023 році. URL: https://laba.ua/blog/3459-yak-findyrektoru-vyvesty-kompaniyu-na-ipo-u-2023 (Дата звернення: 22.10.2023)

40. Сайт ШОТАМ. Виробник екопакування “СЕМ ЕКОПАК” переїхав на Львівщину та формує нову команду. URL: https://shotam.info/ukrainskyy-vyrobnyk-ekopakuvannia-sem-ekopak-pereikhav-na-lvivshchynu-i-formuie-novu-komandu-video/ (Дата звернення: 24.10.2023)

ДОДАТОК А

Вертикальний та горизонтальний аналіз активів ТОВ «SemEcopack» за 2020р.

Актив (2020)	Початок року	Кінець року	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Питома вага поч.р	Питома вага к.р	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4=3-2	5=(3-2)/2	6	7	8=7-6
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:	73,4	271,7	144,3	1,965%	0,13 %	0,224 %	0,094%
Залишкова вартість	5632,5	3381,9	-2250,6	-0,400%	10%	2,8%	-7,2%
Основні засоби:	15555,4	42264,7	26709,3	1,717%	27,5 %	34,9 %	7,4%
Залишкова вартість	35244,2	75122,1	39877,9,	1,131%	62,34 %	62,06 %	-0,28%
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	56505,5	121040,4	64534,9	1,142%	100%	100%	53,31%
II. Оборотні активи							
Виробничі запаси	9286,7	45750,7	36464	3,92%	14,4 %	41,04 %	26,64%
Незавершене виробництво	4029,6	25489,8	21460,2	5,32%	6,26 %	22,8 %	16,54%
Векселі одержані	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	41479,9	22088,3	-19391,6	-0,467%	64,4 %	19,81 %	-44,59%
Чиста реалізаційна вартість	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
з бюджетом	15	4066	4051	27%	0,023 %	3,65 %	3,627%
з нарахованих доходів	-	-	-	-	-	-	-
Із внутрішніх розрахунків	-	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	7981,1	12537,9	4556,8	0,57%	12,4 %	11,24 %	-1,16%
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1619,9	1530,5	-89,4	-0,055%	2,51 %	1,37 %	-1,14%
в національній валюті	-	-	-	-	-	-	-

в іноземній валюті	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом II	64412,2	111463,2	47051	0,73%	100%	100%	42,2%
III. Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
Актив, всього	120917,7	232503,6	111585,9	0,92%	100%	100%	48%

ДОДАТОК Б

Вертикальний та горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «SemEcopack» за 2020р.

Пасиви (2020)	Початок року	Кінець року	Питома вага нач.р	Питома вага к.р
І.Власний капітал:	10000	10000	-	-
Нерозподілений прибуток	24307,7	42852	29,26%	32,48%
Усього з розділом І	34307,7	52852	-	-
ІІ. Довгострокові зобов’язання, цільове фінансування та забезпечення:	5167,4	4832,8	6,22%	3,66%
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-
ІІІ. Поточні зобов’язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	-	-	-	-
Товари,роботи,послуги	39566,9	67636,5	47,62%	51,26%
Розрахунками з бюджетом,страхування та оплати праці	2151,9	3540,8	2,6%	2,68%
Інші поточні зобов’язання	1877,5	3941,1	2,26%	2,98%
Усього за розділом ІІІ	43596,3	74246,5	-	-
Пасив, всього	**83071,4**	**131931,3**	**100%**	**100%**