

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ  
РІШЕНЬ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА»**

(за матеріалами «Товариство з обмеженою відповідальністю  
«Вінмашпостач», м. Вінниця»)

Здобувача вищої освіти  
4 курсу, групи М-43д,  
спеціальності 073  
«Менеджмент» освітньої  
програми «Менеджмент  
зовнішньоекономічної  
діяльності»

Олександра  
КРАВЧУКА

Науковий керівник  
доктор економічних наук,  
доцент

Іван  
ЗАЮКОВ

Гарант освітньо-професійної  
програми  
кандидат економічних наук,  
доцент

Ірина  
СЕМЕНЮК

Вінниця 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	7
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ВІНМАШПОСТАЧ»	17
2.1. Аналіз загальної організаційно-економічної та виробничої діяльності ТОВ «Вінмашпостач»	17
2.2. Оцінювання ефективності та якості системи прийняття управлінських рішень в ТОВ «Вінмашпостач» в при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІНМАШПОСТАЧ»	36
3.1. Формування комплексу стратегічних заходів щодо підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень при здійсненні ТОВ «Вінмашпостач» міжнародної діяльності	36
3.2. Напрямки оптимізації процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Вінмашпостач» у контексті впровадження інноваційної стратегії зовнішньоекономічної діяльності	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Процес прийняття ефективних управлінських рішень є важливою передумовою у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародній арені, формування його раціональної організаційної структури, позитивного іміджу, ефективної кадрової політики тощо. Особливо актуалізується значення своєчасної розробки та впровадження керівництвом ефективних управлінських рішень в сфері ЗЕД в умовах ринкової невизначеності задля швидкого подолання проблемних ситуацій. Саме тому процеси прийняття управлінських рішень в сфері зовнішньоекономічної діяльності вимагають постійного удосконалення та коригування з метою підвищення якості управлінської діяльності. Саме значущість управлінських рішень для ефективності менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств у сучасних умовах невизначеності визначили актуальність теми даного дослідження.

Процес прийняття управлінських рішень є актуальним предметом досліджень у вітчизняній економічній науці. Специфіці процесу прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі присвятили свої праці: Хміль Ф., Доронін А., Малюкіна А.О., Карпенко Ю., Шегда А. Либа В., Ревенко Д., Кредісов А. І., Ткачова Т., Василенко В., Корогодова О., Овдіюк О., Бабій І., Сокурєнко І.А., Яремчук С., Корецька Н., Сухорукова О., Костін Ю., Бутко І., Малишенко Л. та інші.

Проте, незважаючи на достатньо потужні теоретичні дослідження, на нашу думку, є потреба у теоретично-практичному поглибленні до розвитку цієї проблеми з метою узагальнення шляхів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в сфері ЗЕД та їх удосконалення. Проведене дослідження літературних джерел також свідчить про те, що окремі теоретично-методологічні аспекти факторів впливу на процес прийняття управлінських рішень в зовнішньоекономічній сфері потребують додаткових

досліджень, враховуючи високу динамічність середовища та перспективи, які виникають за умов євроінтеграції.

*Гіпотеза дослідження.* Процес прийняття управлінських рішень, будучи невід'ємною частиною сучасного менеджменту в сфері зовнішньоекономічної діяльності, передбачає раціональне та обґрунтоване прийняття управлінських рішень, які є основною функцією управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Оскільки процес прийняття управлінських рішень є безперервним і невід'ємним компонентом управління будь-яким підприємством, то менеджери повинні систематично налагоджувати процес прийняття управлінських рішень щодо довгострокових та короткострокових планів своєї зовнішньоекономічної діяльності.

*Метою дослідження* є дослідження та обґрунтування теоретичних засад та методичних положень щодо визначення та удосконалення факторів впливу на процес прийняття управлінських рішень підприємствами при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, а також надання практичних рекомендацій щодо забезпечення процесу прийняття управлінських рішень в умовах міжнародного бізнесу.

*Завдання дослідження.* Задля досягнення мети дослідження нами були поставлені та вирішені такі завдання:

- дослідити методичний інструментарій та особливості процесу прийняття управлінських рішень в сфері ЗЕД;
- розглянути методичні аспекти формування та впровадження сучасних моделей прийняття управлінських рішень у діяльності підприємств – суб'єктів ЗЕД;
- дослідити та проаналізувати бізнес-процеси досліджуваного підприємства ТОВ «Вінмашпостач»;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного Товариства;

- дослідити та проаналізувати процес прийняття управлінських рішень в досліджуваному Товаристві при здійсненні ним зовнішньоекономічної діяльності;

- розробити практичні пропозиції щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень.

*Об'єктом дослідження* є процес формування та реалізації управлінських рішень підприємством при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві при здійсненні міжнародної діяльності.

*Методи дослідження.* У процесі дослідження нами були використані різні наукові методи, зокрема: метод спостереження; метод логічного узагальнення; метод порівняльного аналізу та синтезу; метод статистичного аналізу, економіко-математичний метод; метод фінансово-економічного аналізу; метод системного підходу; розрахунковий метод; метод факторного аналізу; графічний та табличний методи.

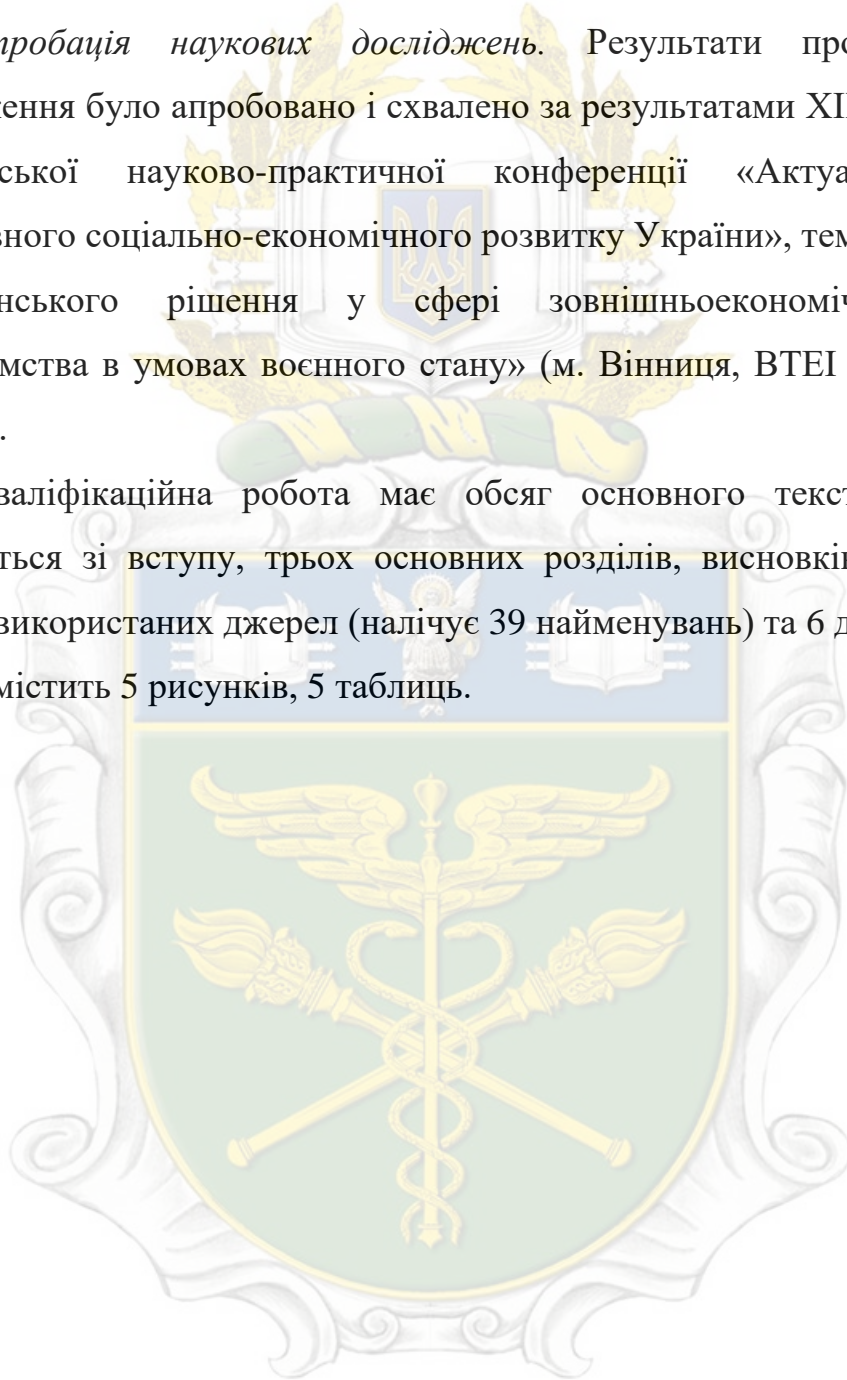
*Інформаційна база дослідження* представлена законодавчими та нормативно-правовими актами України, науковими працями вітчизняних і зарубіжних науковців, публікаціями у періодичних виданнях, матеріалами наукових конференцій, установчими документами та фінансовою звітністю досліджуваного Товариства, а також нашими особистими спостереженнями, що, в своїй сукупності, забезпечило повноту дослідження та практичну цінність отриманих результатів дослідження.

*Практична цінність дослідження* полягає у тому, що результати проведеного нами дослідження формують необхідне підґрунтя для подальшого системного дослідження факторів впливу на процес прийняття управлінських рішень підприємством в сфері ЗЕД та в розробці конкретних практичних пропозицій для досліджуваного Товариства, впровадження яких надасть можливість досліджуваному підприємству підвищити ефективність

своєї господарської діяльності на міжнародній арені за рахунок використання сучасних технологій та практик управління. Розроблені та пропонувані нами пропозиції є універсальними для вітчизняних підприємств та можуть використовуватися ними при здійсненні міжнародної діяльності.

*Апробація наукових досліджень.* Результати проведеного нами дослідження було апробовано і схвалено за результатами XIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України», тема: «Дослідження управлінського рішення у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах воєнного стану» (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 18 квітня 2024 р.).

Кваліфікаційна робота має обсяг основного тексту 53 сторінки, складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (налічує 39 найменувань) та 6 додатків. Наукова робота містить 5 рисунків, 5 таблиць.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Управління підприємствами що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, є складним завданням, яке вимагає від керівників не тільки глибокого розуміння міжнародних бізнес-процесів, а й врахування особливостей кожного того зовнішнього ринку, на якому вони працюють. Міжнародний менеджмент доволі специфічною формою управління, орієнтованою на розвиток зовнішньоекономічної діяльності у глобальному середовищі з врахуванням локальних умов діяльності, нормативних обмежень та можливостей розвитку.

Існує багато підходів науковців до визначення поняття «управлінське рішення». На думку Л. Є. Соколової, управлінське рішення в сфері ЗЕД є обґрунтованим та чітко продуманим висновком про необхідність здійснення дій на міжнародному ринку або, навпаки, утримання від них». У своїх працях С. Яремчук зазначає, що управлінське рішення в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства - це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування, а також вибору певної альтернативи з різних варіантів задля досягнення конкретної мети системи управління міжнародною діяльністю підприємства [36].

Доцільно зазначити, що управлінські рішення в сфері ЗЕД розглядаються, переважно, у межах своєї значимості. Наприклад, Слюсарєва Л. вважає, що управлінські рішення в сфері ЗЕД є засобом спрямованого впливу на менеджмент міжнародної діяльності на основі обраної альтернативи з метою ліквідації розриву між фактичним та цільовим станом підприємства – суб'єкта ЗЕД.

Ф.І. Хміль розглядає управлінське рішення в сфері ЗЕД як добровільне втручання суб'єкта управління у діяльність об'єкта управління з метою виходу із економічної або іншої ситуації, що склалася на міжнародному ринку.

На думку А.В. Шегеда, управлінські рішення в сфері зовнішньоекономічної діяльності - це рішення, які приймаються менеджером підприємства у соціальній міжнародній системі. Науковець вважає, що управлінське рішення є певним центром управлінського циклу, що встановлює набір всіх можливих засобів досягнення поставленої мети підприємства на зовнішньому ринку за певних умов її реалізації [25].

Отже, процес прийняття управлінських рішень в сфері ЗЕД являє собою процес, що складається з певних етапів та стадій, починаючи від встановлення проблеми, формування послідовності дій, їх впровадження, одержання результату та коригування впроваджених дій у випадку, якщо досягнутий кінцевий результат не відповідає поставленим задачам.

1. Перша стадія передбачає процес формування управлінського рішення, вказує на визнання необхідності розробки управлінського рішення в сфері ЗЕД і включає такі етапи:

- дослідження ситуації. На цьому етапі відбувається визнання або невизнання проблеми, яка виникла на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність;

- формулювання і обґрунтування наявної проблеми. Коли проблема встановлена, необхідний опис та чітке формулювання безпосередньо самої проблеми. Пояснення відбувається лише тоді, коли встановлюється сутність вже визнаної проблеми;

- встановлення критеріїв для успішного вирішення проблеми, що виникла. З цією метою потрібно дати відповідь на питання: «що ми хочемо» і «що ми повинні». У випадку критерію «ми хочемо» необхідно розглянути бажані цілі, проте формувати альтернативи не потрібно. Цей етап необхідний менеджеру, насамперед, для того, щоб можна було легко визначитися з бажаними результатами, при цьому вони не мають бути обмежені ресурсами.



В ході аналізу існуючої ситуації необхідно виокремити основні проблеми для того, щоб при формуванні алгоритму реалізації управлінського рішення приділити їм найбільше уваги в залежності від рівня впливу визначених проблем на існуючу ситуацію. На основі проведеного аналізу встановлюються найбільш ризиковані моменти, які можуть призвести до отримання небажаних результатів.

2. Друга стадія процесу прийняття управлінських рішень полягає в безпосередній розробці самого рішення у відповідності до наступних етапів:

- розробка альтернатив. На цьому етапі потрібно встановити всі можливі дії, які могли б ліквідувати причини проблеми. Однак, як свідчить практика, керівник не може визначити весь ряд альтернатив і розробка альтернатив зводиться максимум до трьох варіантів. З цією метою потрібно більш ґрунтовно підійти до становлення проблеми. При цьому з факторів, які спричинили її виникнення, потрібно відокремити такі, рішення яких є стандартизованими та не потребують значних зусиль на формування дій по їх розв'язанню. Генерація альтернатив може передбачати як спеціальну організацію здійснення експертиз із застосуванням таких методів: висування пропозицій; дерева рішень; мозкової атаки; всебічного аналізу ситуації; причинно-наслідкових діаграм, а також створення автоматизованих інформаційних систем, за допомогою яких у відповідності до введених даних розробляються різні варіанти впровадження управлінських рішень;

- оцінка можливих альтернатив. Насамперед, потрібно сформулювати та визначити всі ідеї і тільки потім перейти до оцінювання кожної можливої альтернативи. Всі альтернативи необхідно порівняти між собою і обрати найкращу, при цьому визначивши як переваги, так і недоліки кожного з альтернативних управлінських рішень. Для прийняття управлінських рішень потрібно використовувати стандарт, в якому повинні бути конкретизовані всі критерії вибору управлінського рішення;

- вибір альтернативи. На цьому етапі можуть виникнути труднощі у випадку, якщо критерії не були чітко описані у стандарті. Саме тому основні

визначальні параметри повинні бути однотипними. Всі управлінські рішення повинні бути оформлені в однаковій формі та мати чітку послідовність. При виборі конкретного управлінського рішення керівник підприємства буде намагатися спрогнозувати майбутні результати зовнішньоекономічної діяльності, оскільки на даний час вони невідомі, а маючи достатньо важливої інформації стосовно факторів впливу на процес прийняття управлінських рішень приймати управлінські рішення буде значно легше. Саме тому процес обрання конкретного управлінського рішення є достатньо складним та відповідальним, а на етапі вибору альтернативи закладається ймовірність досягнення підприємством успіху на зовнішньому ринку. Існування декількох альтернатив, що містять обґрунтовані розрахунки, істотно полегшує процес вибору та подальшого впровадження відповідного управлінського рішення. Зазвичай, більшість учасників процесу формування альтернатив намагаються уникнути цього етапу, оскільки, зробивши вибір, управлінець автоматично приймає на себе відповідальність за отриманий результат [34].

У разі, як тільки будуть виявлені фактори, які обмежують управлінські рішення, керівник підприємства – суб'єкта ЗЕД повинен розробити стандарт щодо вибору альтернатив, в якому будуть чітко вказані вимоги. Такі стандарти і є критеріями прийняття рішень, за допомогою яких встановлюється найбільш вигідний та раціональний варіант управлінського рішення.

3. Третя стадія передбачає безпосередньо реалізацію управлінського рішення та складається з таких етапів:

- організація виконання рішення. Цей етап передбачає координацію дій всіх учасників управлінського процесу. Насамперед, необхідно розробити чіткий план заходів, які перетворять рішення в реальність. Також, менеджер підприємства – суб'єкта ЗЕД повинен відреагувати на конфлікт інтересів та зупинитися на прийнятті та виконанні даного управлінського рішення;

- моніторинг рішення. Зазначений етап полягає у безперервному процесі одержання інформації про перебіг виконання самого управлінського рішення. В основі зазначеного процесу лежить система встановлення помилок, а також

вчасне здійснення коригувань. Відповідно, у випадку, коли система визначення відхилень працює ефективно, то проблеми в процесі виконання управлінських рішень можуть бути усунені ще до того, як вони проявляться;

- зворотній зв'язок - є частиною процесу прийняття управлінського рішення. Зворотній зв'язок настає в той момент, коли управлінське рішення почало вже діяти та необхідно проявити ефект від його дії, тобто, встановити зворотній зв'язок. Зворотній зв'язок сприяє одержанню інформації щодо ефективності впровадження прийнятого управлінського рішення. У разі одержання достатньої інформації зазначена система дозволить порівняти, наскільки заплановані розрахункові дані співпадають з фактично одержаними результатами. За результатами цього необхідно провести коригувальні дії, які дозволять підвищити ефект від впровадженого управлінського рішення [34].

Міжнародний менеджмент сприймається через прийняття та реалізацію таких управлінських рішень, які являють є результатом раціонального аналізу певної проблемної ситуації, вибору методів та інструментів щодо її вирішення у відповідності до встановлених цілей менеджменту, рис. 1.1.

Внаслідок диференціації та динамічності умов зовнішнього середовища для підприємств особливої вагомості набуває здатність адаптуватися до негативного впливу зовнішнього середовища. Це змушує підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, максимально використовувати свої потенційні можливості та уникати ризиків шляхом розробки та прийняття оптимальних ефективних управлінських рішень. Концептуальна сутність управлінських рішень в сфері зовнішньоекономічної діяльності та методи їх розробки і реалізації є ідентичною, проте процес прийняття управлінських рішень на міжнародному рівні вимагає врахування сукупності національних, регіональних та інших зовнішньоекономічних чинників [11].

Таким чином, основними чинниками, які визначають специфіку процесу прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності, є:

1. Кроскультурність. Передбачає врахування культурних та ментальних відмінностей суспільства, а також широкого спектру запитів національних

ринків. Враховуючи багаточисельність культур, управлінські рішення повинні бути не лише ефективними, а й адаптованими до локальних реалій.



Рисунок 1.1 – Процес прийняття підприємством управлінських рішень в системі міжнародного менеджменту

2. Комунікаційні обмеження: різні часові пояси та мовні бар'єри.

3. Важливість встановлення рівноваги між повноваженнями менеджменту і рівнем централізації та децентралізації підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. У відповідності до обраної моделі ведення бізнесу підприємство-суб'єкт ЗЕД повинно визначитися з рівнем централізації управління бізнесом. Такі окремі функції, як фінансовий контроль, міжнародний маркетинг, стратегічне управління, інновації, більшість підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, - централізують. Інші функції менеджменту розподіляться на національному та міжнародному рівнях у відповідності до обраної моделі ведення бізнесу.

4. Дотримання встановлених національних та міжнародних правових норм і стандартів.

5. Гнучкість. Це означає, що менеджмент підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, повинен бути здатним до оперативного реагування на економічні зміни, зміни у конкурентному середовищі та технологічному прогресі. Гнучкість у процесі прийняття рішень і реалізації стратегій дозволяє підприємствам – суб'єктам ЗЕД ефективно конкурувати на міжнародному ринку.

6. Глобальний підхід до процесу управління. Незважаючи на обраний рівень децентралізації, підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, імплементують глобальну систему менеджменту. [18]

Технологія прийняття управлінських рішень також повинна бути пристосованою до диверсифікованих умов зовнішнього середовища, що передбачає врахування міжнародних та національних чинників. Така технологія повинна бути спрямована на використання спеціальних методів та інструментів для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, рис. 1.2.

Основними етапами наведеної на рис. 1.2 технології є:

- аналіз зовнішньоекономічного середовища та національних умов країн, на ринках яких підприємство здійснює свою діяльність, з подальшим визначенням найбільш вагомих факторів;

- прийняття підприємством управлінського рішення в сфері зовнішньоекономічної діяльності та його узгодження з загальною стратегією підприємства;

- оцінювання потреб підприємства у ресурсах;

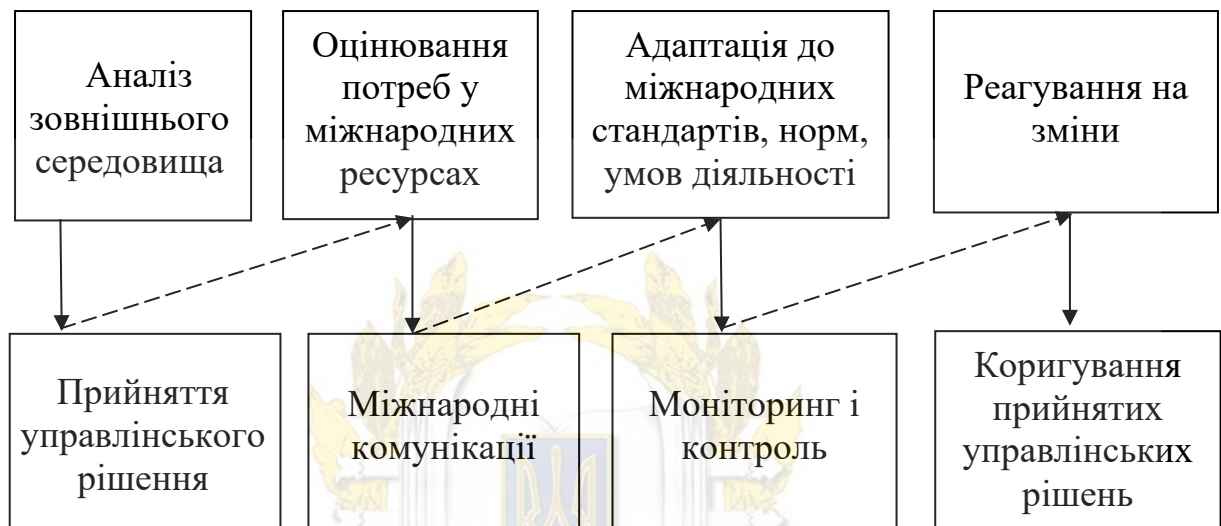


Рисунок 1.2 – Технологія прийняття управлінських рішень підприємством в сфері зовнішньоекономічної діяльності

- зовнішньоекономічне комунікаційне управління. Передбачає побудову ефективної системи комунікацій між підприємством та його стратегічними партнерами на міжнародних ринках;

- пристосування та узгодження національних стандартів з міжнародними. Передбачає врахування та дотримання міжнародних норм і стандартів здійснення зовнішньоекономічної діяльності для підвищення ефективності процесу управління та встановлення відповідності вимогам міжнародного ринку;

- моніторинг і контроль за реалізацією управлінського рішення, що повинні відбуватися перманентно з метою оцінювання результатів здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності, а також вчасного виявлення та розв’язання потенційних проблем;

- оперативне реагування на зміни. Передбачає прояв гнучкості та швидкості при внесенні коригувань до управлінських стратегій і тактик відповідно до змін в зовнішньому середовищі, що переважно і визначає ефективність та результативність управлінського рішення. [7]

Таким чином, наведена нами технологія дозволяє підприємству ефективно управляти своєю зовнішньоекономічною діяльністю, враховуючи

при цьому складність і багаточисельність факторів, які впливають на міжнародний бізнес. Представлений технологічний процес прийняття управлінських рішень в сфері ЗЕД трансформується відповідно до значимості та терміну їх дії. Відповідно, стратегічні управлінські рішення є елементом стратегічного планування і пов'язані, насамперед, з позиціонуванням підприємства у зовнішньому середовищі. Тактичні управлінські рішення в сфері ЗЕД спрямовані на розподіл та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Оперативні управлінські рішення в сфері ЗЕД хоч і призначені для вирішення поточних проблем, проте займають найбільше часу та зусиль управлінського персоналу підприємства.

#### *Висновки до першого розділу*

1. Розуміння правильності процесу прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності є надзвичайно важливим для системи управління підприємством в цілому. Кожне з управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності характеризується певними ознаками. Всі методи прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності поділяють на формальні та неформальні.

2. Формальні методи ґрунтуються на доказах, логічних судженнях та виборі найбільш оптимального управлінського рішення за допомогою математично-статистичної моделі управління, а неформальні методи ґрунтуються на аналітичних здібностях самого менеджера, його досвіді та інтуїції. Управлінські рішення повинні бути вчасними, економічно обґрунтованими, кількісно та якісно визначеними, гнучкими, оптимальними та комплексними.

3. Отже, можемо констатувати, що менеджмент зовнішньоекономічної діяльності передбачає стратегічне глобальне бачення та врахування міжкультурного, міжнаціонального бізнесу та безпосередньо середовища його здійснення. Управління підприємством, що здійснює зовнішньоекономічну

діяльність, вимагає використання комплексного підходу, при якому менеджери повинні раціонально поєднувати стратегічне мислення, гнучкість, аналітичні навички з своїм умінням ефективно комунікувати в різних культурних середовищах.

4. Водночас, врахування особливостей кожного зовнішнього ринку та управління міжнародними ризиками є важливими елементами процесу прийняття управлінських рішень в сфері ЗЕД підприємства, а також успішного його функціонування і розвитку.





## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ВІНМАШПОСТАЧ»

2.1. Аналіз загальної організаційно-економічної та виробничої діяльності ТОВ «Вінмашпостач»

Дослідження в межах обраної теми ми здійснювали на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «Вінмашпостач» (скорочено - ТОВ «Вінмашпостач»), яке зареєстроване 24.06.2009 р. за юридичною адресою: Україна, 21007, м. Вінниця, вул. Батозька, буд.1. Основним видом господарської діяльності ТОВ «Вінмашпостач» є виробництво широкого спектру високоякісної сільськогосподарської техніки та спеціалізованого обладнання. Товариство створено зі статутним капіталом 500000 грн.

Згідно затвердженого Статуту основними видами діяльності ТОВ «Вінмашпостач» є:

- виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування;
- виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства;
- виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну;
- оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Для забезпечення ефективного виробництва сільськогосподарської техніки в ТОВ «Вінмашпостач» використовують лише найякісніші сертифіковані матеріали, комплектуючі та запчастини від відомих виробників. Окрім цього, Товариство надає 12-ти місячну гарантійну підтримку техніки та виконує післягарантійне обслуговування ремонтних робіт.

Стратегічно важливим завданням для ТОВ «Вінмашпостач» є забезпечення аграріїв максимально надійною і вдосконаленою сільськогосподарською технікою.

Основними видами продукції, яку виготовляє ТОВ «Вінмашпостач», є:

- зерноавантажувачі та запчастини до них (зерноавантажувач бункерний ЗНБ-120; зерноавантажувачі ЗН-120, ЗН-80, ЗН-90; зернорозвантажувач вагонів ЗРВ-150 «КОЗАК»);
- бункер-перевантажувачі зерна БПЗ-30 «HERMES»;
- розкидачі добрив (розкидач мінеральних добрив РМД-1200 «ВУЛКАН»; клапан-дозатор «Control-150» Розтарювач Біг-Бегів)
- підйомник мішків навісний універсальний для трактора ПНУ-1,3 «СВАРОГ»;
- борони дискові (борони дискова полегшена БДП-2,1; БДП-2,4;
- борони ротаційні мотики БРМ-6000Ш та БРМ-6000ШГ.
- обладнання для очищення сонячних панелей – універсальна система очищення сонячних панелей «SUNRISE».

У ТОВ «Вінмашпостач» працюють висококваліфіковані спеціалісти з великим професійним досвідом роботи. ТОВ «Вінмашпостач» здійснює проектування, виробництво та продаж сільськогосподарської техніки нового покоління, яка є надійною та простою в експлуатації, відповідає вимогам споживачів і сучасного аграрного ринку в цілому. У ТОВ «Вінмашпостач» успішно впроваджують найкращі міжнародні практики, виконують проекти, пов'язані з модернізацією виробничих потужностей, розширюючи тим самим асортимент і модельний ряд виготовленої сільськогосподарської техніки. ТОВ «Вінмашпостач» є інноваційноорієнтованим, у виробничу діяльність постійно впроваджуються новітні інженерно-конструкторські технології, постійно покращується якість виготовленої продукції, підвищується продуктивність праці, що сприяє економії витрат.

Основними партнерами ТОВ «Вінмашпостач» є великі регіональні торговельні компанії, державні підприємства, комунальні господарства,

агрохолдинги та фермерські господарства. Успішна діяльність ТОВ «Вінмашпостач» на внутрішньому та зовнішньому ринках забезпечується завдяки роботі всього колективу висококваліфікованих спеціалістів, дотриманню ними принципів ділової етики та соціальної відповідальності тощо. За період свого функціонування ТОВ «Вінмашпостач» досягло визнання та статусу надійного партнера серед вітчизняних та закордонних аграріїв завдяки гарантованому виконанню усіх зобов'язань перед замовниками. Завдяки виваженій ціновій політиці, застосуванню сучасних виробничих технологій та виготовленню ексклюзивної техніки, надійній і стабільній сервісній підтримці Товариство побудувало взаємовигідні відносини з клієнтами і торговельними партнерами.

ТОВ «Вінмашпостач» є клієнтоорієнтованим підприємством, тому з метою найкращого задоволення вимог та потреб своїх клієнтів у процесі співпраці Товариство використовує індивідуальний підхід до кожного з клієнтів, працюючи з будь-якими формами оплати (готівковий та безготівковий розрахунок, надаючи можливість відстрочки платежів та оплати частинами); надаючи широкий спектр можливостей щодо доставки товарів замовникам власним транспортом для агрегатів, через служби доставки - для запасних частин та комплектуючих; застосовуючи систему лояльності (персональні цінові пропозиції для клієнтів). Стандартизованою умовою доставки техніки є самовивіз зі складу виробника - ТОВ «Вінмашпостач». Умовами оплати ТОВ «Вінмашпостач» за товар є: при умові попереднього замовлення на виготовлення агрегата - 50% передоплати від повної вартості товару, а решта - 50% сплачується в день відвантаження товару зі складу Товариства.

ТОВ «Вінмашпостач» у 2021 – 2023 р.р. експортувало виготовлену сільськогосподарську техніку до Молдови, Польщі, Німеччини, Литви, Болгарії, Румунії, Туреччини, Франції. Починаючи з 2022 р. спостерігається різке та суттєве скорочення обсягів експорту сільськогосподарської техніки ТОВ «Вінмашпостач», що спричинено низкою чинників, зокрема,

повномасштабним вторгненням росії, через що Україна втратила традиційні ринки збуту. Крім того, у зв'язку з погіршенням економічного стану аграрних підприємств в Україні на внутрішньому ринку підвищився попит на вітчизняну техніку, яка є більш дешевою порівняно з імпортною.

Організаційну структуру ТОВ «Вінмашпостач» представлено нами в Додатку Б. Організаційна структура ТОВ «Вінмашпостач» є лінійно-функціональною: вона організована по принципу єдиноначальності, лінійної побудови структурних підрозділів і чіткого розподілу функцій між ними. Діюча в ТОВ «Вінмашпостач» організаційна структура управління реалізує принцип демократичного централізму, згідно якого підготовка та обговорення управлінських рішень здійснюється колегіально, а прийняття управлінського рішення здійснюється лише тільки генеральним директором та першими керівниками Товариства одноосібно. Організаційна структура ТОВ «Вінмашпостач», на нашу думку, синтезує найкращі властивості лінійної (відслідковуються чіткі зв'язки підпорядкованості, централізація управління в одних руках) і функціональної структур (розподіл праці, ефективна підготовка управлінських рішень).

На нижніх рівнях управління найбільш характерними є лінійні зв'язки підпорядкованості, а на верхніх рівнях – функціональні. На першому управлінському рівні ТОВ «Вінмашпостач» знаходиться генеральний директор, який несе повну відповідальність за всі прийняті управлінські рішення, за результати виробничо-господарської діяльності Товариства, а також за збереження його майна. Основними функціями генерального директора ТОВ «Вінмашпостач» є загальне управління його виробничо-господарською діяльністю. На другому рівні управління ТОВ «Вінмашпостач» знаходяться заступники генерального директора. В їх обов'язки входить контроль за виробничою, фінансово-господарською та інноваційною діяльністю Товариства, забезпеченням цільового і ефективного використання матеріальних і фінансових ресурсів, кадровим забезпеченням, юридичним супроводом діяльності Товариства тощо.

Особливістю діючої організаційної структури управління ТОВ «Вінмашпостач» є те, що функціональні органи приймають участь у встановленні завдань та формуванні управлінських рішень. Вони також допомагають лінійним керівникам Товариства в реалізації управлінської функції. Таким чином, діючи в ТОВ «Вінмашпостач» організаційна структура управління сприяє вирішенню таких завдань:

- забезпечення максимально можливої керованості Товариства;
- забезпечення оптимального співвідношення централізації та децентралізації управління;
- оптимальність розподілу обсягів роботи за рівнями управління та виконавцями;
- забезпечення вчасною, точною та в повному обсязі інформацією щодо системи управління Товариством;
- узгодження процесу управління Товариством у просторі і часі;
- коригування цілей діяльності та програм розвитку Товариства в залежності від змін на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Вінмашпостач» та їх аналіз наведемо у табл. 2.1. (Додатки Г, Е)

Дослідження показників, наведених нами у табл. 2.1 вказує на те, що за період 2021 - 2023 р.р. чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Вінмашпостач» зріс на 6705,5 тис. грн., або 27,0% (з 24810,6 тис. грн. до 31516,1 тис. грн.); а за період 2022 - 2023 р.р. – практично не змінився: зріс на 0,3% або на 83,1 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції за період 2021-2023 р.р. зросла на 53%: з 18820,4 тис. грн. у 2021 р. до 28793,6 тис. грн. у 2023 р., а за період 2022 - 2023 р.р. – збільшилася на 28,4%.

Отже, ми бачимо, що при зростанні чистого доходу на 27,0%, собівартість зросла на 53,0% за період 2021 – 2023 р.р., а при майже незмінному доході від реалізації за 2022 – 2023 р.р. собівартість зросла на 28,4%.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «Вінмашпостач» за період 2021-2023 р.р., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+,-)	віднос- не (%)
Чистий дохід від реалізації продукції	24810,6	31433,0	31516,1	+6705,5	+27,0
Собівартість реалізованої продукції	18820,4	22416,2	28793,6	+9973,2	+53,0
Інші операційні доходи	52,0	1056,2	574,7	+522,7	>в11р.
Інші операційні витрати	3947,5	4518,9	6152,6	+2205,1	+55,9
Інші доходи	-	38,5	65,4	+65,4	X
Інші витрати	51,9	270,0	502,0	+450,1	>в9,7р.
Разом доходи	24862,6	32527,7	32156,2	+7293,6	+29,3
Разом витрати	22819,8	27205,1	35448,2	+12628,4	+55,3
Фінансовий результат до оподаткування	2042,8	5322,6	-3292,0	-5334,8	-261,2
Податок на прибуток	18,6	958,1	-	-18,6	-100,0
Чистий прибуток (збиток)	2024,2	4364,5	-3292,0	-5316,2	-262,6

Тобто, темп зростання собівартості продукції є більшим за темп зростання чистого доходу на 26% за період 2021 – 2023 р.р. та на 28,1% за період 2022 – 2023 р.р., що є негативною тенденцією та вказує на неефективне управління витратами. Так, за аналізований період витрати по статті «інші операційні витрати» зросли на 55,9% або на 2205,1 тис. грн.

За період 2021 – 2023 р.р. відбулося зростання по статті «інші операційні доходи» в 11 разів, а за період 2022 - 2023 р.р. – спостерігаємо їх зменшення на 45,6%.

За даними 2023 р. в результаті здійснення виробничо-господарської діяльності, ТОВ «Вінмашпостач» одержало збиток у сумі 5316,2 тис. грн. при зростанні чистого доходу на 6705,5 тис. грн. За показниками 2021 р. та 2022 р.

ТОВ «Вінмашпостач» було прибутковим: сума прибутку за 2021 р. становила 2024,2 тис. грн., у 2022 р. – 4364,5 тис. грн.

Графічно динаміку показників фінансового стану досліджуваного Товариства представимо на рис. 2.1.

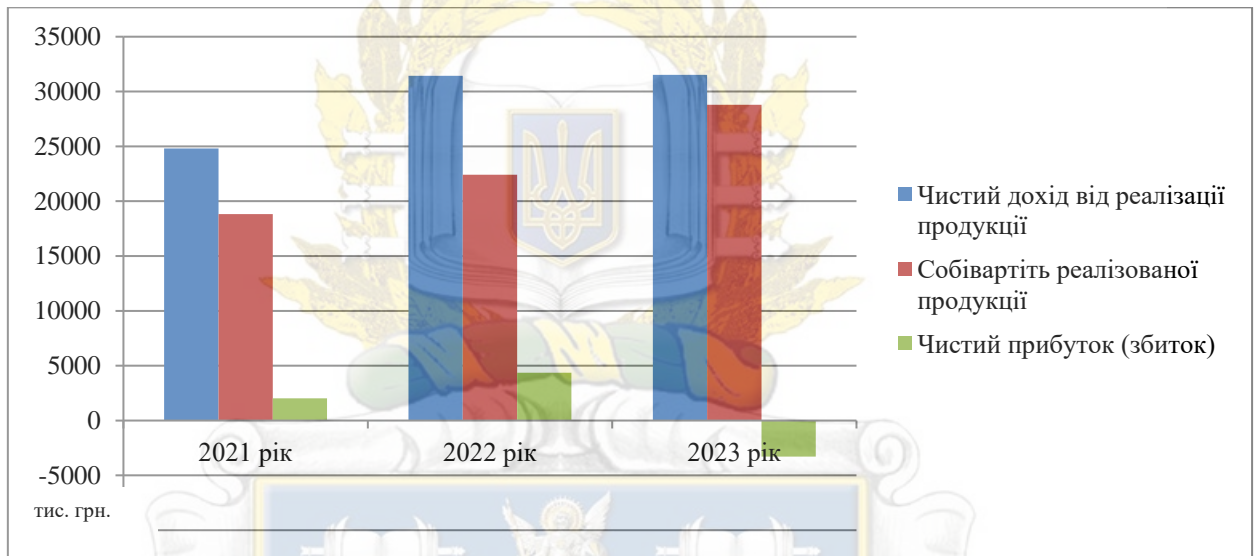


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників фінансового стану ТОВ «Вінмашпостач» за період 2021 – 2023 р.р.

Доцільно зазначити, що у 2021 р. ТОВ «Вінмашпостач», одержавши чистий дохід у сумі 24810,6 тис. грн. одержало 2024,2 тис. грн. чистого прибутку, а у 2023 р. при значенні чистого доходу 31516,1 тис. грн. було одержано 3292,0 тис. грн. збитку, що свідчить про неефективне управління виробничо-господарською діяльністю у 2023 р., нераціональне ведення контролю за витратами та неефективну політику ціноутворення.

Негативним фактором є також незмінний чистий дохід ТОВ «Вінмашпостач» у 2023 р. порівняно з 2022 р., що, на нашу думку, є наслідком об'єктивних причин (економічна криза, військове вторгнення на територію України та, у зв'язку з цим, втрата частки та контролю над певними сегментами зовнішнього ринку, зрив поставок, порушення логістики, - все це призвело до різкого скорочення (майже припинення) поставок продукції Товариства на міжнародний ринок, втрати замовників на зовнішньому ринку.

Згідно документів первинного обліку діяльність ТОВ «Вінмашпостач» протягом 2021 - 2023 р.р., характеризується даними, представленими нами у табл. 2.2. (Додатки В, Д)

У відповідності до даних, наведених у табл. 2.2 ми бачимо, що необоротні активи ТОВ «Вінмашпостач» представлені на 100% основними засобами, які за період 2021 - 2023 р.р. зменшилися на 39,3%, що вказує на те, що Товариство не оновлювало основні фонди за аналізований період. Запаси ТОВ «Вінмашпостач» у 2023 р. зросли на 0,8% порівняно з 2021 р. та зменшилися у 2023 р. на 15,3% у 2023 р. порівняно з 2022 р., що свідчить про вивільнення частини запасів Товариства у 2023 р.

Дебіторська заборгованість ТОВ «Вінмашпостач» за товари зросла за період 2021 - 2023 р.р. на 230,9%, або на 3976,4 тис. грн.

Також можемо зазначити, що у ТОВ «Вінмашпостач» в складі активу балансу протягом аналізованого періоду 2021 – 2023 р.р. переважають оборотні активи (92,8% у 2023 р.), причому їх питома вага у складі активів балансу планомірно зростала (з 85,6% у 2021 р. та до 89,9% у 2022 р.). Вартість необоротних активів Товариства у 2023 р. зменшилася на 39,3%; оборотних зросла на 31,5%. Таке зростання свідчить про погіршення стану матеріально-технічної бази ТОВ «Вінмашпостач», що є негативною динамікою та водночас про те, що Товариство стало краще підтримувати рівень своєї поточної активності.

У структурі оборотних активів ТОВ «Вінмашпостач» найбільшу частку займають запаси (52,6% у 2023 р.) та дебіторська заборгованість за товари (40,5% у 2023 р.) в загальному обсязі оборотних активів Товариства. Найменшу частку у структурі оборотних активів займають гроші та їх еквіваленти (0,2% у 2023 р.).



Таблиця 2.2 – Аналіз статей балансу ТОВ «Виробниче підприємство «ПНЕВМАТИК» за період 2020 - 2022 р.р., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+,-)	відносне (%)
<b>Актив</b>					
Основні засоби	1802,0	1467,5	1094,7	-707,3	-39,3
Всього необоротних активів	1802,0	1467,5	1094,7	-707,3	-39,3
Запаси	7338,9	8739,3	7399,9	+61,0	+0,8
Дебіторська заборгованість з товари	1722,0	1363,2	5698,4	+3976,4	+230,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом товари	835,6	791,5	473,8	-361,8	-43,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	524,6	222,8	129,1	-395,5	-75,4
Гроші та їх еквіваленти	31,5	1762,8	35,0	+3,5	+11,1
Інші оборотні активи	197,2	102,5	286,9	+89,7	+45,5
Всього оборотних активів	10698,5	13034,3	14066,9	+3368,4	+31,5
<b>Пасив</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	500,0	500,0	500,0	-	-
Нерозподілений прибуток	5492,8	9857,3	6565,3	+1072,5	+19,5
Власний капітал - всього	5992,8	10357,3	7065,3	+1072,5	+17,9
Довгострокові зобов'язання	1050,1	981,2	852,3	-197,8	-18,8
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	957,9	593,3	811,7	-146,2	-15,3
Всього поточних зобов'язань	5457,6	3163,3	7244,0	+1786,4	+32,7
Баланс	12500,5	14501,8	15161,6	+2661,1	+21,3

Нерозподілений прибуток ТОВ «Вінмашпостач» зріс за період 2021 – 2023 р.р. на 1072,5 тис. грн., або на 19,5%. Це означає, що Товариство за аналізований період інвестувало власні кошти у виробничо-господарську діяльність. У 2023 р. нерозподілений прибуток зменшився на 33,4% порівняно з 2022 р., що свідчить про послаблення фінансового потенціалу ТОВ «Вінмашпостач» у 2023 р.

У 2023 р. ТОВ «Вінмашпостач» погасило поточну кредиторську заборгованість за товари на 15,3% від показника за 2021 р. і на кінець 2023 р. ця сума становила 811,7 тис. грн., проте порівняно з 2022 р. цей показник зріс на 36,8%, що вказує на збільшення вартості залучених джерел фінансування Товариством у 2023 р. порівняно з 2022 р.

Валюта балансу ТОВ «Вінмашпостач» за період 2021 - 2023 р.р. зросла на 2661,1 тис. грн. (що становить 21,3%). Це свідчить про розширення ТОВ «Вінмашпостач» своєї виробничо-господарської діяльності.

Таким чином, на основі проведеного дослідження ми можемо констатувати, що ТОВ «Вінмашпостач» на кінець 2023 р. залишалося залежним від зовнішніх джерел фінансування своєї виробничо-господарської діяльності. Отже, можемо говорити про те, що управління ТОВ «Вінмашпостач» здійснюється недостатньо ефективно.

2.2. Оцінювання ефективності та якості системи прийняття управлінських рішень в ТОВ «Вінмашпостач» в при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

Ефективність системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «Вінмашпостач» встановлює можливість ефективної адаптації Товариства до умов зовнішнього нестабільного середовища. У ТОВ «Вінмашпостач» розроблена та діє система стратегічного управління. Також у Товаристві

встановлені засади реалізації управлінської політики, на основі чого і сформовано його організаційно-управлінську структуру.

Фінансова стратегія управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Вінмашпостач» спрямована на реалізацію стратегії зростання. Підґрунтям фінансової стратегії ТОВ «Вінмашпостач» є забезпечення фінансово-економічної безпеки Товариства у вигляді оптимізації системи управління витратами і ризиками. При цьому невід'ємною складовою фінансової стратегії управління Товариством є обґрунтування доцільності та ефективності фінансових механізмів стимулювання збуту продукції.

Операційна стратегія управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Вінмашпостач» спрямована на швидке та якісне обслуговування клієнтів Товариства. Така політика дозволяє Товариству розширювати свою присутність на зовнішніх ринках збуту та ефективно конкурувати. Водночас, у ТОВ «Вінмашпостач» домінує орієнтація на систему таких пріоритетів, як якість, гнучкість та мінімізація витрат, що певним чином обмежує можливості розвитку Товариства.

Маркетингова стратегія управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Вінмашпостач» орієнтована на розвиток Товариства, вона чітко відповідає базовій стратегії, оскільки спрямована на збільшення своєї присутності на зовнішньому ринку. В ТОВ «Вінмашпостач» використовується широкий управлінський інструментарій маркетингової політики, а найбільша увага на даний час приділяється маркетинговим дослідженням, оскільки Товариство функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Вінмашпостач» в сфері ЗЕД притаманні певні протиріччя, мають місце слабкі сторони. Насамперед, система стратегічного управління ТОВ «Вінмашпостач» не зовсім чітко визначена в організаційній структурі Товариства. Водночас, спостерігається певна дезінтеграція підсистем управління зовнішньоекономічною діяльністю в Товаристві та підсистеми управління комплексом операцій на внутрішньому ринку.

Наразі стратегію управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Вінмашпостач» можна визначити як стратегію інтенсифікованого зростання, оскільки Товариство наразі намагається відновити втрачені партнерські зв'язки на міжнародному ринку та встановити нові. На даний час фактично весь процес управління ТОВ «Вінмашпостач» спрямований на забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності, зокрема, - міжнародне науково-технічне співробітництво.

Наведена нами характеристика основних управлінських стратегій ТОВ «Вінмашпостач» дозволяє зробити висновок про наявність у Товаристві системи стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю та механізмів її реалізації.

Аналіз політики управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ «Вінмашпостач» в сфері ЗЕД вказує на певні недоліки а саме:

1. У сфері операційного управління Товариство спрямоване на декілька операційних пріоритетів: забезпечення якості продукції, швидкості виконання замовлень, якості обслуговування та оперативності постачань. Відповідно, домінування кількох операційних пріоритетів певним чином обмежує можливості Товариство, що ускладнює конкуренцію на зовнішньому ринку (хоча й обумовлюється політикою диверсифікації);

2. У сфері фінансового управління ТОВ «Вінмашпостач» спрямоване на забезпечення точних та своєчасних розрахунків задля уникнення можливих ризиків, пов'язаних із нестабільністю валютних курсів та забезпеченням фінансово-економічної безпеки Товариства.

3. У сфері управління зовнішньоекономічною маркетинговою політикою ТОВ «Вінмашпостач» відповідні стратегічні пріоритети визначені досить слабо;

4. У сфері управління персоналом у ТОВ «Вінмашпостач» основний акцент ставиться на виробництво якісної продукції та своєчасне обслуговування. Водночас, питання розвитку персоналу, підвищення його трудової мотивації не є першорядними.

У сфері зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вінмашпостач» орієнтовано на здійснення експортних операцій. У 2021 - 2023 р.р. Товариство експортувало продукцію до Молдови, Румунії, Болгарії, Туреччини, Польщі, Франції, Литви та Грузії, рис. 2.2.

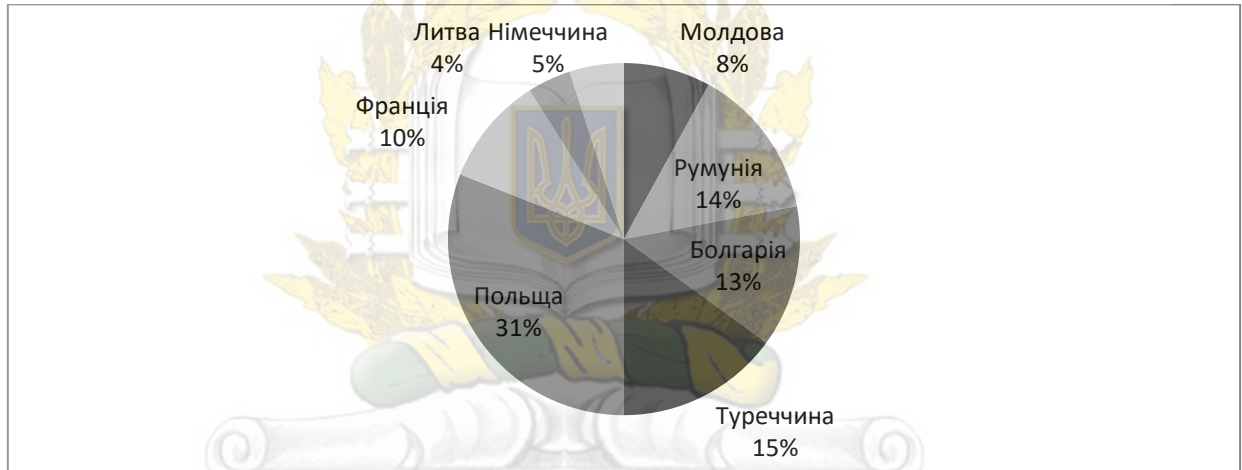


Рисунок 2.2 – Географічна структура експорту ТОВ «Вінмашпостач» за 2021 – 2023 р.р.

Частка експорту у 2021 – 2023 р.р. займала 17% у фінансовому обороті ТОВ «Вінмашпостач».

Проведене нами дослідження дозволяє виділити систему принципів та факторів впливу на процес прийняття управлінських рішень у ТОВ «Вінмашпостач», які є основою управлінської політики Товариства в сфері здійснення зовнішньоекономічної діяльності:

- динамічний розвиток Товариства на основі стратегічної співпраці з міжнародними партнерами;
- диверсифікація діяльності та розширення системи послуг, що надаються Товариством;
- освоєння та впровадження інноваційних технологій у виробництво;
- забезпечення ефективної системи контролю за якістю продукції;

- гнучка система ціноутворення та формування ефективної системи фінансування збуту шляхом співпраці з низкою фінансових структур;

- підвищення кваліфікації персоналу, розробка та впровадження системи розвитку працівників;

- забезпечення ефективної системи маркетингових комунікацій, що сприяє посиленню зовнішньоринкових позицій, враховуючи потенціал Товариства у середньостроковій перспективі.

Процес прийняття управлінських рішень в сфері зовнішньоекономічної діяльності в ТОВ «Вінмашпостач» відбувається за принципом доцільності рішень, а саме:

1. Здійснюється організація та здійснення постійного спостереження за тенденціями у зовнішньому середовищі (ринок, технології, інновації, політика, економіка, суспільство тощо).

2. Здійснюється формування звітності про результати здійснених спостережень.

3. Управлінський склад і працівники планово-економічного відділу планують та розподіляють завдання на чотири види: термінові та важливі (які потрібно опрацювати негайно); середньострокові та ті, що мають бути інтегровані до наступного циклу планування; важливі нетермінові завдання; завдання, які не заслуговують на увагу керівництва.

4. Термінові завдання керівництво доручає відповідним відділам до виконання або формуються спеціальні робочі групи з метою негайного розв'язання проблем.

5. Для середньострокових та нетермінових завдань відповідні рішення формуються та контролюються керівництвом ТОВ «Вінмашпостач». При цьому рішення обираються, враховуючи стратегічні та тактичні наслідки. Управлінський склад Товариства постійно стежить за зміною (коригуванням) завдань, оновлюючи їх перелік та змінюючи їх пріоритетність.

В процесі діагностики зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вінмашпостач» проведемо дослідження динаміки структури чистих доходів від експортної діяльності Товариства, табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка структури чистих доходів від здійснення ТОВ «Вінмашпостач» зовнішньоекономічної діяльності за період 2021-2023 р.р., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+,-)	віднос- не (%)
Сукупний чистий дохід від реалізації продукції	24810,6	31433,0	31516,1	+6705,5	+27,0
Чистий дохід від реалізації продукції на зовнішньому ринку	11418,6	915,8	2584,7	-8833,9	-77,4
Частка чистого доходу від експорту у сукупному чистому доході, %	46,0	2,9	8,2	-37,8	X

За результатами наведених в табл. 2.3 даних нами встановлено, що чистий дохід від здійснення ТОВ «Вінмашпостач» експортної діяльності зменшився. У 2022 р. відбулося різке скорочення доходу від експорту Товариства на 92%, або на 10502,8 тис.грн., що спричинено об'єктивними причинами (закриттям кордонів, відповідно, порушенням логістичних процесів), пов'язаними з початком повномасштабного вторгнення в Україну. Частка чистого доходу ТОВ «Вінмашпостач» від експортної діяльності в його сукупному чистому доході коливалася в межах 2,9% - 46% протягом 2021 – 2023 р.р. Як бачимо, ТОВ «Вінмашпостач» було експортоорієнтованим, проте наслідки війни в Україні спричинили у 2022 р. практично повний колапс постачань, а у 2023 р. - втрату більшої частини міжнародних партнерів та замовлень на зовнішньому ринку.

Динаміка та структура зовнішньоекономічної (експортної) діяльності Товариства в географічному розрізі представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка та структура зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вінмашпостач» в географічному розрізі за період 2021 - 2023 р.р., тис. грн.

Країни	Роки						Відхилення	
	2021		2022		2023		2023р. від 2021 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсол., +/-	відн., %
Молдова	1060,0	9,3	101,8	11,1	31,7	1,2	-1028,3	-97,0
Румунія	1597,8	14,0	150,2	16,4	340,7	13,2	-1257,1	-78,7
Болгарія	148,4	1,3	16,1	1,8	1775,0	68,7	+1626,6	>в12р.
Туреччина	2237,9	19,6	-	-	-	-	-2237,9	-100,0
Польща	3539,8	31,0	647,7	70,7	437,3	16,9	-3102,5	-87,6
Німеччина	746,0	6,5	-	-	-	-	-746,0	-100,0
Франція	1491,9	13,0	-	-	-	-	-1491,9	-100,0
Литва	596,8	5,3	-	-	-	-	-596,8	-100,0
Всього:	11418,6	100,0	915,8	100,0	2584,7	100,0	-8833,9	-77,4

Аналіз показав, що обсяги та географічна структура експорту за період 2021 – 2023 р.р. кардинально змінилися. Так, у 2021 р. найбільший обсяг експортної діяльності ТОВ «Вінмашпостач» здійснювало з контрагентами з Польщі (31,0%) та Туреччини (19,6%). У 2022 р. Товариство повністю припинило експорт продукції до Туреччини, Німеччини, Франції та Литви. За аналізований нами період обсяги експорту ТОВ «Вінмашпостач» зменшилися на 77,4%. Експорт продукції Товариства за 2021 – 2023 р.р. зменшився зі всіма країнами, окрім Болгарії. ТОВ «Вінмашпостач» у 2022 р. уклало з Болгарією низку взаємовигідних міжнародних контрактів про співпрацю та наростило обсяги реалізації своєї продукції до 1775,0 тис. грн. за 2023 р., що на 1626,6 тис. грн. більше, ніж за 2021 р. та на 1758,9 тис. грн. більше, ніж у 2022 р.

Найбільшу питому частку чистого доходу від зовнішньоекономічної експортної діяльності ТОВ «Вінмашпостач» у 2023 р. було забезпечено за рахунок експортних операцій Товариства з Болгарією – 68,7% у загальній



структурі експорту. До Польщі у 2023 р. Товариство експортувало 16,9%, від всього обсягу експорту; до Румунії – 13,2% і до Молдови - 1,2% відповідно.

Процес прийняття управлінських рішень в ТОВ «Вінмашпостач» в сфері ЗЕД відбувається поетапно:

1. Визначається потреба в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю Товариства.
2. Встановлюються цілі управління зовнішньоекономічною діяльністю.
3. Встановлюється та конкретизується набір показників з метою оцінювання ефективності управлінських рішень в сфері ЗЕД.
4. Здійснюється аналіз управлінських рішень Товариства в сфері ЗЕД.
5. Проводиться економічне оцінювання результатів здійсненого аналізу.
6. Поприймаються управлінські рішення в сфері ЗЕД та способи удосконалення їх ефективності та якості.
7. Здійснюється безпосередньо виконання управлінських рішень.
8. Здійснюється контроль за виконанням управлінських рішень в сфері ЗЕД.

Концепція процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Вінмашпостач» в сфері ЗЕД охоплює всі зміни у стратегії, виробництві та адмініструванні всіх виробничо-господарських процесів у Товаристві. Наразі під час підготовки управлінських рішень в сфері ЗЕД у ТОВ «Вінмашпостач» використовуються такі індикатори:

- виникнення проблеми (встановлення ситуації на зовнішньому ринку, яка потребує зміни);
- вимоги до інформації (визначення, яка інформація потрібна, її терміновість та в якому обсязі);
- встановлення даних про постачальників інформації;
- встановлюються очікувані інформаційні витрати;
- здійснюється фактичне оцінювання якості отриманої інформації, яка ґрунтується на фактичному задоволенні всіх очікуваних інформаційних потреб Товариства;

- встановлюються фактичні інформаційні витрати.

На основі одержаної інформації в Товаристві розробляються альтернативи для вирішення відповідної проблеми.

Насамперед, у процесі прийняття управлінських рішень в сфері ЗЕД ТОВ «Вінмашпостач» здійснює постановку цілей, що свідчить про початок процесу управління. Потім встановлюється завдання. Керівництво ТОВ «Вінмашпостач» визначає виконавців завдання та строки щодо його виконання, враховуючи поставлену мету. На цьому етапі від керівників відділів Товариства збирається вся необхідна інформація. Наступний етап складається з декількох підрівнів, які у своїй сукупності становлять процес прийняття управлінського рішення в сфері ЗЕД у ТОВ «Вінмашпостач». На цьому етапі формування управлінських рішень враховуються всі можливі альтернативні варіанти управлінського рішення, оскільки в Товаристві розуміють, що лише тоді рішення може бути оптимальним. Після того, як в ТОВ «Вінмашпостач» встановлені всі можливі способи розв'язання проблем, здійснюється оцінювання, тобто, визначаються переваги і недоліки кожної з альтернатив та встановлюються можливі результати їх використання, здійснюється об'єктивний аналіз отриманих результатів. Наприкінці ухвалене управлінське рішення проходить безпосередню стадію свого впровадження (реалізації).

#### *Висновки до другого розділу*

1. Отже, можемо констатувати, що управлінські зусилля ТОВ «Вінмашпостач» в сфері ЗЕД спрямовані, насамперед, на реалізацію існуючих пріоритетів і завдань його зовнішньоекономічного розвитку. Незважаючи на проголошення управлінської стратегії диверсифікованого зовнішньоекономічного зростання, зусилля Товариства у напрямку диверсифікації є достатньо слабкими.

2. Наразі ТОВ «Вінмашпостач» намагається бути конкурентоспроможним на зовнішньому ринку за рахунок ефективної системи

управління зовнішньоекономічною діяльністю в існуючих сегментах, а не за рахунок освоєння нових зовнішньоринкових сегментів, формування політики зовнішньоекономічного розвитку, перегляду пріоритетів у напрямках здійснення міжнародної діяльності та оптимізації їхньої структури тощо.

3. Зроблений нами висновок підтверджується і особливостями реалізації управлінської політики ТОВ «Вінмашпостач» у сфері зовнішньоекономічної діяльності.



### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІНМАШПОСТАЧ»

3.1. Формування комплексу стратегічних заходів щодо підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень при здійсненні ТОВ «Вінмашпостач» міжнародної діяльності

В теперішніх умовах обмеженості фінансових можливостей ТОВ «Вінмашпостач» та дефіциту трудового потенціалу (у зв'язку з масштабною еміграцією кваліфікованого персоналу) на нашу думку, потенційно важливим резервом удосконалення зовнішньоекономічної діяльності Товариства є активізація управлінських процесів, тобто, удосконалення системи планування діяльності, оптимізація організаційної структури управління бізнес-процесами, апробація та впровадження інноваційних виробничих технологій та методів управлінської діяльності, в тому числі - прийняття ефективних управлінських рішень. При прийнятті рішень у ТОВ «Вінмашпостач» потрібно орієнтуватися на поточну ситуацію, рівень наявного інформаційного забезпечення, рівень кваліфікації управлінського персоналу, а також ступінь невизначеності зовнішнього середовища Товариства. Ми вважаємо, що при цьому найбільш доцільним буде поєднання формалізованих та експертних підходів до процесу прийняття управлінських рішень. У будь-якому випадку не можна орієнтуватися лише на досвід, необхідним є аналіз достовірної та вчасної інформації про стан зовнішнього середовища як на внутрішньому так і на міжнародному ринках. Оптимальним методом для виконання такого завдання на нашу думку, є SWOT-аналіз, який дозволить Товариству отримати цілісне бачення свого внутрішнього

потенціалу та співставити його з можливостями і загрозами зовнішнього середовища. З метою обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управлінських технологій в сфері ЗЕД сформуємо матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «Вінмашпостач», табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз для ТОВ «Вінмашпостач»

Внутрішнє середовище ТОВ «Вінмашпостач»	Зовнішнє середовище ТОВ «Вінмашпостач»		
		Можливості:	Загрози:
		- вихід на нові зовнішні ринки збуту; - диверсифікація продукції; - залучення додаткового капіталу.	Поява нових конкурентів. Посилення бойових дій в регіоні розташування Товариства. Зростання цін на метал. Валютні коливання.
	Сильні сторони	Сильні сторони + можливості	Сильні сторони+загрози
	Індивідуальний підхід до клієнтів. Цінова політика Кваліфікований персонал. Висока якість продукції.	Розширення клієнтської бази. Підвищення обсягів експорту. Зростання рівня прибутковості. Підвищення конкурентоспроможності. Формування позитивного іміджу.	Поява на зовнішньому ринку більш якісних товарів. Зменшення попиту на продукцію Товариства. Перехоплення частини зовнішнього ринку конкурентами.
	Слабкі сторони	Слабкі сторони + можливості	Слабкі сторони + загрози
	Поступається крупним виробникам с/г техніки Недостатня інноваційність виробництва. Недостатня рекламна діяльність.	Підвищення мотивації персоналу. Підвищення рівня кваліфікації працівників. Використання досвіду іноземних компаній. Розвиток інноваційної діяльності шляхом залучення додаткового капіталу.	Ризик нарощення дебіторської заборгованості. Активізація діяльності конкурентів на зовнішньому ринку Зменшення обсягів експорту та прибутку Втрата сегментів на зовнішньому ринку Втрата клієнтів

Отже, процес прийняття управлінських рішень у ТОВ «Вінмашпостач» в сфері ЗЕД має бути спрямований на формування таких передумов діяльності Товариства на зовнішньому ринку:

1. Правильний розрахунок всіх потенційних ризиків Товариства та можливих витрат.
2. Встановлення та дослідження найбільш ефективних логістичних шляхів експорту продукції.
3. Розробку методики зацікавлення продукцією Товариства нових клієнтів.
4. Вихід та завоювання нових міжнародних ринків збуту та розгляд можливості переукладання договорів-контрактів з клієнтами, ділові відносини з якими були втрачені через повномасштабне вторгнення росії в Україну.
5. Нарощення обсягів експорту та приток інвестицій.
6. Впровадження інновацій за рахунок участі у міжнародних виставках-ярмарках.

Отже, управлінські рішення ТОВ «Вінмашпостач» в сфері ЗЕД повинні бути спрямовані на негайне вирішення проблемних ситуацій та повне використання потенційних можливостей. Відповідно до отриманих нами результатів SWOT-аналізу, стратегічні управлінські рішення ТОВ «Вінмашпостач» мають бути спрямовані на вирішення проблем щодо мотивації та розвитку персоналу, а також на фінансове забезпечення зовнішньоринкової експансії.

Завдяки прийняттю ефективних управлінських рішень всі процеси зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вінмашпостач» будуть інтегровані в одну систему, яка, відповідно забезпечить отримання Товариством більших прибутків. На основі досліджень різних моделей процесу прийняття управлінських рішень нами було розроблено інноваційну модель управління зовнішньоекономічною діяльністю для ТОВ «Вінмашпостач», рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Інноваційна модель процесу прийняття управлінських рішень в сфері ЗЕД у ТОВ «Вінмашпостач»

Наведений нами процес управління зовнішньоекономічною діяльністю повинен підпорядковуватися загальній стратегії ТОВ «Вінмашпостач», яка має бути сформована на довгострокову перспективу та матиме можливість коригування керівництвом Товариства у разі потреби.

З метою реалізації системного підходу в процесі прийняття управлінських рішень в сфері здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вінмашпостач» необхідно, насамперед, сформувати загальну стратегію управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка, на нашу думку, повинна передбачати: аналіз міжнародного попиту на продукцію Товариства,

формування пріоритетних зовнішніх ринків збуту, мінімізацію ризиків при здійсненні експортної діяльності на обрані міжнародні ринки. Потім, на нашу думку, весь процес прийняття управлінських рішень у ТОВ «Вінмашпостач» в сфері ЗЕД необхідно розподілити на такі складові: пошук контрагентів на нових зовнішніх ринках збуту та робота з поточними (та втраченими) контрагентами. Робота з поточними контрагентами на міжнародному ринку повинна бути орієнтована на формування довгострокових взаємовигідних відносин, які повинні бути засновані на своєчасному експорті якісної сільськогосподарської техніки, конкурентоспроможній оплаті продукції зі сторони міжнародних партнерів та якісному виконанні взятих на себе зобов'язань зі сторони ТОВ «Вінмашпостач». Необхідно особливу увагу приділяти правильному оформленню зовнішньоекономічної документації та здійснювати систематичне дослідження змін у законодавстві.

Відповідно, подальша ринкова експансія ТОВ «Вінмашпостач» потребує залучення додаткового персоналу. Ми вважаємо, що вирішити дану проблему можливо шляхом активізації HR-брендингу (підвищення привабливості Товариства як роботодавця для потенційних працівників), а також шляхом співпраці з закладами вищої освіти з метою залучення до діяльності Товариства випускників. Потребу у додаткових фінансових інвестиціях, на нашу думку, можна вирішити шляхом залучення в ТОВ «Вінмашпостач» додаткових інвесторів. Доцільно зауважити, що при цьому обов'язково необхідно попередньо здійснити розрахунок оптимального співвідношення власного та залученого капіталу Товариства з метою підтримання його фінансової безпеки. Диверсифікація діяльності ТОВ «Вінмашпостач» визначає першочергову потребу налагодження та розширення міжнародних збутових каналів. Відповідно, у наведених обставинах актуалізується роль відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вінмашпостач». Це, в свою чергу, обумовлює потребу адаптації та оптимізації організаційної структури відділу зовнішньоекономічної діяльності в напрямку введення посади міжнародного аналітика. В теперішніх умовах



великої ймовірності настання ризиків та нестабільності зовнішнього середовища, кризових економічних процесів закордонні контрагенти (як існуючі так і потенційні) з метою захисту власних інтересів, відповідно, будуть вимагати від ТОВ «Вінмашпостач» більш жорстких умов співпраці. Саме тому зростає відповідальність аналітиків Товариства, які повинні оцінити умови співпраці, що пропонуються іноземними партнерами і максимально точно врахувати всі потенційні ризики для Товариства. В теперішніх умовах зростає відповідальність за прийняття управлінських рішень в сфері ЗЕД у зв'язку з підвищенням ймовірності настання ризиків. Саме тому вагомість аналітичної діяльності в ТОВ «Вінмашпостач» набуває особливого значення на зовнішньому ринку. Відповідно, це визначає потребу ТОВ «Вінмашпостач» у залученні фахівців, компетентних у сучасних методах і технологіях аналізу та прогнозування зовнішньоринкової ситуації з врахуванням всієї сукупності вітчизняних та міжнародних чинників впливу. Специфіка сучасних умов щодо здійснення ТОВ «Вінмашпостач» зовнішньоекономічної діяльності (високий ступінь невизначеності та ризиків), а також необхідність врахування всіх чинників (як у розрізі окремих кран, так і за сферою прояву) підвищують актуальність та обґрунтовують доцільність оволодіння сучасними інноваційними методами розробки та прийняття управлінських рішень у сфері ЗЕД. Враховуючи те, що зовнішнє бізнес-середовище та конкуренція наразі є динамічними та складними, то в міжнародному бізнесі інноваційні методи прийняття управлінських рішень є надзвичайно важливими.

На нашу думку, для ТОВ «Вінмашпостач» найбільш ефективними інноваційними методами прийняття управлінських рішень у сфері ЗЕД можуть бути:

1. Скринінг управлінських технологій, який передбачає здійснення систематичного моніторингу технологічних та індустріальних інновацій.
2. Експериментальний метод, сутність якого полягає у запровадженні в управлінську діяльність Товариства методології Lean Startup з метою швидкої

інтеграції та апробації нових ідей та стратегій управління на зовнішньому ринку.

3. Міжнародна стратегія співпраці, що передбачає залучення ТОВ «Вінмашпостач» до міжнародної колаборації та обміну інноваційними ідеями та ресурсами з іноземними компаніями.

4. Розробка зовнішньоекономічних стратегій, які враховують різні культурні та економічні аспекти. Більш широкі можливості для удосконалення процесу прийняття рішень у сфері ЗЕД надають сучасні інформаційні технології. При цьому сферами їх застосування у міжнародному менеджменті ТОВ «Вінмашпостач», на нашу думку, можуть бути:

- моніторинг інформації для ухвалення управлінських рішень: новітні інформаційні технології сприяють накопиченню великих обсягів даних з різних джерел (внутрішні та зовнішні бази даних, соціальні мережі тощо). Це, в свою чергу, дозволяє аналізувати різні показники бізнес-процесів та оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Разом з цим, аналіз отриманих даних з використанням певних інструментів (штучний інтелект, аналітичні програми тощо) дозволяє визначати сучасні тренди, які можуть бути корисними в процесі прийняття управлінських рішень.

- спеціалізовані системи щодо підтримання процесу прийняття управлінських рішень (моделювання сценаріїв, використання аналітичних інструментів тощо) нададуть керівництву ТОВ «Вінмашпостач» інформацію та інструменти для прийняття стратегічних управлінських рішень.

- електронний документообіг, який сприяє швидкій обробці, збереженню та передачі бізнес-інформації. Спеціальні електронні системи документообігу дозволяють швидко обмінюватися інформацією та зменшують ризик втрати важливих даних.

- впровадження бізнес-процесів: використання інноваційних інформаційних систем дозволить автоматизувати бізнес-процеси в ТОВ «Вінмашпостач», покращити координацію та ефективність діяльності всього Товариства.

- безпека інформації. Забезпечення високого рівня безпеки інформаційних даних ТОВ «Вінмашпостач» є вкрай необхідним для управлінських рішень, особливо у випадку, коли інформаційні технології використовуються в Товаристві для обробки конфіденційної інформації.

- віртуалізація та хмарні технології: сприяють більш гнучкому використанню та масштабуванню інформаційної інфраструктури.

Саме тому, на нашу думку, інноваційні інформаційно-комунікаційні технології повинні стати невід'ємною частиною процесу прийняття управлінських рішень, вони сприятимуть ТОВ «Вінмашпостач» адаптуватися до змін, оптимізації всіх робочих бізнес-процесів та прийняттю керівництвом Товариства обґрунтованих управлінських рішень. Доцільно також зазначити, що сучасні технології процесу прийняття ТОВ «Вінмашпостач» управлінських рішень у сфері ЗЕД повинні бути гнучкими і адаптованими до реалій вітчизняного та міжнародного середовищ, а також ґрунтуватися на впровадженні та використанні не лише інноваційних методів, а й переваг класичних.

3.2. Напрямки оптимізації процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Вінмашпостач» у контексті впровадження інноваційної стратегії зовнішньоекономічної діяльності

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, виробничо-господарської діяльності та ефективності процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Вінмашпостач» в сфері ЗЕД свідчить про необхідність вибору подальшої стратегії розвитку його зовнішньоекономічної діяльності. Оскільки ТОВ «Вінмашпостач» у контексті свого життєвого циклу знаходиться на стадії «зрілості», то, на нашу думку, Товариству найбільш доцільно буде обрати інноваційну стратегію. Така стратегія повинна бути спрямована на залучення

споживачів за допомогою таких нових видів продукції, в яких містяться результати інноваційної діяльності Товариства порівняно з уже існуючою продукцією.

Ми вважаємо, що інноваційна стратегія буде найбільш актуальною для ТОВ «Вінмашпостач», оскільки, враховуючи війну в Україні, деякі види сільськогосподарської техніки були тимчасово зняті з виробництва. У зв'язку з цим відбулася втрата зовнішніх ринків збуту та загострення конкуренції. Саме тому, для того, щоб забезпечити свої стійкі конкурентні позиції на ринку ТОВ «Вінмашпостач» повинно прагнути до повного завантаження своїх виробничих потужностей за рахунок розробки та виготовлення нових видів продукції.

При цьому, на нашу думку, однією з найбільш важливих складових інноваційного менеджменту ТОВ «Вінмашпостач» має бути процес обґрунтування, розробки та впровадження його інноваційної зовнішньоекономічної стратегії, що, відповідно, забезпечить формування передумови для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності Товариства, його стратегічного довгострокового розвитку, формування дієвих комплексних механізмів зовнішніх стратегічних перетворень. Саме комплексний підхід, на нашу думку, повинен сформувати можливості для успіху інноваційної діяльності ТОВ «Вінмашпостач» на зовнішніх ринках. При цьому керівництво Товариство повинно розуміти, що його інноваційна стратегія повинна бути гнучкою з метою швидкого пристосування до змін зовнішнього середовища та трансформації необхідних виробничих процесів. ТОВ «Вінмашпостач» потрібно враховувати, що оскільки інноваційні зміни є особливо важливими в процесі управління його зовнішньоекономічною діяльністю, а забезпечує, організовує та контролює цей вид діяльності саме зовнішньоекономічний відділ, то, відповідно, від ефективності роботи цього відділу безпосередньо залежить прибутковість, оперативність та ефективність здійснення ТОВ «Вінмашпостач» експортних операцій.

На нашу думку, формування інноваційної стратегії ТОВ «Вінмашпостач» повинно передбачати її формалізацію у вигляді інноваційної програми. При цьому мають бути чітко визначені цілі, задачі та механізми в рамках реалізації інноваційних проєктів. Потрібно визначити необхідні ресурси і часові обмеження як для окремих інноваційних проєктів Товариства, так і для всієї його інноваційної програми.

Насамперед, формування та інтеграція інноваційної стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вінмашпостач», на нашу думку, повинна починатися з раціональних управлінських дій у сфері економіки знань; на етапі адаптації поточного та оперативного управління і коригування інноваційної стратегії важливим є встановлення відповідальності. Етап вибору напрямку модифікації інноваційної стратегії ТОВ «Вінмашпостач» у процесі прийняття управлінських рішень в сфері ЗЕД повинен здійснюватися на основі досвіду. Ефективність інтеграції інноваційної стратегії персоналом ТОВ «Вінмашпостач» залежить безпосередньо від його вмотивованості. Ми вважаємо, що з метою якісного організаційного забезпечення процесу виконання програми стратегічних дій потрібно сформувати організаційну структуру управління інноваціями в межах відділу зовнішньоекономічної діяльності; розробити систему зовнішньоекономічних зв'язків з партнерами, споживачами та контрагентами.

При цьому, на нашу думку, ТОВ «Вінмашпостач» в процесі впровадження інноваційної стратегії зовнішньоекономічної діяльності повинно чітко регулювати ефективність здійснення внутрішніх бізнес-процесів на основі циклічної взаємодії наведених основних характеристик у ланцюгу «знання – відповідальність – досвід – мотивація». Однак, потрібно зазначити, що запровадження інноваційної стратегії зовнішньоекономічної діяльності може призвести ТОВ «Вінмашпостач» як до стрімкого інноваційного розвитку, так і до виникнення ряду проблемних аспектів при здійсненні ним зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, наведемо основні переваги та недоліки, які, на нашу думку, отримає ТОВ «Вінмашпостач» після впровадження інноваційної стратегії у зовнішньоекономічну діяльність.

1. Основними перевагами впровадження інноваційної стратегії в діяльність ТОВ «Вінмашпостач» будуть:

- високе визнання Товариства на міжнародному ринку збуту;
- забезпечення високого рівня конкурентоздатності зовнішньоекономічної діяльності Товариства;
- формування довгострокових перспектив стратегічного інноваційного розвитку Товариства;
- створення передумов для високого технологічного розвитку Товариства;
- забезпечення інноваційності в контексті прийняття управлінських рішень керівництвом Товариства;
- формування пріоритетних можливостей щодо прийняття керівництвом Товариства швидких управлінських рішень в сфері ЗЕД.

В результаті, на нашу думку, ефективність інноваційної стратегії в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Вінмашпостач» сприятиме зростанню прибутковості Товариства, розширенню присутності Товариства на зовнішніх ринках збуту та конкурентоспроможності, підвищенню результативності його бізнес-процесів, зниженню операційних витрат та підвищенню рівня задоволеності споживачів.

2. Основними проблемними аспектами та негативними факторами впливу в процесі прийняття управлінських рішень у ТОВ «Вінмашпостач» у контексті формування інноваційної стратегії в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю Товариства, на нашу думку, можуть бути:

- висока ймовірність настання ризиків при розробці управлінських рішень в Товаристві;
- погана адаптація до зміни факторів зовнішнього середовища у процесі вибору та впровадження інноваційної стратегії в діяльність Товариства;

- високий рівень ймовірності настання ризиків при визначенні кінцевих результатів зовнішньоекономічної діяльності Товариства;
- потреба у внутрішній переорганізації Товариства;
- висока ймовірність настання інвестиційних ризиків у ході впровадження проєктів на зовнішніх ринках.

На нашу думку, найбільш важливими факторами впливу на процес прийняття управлінських рішень при виборі інноваційної стратегії для ТОВ «Вінмашпостач» мають бути:

1. Можливість використання ефекту синергії в процесі реалізації інноваційної стратегії Товариства у довгостроковій перспективі.
2. Забезпечення та підтримання балансу між діяльністю усіх структурних підрозділів Товариства.
3. Рівень забезпечення ТОВ «Вінмашпостач» ресурсами (фінансовими, кадровими, технічними, технологічними тощо) при впровадженні поставлених довгострокових цілей розвитку Товариства та реалізації його інноваційної стратегії.
4. Формування конкурентних переваг при здійсненні ТОВ «Вінмашпостач» зовнішньоекономічної діяльності за рахунок використання сильних власних сторін та слабких сторін конкурентів на зовнішньому ринку.
5. Відповідність інноваційної стратегії ТОВ «Вінмашпостач» його можливостям та загрозам зовнішнього середовища.

#### *Висновки до третього розділу*

1. Отже, при розробці та впровадженні реалізації інноваційної стратегії в діяльність ТОВ «Вінмашпостач» обов'язково потрібно враховувати такі фактори впливу, як загальну стратегію зовнішньоекономічної діяльності Товариства, достатність необхідного ресурсного забезпечення, імідж Товариства на зовнішньому ринку тощо. Також, на нашу думку, в процесі прийняття управлінських рішень ТОВ «Вінмашпостач» повинно перевірити

готовність зовнішнього ринку до сприйняття розроблених інноваційних рішень.

2. Управлінські рішення ТОВ «Вінмашпостач», спрямовані на структурування інноваційної стратегії дозволять більш чітко встановити завдання, методи та напрямки діяльності для вирішення проблеми щодо вибору та виходу на найбільш перспективні зовнішні ринки, сприятимуть оцінюванню можливостей та ресурсів Товариства щодо успішного його просування на певному ринку збуту, а також встановленню умови для найбільш швидкої адаптації Товариства до мінливих умов зовнішнього ринку.





## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Ринок сільськогосподарської техніки як в Україні, так і на міжнародній арені є достатньо конкурентним і знаходиться в постійному розвитку. ТОВ «Вінмашпостач» має достатньо сильну ринкову позицію в галузі завдяки високій якості своєї продукції, власним технічним розробкам та відмінному післяпродажному обслуговуванню. ТОВ «Вінмашпостач» постійно працює над удосконаленням своєї продукції та розробкою нових виробничих технологій з метою підвищення продуктивності виробництва та задоволення вимог споживачів.

2. Незважаючи на те, що продукція ТОВ «Вінмашпостач» дещо поступається інноваційністю продукції більш відомим та крупним компаніям, проте Товариство має кращу цінову пропозицію як для українських, так і для іноземних аграріїв. Водночас, ТОВ «Вінмашпостач» завдяки використанню не дорогої сировини та меншій вартості трудових ресурсів спроможне конкурувати з відомими світовими брендами завдяки доступній ціні при дотриманні європейського рівня якості. У зв'язку зі зростанням вимог до підвищення продуктивності та одночасному зменшенні витрат на технологічний цикл вирощування сільгосппродукції попит на продуктивну та якісну сільськогосподарську техніку на внутрішньому та зовнішньому ринках продовжує зростати, що і підтверджує перспективність подальшого внутрішнього та зовнішньоекономічного розвитку ТОВ «Вінмашпостач» в обраній галузі.

3. Ми вважаємо, що наразі перспективними ринками збуту для ТОВ «Вінмашпостач» можуть бути країни Східної Європи (Молдова, країни Балтії, Грузія,), країни ЄС (Румунія, Польща, Болгарія) та країни Центральної Азії (Казахстан, Узбекистан). Також, на нашу думку, ТОВ «Вінмашпостач» доцільно розглянути розширення міжнародної співпраці з країнами Африки (Нігерією, Єгиптом тощо) та Близького Сходу.

4. В теперішніх умовах господарювання можливості ефективної інтеграції ТОВ «Вінмашпостач» у систему міжнародного бізнесу визначаються його внутрішнім економічним потенціалом і сукупністю факторів впливу та індикаторів зовнішньоекономічного середовища. Для ТОВ «Вінмашпостач» зазначений процес наразі є складним, що обумовлюється критичними умовами розвитку української економіки (масштабні руйнування, погіршення ключових зовнішньоекономічних тенденцій, високі ризики) та кризовими явищами на міжнародному рівні. Саме тому, на нашу думку, ТОВ «Вінмашпостач» необхідно максимально раціонально активізувати усі резерви для збереження та розширення власних ринкових позицій на міжнародному ринку.

5. Проведене нами дослідження дає підстави стверджувати, що ТОВ «Вінмашпостач» має великий потенціал щодо свого подальшого зовнішньоекономічного розвитку. В Товаристві достатньо чітко визначено мету розвитку та забезпечено її інтеграцію. Зовнішньоекономічна політика ТОВ «Вінмашпостач» визначена на рівнях окремих функціональних сфер: фінансової, маркетингової, логістичної, операційної, а процес прийняття управлінських рішень орієнтований на реалізацію зовнішньоекономічної стратегії Товариства - стратегії диверсифікованого зростання. Проте, ТОВ «Вінмашпостач», проголошуючи стратегію диверсифікованого зростання, водночас, є дуже пасивним у напрямку диверсифікації. Рівень диверсифікації ТОВ «Вінмашпостач», беручи до порівняння структуру доходів Товариства, є недостатнім, що, відповідно не сприятиме збереженню економічної стійкості у разі прояву кризових чинників. Так, у зв'язку з валютними коливаннями, які здійснили потужний вплив на ефективність діяльності Товариства, траєкторія його прибутковості протягом аналізованого періоду була мінливою. Дестабілізація фінансового ринку спричинила збитковість ТОВ «Вінмашпостач» у 2023 р.

6. Проведене нами дослідження свідчить про те, що у ТОВ «Вінмашпостач» діє підсистема стратегічного управління – розроблена стратегія прийняття управлінських рішень в сфері ЗЕД. Також у ТОВ «Вінмашпостач» визначено базові засади реалізації управлінської зовнішньоекономічної політики, розроблено відповідну організаційну структуру управління. Ми вважаємо, що ТОВ «Вінмашпостач» наразі необхідно звернути увагу на систему стратегічного управління, оскільки саме вона визначить можливості Товариства щодо його ефективної адаптації до нестабільного зовнішнього середовища.

7. Аналіз і зіставлення сильних сторін діяльності ТОВ «Вінмашпостач» зі слабкими, можливостей та загроз дають змогу констатувати, що Товариству в подальшому потрібно тримати курс на розширення ринкової ніші на зовнішньому ринку, відновлення та посилення власних позицій на зовнішньому ринку та подальшу диверсифікацію діяльності. Особливо наголошуємо на активізації маркетингової політики міжнародних комунікацій з метою інформування суб'єктів зовнішнього ринку про можливості пропонованої сільськогосподарської техніки з точки зору збільшення її продуктивності та зменшення системи витрат. ТОВ «Вінмашпостач» потрібно враховувати, що досягнення таких цілей вимагає впровадження більш агресивної моделі поведінки Товариства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також обґрунтування системи управлінських механізмів. Встановлення напрямків подальшого розвитку ТОВ «Вінмашпостач», виходячи з результатів впровадження міжнародних проєктів потребує дослідження моделі розвитку Товариства загалом. При цьому потрібно досконало проаналізувати основні напрямки зовнішньоекономічного розвитку Товариства, окреслити коло проблем, можливі шляхи їх вирішення, оцінити ефективність зовнішньоекономічної політики Товариства, а також обґрунтувати можливості удосконалення подальших управлінських рішень в сфері ЗЕД.

8. В ТОВ «Вінмашпостач» сформована система управління зовнішньоекономічною діяльністю, Товариство її розвиває та має достатні можливості активізувати її навіть у межах існуючої управлінської моделі. Наразі, у зв'язку з повномасштабним вторгненням, ТОВ «Вінмашпостач» зосередило основні зусилля реалізації власної продукції на вітчизняному ринку, що є позитивним фактором. Проте, з іншої сторони, система управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Вінмашпостач» і політика його міжнародної інтеграції наразі є недостатньо ефективними. Водночас, з точки зору реалізації пріоритетів диверсифікації, яка є основною передумовою уникнення можливих загроз, модель зовнішньоекономічного розвитку ТОВ «Вінмашпостач» вимагає вдосконалення. Для цього, на нашу думку, процес прийняття управлінських рішень Товариством повинен розроблятися на основі його сильних сторін та можливостей. Також, виходячи з наявності в ТОВ «Вінмашпостач» великого потенціалу розвитку ринку сільськогосподарської продукції та супутніх послуг, на нашу думку, необхідно також активізувати співпрацю з потужними міжнародними компаніями-виробниками саме в реалізації проектів інноваційного виробничого характеру.

9. Оскільки ТОВ «Вінмашпостач» має великі резерви розвитку, то використання цих резервів вимагає внесення змін до стратегії зовнішньоекономічного розвитку Товариства, удосконалити процес прийняття управлінських рішень в сфері ЗЕД та активізувати зусилля Товариства у напрямку подальшої диверсифікації. Вважаємо, що ТОВ «Вінмашпостач» повинно і в подальшому орієнтуватися на стратегію диверсифікованого зростання, проте наразі потрібно поглиблювати процеси диверсифікації, які, відповідно, будуть супроводжуватися зростанням витрат. Ми вважаємо, що найбільш прийнятною експортною стратегією для ТОВ «Вінмашпостач» буде стратегія фокусування, яка потребує формування чіткої політики розвитку зовнішнього ринку, цінової політики, політики просування продукції на міжнародний ринок та дистрибуції, які б сприяли нарощенню обсягів реалізації. Ґрунтуючись на зазначених вимогах до стратегії

фокусування, ТОВ «Вінмашпостач», на нашу думку, особливу увагу потрібно приділити формуванню організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка повинна забезпечувати ефективну координацію взаємодій зовнішньоекономічного відділу Товариства з іншими його підрозділами, а також формувати передумови щодо вирішення стратегічних завдань розвитку міжнародної співпраці. Крім цього, організаційно-управлінська структура ТОВ «Вінмашпостач», на нашу думку, повинна бути більш детально структурована у відповідності до напрямків діяльності Товариства в рамках стратегії диверсифікації. При цьому варто зважати на те, що диверсифікація потребує забезпечення раціональної інтеграції підсистеми зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вінмашпостач» у загальну систему управління Товариством. Також, на нашу думку, доцільним буде у підсистемі управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Вінмашпостач» виділити окремі центри управління, які стосуються безпосередньо планування зовнішньоекономічної діяльності та управління її реалізацією.

10. Таким чином, від удосконалення процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Вінмашпостач» в сфері ЗЕД, забезпечення його своєчасного здійснення та встановлення факторів впливу на нього залежить підвищення ефективності та прибутковості здійснення ТОВ «Вінмашпостач» зовнішньоекономічної діяльності. Вплив факторів процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Вінмашпостач» на формування його організаційно-економічного механізму сприяють адаптації Товариства до зовнішнього ринку в умовах євроінтеграції і визначають зовнішньоекономічну місію Товариства на довгостроковий період.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агій Я. Ю., Сойма С. Ю., Буркуш В. В. Роль антикризового управління у забезпеченні підвищення ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. № Вип. 21. С. 226–229. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/46.pdf>.
2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658>.
3. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І. О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/13.pdf).
4. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1. С. 97–106.
5. Біловол Р. І. Діагностика кризи як основа забезпечення розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 123–127. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-20-1/27-stati-20/2599-bilovol-r-i>.
6. Бондар В. Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/156.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf).
7. Виклюк М. І., Пісний Б. М., Петлін І. В. Концептуальні засади формування механізму антикризового фінансового управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 29. С. 433–438. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29\\_2019\\_ukr/69.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/69.pdf).

8. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2021/98.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf).

9. Гавриленко В. О. Завдання контролінгу в антикризовому управлінні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. № Вип. 23. С. 601–603. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/117.pdf>.

10. Гавриш О. М. Формування прибутку при антикризовому управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 110–117.

11. Гринкевич С., Баховський Л. Використання сучасних технологій для управління проєктами та їх ресурсами у кризовий період. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/877/841>.

12. Гринчишин Я. М. Чинники антикризового фінансового менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/64.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/64.pdf).

13. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.

14. Діденко Є. О., Фесюк А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка & держава*. 2022. №11. С. 90–96.

15. Добрянська В. В., Клименко К. В. Маркетинг як засіб антикризового управління. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 31. С. 235–242. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31\\_2019\\_ukr/37.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/37.pdf).

16. Докуніна К. І., Кожушков М. О. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 31. С. 243–248. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31\\_2019\\_ukr/38.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/38.pdf).

17. Зінченко О. А., Короленко С. М., Короленко Р. В. Економіко-фінансовий та організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 5. С. 150–157. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/81/68>.

18. Клепікова С. В., Яцина М. Г., Другова О. С. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Економіка, фінанси, право*. 2021. № 11. С. 18–22.

19. Ковбас Г. І. Основні напрямки розвитку концепції антикризового управління підприємствами в Україні. *Економіка, фінанси, право*. 2019. № 6. С. 23–27.

1. Кравчук О. Дослідження управлінського рішення у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: XIII Всеукраїнська студентська науково-практична конференція: збірник наукових праць, 18 квітня 2024 року*. Вінниця, 2024.

20. Кузьмін О. Є., Юринець О. В., Ємельянов О. Ю. Розвиток інвестиційної привабливості підприємств в умовах антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 5–12. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2021/3.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2021/3.pdf).

21. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Інфраструктура ринку*. 2021. № Вип. 51. С. 175–183. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51\\_2021\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/29.pdf).

22. Лутковська С. М., Цицкун О. П. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/80.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/80.pdf).

23. Марина А. С., Рябчикова Д. А., Тур Н. В. Діагностика криз в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. № Вип. 29. С. 464–470. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29\\_2019\\_ukr/74.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/74.pdf).

24. Матукова, Г, Багашова, Н, Матукова-Ярига Д. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/822/789>.



25. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. / [авт.: Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, О. В. Коваленко, М. В. Ковальчук, А. С. Соломко, В. Е. Зельдіч, Г. П. Сиваненко]. Київ : Ліра-К, 2019. 808 с.

26. Менеджмент : підручник / [О. М. Гірняк, П. П. Лазановський]. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2019. 352 с.

27. Мізіна О. В., Криворучко К. О. Антикризове управління у сучасному менеджменті підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2021/71.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/71.pdf).

28. Можевенко Т. Ю., Бережна В. І. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 2. С. 31–40.

29. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2021. 757 с.

30. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. № Вип. 23. С. 281–286. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2021/55.pdf>.

31. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2019/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/68.pdf).

32. Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2283/2204>.

33. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 110–116. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20\\_2020/19.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20_2020/19.pdf).

34. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.]. 2-ге вид, стер. Львів : Магнолія 2019. 283 с. (Вища освіта в Україні).

35. Сукрушева Г. О. Теоретичні основи побудови антикризової стратегії підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 29. С. 311–316. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29\\_2019\\_ukr/50.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/50.pdf).

36. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15–19. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7433&i=1>.

37. Череп А. В., Корженевська В. М. Особливості процесу формування рішень в області антикризового управління промисловими підприємствами. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 3. С. 45–54.

38. Шаповал Л. П., Святець М. Є. Формування системи антикризового фінансового моніторингу на підприємстві. *Економіка, фінанси, право*. 2021. № 2. С. 32–35.

39. Щукін Д. В. Методологічні засади оцінки ефективності стратегічного антикризового управління діяльністю промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/160.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/160.pdf).