

Семенюк І. Ю.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Державного торговельно-економічного університету*

Лозовський О. М.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Державного торговельно-економічного університету*

Бантюк Д. О.

*студентка
Вінницького торговельно-економічного інституту
Державного торговельно-економічного університету*

Semeniuk Iryna

*PhD in Economics,
Associate Professor of Management and Administration Department
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of the
State University of Trade and Economics*

Lozovskyi Oleksandr

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Management and Administration Department
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of the
State University of Trade and Economics*

Bantiuk Daryna

*Student
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of the
State University of Trade and Economics*

УКРАЇНА НА СВІТОВОМУ РИНКУ МЕДУ: ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНИХ МСП В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. Стаття присвячена визначенню теоретико-методологічних аспектів розробки та реалізації експортної стратегії для МСП при виході на світовий ринок меду в умовах війни. Обґрунтовано необхідність впровадження стратегічних орієнтирів розвитку експортної діяльності вітчизняних представників малого та середнього підприємництва. Визначено роль українських експортерів на світовому ринку меду. Здійснено аналіз ключових проблем та перспектив розвитку експортного потенціалу українських виробників продукції бджільництва як передумови формування експортної стратегії. Запропоновано алгоритм формування та реалізації експортної стратегії для МСП при виході на світовий ринок меду. Обґрунтовано переваги впровадження підходу «Performance Management» в процес розробки алгоритму формування та реалізації експортної стратегії при виході МСП на світовий ринок меду.

Ключові слова: експортна стратегія, МСП, світовий ринок меду, стимулювання експорту, конкурентні переваги.

Вступ та постановка проблеми. Згідно даних офіційної статистики, продаж власної продукції за кордон здійснюють переважно великі вітчизняні компанії, які мають чітку зовнішньоекономічну стратегію та багаторічний досвід. Водночас, світова практика свідчить про те, що МСП досить активно займаються експортом, частка яких серед експортерів складає 83,5%, а у загальній вартості експортних операцій – 35,4%. Тому, визначення стратегічних орієнтирів розвитку експортної діяльності є пріоритетним завданням для представників малого та середнього підприємництва в умовах формування конкурентних переваг та виходу на зарубіжні ринки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До початку повномасштабного військового вторгнення Російської Федерації, в Україні відбувалися якісні перетворення, які були спрямовані на створення сприятливих умов для збільшення продажів вітчизняної продукції за кордон – розбудова інфраструктури підтримки експорту МСП, постійне

оновлення та вдосконалення відповідної нормативно-правової бази, реалізація проектів міжнародної технічної допомоги суб'єктам господарювання. Однак, все ще залишається відкритим питання щодо вміння представників МСП самостійно розробляти та впроваджувати експортну стратегію як відповідь на зростаючу конкуренцію на світовому ринку та в умовах існування зовнішніх загроз.

Слід зауважити, що аналіз наукових праць вітчизняних вчених, які досліджували проблеми здійснення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктами господарювання, свідчить про відсутність чіткого визначення поняття «експортна стратегія».

Дехто з науковців розглядає дану економічну категорію комплексно, зазначаючи, що експортна стратегія передбачає використання різних видів стратегій залежно від ситуації на світовому ринку. Такими видами стратегій можуть бути: стратегія інтернаціоналізації, стратегія диверсифікації, стратегія сегментації, стратегія глибокого

проникнення, стратегія розвитку ринку, стратегія розробки товару, цінова стратегія експорту, комунікаційна стратегія, стратегія формування попиту, стратегія стимулювання збуту [1].

Інші дослідники трактують вищезазначене поняття як набір рішень, що в перспективі забезпечать вихід підприємства на нові ринки збуту та дадуть змогу визначити можливі шляхи негативного впливу та вжити заходів щодо їх запобігання [2].

Також у вітчизняній економічній літературі існує думка, що розробка експортної стратегії підприємства є засобом реалізації його довгострокових планів, які орієнтовані на досягнення інтенсивного зростання за допомогою побудови продуманої системи управління прибутковістю [3].

Однак, здебільшого увага вітчизняних науковців [4; 5; 6; 7; 8] зосереджена на дослідженні теоретико-методологічних аспектів реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Однак, на нашу думку, стратегія ЗЕД є більш комплексним поняттям, ніж експортна стратегія та включає планування розвитку імпоротної діяльності суб'єкта господарювання.

Разом з тим, аналіз закордонних наукових видань [9; 10; 11; 12] свідчить про інтерес вчених до дослідження проблеми вибору та реалізації експортної стратегії компанії, особливо МСП.

Метою статті є визначення теоретико-методологічних аспектів розробки та реалізації експортної стратегії для МСП при виході на світовий ринок меду.

Результати дослідження. Протягом останніх років Україна займала лідерські позиції серед експортерів меду у світі, успішно конкуруючи з такими країнами як Китай, Індія, Аргентина та В'єтнам (рис. 1).

Однак, війна стала найбільш складним викликом для вітчизняних виробників продовольчих товарів за всю історію розвитку експорту незалежної України. Згідно даних Державної служби статистики, у I півріччі 2022 р. експорт товарів становив 22731,7 млн дол. США, або 76,0% порівняно із I півріччям 2021 р., а імпорт – 25199,5 млн дол., або 80,9%. Негативне сальдо складало 2467,8 млн дол. [14].

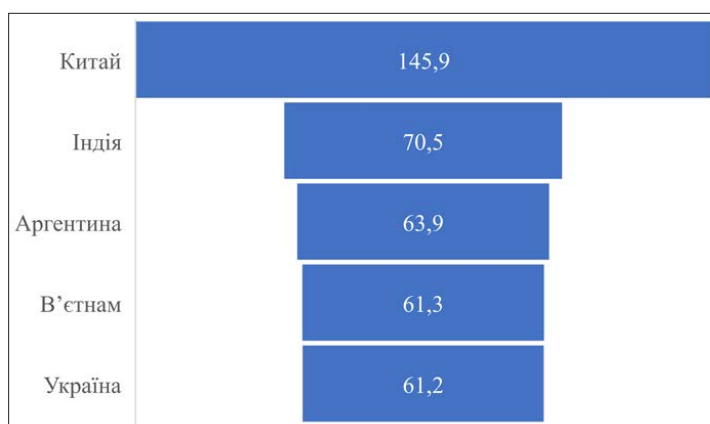


Рис. 1. Місце України серед країн-лідерів за обсягами експорту меду у 2021 році, тис. т

Джерело: [13]

Блокування українського експорту з боку країни-агресорки також призвело до скорочення обсягів продажу вітчизняного меду на закордонні ринки. Крім того, переважна більшість виробників меду знаходились на території областей, які окуповані або зазнали шкоди внаслідок військових дій. Тож, вітчизняні підприємці очікують, що обсяги експорту у 2022 році можуть зменшитись на 70% порівняно з минулим роком [15]. Досить несприятливою ситуацією загострює ще той факт, що станом на серпень 2022 року в Україні працював лише один завод із переробки меду – у Вінниці, куди усі заготівельники привозять свою продукцію [16].

Більш детальний аналіз ключових проблем та перспектив розвитку експортного потенціалу українських виробників продукції бджільництва як передумови формування експортної стратегії представлено у табл. 1.

На нашу думку, лібералізація торгівлі з боку Європейського Союзу з метою підтримки українських експортерів може стати сприятливим фактором підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників меду. Однак, процес виведення меду на світовий ринок є досить ускладне-

Таблиця 1

SWOT-аналіз експортного потенціалу вітчизняних виробників меду в умовах війни

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
<ol style="list-style-type: none"> зручне географічне розташування, близькість до кордону з ЄС; сприятливий природно-кліматичний потенціал для зайняття бджільництвом; можливість виробляти мед високої якості з унікальними смаковими властивостями; високий рівень диференціації продукції бджільництва; наявність ресурсів для виробництва органічного меду; низький рівень собівартості; можливість конкурувати на окремих нішевих ринках. 	<ol style="list-style-type: none"> сезонність виробництва та залежність від природно-кліматичних умов і урожайності сільськогосподарських культур; існування великої кількості суб'єктів вітчизняного ринку меду, що негативно впливає на якість та ціну експорту; гостра потреба виробників меду у державній підтримці та фінансуванні; зростання цін на цукор, енергоносії та транспортування; низька експортна грамотність дрібних виробників меду; недостатня кількість лабораторій для перевірки якості меду; низька закупівельна ціна на мед для пасічників, що може вплинути на ще більше скорочення обсягів виробництва; експорт вітчизняного меду переважно через зовнішньоторговельних посередників.
Можливості (O):	Загрози (T):
<ol style="list-style-type: none"> збільшення попиту на європейському ринку на продукцію бджільництва через пандемію COVID-19; можливість наростити обсяги експорту меду завдяки скасування усіх митних обмежень та квот для української продукції з боку ЄС у 2022 році; можливість зайняти нішу органічного меду на ринку ЄС; можливість отримання конкурентних переваг порівняно з експортерами з країн Азії. 	<ol style="list-style-type: none"> погіршення конкурентних позицій на світовому ринку; зменшення обсягів виробництва меду; зменшення обсягів експорту меду, зокрема, через блокування транспортної інфраструктури з боку РФ; подальше зниження закупівельних цін на мед на внутрішньому ринку; загибель бджіл та втрата виробничих потужностей через бойові дії.

Джерело: складено авторами



Рис. 2. Узагальнений алгоритм формування та реалізації експортної стратегії для МСП

Джерело: запропоновано авторами

ним. Велика кількість компаній-посередників зі збору меду на українському ринку часто стає причиною погіршення його якості. При цьому, кожний із суб'єктів максимально зацікавлений у підвищенні ціни зі свого боку, а безпосередньо пасічники отримують найменший дохід.

Тому, поряд із формуванням виваженої державної політики підтримки виробників продукції бджільництва, важливим є аспект підвищення їх експортної грамотності та обізнаності щодо стратегічного планування процесу виведення продукції на закордонні ринки, що надасть можливість значно максимізувати прибутки.

Українським МСП, які займаються виробництвом меду необхідно розуміти важливість розробки та впровадження такого інструменту як експортна стратегія (рис. 2).

Однак, в умовах існування високого рівня конкуренції на світовому ринку меду, для вітчизняних МСП не достат-

ньо розробити експортну стратегію в її класичному розумінні. Важливо шукати нові підходи та методи для підвищення її ефективності. На нашу думку, таким підходом є «Performance management».

«Performance Management» (у перекладі з англ. «управління ефективністю») – це безперервний процес визначення, вимірювання та розвитку ефективності діяльності організації шляхом співставлення ефективності та цілей кожного окремого працівника із загальною місією та цілями організації [17]. Вищезазначений підхід передбачає чотири основних фази управління ефективністю (рис. 3).

Підхід «Performance Management» можна застосовувати на усіх етапах формування та впровадження експортної стратегії МСП в контексті забезпечення її ефективності. Наприклад, фаза планування є характерною для підготовчого етапу.

Під час цієї фази для співробітників, які задіяні у розробці експортної стратегії (проектної групи) встановлюються конкретні цілі та завдання. Даний етап проводиться лише раз на календарний рік. При цьому, усі зусилля зосереджуються на сприяттні досягненню загальних цілей підприємства.

В процесі співробітники та керівники структурних підрозділів також можуть отримувати перелік конкретних знань або навичок, необхідних для досягнення певних цілей і, виходячи з цього, вже визначати план особистісного професійного розвитку. Варто зауважити, що важливою умовою на даному етапі є відповідність поставлених цілей у експортній стратегії критеріям SMART.

В свою чергу, фаза моніторингу в циклі управління ефективністю реалізації експортної стратегії полягає у визначенні результативності на всіх етапах та налагодженні безперервного зворотного зв'язку між співробітниками. Мета цієї фази полягає в тому, щоб допомогти своєчасно реалізувати експортну стратегію і вирішувати проблеми, що виникають на ранній стадії їх появи.

Наступна фаза передбачає навчання співробітників з метою отримання нових кваліфікаційних навичок або для



Рис. 3. Фази циклу управління ефективністю згідно підходу «Performance management»

Джерело: [17]

того, щоб працівники в процесі реалізації експортної стратегії могли взяти на себе більше відповідальності. Ближче до завершення циклу управління ефективністю впровадження стратегії керівнику проектної групи (це може бути керівник підприємства) доцільно провести огляд того, що було вивчено, наскільки сильним був особистісний ріст кожного співробітника та чи досягнуто поставлених цілей.

Фаза оцінки та винагороди є завершальною. На даному етапі підводяться підсумки проведеної роботи, здійснюється оцінювання отриманих результатів та досягнення цілей реалізації експортної стратегії. Разом з тим, проводиться оцінка вкладу та результатів роботи кожного із співробітників, які входили до проектної групи.

Якщо ефективність роботи когось із співробітників була низькою – необхідно з ним поговорити, щоб виявити причини. Результати такої розмови допоможуть визначити чи доцільно залучати такого співробітника у наступні проекти. Також з метою підтримки високого рівня продуктивності працівники мають отримати визнання та винагороду за їх ефективну роботу в кінці циклу управління ефективністю впровадження експортної стратегії. Зокрема, це може бути премія за збільшення обсягів

експорту підприємства до певної країни, премія за заключення нових зовнішньоекономічних контрактів, підвищення, додаткова відпустка тощо.

Висновки. Таким чином, незважаючи на значні втрати виробників продукції бджільництва внаслідок війни, у світі все ще зберігається тенденція стійкого попиту на український мед, про що свідчить впровадження торговельних преференцій з боку країн-партнерів.

В свою чергу, формування експортної стратегії та розробка експортного плану є найважливішими завданнями стратегічного планування виведення продукції МСП на світовий ринок меду. Адже, стратегічне планування дозволяє визначити власні конкурентні переваги, оцінити найбільш перспективні ринки для експорту, а також отримати нові можливості для розвитку. Впровадження підходу «Performance Management» в процес розробки алгоритму формування та реалізації експортної стратегії при виході на світовий ринок меду матиме ряд переваг для МСП:

- підвищити ефективність реалізації експортної стратегії;
- посилити конкурентні переваги підприємства;
- покращити систему управління персоналом за рахунок додаткової мотивації.

Список використаних джерел:

1. Перевезева А. В., Мала К. С. Експортна стратегія підприємства як основа діяльності на міжнародному ринку. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 3(35). С. 102–108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2017_3_17
2. Марченко В. М., Лебедева Н.П. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 13. С. 592–596. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/99.pdf
3. Савіцький А. В. Специфіка формування експортної стратегії розвитку в управлінні прибутковістю промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 37–40.
4. Іващенко Г. А. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8911>
5. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємств борошномельної галузі: концептуальна модель. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*; Одеський національний економічний університет. Одеса. 2019. Вип. № 69 (1). С. 168–178. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10021>
6. Гордополов В. Сутність, принципи та критерії вибору стратегій зовнішньоекономічної діяльності. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. [Тернопіль, 28 трав. 2021 р.]*. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. С. 43–45. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42580/1/%d0%93%d0%be%d1%80%d0%b4%d0%be%d0%bf%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b2.pdf>
7. Пічугіна Т. С., Бутенко Г. В. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 20 (1296). С. 45–49. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/37826>
8. Галас Л. І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та її основні функції. *Інноваційна економіка*. 2021. № 1–2. С. 68–73. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco/article/view/720/793>
9. Dikova D., Jaklič A., Burger A., Kunčič A. What is beneficial for first-time SME-exporters from a transition economy: A diversified or a focused export-strategy? *Journal of World Business*. 2016. Vol. 51. Is. 2. P. 185–199. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.05.001>
10. Vassilios S., Harris M., Harun M., Kyritsis M. Motivators of SME initial export choice and the European Union regional effect in manufacturing. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2017. Vol. 23. No. 1. P. 35–55. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2015-0120>
11. Lecerf, M., & Omrani, N. (2020). SME internationalization: The impact of information technology and innovation. *Journal of the Knowledge Economy*. 2020. No 11(2). P. 805–824.
12. Gkypali, A., Love, J. H., & Roper, S. Export status and SME productivity: Learning-to-export versus learning-by-exporting. *Journal of Business Research*. 2021. No 128. P. 486–498.
13. База даних ІТС Trade Map. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c0409%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
14. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/express/expr2022/08/12.pdf>
15. Обсяги експорту меду можуть зменшитись на 70%. *Всеукраїнська інформаційна газета «Пасіка»*. URL: <https://pasika.news/obsyagy-eksportu-medu-mozhut-zmenshytys-na-70/>
16. В Україні працює лише один завод із переробки меду. *Онлайн-агентство фермера «Kurkul.com»*. URL: <https://kurkul.com/news/31322-v-ukrayini-pratsyuye-lishe-odin-zavod-iz-pererobki-medu>
17. Dr. Herman Aguinis. Performance Management. Edinburgh Business School Heriot-Watt University. URL: <https://ebs.online.hw.ac.uk/EBS/media/EBS/PDFs/Performance-Management-Course-Taster.pdf>

References:

1. Perevezieva A. V., Mala K. S. (2017) Eksportna stratehiia pidpriemstva yak osnova diialnosti na mizhnarodnomu rynku. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, no. 3(35), pp. 102–108. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2017_3_17

