

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри

Кириленко О.М.  
«   »     20    р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Тема: Конкурентні переваги ТОВ «УКР-АГРО РТ» при здійсненні  
зовнішньоекономічної діяльності

Виконала: Чижевська Таміла Вікторівна

Керівник: к.е.н., доцент Гуріна Ганна Сергіївна

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Київ - 2020

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ТМЛ Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи студентки

Чижевської Таміли Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Конкурентні переваги ТОВ «УКР-АГРО РТ» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

затверджена наказом ректора від "02" жовтня 2019 р., № 2263/ст

2. Термін виконання проекту (роботи): з 14.10.2019 р. до 09.02.2020 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «Укр-Агро РТ», нормативно-правова та законодавча база України, Інтернет-ресурси

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: дослідити теоретичні підходи визначення поняття «конкурентні переваги»; провести аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Укр-Агро РТ» та дослідити особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства; розробити пропозиції щодо удосконалення конкурентних переваг на підприємстві ТОВ «Укр-Агро РТ», провести оцінку ефективності запропонованої конкурентної стратегії ТОВ «Укр-Агро РТ»

5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: (рис. – 3, табл. – 2);

Аналітико-дослідницький розділ: (рис.– 3, табл. – 10);

Проектно-рекомендаційний розділ: (рис. – 7, табл. – 8).

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	14.10.2019-18.10.2019	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Укр-Агро РТк»	19.10.2019-26.10.2019	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	28.10.2019-01.11.2019	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	02.11.2019-18.11.2019	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	18.11.2019-29.11.2019	виконано
6.	Вибір шляхів удосконалення експортних операцій ТОВ «Укр-Агро РТ» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	30.11.2019-15.12.2019	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	15.12.2019-25.12.2019	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	03.01.2020-10.01.2020	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	11.01.2020-13.01.2020	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	до 09.02.2020	виконано

Студент \_\_\_\_\_ (Чижевська Т.В.)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ (Гуріна Г.С.)

## АНОТАЦІЯ

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Національний авіаційний університет – Київ, 2020. У роботі розглянуто важливість та актуальність дослідження проблеми формування конкурентних переваг з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств при зовнішньоекономічній діяльності.

Узагальнено вимоги, яким мають відповідати конкурентні переваги підприємства, а також визначено фактори, від яких залежить можливість забезпечення конкурентних переваг.

Визначено заходи розвитку конкурентних переваг ТОВ «УКР-АГРО РТ», проведені дослідження методики розробки конкурентної стратегії підприємства дозволили визначити, що одним з найефективніших інструментів, що дозволяє визначити тип конкурентної стратегії розвитку та напрями її розвитку є методика SPACE-аналізу.

Дослідженням встановлено, що ефективність діяльності фермерських господарств може бути досягнена за допомогою організації на підприємстві служби, яка б проводила аналіз зовнішньоекономічного ринку та позицій на ньому самого підприємства. Оскільки ТОВ «Укр-Агро РТ» переважно спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, зокрема, вирощуванні зернових, то серед організаційних заходів пропонується створити на підприємстві службу з контролю за організацією проведення зовнішньоекономічних операцій та експортних операцій зокрема.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ПРОДУКЦІЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ.

## АННОТАЦИЯ

Исследования на получение образовательно-квалификационного уровня магистра по специальности 073 - «Менеджмент». - Национальный авиационный университет - Киев, 2020. В работе рассмотрены важность и актуальность исследования проблемы формирования конкурентных преимуществ с целью обеспечения конкурентоспособности предприятий при внешнеэкономической деятельности.

Обзор требования, которым должны отвечать конкурентные преимущества предприятия, а также определены факторы, от которых зависит возможность обеспечения конкурентных преимуществ.

Определены меры развития конкурентных преимуществ ООО «УКР-АГРО РТ», проведенные исследования методики разработки конкурентной стратегии предприятия позволили определить, что одним из эффективных инструментов, позволяет определить тип конкурентной стратегии развития и направления ее развития является методика SPACE-анализа.

Исследованием установлено, что эффективность деятельности фермерских хозяйств может быть достигнута с помощью организации на предприятии службы, которая проводила анализ внешнеэкономического рынка и позиций на нем самого предприятия. Поскольку ООО «Укр-Агро РТ» в основном специализируется на производстве продукции растениеводства, в частности, выращивании зерновых, то среди организационных мероприятий предлагается создать на предприятии службу по контролю за организацией проведения внешнеэкономических операций и экспортных операций в частности.

Ключевые слова: КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ ПРОДУКЦИЯ, ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.

## ABSTRACT

Research on obtaining a master's educational qualification on a specialty 073 - "Management". - National Aviation University - Kyiv, 2020. The article considers the importance and relevance of research into the problem of forming competitive advantages in order to ensure the competitiveness of enterprises in foreign economic activity.

The requirements to be met by the competitive advantages of the enterprise are summarized, as well as the factors on which the possibility of providing competitive advantages depends.

The measures of development of competitive advantages of LLC "UKR-AGRO RT" were determined, the researches of methodology of development of competitive strategy of the enterprise allowed to determine that one of the most effective tools that allows to determine the type of competitive strategy of development and directions of its development is the method of SPACE-analysis. The study found that the efficiency of farm activities can be achieved through the organization of an enterprise service, which would analyze the foreign economic market and its position in the enterprise itself. As Ukr-Agro RT mainly specializes in the production of crop production, in particular, the cultivation of cereals, it is proposed to set up a service to control the organization of foreign economic operations and export operations among the organizational measures.

**Keywords:** COMPETITIVENESS, COMPETITIVE BENEFITS, AGRICULTURAL PRODUCTS, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES.

## ПЛАН

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Зовнішньоекономічна діяльність: поняття, основні задачі та організаційні форми.....	12
1.2. Узагальнення різних підходів до організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	24
1.3. Концептуальні засади конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКР-АГРО РТ» .....	43
2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства.....	43
2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства.....	49
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	57
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ "УКР-АГРО РТ" ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	69
3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності підприємства.....	69
3.2. Обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентних переваг ТОВ "Укр-Агро РТ" при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.....	84
3.3 Оцінка ефективності запропонованої конкурентної стратегії ТОВ «Укр-Агро РТ».....	98
ВИСНОВОКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	113

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Активний розвиток соціально-економічних відносин призводить до необхідності постійного і систематичного пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг на рівні, як національної економіки, так і окремих суб'єктів підприємництва. Саме конкурентні переваги, сформовані підприємством, підкреслюють його унікальність в конкурентному середовищі, є запорукою його конкурентоспроможності та отримання максимальних економічних результатів.

В сучасних умовах підприємництва кожному господарюючому суб'єкту необхідно розвивати власні ключові здібності, які в поєднанні з ресурсами стають основою стратегії підприємства і забезпечують йому формування конкурентних переваг. Стратегія підприємства, яка розробляється з урахуванням унікальних ключових здібностей, дозволяє більш ефективно формувати і використовувати свої конкурентні переваги для того, щоб своєчасно реагувати на погрози і можливості, що виникають у зовнішньому середовищі.

Формування конкурентних переваг підприємств є основною передумовою забезпечення ефективності їх діяльності, напрямком подолання кризових ситуацій, в яких знаходиться значна кількість суб'єктів господарювання різних галузей і форм власності. При цьому рішення даної проблеми має розглядатися з позицій вдосконалення теорії та методології формування конкурентних переваг в контексті використання ключових здібностей підприємства.

Розвитку теорії та методології стратегічного планування поведінки підприємства в конкурентному середовищі присвячені праці Д. Аакера, І. Ансоффа, М. Армстронга, М. Беста, К. Боумена, Р.М. Гранта, П. Друкера, Ф. Котлера, Р. Лінча, М.Х. Мескон, Г. Минцберга, М. Портера, Д. Тиса, А.А. Томпсона, Р.А. Фатхутдінова, Г. Хамів і ін.



Значний внесок у вирішення проблем розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва, формування конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності внесли такі вчені-економісти, як: Е.М. Азарян, Г.Л. Азоев, С.Б. Алексєєв, І.А. Ангеліна, А.А. Бакунов, Л.В. Балабанова, Т.Л. Безрукова, Г.Я. Беляков, Е.В. Вартанова, І.Р. Бузько, М.Є. Воловик, І.М. Злидень, О.А. Зимовина, Ю.С. Ключєва, О.Г. Малярчук, Л.А. Омельянович, Ю.Л. Петрушевський, Ф.Е. Поклонский, А.В. Половян, В.Ю. Припотень і ін.

Теоретико-методологічні засади формування ключових здібностей підприємств розвивали Д.Ю. Гончаров, С.О. Кондратов, Е.М. Коростельова, В.І. Насирова, С.А. Рекіянов, І.А. Хаников.

Відзначаючи цінність і значимість результатів, отриманих вченими, слід підкреслити, що роботи, присвячені теоретичному обґрунтуванню і створенню методології розвитку ключових здібностей підприємства, які формують його конкурентні переваги, в даний час недостатньо.

Детальний аналіз наукових праць з досліджуваної проблематики показує, що з наукової точки зору, в рамках окремо взятої предметної області (в даному випадку - ключових здібностей), питання формування конкурентних переваг підприємств є невирішеним, зумовлюючи тим самим актуальність теми дослідження, яка викликана необхідністю вивчення теоретичних основ формування конкурентних переваг підприємства; розробки концептуального базису діагностики його ключових здібностей; створення методології розробки конкурентної стратегії підприємства та вдосконалення науково-методологічних рекомендацій по формуванню його конкурентних переваг.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є комплексне вирішення проблеми розробки теорії та методології формування конкурентних переваг підприємств (ТОВ «Укр-Агро РТ») при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені наступні завдання, які мають теоретичне і практичне значення, а саме:

- 1) аналіз підходів до визначення поняття «конкурентні переваги»;
- 2) навести класифікацію конкурентних переваг;
- 3) порівняти вітчизняний та зарубіжний досвіду формування та розвитку конкурентних переваг;
- 4) проаналізувати діяльність підприємства;
- 5) визначити основні напрямки удосконалення діяльності підприємства;
- 6) обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентних переваг ТОВ "Укр-Агро РТ" при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

**Об'єктом дослідження** є ТОВ «Укр-Агро РТ».

**Предметом дослідження** є процес формування конкурентних переваг підприємств на основі розвитку їх ключових здібностей при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

**Теоретична і практична значущість роботи.** Теоретичне значення отриманих результатів визначається актуальністю мети і завдань дослідження, досягнутим рівнем розробленості досліджуваної проблеми, науковою новизною і полягає в науковому вирішенні проблеми формування конкурентних переваг підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Розроблені рекомендації по формуванню конкурентних переваг підприємств можуть стати основою для подальших досліджень в сфері економіки.

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані наукові ідеї, науково-методичні підходи та висновки можуть бути використані для вирішення актуальних проблем управління конкурентоспроможністю і формування конкурентних переваг підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

**Методологія і методи дослідження.** Теоретичну і методологічну основу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із сучасних проблем формування конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємств. В ході дослідження були використані матеріали

науково-практичних конференцій та семінарів за темою роботи, а також матеріали спеціальної, загальноекономічної наукової літератури та періодичних видань.

Інформаційною базою послужили результати маркетингових досліджень, наукові джерела, інформація періодичних друкованих, довідкових та інформаційних видань, експертні оцінки, інформація ряду офіційних корпоративних сайтів, результати опитувань керівників, менеджерів різних рівнів управління і провідних фахівців підприємств України.

**Структура і обсяг роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 Підходи до визначення поняття «конкурентні переваги»

Розвиток в Україні ринкових відносин в сфері виробництва і реалізації товару, корінний переворот в курсі розвитку країни наклали свій відбиток на всі сфери життєдіяльності. На сьогоднішньому етапі розвитку українського суспільства найбільш важливою складовою є економічна сфера. Економічна сфера, будучи системоутворюючою, надає великий вплив на всі інші області людської діяльності. В результаті відбулося поширення застосування економічних категорій і понять на багато інших областей. Події останніх років особливо яскраво позначили роль конкуренції в розвитку продуктивних сил, універсальне вплив на національну економіку і світо господарські процеси.

«Конкуренція і конкурентна боротьба є головним змістом функціонування економічної системи, що базується на ринкових механізмах, ключовими категоріями в загальній схемі категорій ринкового механізму» [9].

Визначення поняття конкуренції неоднозначне в сучасній економічній науці. «Слово» конкуренція »походить від латинського «concurrential», що означає «зіткнення», «змагання» [10].

Для розробки методів і прийомів ефективної стратегії формування конкурентних переваг як теоретичної бази необхідно використовувати трупі представників класичної та неокласичної економічної школи, досліджуючи саме поняття конкуренції, моделі ринків і особливості процесів, які протікають на цих ринках.

Для того щоб визначити економічний зміст поняття «конкуренція», часто виділяють три підходи до його розуміння: поведінковий, структурний, функціональний [23]. Поведінковий підхід: саме А. Сміт розглядав

конкуренцію як чесну суперечку без змови, яка ведеться між покупцями і продавцями за найбільш вигідні умови продажу товару. Ідеї поведінкового підходу були розвинені представниками неокласичної теорії, представниками якої є: А. Маршалл, П. Хайне, Г. Муром, У. Джевонсон., які розглядають конкуренцію як боротьбу за рідкісні економічні блага. Логіка цього підходу полягає в тому, що більшість благ (товарів, послуг, ресурсів) є рідкісними, в тому сенсі, що їх кількість менше потенційної потреби суспільства. У зв'язку з цим власники благ мають можливість розподіляти їх, керуючись своєю вигодою. Тому, як вважає американський економіст П. Хайне, «конкуренція є прагнення якомога краще задовольнити критеріям доступу до рідкісних благ» [10].

Структурний підхід розкриває значення конкуренції з точки зору аналізу стану ринку, його структури та умов, які панують на ньому.

Структурний підхід до пояснення конкуренції простежується в роботах Ф. Еджуорта, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлена, Ф. Найта, К.Р. Макконнелла і С.Л. Брю та інших вчених.

Так, Ф. Найт визначає конкуренції як «... ситуацію, в якій конкурують багато одиниць і вони незначні» [9]. К.Р. Макконнелл і С.Л. Брю визначає конкуренцію як наявність на ринку більшого числа незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його» [9].

Функціональний підхід розкриває роль конкуренції в економіці. Й. Шумпетер визначав конкуренцію як суперечку старого з новим, з інноваціями.

Сутність конкуренції проявляється через реалізовані нею функції. Тому функція сучасної форми конкуренції – інвестування регулювання отримання прибутку учасниками системи в процесі виробництва і обміну товарних активів. На думку Л. Жигуна, стан конкуренції відбивається встановленням співвідношень між найманою працею та інвестуванням капіталом. Це

говорить про те, що функціональна сутність конкуренції полягає в усуненні відхилення від нормального розвитку економіки.

Таким чином, представники класичних і неокласичних економічних шкіл: А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер, Е. Чемберлін, Дж. Робінсон, А. Курно, Ф. Еджуорт, Дж. Кейнс, П. Хайне, А. Маршалл, Ф. Хайк, К. Макконелл, С. Брю, М. Еджуорт, К. Вікселль досліджували зміст конкуренції, її прояви в умовах різних моделей ринку і особливості відповідних економічних процесів. Залежно від характеру конкуренції зазвичай розрізняють наступні ринки: ринок досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії і монополії.

Сучасна теорія конкуренції отримала свій розвиток в останній чверті ХХ ст. завдяки роботам М. Портера, А. Стрікленд і А. Томсона, І. Ансоффа, досить широко відомих в Україні. Останнім часом у вітчизняній науці з'явилися серйозні і глибокі дослідження конкуренції, виконані представниками української економічної школи: Н.К. Масовко, А.П. Градовим, Р.А. Фатхудинова, А.Ю. Юданова, Г.А. Азоєв, А.П. Челенковим, В.С. Хруцьким та ін. Аналіз наукових праць цих авторів показав, що в даний час відсутній загальноприйняте поняття конкуренції. Це можна пояснити тим, що сучасна економічна наука ще не досить повно осмислила включені в цю категорію поняття. На сьогоднішній день в науковій літературі даються різні визначення поняття «конкуренція», які представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

## Визначення поняття «конкуренція»

Автор	Зміст поняття
Сміт А.	Конкуренція як суперництво може підвищувати ціни (при скороченні пропозиції) і зменшувати їх (при надлишку пропозиції)
Азоєв Г.Л.	Конкуренція - це суперництво між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети
Юданов А.Ю.	Ринкова конкуренція - боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться на доступних

	сегментах ринку
М. Портер	Конкуренція - це динамічний і розвиваючий процес, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові структури
Хайк Ф.А.	Конкуренція - це процес, за допомогою якого люди отримують і передають знання.
Зав'ялов П.С.	Конкуренція - це найефективніший і дешевий метод економічного контролю, він коштує суспільству мінімальних витрат.
Хайне П.	Конкуренція - прагнення якомога краще задовольнити критеріям доступу до рідкісних благ.
Фатхутдінов Р.А.	Конкуренція - це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для здобуття перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах.

Джерело: [79]

Таким чином, поняття «конкуренція», хоча і в різній інтерпретації, все ж визначається як суперництво, змагання. Визначення, представлені в табл. 1.1 не суперечать один одному, а навпаки, характеризують встановлені рамки економічних досліджень, тобто ознаки конкуренції. Отже, на основі аналізу вже існуючих визначень поняття «конкуренція», сформульована провідними фахівцями.

Конкуренція - розвиває процес суперництва між різними суб'єктами ринкового середовища, заснована на використанні конкурентних переваг, що забезпечує досягнення цілей. Відповідно до такого підходу до розуміння даного терміну «конкуренція» використовується не для опису існуючого положення суб'єктів ринкового середовища, а для характеристики моделі, будівлі ринку, отже, для передбачення поведінки продавців і покупців на тому чи іншому ринку. Крім того, дане поняття показує що, форми і методи конкурентної боротьби повинні постійно вдосконалюватись через пошук нових джерел конкурентних переваг.

В умовах обмеженості ресурсів конкуренція може прийняти форму суперництва лише в тому випадку, коли кількість виробників (продавців) даного товару невелике, в результаті чого вони залежать один від одного і

гостро усвідомлюють цю залежність. Тому в умовах конкуренції організація повинна прагнути створювати конкурентні переваги і бачити стратегії їх реалізації. Науковою базою формування конкурентних переваг є теоретичні положення основних концепцій, які сформовані в рамках теорії конкуренції.

Аналіз наукової літератури в галузі створення конкурентних переваг дозволив вже існуючі і знову виникаючі теорії в галузі створення конкурентних переваг об'єднати в три основні концепції: ринкова концепція; ресурсна концепція; інституційна концепція.

Ринкова концепція розглядає в якості основи конкурентних переваг ринкове становище і стратегічне галузеве положення, вибір стратегії здійснюється в залежності від особливостей типу ринку і наявних певних ресурсів. Теоретичні положення сучасної ринкової концепції сформовані на основі: теорії абсолютних переваг А. Сміта, теорії порівняльних переваг Д. Рікардо, теорії Хершера-Оліна, теорії Леонтьєва. Виникнення нових тенденцій у розвитку економіки і суспільства в цілому привели до необхідності переосмислення цих теорій щодо формування конкурентних переваг. Тому в рамках даного підходу в 1980 році з'являється теорія конкурентних переваг М. Портера, яка розкриває механізм формування конкурентних переваг в реальних умовах.

Ресурсна концепція формування стратегій розглядається як альтернатива ринкової концепції формування стратегій створення конкурентних переваг. Дана концепція найбільш відповідає зростаючій тенденції до пріоритету фірми, а не галузі як основної одиниці аналізу. Витоки ресурсної концепції розкриті в працях Б. Вернерфельта, Е. Пентроуза, але основні положення більш чітко сформовані в роботах Р. Рамелта, Д. Аакера, Р. Аміта, Д. Тиса, С. Монтогонері, Р.М. Гранта, К.К. Прахалад і Г. Хамова. Таким чином, ресурсна концепція базується на твердженні, що ринкове становище організації ґрунтується на унікальному поєднанні матеріальних і нематеріальних ресурсів фірми і управління ними,



тому в якості джерела конкурентних переваг виступає комбінація його оригінальних і важко копіюючих специфічних ресурсів.

У 2000-х рр. поява і розвиток нових організаційних форм сприяло появі іншої концепції до створення конкурентних переваг, в якому основну роль грають довгострокові відносини зі споживачами, партнерство і стратегічні альянси. Мережевий характер організації суб'єктів в сучасній економіці призводить до змін основ конкуренції в напрямі поєднання конкурентних і кооперативних відносин між учасниками ринку.

З позицій інституціональної концепції економічний вибір і економічна поведінку суб'єктів ринку визначається не тільки завданнями отримання максимального прибутку, матеріальними і нематеріальними ресурсами, але і обмеженнями, що мають соціальну природу, людськими нормами, цінностями, традиціями і установками. Мотиви людської поведінки виходять за рамки економічної оптимізації і включають соціальну правоту і відповідальність. Дотримання цих факторів приносить вигоду у формі легітимності, обсягу ресурсів, потенціалу життєздатності та вносить вклад в успіх організації [4]. Дослідження в цій області представлені в роботах Ф. Вебстера, Дж. Хандельман і С. Арнольда [4]. Але в зв'язку з тим, що дослідження інституціональних змін в соціальних нормах і способах мислення тривають, даний підхід знаходиться в розвитку.

Таким чином, кожна з розглянутих концепцій має свої відмінні особливості, теорії, які повинні враховуватися кожним підприємством при створенні конкурентних переваг. Але, незважаючи на ці відмінності, всі ці підходи мають спільну рису, яка визначається в тому, що основна увага в підходах концентрується на створенні конкурентних переваг і формуванні конкурентної стратегії. Конкурентні переваги виникають і розвиваються там, де існує конкуренція. Погляди фахівців в галузі управління на поняття «конкурентна перевага» представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

## Визначення поняття «конкурентна перевага»

Автор	Зміст поняття
Н.Г.Агеєва	Конкурентна перевага - це становище фірми на ринку, що дозволяє їй подолавши сили конкуренції приваблювати до себе покупців. Основою конкурентних переваг є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність в сферах бізнесу
М. Портер	Конкурентна перевага - перевага, висока компетентність фірми в будь-якій області діяльності або у випуску товару в порівнянні з конкуруючими фірмами. Фактором конкурентної переваги є конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища фірми, за яким вона перевершує конкуруючі фірми. Фактори можуть бути тактичними і стратегічними
Р. А. Фатхутдінов	Конкурентна перевага - це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє фірма і яка дає їй перевагу перед конкурентами
Т.П.Данько	Конкурентна перевага - це позитивно значимі в якісному відношенні лінії поведінки фірми, які за різними параметрами забезпечують її переваги над конкурентами
Ж.Ж.Ламбен	Конкурентна перевага - це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами

Джерело: [89]

Конкурентні переваги тісно пов'язані із такими поняттями, як конкурентний статус, конкурентна позиція, конкурентний потенціал. Конкурентний статус пов'язують з таким станом підприємства, який «характеризується конкурентним потенціалом, ключовими компетенціями, правами і зобов'язаннями, повноваженнями, що витікають з його бізнес-позиції на конкурентному ринку» [15;16].

Під конкурентною позицією Азоєв Г. Л. розуміє позицію, яку фірма займає у певній галузі порівняно з конкурентами Конкурентний потенціал є «потенційною можливістю зберігати і збільшувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді» [17].

На думку Філіппової С. В. конкурентний статус є вимірником позиції підприємства на ринку, досягнення якої залежить від набуття конкурентних переваг та використання потенціалу [18].

Конкурентні переваги є спроможністю підприємства до забезпечення конкурентоспроможного розвитку завдяки сформованому конкурентному потенціалу.

Основними характеристиками конкурентних переваг є безперервність впливу, тобто процес забезпечення конкурентних переваг має бути постійним, та цілеспрямованість – забезпечення конкурентних переваг має бути узгодженим із стратегічними цілями функціонування підприємства. Проте, не слід ототожнювати конкурентні переваги та конкурентний потенціал підприємства, так як конкурентний потенціал є можливістю підприємства забезпечити певну перевагу над своїми конкурентами, але для того, щоб наявний потенціал був реалізованим, необхідна певна сукупність інших впливових чинників.

Постійні зміни зовнішнього середовища та умов функціонування підприємства спонукають їх до пошуку все нових методів забезпечення конкурентних переваг.

Для підприємства слід розрізняти потенційні та фактичні конкурентні переваги. Потенційні конкурентні переваги визначаються можливостями підприємства і можуть забезпечувати потенційну конкурентоспроможність. Фактичні переваги можуть як відповідати, так і не відповідати потенційним, тобто бути як меншими (у випадку неефективного управління), так і більшими за потенційні (у випадку сформованої ефективної системи управління конкурентними перевагами).

Таким чином, конкурентоспроможність є результатом ефективної реалізації створеного потенціалу конкурентних переваг, які реалізуються завдяки поєднанню факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Сутність та взаємозв'язок понять «конкурентні переваги підприємства»,

«конкурентний потенціал», «конкурентна позиція» та факторів їх формування наведені на рис.1.1.



Рис. 1.1. Структурно-логічна схема єдності понять «конкурентні переваги підприємства», «конкурентний потенціал», «конкурентна позиція» [62]

Процес формування конкурентних переваг полягає у своєчасному виявленні факторів, оцінці досягнутої конкурентної позиції підприємства, виявлення відхилень від вибраного ідеального варіанту розвитку, встановлення причин цих відхилень, відповідне коригування окремих напрямків господарської діяльності.

Досягненню конкурентних переваг має передувати аналіз наявних у підприємства переваг та оцінки фактичної позиції підприємства. Початковим етапом оцінки конкурентних переваг є аналіз чинників впливу на їх забезпечення, тому що від визначення впливу кожного чинника залежить достовірність оцінки конкурентоспроможності та конкурентних переваг.

Але не всі чинники є керованими з точки зору управління підприємством. До зовнішніх чинників підприємство може лише адаптуватися, тобто основна увага повинна бути зосереджена на оцінці

впливу внутрішніх чинників на підвищення адаптаційних характеристик. Зрозуміло, що зовнішні чинники можуть носити досить виражений характер впливу, але зовнішній вплив відчувають на собі всі підприємства галузі, хоча на кожне підприємство вони діють по різному.

Розроблений на підприємстві дієвий адаптаційний механізм, як складова механізму управління конкурентними перевагами, дозволить навіть несприятливі на перший погляд зовнішні умови використати для підприємства з певними вигодами. Конкурентні переваги підприємства є також основою забезпечення економічної безпеки, що дозволяє підприємству стійко функціонувати [19].

Як показав аналіз, не існує єдиної думки вчених з приводу того, які саме чинники необхідно брати за основу при оцінці конкурентоспроможності підприємства. Більшість авторів виділяє: ресурсні можливості виробництва, менеджмент підприємства, маркетингову політику, кадровий потенціал, результати-фінансово-господарської діяльності, імідж підприємства, інноваційний розвиток підприємства і т.д.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства поєднує в собі ефективне використання економічного потенціалу підприємства та здатність адекватно реагувати на зміни на ринку, то для її оцінки доцільно враховувати як внутрішні, так і ринкові можливості підприємства [20].

Отже, враховуючи багатогранність та важливість для діяльності кожного підприємства, такої складної категорії, як конкурентні переваги вчасна та достовірна оцінка дасть змогу визначити проблеми в діяльності підприємства та утримати і зміцнити свої конкурентні позиції.

Досвід функціонування підприємницьких структур галузей АПК показав, що для забезпечення конкурентоспроможності здобуття конкурентної переваги недостатньо, стійке зростання забезпечує стійка перевага, тобто процес досягнення та утримання переваг повинен бути постійним [21].

При розробці управлінських рішень щодо досягнення підприємством конкурентних переваг слід обов'язково враховувати структуру галузі, до якої відноситься підприємство.

Сільське господарство є практично найбільш конкурентною галуззю, сільськогосподарські виробники (малі та середні підприємства) не в змозі впливати на ринкові ціни (на відміну від агрохолдингів). Інші особливі фактори, такі як природні умови, наявність земельних ресурсів, не чинять такого впливу при виборі конкурентної поведінки підприємства.

В зв'язку з цим, розроблений для підприємств інших галузей інструментарій досягнення конкурентних переваг, не може бути використаний сільськогосподарським підприємством. Врахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, знання сильних і слабких сторін підприємства є початком процесу досягнення конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства.

Основними загрозами діяльності сільськогосподарського підприємства на сьогоднішній день є: низька ефективність державного регулювання, що призводить до посилення тиску великих сільськогосподарських підприємств та посиленні монополістичної влади з боку переробних та заготівельних підприємств, застаріла матеріально-технічна база, яку невеликі сільськогосподарські підприємства не в змозі оновити без адекватного механізму державної підтримки, погіршення макроекономічної ситуації негативно позначається на діяльності невеликих сільськогосподарських підприємств через відсутність експортної орієнтації та низького адаптаційного потенціалу.

Основними шляхами подолання перерахованих проблем та досягнення конкурентних переваг середнього та малого бізнесу в сільському господарстві є: проведення державою справедливої ефективної аграрної політики, з врахуванням зарубіжного досвіду; горизонтальна інтеграція з такими ж підприємствами та особистими селянськими підсобними господарствами з метою створення переробних та збутових кооперативів, що

знизить рівень монополістичного впливу великих підприємств та надасть можливість підвищити рівень диференціації продукції, як одного із джерел забезпечення конкурентних переваг; освоєння виробництва нішевих видів продукції; використання новітніх технологій забезпечить досягнення конкурентних переваг за рахунок підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Таким чином, конкурентні переваги для малого та середнього бізнесу в сільському господарстві повинні формуватися шляхом підвищення ефективності використання наявних обмежених ресурсів, пошуку можливості диверсифікації продукції за обов'язкового ефективного державного регулювання.

Таким чином, дослідивши та узагальнивши погляди авторів на зміст поняття «конкурентні переваги», можна зробити узагальнення: «Конкурентна перевага - це реальна здатність фірми займати і зберігати лідируючі позиції на ринку за рівнем розвитку технологій, маркетингу, фінансів, управління персоналом, впровадження інновацій, що дозволяє фірмі перемагати в конкурентній боротьбі».

Дане визначення:

- розкриває сутність конкурентних переваг, розглядає конкурентну перевага як основу ефективної діяльності організації;
- розкриває напрямки формування конкурентних переваг;
- орієнтує на інновації та комплексне використання всіх можливостей організації;
- орієнтує діяльність організації на завоювання лідируючих позицій в конкурентному середовищі.

Виходячи з цього, вивчення сутності конкурентних переваг дозволяє визначити їх роль і місце в системі конкурентних відносин. В системі конкурентних відносин конкуренція є системоутворюючою категорією, вона виступає рушійною силою розвитку і формування конкурентних відносин.

## 1.2 Класифікація конкурентних переваг

Аналіз наукової літератури, який стосується класифікації конкурентних переваг, показав, що існує розроблена класифікація конкурентних переваг, але при цьому кожен автор в подану класифікацію вносить власний погляд в залежності від цілей дослідження. Вітчизняні та зарубіжні автори розглядають конкурентні переваги з точки зору формування їх джерел, визначення їх якісної та кількісної характеристик і пропозицій механізму з метою формування та утримання конкурентних переваг.

Б. Карлофф стверджує, що «стратегія підказує, на чому підприємство має концентрувати свої зусилля і які з погоджених дії потрібно зробити, щоб домогтися істотних конкурентних переваг». В умовах зростання конкуренції практичний інтерес до конкурентних стратегій посилюється, тому слід визнати, що в даний час проблеми, пов'язані з розробкою і реалізацією конкурентних стратегій, є актуальними.

Конкурентна стратегія - це концепція управління, пов'язана зі створенням і реалізацією конкурентних переваг, що забезпечує міцні позиції на ринку і в конкурентній боротьбі. Саме конкурентна стратегія визначає дії, спрямовані проти фірм конкурентів.

Сьогодні існують різні класифікації стратегій конкуренції. Систематизація наукових поглядів дозволила виділити наступні ознаки класифікації конкурентних стратегій: в залежності від напрямку дій, базові стратегії створення конкурентних переваг, частки ринку, розміру підприємства. Залежно від напрямку дій в конкурентній боротьбі існує три види конкурентних стратегій: наступаючі, оборонно-наступаючі (стратегії стабілізації) і оборонні (виживання). Найпоширенішою моделлю класифікації базових (родових) конкурентних стратегій є теорія М. Портера. М. Портер запропонував типологізувати конкурентні стратегії на основі масштабу ринку (широкий, вузький) і виду конкурентної переваги (затримки або диференціації). В результаті такого підходу американський дослідник М. Портер виділяє базові стратегії створення конкурентних переваг: стратегія



лідерства у витратах; стратегія диференціації і стратегія фокусування (два види).

Будь-яка стратегія з групи базових стратегій розкриває підхід до отримання конкурентних переваг і звертає увагу на те, як ці переваги зберігати протягом тривалого періоду часу. Кожна стратегія враховує тип конкурентної переваги і масштаб стратегічної мети. Для забезпечення конкурентних переваг організація повинна зосередитися тільки на одній базовій конкурентній стратегії. М. Портер в книзі «Конкуренція» вказує, що найбільша стратегічна помилка в тому, щоб спробувати використовувати всі базові стратегії одночасно. Концепція базових (родових) стратегій має ряд недоліків. По-перше, протиріччя виникає навіть з того, що М. Портер звертає увагу на те, що організація повинна слідувати одній стратегії, а в стратегіях диференціації і лідерства по витратах є спільні риси: обидві стратегії засновані на контролі якості і витрат, тому найкращий варіант розвитку - це поєднання стратегій. По-друге, кожна стратегія має особливі умови реалізації, які необхідно враховувати при виборі конкретної стратегії. По-третє, в основі цієї класифікації покладені два види конкурентних переваг.

Через десятиліття А. Томсон і А. Стрікланд запропонували свою класифікацію стратегій створення конкурентних переваг, засновану на базових стратегіях конкуренції М. Портера. Згідно цієї класифікації є п'ять конкурентних стратегій: стратегія лідерства на основі низьких витрат заснована на зниженні витрат; стратегія диференціації, або індивідуалізації; стратегія оптимальних витрат (стратегія найкращої вартості; сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші, заснована на низьких витратах, орієнтована на вузький сегмент покупців за рахунок більш низьких витрат виробництва; сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші, заснована на диференціації продукції, орієнтована на вузький сегмент покупців з певними смаками і вимогами, повне задоволення вимог покупців конкретного сегменту).

Аналіз даних стратегій дозволив виявити ряд недоліків:

- в основі вибору конкурентної стратегії може лежати кілька конкурентних переваг, а не два види конкурентних переваг, які пропонують автори;

- п'ять стратегій не покривають всі можливості;

- вибір стратегії не може бути обмежений лише однією стратегією.

Г.Л. Азоєв, А.П. Челенков в книзі «Конкурентні переваги фірми» виділяють п'ять базових стратегій формування конкурентних стратегій: стратегія зниження собівартості продукції, диференціація, стратегія сегментування ринку, стратегія впровадження нововведень, стратегія негайного реагування на потреби ринку. Стратегії створення конкурентних переваг, запропоновані Г.Л. Азоєвим, мають істотні відмінності в характері досягнення конкурентних переваг.

Відповідно до класифікації, запропонованої А.Ю. Юдановим, виділяють чотири стратегії конкуренції на товарному ринку: віолентна (силова), патентна (нішева), комутантна (приспосувальна), експлерентна (піонерська).

Запропонована вище класифікація конкурентних стратегій має наступні переваги:

- розширює кількість конкурентних переваг, які лежать в основі конкурентних стратегій;

- розширює кількість конкурентних стратегій, які може використовувати організація.

Таким чином, всі наведені вище класифікації стратегій формування конкурентних переваг - це внутрішні стратегії, орієнтовані на внутрішнє зростання.

Іншим важливим критерієм, на основі якого можуть бути класифіковані конкурентні стратегії, є частка ринку, що належить організації. Так, Ф. Котлер, виділяє чотири типи конкурентної стратегії: стратегія лідера ринку, стратегія «кидає виклик», стратегія «наступного за лідером», стратегія спеціаліста (аутсайдер, «нішер») [5].

Одним з важливих ознак класифікації конкурентних стратегій є розмір підприємства. Великі фірми, на відміну від малих фірм, мають можливість здійснення масового стандартизованого виробництва, а також розширення сфери своєї діяльності, але по мірі зростання розмірів підприємства падає їх гнучкість. Таким чином, домінуючою стратегією великих фірм є стратегія обслуговування масового попиту.

Середні за розмірами підприємства можуть успішно функціонувати, якщо будуть притримуватись своєї ніші, при цьому вони можуть вибрати одну з чотирьох видів стратегії зростання: стратегія збереження, стратегія пошуку «загарбника», стратегія лідерства в ніші, стратегія виходу за рамки ніші. У конкурентній боротьбі з великими фірмами ці підприємства використовують свої головні переваги: гнучкість, мобільність, територіальну маневреність.

М.І. Книш в книзі «Конкурентні стратегії» виділяє наступні стратегії малих фірм, основна мета яких полягає в тому, щоб більш ефективно використовувати свої переваги:

- □ стратегія копіювання;
- стратегія оптимального розміру - ця стратегія полягає в опануванні дрібномасштабних і спеціалізованих ринків, тобто тих областей діяльності, в яких велике виробництво неефективно, а оптимальним є мале підприємство;
- □ стратегія участі в продукті великої фірми, або стратегія інтеграції, яка характеризується тим, що організація виконує функцію субпостачальника нескладних деталей або напівфабрикатів для крупної компанії;
- □ стратегія використання переваг великої фірми характеризується тим, що дрібне підприємство співпрацює з великим на умовах товарного або ділового франчайзингу.

Таким чином, класифікація конкурентних стратегій розкриває теоретичні положення, які лежать в основі формування стратегій створення конкурентних переваг.

Отже, конкурентна стратегія повинна визначати наступне: як керівництво організації буде реагувати на зміни умов будь-якого типу, як воно буде прагнути вирішити стратегічні проблеми, що стоять перед організацією. Конкурентна стратегія має більш вузькі рамки, вона спрямована на забезпечення успішної конкуренції і надання споживачеві найвищої цінності.

Згідно з класифікацією, розробленою Р.А. Фатхутдіновим, конкурентні переваги доцільно групувати за ознаками їх відношенням до досліджуваної системи (організації, країни, тощо), сфери виникнення, змісту фактора переваги, методу або засобу її отримання, місця реалізації, часу (тривалості) реалізації, виду отриманого кінцевого результату [53].

Безсмертний С.Ю. вважає, що така класифікація має певні недоліки: по-перше, вона класифікує конкурентні переваги за досить обмеженою кількістю ознак, що не створює повної картини їх різновидів; по-друге, її універсалізація (стосується різних об'єктів, зокрема країн, організацій, товарів тощо) не дає можливості для створення передумов розробки конкретної і повної системи конкурентних переваг стосовно кожного із названих вище об'єктів (у нашому випадку підприємств).

Класифікація конкурентних переваг підприємства, розроблена Безсмертним С.Ю. [7], на його думку, усуває названі недоліки та буде сприятиме кращому їх розумінню, правильному орієнтуванню підприємства при їх створенні та досягненні відповідних результатів. Але, на наш погляд, його класифікацію необхідно доповнити з точки зору розробки Клименко С.М, та представити в наступному вигляді (рис. 1.2).

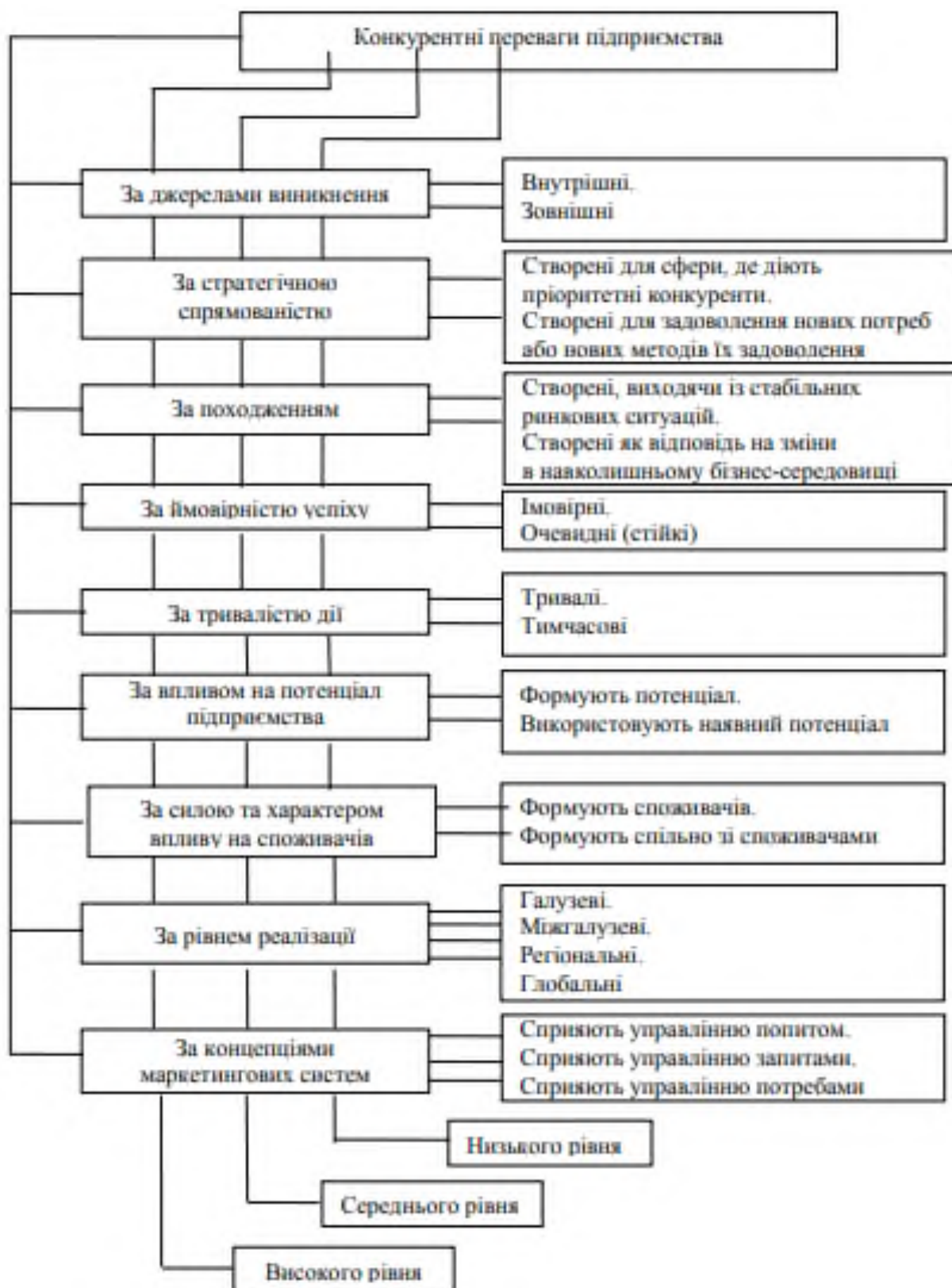


Рис. 1.2. Класифікація конкурентних переваг підприємства [39]

Щоб бути успішним підприємством, потрібно майстерно управляти всіма конкурентними перевагами.

Узагальнивши, їх можна класифікувати за такими характерними ознаками:

- джерелами їх виникнення (внутрішні та зовнішні);
- стратегічною спрямованістю (діють в одній сфері із загальними конкурентами чи зовсім іншій);
- походженням (самостійно створюються підприємством чи диктується змінами навколишнього маркетингового середовища);
- тривалістю дії (тимчасові та тривалі);
- вплив на потенціал (формується новий чи на основі наявного (існуючого));
- характером впливу на споживачів (формують споживачів чи формуються споживачами);
- рівнем реалізації.

Підхід, запропонований автором, пов'язаний з тим, що кожна з конкурентних переваг підприємства, виділена Безсмертним С.Ю., може бути класифікована за однією з ознак, як: низького, середнього або високого рівня.

Проаналізувавши наведені трактування категорії “конкурентні переваги”, можна зробити висновок, що конкурентна перевага в кожній конкретний період часу, це, насамперед здатність підприємства якнайкраще застосувати свої обмежені ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку, ніж конкуренти.

Тобто потрібно визначити, куди вигідніше спрямовувати ресурси, які можливості підприємства слід розвивати, щоб забезпечити високий рівень його конкурентоспроможності.

### **1.3 Порівняння вітчизняного і зарубіжного досвіду формування та розвитку конкурентних переваг**

Зарубіжний досвід вивчення проблем конкурентоспроможності, як невід'ємної частини конкуренції і розвитку господарюючого суб'єкта на ринку в умовах конкуренції з іншими учасниками ринку має багату історію.

Праця економіста-класика Адама Сміта «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1768 р.), виявлені фактори, що визначають абсолютні переваги держав у міжнародній торгівлі (земля, природні ресурси, праця і капітал), доказ переваг відкритості національних економік дослідники відзначають як першу спробу вивчення явища конкурентоспроможності [19].

Безпосереднє вивчення проблеми знаменується оцінкою конкурентних переваг з середини ХІХ століття з позиції економії на витратах, в ХХ і на початку ХХІ з позиції знань та інтелектуального потенціалу. В Україні початок активного вивчення проблеми конкуренції і відповідно розвитку конкурентних переваг вченими-дослідниками пов'язано зі змінами в політиці, зі змінами державного масштабу, а саме, переходом від директивної до ринкової економіки з 90-х р минулого століття [23].

В останніх роках ХХ століття, коли умови конкуренції значно ускладнилися і почалися інтенсивні пошуки нових важелів ефективності, теоретики бізнесу і менеджменту (в основному американські) запропонували ряд концепцій в якості універсальних рецептів дій компаній з метою утримання ринкової першості. Одні з них намагалися створити нові комбінації на основі традиційного корпоративного досвіду, інші – зробити прорив у майбутнє.

Виклик, кинутий світовій економіці в кінці першого десятиліття ХХІ століття - світова фінансова криза - сформував складні умови виживання на ринку для компаній по всьому світу. А проблема конкурентоспроможності в умовах нестабільності знайшла нову грань актуальності. Пошуки шляхів розвитку конкурентних переваг в динамічно змінюючій економіці тривають і сьогодні. Сучасні ринкові умови характеризуються нестабільністю,

постійними кризами, в результаті чого з'являються нові риси і особливості середовища, в якій і формується конкурентоспроможність підприємства.

Питання формування конкурентних переваг підприємства в Україні обговорювалося з 1991 року, коли ринок отримав свободу і доступ до нього з боку іноземних брендів.

Заходи, що вживаються державними органами щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств в різних сферах діяльності, носять найрізноманітніший характер, і засновані на Конституції України, при цьому правові та нормативні акти, які мають відношення до державного регулювання різних галузей господарства, зобов'язані мати відповідність принципам і конституційним засадам.

Модель механізму державного управління конкурентоспроможністю підприємств, представлена на рис. 1.3 [20].



Рис. 1.3 - Механізм державного управління конкурентоспроможністю організації [59]



Представлена модель базується на головних компонентах всієї системи державного управління (інфраструктура, об'єкти, суб'єкти) і аналізі функцій і зв'язків між ними і підходить як для різних типів підприємств. Втручання держави в процеси розвитку організацій доцільно здійснювати в наступних напрямках: діючи на відносини на ринку через законодавство, податкову, інвестиційну та тарифну політику і шляхом регулювання взаємовідносин між працівниками і роботодавцями [26].

Ефективне управління взаємодією держави і бізнесу в сучасних економічних реаліях, безпосередньо кореспондує з успішністю функціонування комерційного сектора і вдосконаленням державного регулювання процесів розвитку соціально-економічних систем [20].

Не дивлячись на інтеграційні підходи держави і бізнесу щодо забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, конкурентоспроможність українських організацій досить низька. Основними причинами сформованої ситуації на українському ринку, в істотному ступені є недосконалість тактичного менеджменту. У країнах Західної Європи, Північної Америки та Східної Азії широкого поширення набула TQM - концепція тотального управління якістю. Концепція TQM включає в себе документовану систему якості, яка регламентує відповідальність і повноваження всіх співробітників підприємства від вищої ланки управління до виконавців, а також їх взаємодію у сфері якості продукції та послуг, що надаються [24].

В Японії і США отримали розвиток такі методи розвитку конкурентних переваг як бенчмаркінг і реінжиніринг. Термін «бенчмаркінг» походить від англійського benchmark («зарубка», «початок відліку») щось, наділене кількісними і якісними характеристиками, прийнятими за еталон в порівнянні з іншими. Серед традиційних маркетингових досліджень відрізняється напрямком вивчення кращих технологій, виробничих процесів, методів організації та збуту продукції [21].

Реінжиніринг - фундаментальне переосмислення і радикальна перебудова бізнес-процесів з метою вдосконалення таких головних показників, таких як вартість, якість, рівень обслуговування, швидкість функціонування, фінанси, маркетинг, побудова інформаційних систем для досягнення радикального, стрибкоподібного вдосконалення діяльності фірми. Радикальність перепроєктування полягає в зміні всієї системи, а не тільки в поверхневих перетвореннях [14].

Вивчення зарубіжного досвіду є важливим і значущим для розвитку конкурентних переваг українських підприємств в сфері послуг, тому що з усього спектру методів аналізу і формування конкурентних переваг створюється власна тактика формування конкурентоспроможності організації.

Досвід державного регулювання з централізованим підходом до моделювання умов функціонування внутрішнього ринку агропромислової продукції характерний і для країн ЄС. Наприклад, у 1957 р. було утворено Європейське економічне співтовариство (за участі ФРН, Франції, Італії, Нідерландів, Бельгії та Люксембургу), головна мета якого – формування і реалізація єдиної агропродовольчої політики, спрямованої на підвищення продуктивності сільськогосподарського виробництва.

У Новій Зеландії дієвим інструментом політики розвитку сільського господарського виробництва та покращання характеристик ринку сільськогосподарської продукції стало впровадження «партнерств фермерів», які навіть замінили інструмент прямого бюджетного субсидування, забезпечивши економію великих обсягів бюджетних коштів та підтвердивши наявність можливості становлення конкурентоспроможного агропродовольчого сектора без обтяжливої державної фінансової підтримки.

Суть партнерства зводиться до пошуку спільного економічного інтересу й об'єднання фермерів задля збільшення обсягів виробництва та експорту сільськогосподарської продукції в умовах скорочення внутрішньої державної підтримки сільського господарства [12].

Особливістю державного регулювання внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції Японії є те, що тут функціонує велика кількість державних і квазідержавних агентств, сільськогосподарських кооперативів [13].

Таким чином суб'єкти цього ринку з державною формою власності, беручи участь у ринкових процесах, сприяють ліпшим умовам конкуренції. В. Власов додає до вказаного й такі заходи, що реалізуються державою в загальносвітовій практиці з метою регулювання внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції, як-от: посилення регуляторної ролі держави, диференціювання дотаційності виробництва (залежно від стану розвитку ринку та соціально-економічних умов територій), заміна субсидування прямою підтримкою підприємств сільського господарства, сприяння концентрації виробництва та капіталу в АПК, посилення протекціонізму, спрямованого на захист внутрішнього ринку та місцевого товаровиробника, протидія імпортозалежності [14].

Державна підтримка розвитку внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції здійснюється також і в напрямі розвитку купівельної спроможності населення, що є прямим шляхом до збільшення місткості ринку, а через це й забезпечення зростання масштабів виробництва сільськогосподарської продукції. Задля цього в країнах з розвинутою економікою функціонує спеціалізована система сільськогосподарського кредитування. До прикладу, у США налічується понад 4 тис. комерційних сільськогосподарських банків [15]; у Німеччині функціонують кредитозберігальні сільські кооперативи; у Канаді – спеціалізовані лізингово-кредитні агентства підтримки дрібних фермерських господарств; у Польщі – Державне агентство аграрного ринку, що надає кредити та виплачує субсидії на експорт зерна, молочної та м'ясної продукції, цукру, хмелю, продуктів переробки картоплі [16].

У світовій практиці набув широкого поширення й інструмент страхування. М. Александрова зазначає, що належне страхове забезпечення

функціонування сільськогосподарських підприємств характерне практично для всіх економічно розвинутих держав світу. Втім, існують й певні особливості. Скажімо, у США найбільше застосовуються програми захисту від катастрофічних ризиків, страхування врожаю від погодних ризиків, надання допомоги без страхування; у Канаді – страхування врожаю, створення власних стабілізаційних фондів, програми допомоги у разі стихійних лих; у Греції функціонує єдина програма агрострахування; в Іспанії покривається один тип ризиків, їх декілька видів або ж надається комплексний захист від усіх сільськогосподарських ризиків [17].

Частково такі програми реалізуються й в Україні, але принциповою особливістю зарубіжного досвіду є комплексний та паритетний підхід, коли до їх реалізації залучені і сільгоспвиробники, і страхові організації й держава. За кошти держави покриваються адміністративні витрати страховика, частина страхових премій, збитки від природних ризиків, формується частина коштів на депозитних рахунках аграріїв, через страхові компанії державної форми власності акумулюються страхові внески та адмініструється функціонування програм, гарантується покриття збитків і т. ін.

Окрім того, як свідчить закордонна практика, сільгоспвиробники мають змогу страхувати не лише ризики, пов'язані з невизначеністю природно-кліматичних умов чи майбутніми кон'юнктурними коливаннями ринку сільськогосподарської продукції, але й, наприклад, користуватися такими страховими пропозиціями, як захист прибутку (зниження доходу нижче середнього рівня і падіння цін), комбіноване страхування сільськогосподарських культур (відшкодування 50%, 65% та 75% фермерського доходу за минулі роки), захист прибутку від групи ризиків тощо.

Різними слід визнати й підходи до становлення і розвитку інфраструктури страхування сільськогосподарського виробництва – від переважно державної, де андерайтингові компанії повністю або частково

належать державі (США, Канада, Іспанія), до абсолютно приватної, коли держава лише визначає «правила» гри на ринку страхування (більшість країн ЄС).

Тим часом для світового досвіду властиві й змішані практики (їм характерне поєднання американського та європейського підходів). У процесі аналізу світового досвіду політики зміцнення конкурентоздатності підприємств сільського господарства не можна оминати увагою результати низки досліджень, де в основі конкурентних позицій – інноваційна активність підприємств галузі.

На думку О. Шубравської, за будь-якої стратегії розвитку сільськогосподарського виробництва реалізація його потенціалу неможлива без інновацій, які останнім часом пов'язані з впровадженням агробіотехнологій та екологічно орієнтованих систем господарювання; відповідно все більше актуалізуються завдання держави, спрямовані на впровадження багаторівневої системи інформаційного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств [18].

Науковець також узагальнює передовий світовий досвід, що стосується залучення інновацій на підприємствах сільського господарства, визнаючи доречність розробки і впровадження інновацій всіх видів і типів – від продуктових до юридичних, економічних, управлінських і т. д.

Втім, особливе значення відводить т. зв. точному землеробству (із використанням глобальної системи відстеження для моніторингу врожайності та узгодження її з ресурсним забезпеченням, зокрема добрив і гербіцидів, потрібних для використання за наявної ситуації, що знижує рівень витратомісткості господарювання й негативний вплив на довкілля), та ІТ-системам, спроможним моделювати різні параметри і напрями розвитку ситуації, а також чітко розраховувати потреби в ресурсах «на вході» і отриманий результат «на виході».

Впровадження інновацій у сільському господарстві вже сьогодні в економічно розвинутих державах дає змогу вирощувати рослини, стійкі до впливу на них хімічних засобів захисту, хвороб і паразитів, здійснювати виробництво високоефективних вакцин та харчових добавок для тварин, біовідновлення ґрунтів, виведення нових порід тварин тощо.

Як свідчить світовий досвід, чи не найбільш перспективним напрямом посилення конкурентних позицій та закріплення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств є формування кооперативно-інтеграційних структур, локальних інтегрованих систем або ж кластерів.

І. Паска, вивчаючи такі практики, доходять висновку, що в економічно розвинутих державах інтеграція здебільшого відбувається на добровільних засадах і слугує фактором удосконалення управління процесами сільськогосподарського виробництва та подальшої переробки сільськогосподарської продукції, посилення конкурентних позицій на ринках збуту, зростання потенціалу впровадження нових техніки і технологій, мінімізації комерційного та фінансового ризиків [10].

З досвіду США, найперспективнішими формами інтеграції є партнерства, сільськогосподарські корпорації та кооперативи, а локальні інтегровані системи нового покоління створюються на основі інтеграції всіх ланок виробництва і подальшої переробки сільськогосподарської продукції з метою налагодження виробництва і продажу вже безпосередньо кінцевому споживачеві продовольчих товарів.

Відповідно, перевагами зазначених форм інтеграції є:

- по-перше, можливість контролю процесів, які відбуваються на всіх етапах виробничого процесу від посадки сільськогосподарських культур до виготовлення кінцевої продукції;
- по-друге, значно вища доходівіддача, адже в процесі такого замкнутого циклу виробництва забезпечується отримання більшої доданої вартості в структурі кінцевої продукції;

– по-третє, оптимізація витрат виробництва, оскільки всі логістичні, складські, транспортні та інші процедури чітко регламентовані, а витрати на їх обслуговування розподіляються рівномірно між усіма учасниками інтегрованої структури;

– по-четверте, отримання загального, а також часткових ефектів синергії, що проявляються у сферах наукових досліджень, розробок та інновацій, дослідження ринку і маркетингу, формування попиту та лояльності споживача, залучення ресурсів, фінансів та інвестицій.

Аналіз практики формування інтеграційних структур у таких країнах, як Франція, Великобританія, Данія, Швеція, Норвегія та інші, дають підстави стверджувати, що конкурентні переваги сільськогосподарських підприємств значно зростають за умови розвитку таких інтеграційних моделей, як контрактна система відносин між всіма суб'єктами в рамках вертикальної інтеграції, об'єднання капіталу та праці юридичних і фізичних осіб галузі, створення агрокомбінатів із повним та замкненим технологічним циклом виробництва і збуту готової продукції, створення холдингових компаній [20].

Отримані результати узагальнення світового досвіду забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, наведені на рисунку, слугують суттєвим доповненням теоретико-методичних засад її управління. Хоча видається також доцільним доповнити їх і досвідом державної підтримки розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах участі держави в різного роду мегарегіональних, територіальних чи галузевих глобальних об'єднаннях, що, скажімо, актуальне для України в умовах дії угод про співробітництво в рамках СОТ, а також зон вільної торгівлі з ЄС, Канадою тощо.

Далі, як зазначається у розвідці А. О. Олексієнка [21], в Австралії для підтримки експортерів державою субсидуються витрати на дослідження та маркетинг зовнішніх ринків, екологічні програми та виплати на подолання природних і стихійних лих, надаються гранти на розробку і впровадження інновацій у сільському господарстві і харчовій промисловості; у Канаді

надається організаційно-економічна підтримка управління бізнес-ризиками, забезпечення продовольчої безпеки, охорони навколишнього середовища, науки та інноваційної діяльності; у країнах ЄС у щораз більших масштабах розширюються програми фінансування сільського розвитку в рамках СОР (платежі з допомоги фермерам, утримання лісонасаджень, допомога в залученні інвестицій, зокрема в частині диверсифікації виробництва сільськогосподарської продукції).

У світовій практиці з метою підтримки експортного потенціалу сільськогосподарських підприємств, тай загалом задля розвитку і підвищення ефективності чи не найбільшого поширення набула фінансова підтримка суб'єктів галузі. Також, попри варіативність бюджетнофінансових і державно-публічних фондів фінансової підтримки сільського господарства, страхування ризиків і розвитку експортного потенціалу, в країнах ЄС розмаху набуло створення спеціалізованих установ, які здійснюють пільгове кредитування підприємств сільського господарства і споріднених видів економічної діяльності.

Наприклад, у Нідерландах понад 90% фінансової підтримки АПК забезпечує банк у формі кооперативу з обслуговування кооперативної системи АПК; у Великобританії банки, що обслуговують сільськогосподарський сектор, мають право спільно з клієнтом встановлювати пільгові ставки кредитування, а також обирати вид заборгованості залежно від економічного становища господарства; у США функціонує чимало банків і кредитних спілок та кооперативів, які, створюючи велику конкуренцію між собою, кредитують фермерів на довгострокових засадах та на вельми вигідних умовах.

### **Висновки до першому розділу**

В ринкових умовах конкурентоспроможність підприємств – це реалізація ними конкурентних переваг, тобто залучення все більшої кількості споживачів, поява нових можливостей розвитку бізнесу.



Проведений аналіз теоретичних основ поняття «конкуренція» показав, що конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як динамічну категорію не тільки щодо конкурентів, але і щодо зміни її частки на конкретному (галузевому, регіональному) ринку.

При формуванні конкурентних переваг необхідно враховувати можливі ризики, які можуть мати серйозний вплив на конкурентоспроможність підприємства в цілому. За допомогою моделі М. Портера виявлено можливі ризики і визначено їх можливий вплив на конкурентоспроможність підприємства сфери послуг. При дослідженні основних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг виділені резерви, а також визначені принципи ефективного функціонування підприємства. представлена класифікація основних напрямків формування і розвитку конкурентних переваг підприємства.

Будь-яке підприємства повинно швидко реагувати на сучасні механізми підвищення конкурентоспроможності, виявляти їх і своєчасно використовувати в своїй діяльності. Таким чином, головна трудність застосування внутрішніх переваг пов'язана з швидким залученням нових механізмів підвищення конкурентоспроможності, ефективним застосуванням досягнень науки і технологій, практичного досвіду конкурентоспроможних підприємств різних сфер діяльності.

Порівняння вітчизняного і зарубіжного досвіду формування і розвитку конкурентних переваг дозволило зробити висновок, що не дивлячись на інтеграційні підходи держави і бізнесу щодо забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, конкурентоспроможність українських організацій досить низька. Вивчення зарубіжного досвіду є важливим і значущим для розвитку конкурентних переваг українських підприємств.

Отже, органи державного управління в країнах з низьким рівнем розвитку земельних відносин, розуміючи об'єктивну необхідність, рано чи пізно, але лібералізуватимуть земельні відносини. Відповідно,

сільськогосподарським підприємствам доцільно спрацювати на випередження і якнайшвидше інтегруватися до міжнародних інформаційних мереж з вивчення питань розвитку земельних відносин, що стане інформаційним базисом формування власної конкурентної стратегії в частині залучення і використання сільськогосподарських земель, включно з програмними інструментами розвитку аграрного сектора та сільських територій через пілотні проекти, окремі зони та території.

Як наслідок, вимагають активного застосування інструменти забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств із врахуванням сучасного світового досвіду. Тож доречно констатувати, що світовою практикою напрацьовано доволі багато ефективних інструментів забезпечення розвитку і зміцнення конкурентоздатності сільськогосподарських підприємств, раціональне поєднання яких спроможне дати суттєві позитивні результати стосовно формування потужних конкурентних переваг підприємств галузі, що власне, й формує дієздатний інституційно-економічний механізм політики в аналізованій сфері, а це може стати предметом наступного етапу дослідження.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКР-АГРО РТ»

#### 2.1. Загальні характеристики та аналіз господарської діяльності підприємства

На сьогодні сміливо можна сказати, що сільське господарство є активним рушієм позитивних змін в економіці України. У 2015 році спостерігалось падіння показника експорту України, натомість в 2016 році, за рахунок підвищення показника експорту соняшникової олії та зерна, цей показник досяг позитивних результатів. Слід відмітити, що на величину цих показників впливає два основні чинники: обсяг виробництва та ціна [9, с.92-94].

ТОВ «Укр-Агро РТ» – одне з провідних сільськогосподарських підприємств у Житомирській області, яка завжди славилася родючими та багатими землями. Товариство було засновано в 2005 році та з цього часу плідно співпрацює з багатьма підприємствами аграрного сектору. Адреса ТОВ «Укр-Агро РТ»: 13444, Житомирська обл., Андрушівський р-н, с. Бровки-Перші, вул. Залізнична, 8 [77].

Підприємство займається вирощуванням та оптовою торгівлею зерновими та технічними культурами. ТОВ «Укр-Агро РТ» є виробником пшениці, ячменю, кукурудзи, сої, ріпаку та соняшнику. У підприємства наявний власний комплекс високопродуктивної якісної сільськогосподарської техніки від провідних світових компаній та багаторічний досвід співробітництва з постачальниками посівних матеріалів та засобів захисту рослин. ТОВ «Укр-Агро РТ» функціонує у галузі АПК. Основні види діяльності підприємства по КВЕД:

- Рослинництво.
- Вирощування зернових та технічних культур.
- Тваринництво.

- Змішане сільське господарство.
- Надання послуг у рослинництві і тваринництві; облаштування ландшафту.

Проведемо дослідження організаційної структури ТОВ «Укр-Агро РТ» (рис. 2.1).

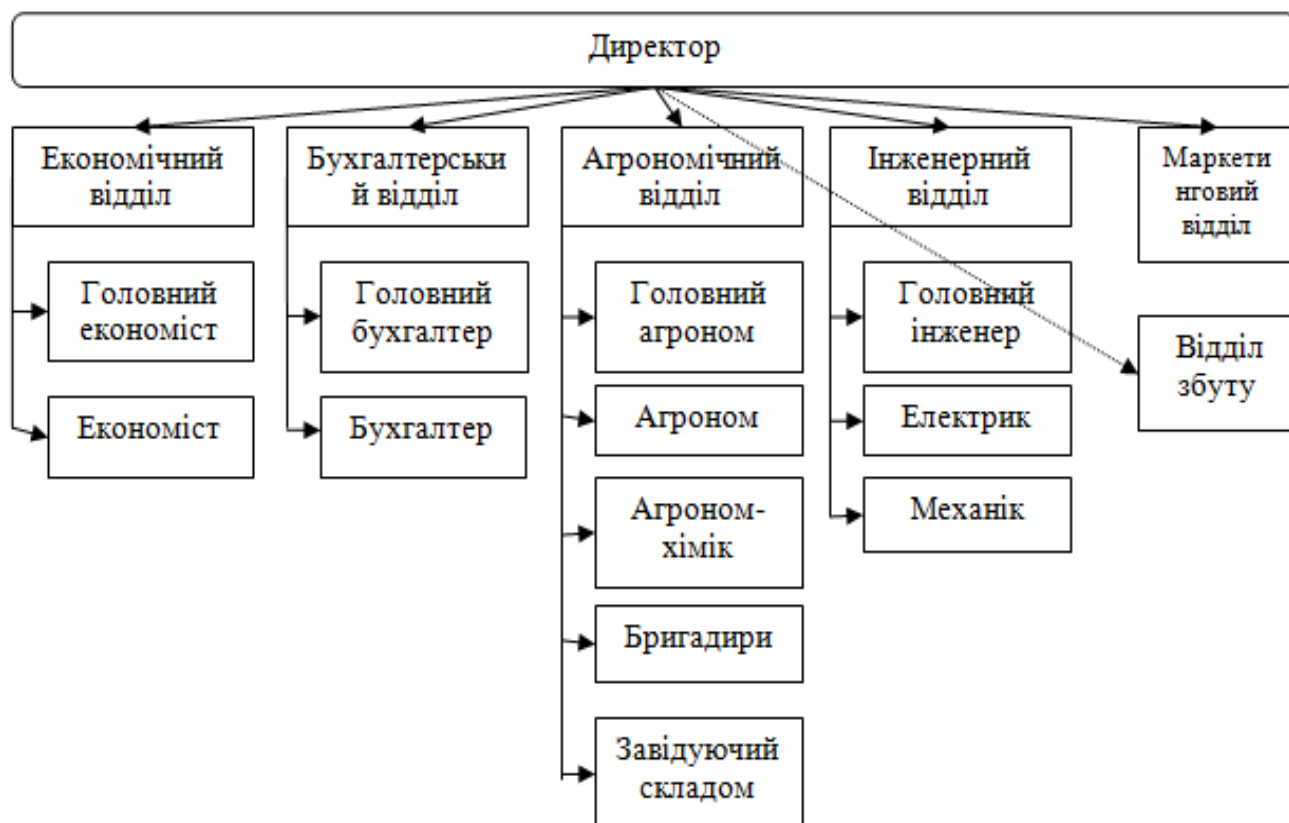


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Укр-Агро РТ»

Отже, на ТОВ «Укр-Агро РТ» застосовується лінійно-функціональна структура управління. В її основу покладена ієрархічна організація процесу управління за функціями (виробництво, постачання і збут, бухгалтерський облік, фінансування тощо).

Виробнича структура ТОВ «Укр-Агро РТ» поєднує в собі галузі підприємства у вигляді сукупності основних, допоміжних і обслуговуючих виробничих підрозділів, що забезпечують переробку входу системи в її вихід – готовий продукт. У підрозділах основного виробництва предмети праці

перетворюються на готову продукцію. Підрозділи допоміжного виробництва забезпечують умови для функціонування основного виробництва (інструменти, енергія, ремонт обладнання). Підрозділи обслуговуючого виробництва забезпечують основне і допоміжне виробництва транспортом, складами (зберігання), технічним контролем і т.д.

Ознакою технологічної структури ТОВ «Укр-Агро РТ» є спеціалізація підрозділів підприємства на виконанні певної частини технологічного або окремої стадії виробничого процесу. Технологічна структура ТОВ «Укр-Агро РТ» використовується переважно на підприємствах одиничного або дрібносерійного виробництва з різноманітною та нестабільною номенклатурою продукції.

Варто відзначити, що виробнича структура ТОВ «Укр-Агро РТ» та його цехів побудована раціонально. ТОВ «Укр-Агро РТ» притаманна відділкова структура управління, яка характеризує виробничо-територіальний принцип організації виробництва і управління, при якому на певній відокремленій території (відділенні) забезпечується виробництво продукції.

ТОВ «Укр-Агро РТ» відноситься до підприємств агропромислового комплексу. На сучасному етапі в агропромисловому комплексі України відбуваються прогресивні зміни кількісного і якісного характеру, які знаходять відображення у динаміці продукції та інституційних перетвореннях.

Діяльність ТОВ «Укр-Агро РТ» як підприємства агропромислового комплексу залежить від ряду зовнішніх факторів, що роблять як позитивне, так і негативний вплив на ефективність такої діяльності. Сьогодні несприятливими для аграрного підприємства є в основному фактори зовнішнього середовища, які багато в чому пов'язані з нерозвиненістю ринкових відносин в Україні. Сільське господарство нині входить до числа найбільш перспективних галузей української економіки. Україна поступово перетворюється на впливового гравця світового аграрного та продовольчого

ринків, посідаючи провідні місця у торгівлі зерновими та олійними культурами, експортуючи значні обсяги соняшникової олії та молочної продукції. Однак недостатня та невідповідна законодавча база, а також відсутність реального фінансування агропромислового комплексу України (незважаючи на формальне існування програм державної підтримки) стримують розвиток підприємств аграрного сектора.

Найбільш привабливими сегментами для ТОВ «Укр-Агро РТ» є оптові підприємства, аграрні корпорації та компанії середнього та великого розмірів з стабільним фінансовим станом, вони приносять підприємству найбільшу віддачу.

Продукція ТОВ «Укр-Агро РТ» представлена продукцією рослинництва (зернові та зернобобові, жито, кукурудза, ячмінь озимий, горох, сорго, соняшник, силос). Визначимо структуру рослинництва ТОВ «Укр-Агро РТ» (рис. 2.2).

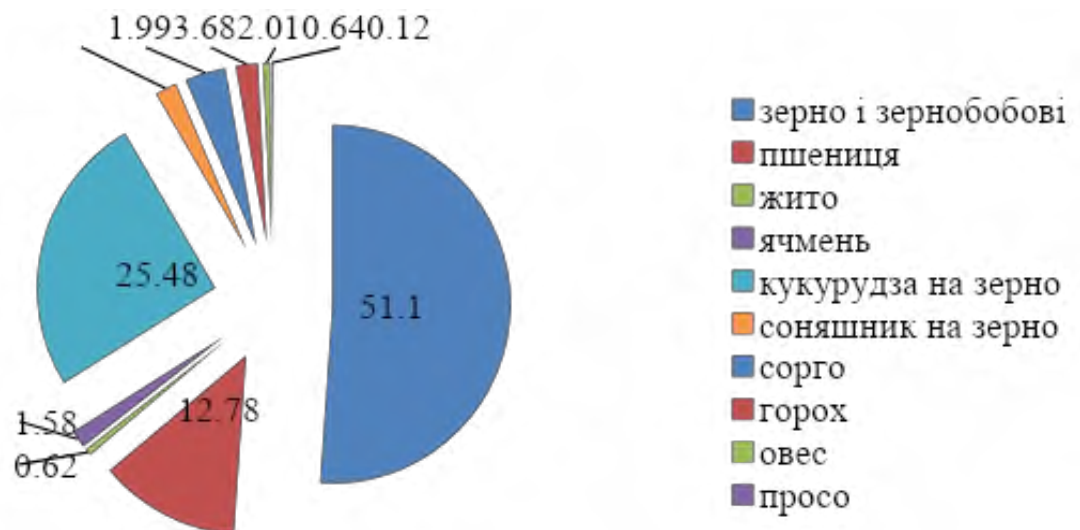


Рис. 2.2. Структура рослинництва ТОВ «Укр-Агро РТ»

Аналізуючи дані рис. 1.2, можна сказати, що в структурі рослинництва переважає виробництво зерна і зернобобових, що становить 51,1% загальної

величини продукції рослинництва, натомість, найменшу частку становить виробництво овса (0,12%).

Опис профілів товарних сегментів ТОВ «Укр-Агро РТ» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Опис профілів товарних сегментів ТОВ «Укр-Агро РТ»

№ п/п	Профіль товарного сегмента	Місткість товарного сегменту	
		%	тис. грн.
1	Пшениця озима	40,2	1710952,2
2	Пшениця яра	11,8	502219,8
3	Жито	13,8	587341,8
4	Гречка	11,3	480939,3
5	Ярий ячмінь	5,8	246853,8
6	Горох	4,1	174500,1
7	Овес	6,9	293670,9
8	Просо	3,8	161731,8
9	Соя	2,3	97890,3

Отже, найбільш привабливими товарними сегментами для ТОВ «Укр-Агро РТ» є вирощування та продаж озимої та ярої пшениці, жита та гречки.

Завданням цінової політики підприємства є розробки стратегії й тактики ціноутворення на окремі види товарів, у тому числі встановлення вихідних ринкових цін на продукцію. Цінова політика підприємства є виваженою. Основною метою цінової політики ТОВ «Укр-Агро РТ» є орієнтація на збут, так як підприємство знаходиться на етапі зрілості за етапами життєвого циклу продукції. При встановленні ціни на свою продукцію ТОВ «Укр-Агро РТ» використовує стратегію глибокого проникнення на ринок, встановлюючи при цьому середні ціни та надаючи товарам високої якості.

Проаналізуємо середовище функціонування ТОВ «Укр-Агро РТ», використовуючи матрицю SWOT- аналізу підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Укр-Агро РТ»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий асортимент продукції.</li> <li>2. Висока якість продукції.</li> <li>3. Високий технічний та технологічний рівень роботи підприємства.</li> <li>4. Використання нових технологій при збуті продукції.</li> <li>5. Висококваліфікований персонал.</li> <li>6. Вихід підприємства на нові ринки збуту.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відчутні коливання обсягів реалізації продукції.</li> <li>2. Недостатньо ефективна організація служби реклами на підприємстві.</li> <li>3. Наявність високої конкуренції у галузі та поява нових товарів субститутів.</li> <li>4. Незадовільний імідж на ринку.</li> <li>5. Недостатня мотивація працівників відділу збуту.</li> </ol>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покращення якості та конкурентоспроможності продукції за рахунок привабливого цінового коливання.</li> <li>2. Розвиток рекламних технологій.</li> <li>3. Розвиток, удосконалення інфраструктури споживчого ринку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подальша непрогнозована зміна макроекономічних показників, коливання курсів іноземних валют, а також посилення вибору цільового сегменту ринку маркетингової діяльності у галузі.</li> <li>2. Зміна споживчих уподобань.</li> <li>3. Збільшення імпорту із-за кордону.</li> <li>4. Зміни у митному законодавстві.</li> </ol>

Підсумовуючи, можна зробити наступні висновки: головні загрози для підприємства – це непрогнозована зміна макроекономічних показників, коливання курсів іноземних валют, а також посилення вибору цільового сегменту ринку маркетингової діяльності у галузі; зміна споживчих уподобань; збільшення імпорту із-за кордону; зміни у митному законодавстві країн-експортерів. Основними сильними сторонами підприємства є: широкий асортимент продукції рослинництва і її достатня популярність; висока якість продукції; висококваліфікований персонал; вихід підприємства на нові ринки збуту.

Отже, серед основних зовнішніх факторів, що впливають на маркетингову та господарську діяльність ТОВ «Укр-Агро РТ» можна виділити такі чинники як: нестійке політичне середовище в країні створює додаткові перепони для ведення бізнесу; значні податки та обов'язкові



платежі до бюджету; відсутність інвестицій у діяльності компанії; достатньо високий конкурентний ринок. За даними таблиці робимо висновок про те, що в макросередовищі компанії ТОВ «Укр-Агро РТ» превалюють позитивні фактори. Сама компанія не може впливати на фактори макросередовища, а лише пристосовується до них.

## **2.2 Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства**

Для оцінки фінансово-економічного стану проводиться аналіз майнового стану, ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Оскільки одна з вимог аналізу – це зіставність даних, позиції аналізованих підприємств на ринку цінних паперів не враховуються, тому що серед них є підприємства державної форми власності, які не мають права здійснювати емісію цінних паперів.

Оцінка майнового стану дає загальне уявлення про фінансовий стан підприємства. Вона показує частку кожного елемента в активах та співвідношення позикових і власних коштів у пасивах. У структурі вартості майна відображається специфіка діяльності кожного підприємства. Показниками фінансових результатів діяльності підприємства, які дозволяють оцінити ефективність використання його ресурсів, є показники ділової активності. Ділова активність – це реальний вияв дій, що полягають у мобільності, заповзятливості, ініціативі.

Використовуючи річну фінансову звітність підприємства проведемо аналіз результатів господарської діяльності підприємства. Для здійснення аналізу складу і структури майна підприємства та джерел його фінансування необхідно за допомогою групування скласти аналітичний баланс ТОВ «Укр-Агро РТ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналітичний баланс ТОВ «Укр-Агро РТ» за період 2016-2018 рр. (тис. грн.)

Показники	2016		2017		2018		2018 / 2016 рр.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
1	2	3	4	5	7	8	9	10
Активи								
Необоротні активи	2210094	41,16	15159	0,25	29479	0,48	-2180615	-98,67
Оборотні активи	3159702	58,84	6081441	99,75	6115450	99,51	+2955748	+93,55
- запаси	872863	16,26	1777993	29,16	2062950	33,57	+1190087	+136,34
- дебіторська заборгованість	1753639	32,66	1495812	24,53	3074841	50,03	+1321202	+75,34
- грошові кошти	232606	4,33	2755861	45,2	943213	15,35	+710607	+305,50
- інші оборотні активи	300594	5,6	51775	0,85	34446	0,56	-266148	-88,54
Інші активи	0	0	73	0	573	0,01	+573	x
Пасиви								
Власний капітал	5084326	94,68	5708586	93,63	5530011	90,43	+445685	+8,77
Поточні зобов'язання	285470	5,32	388087	6,37	585491	9,57	+300021	+105,10
- короткострокові кредити банків	0	0	0	0	132900	2,17	+132900	x
- кредиторська заборгованість	16871	0,31	228551	3,75	284078	4,65	+267207	+1583,82
- інші поточні зобов'язання	268599	5	159536	2,62	168513	2,76	-100086	-37,26
Баланс	5369796	100	6096673	100	6115502	100	+745706	+13,89

Так, протягом 2016-2018 рр. відбулося зростання валюти балансу на 745706 тис. грн. або на 13,89%. Слід відзначити, що зростання валюти балансу було спровоковано збільшенням величини оборотних активів на 2955748 тис. грн. або на 93,55%. Зростання величини оборотних активів спровоковане збільшенням величини запасів на 1190087 тис. грн. або на

136,34%, дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 1321202 тис. грн. або на 75,34%. Натомість, упродовж 2016-2018 рр. величина необоротних активів зменшилася на 2180615 тис. грн. або на 98,67%. За 2016-2018 рр. відбулося зростання власного капіталу в ТОВ «Укр-Агро РТ» на 445685 тис. грн. або на 8,77%. Поточні зобов'язання у 2018 р., порівняно з 2016 р., збільшилися на 300021 тис. грн. або на 105,10%. Зростання величини поточних зобов'язань було спровоковано збільшенням кредиторської заборгованості на 267207 тис. грн.

Для оцінки особливостей формування прибутку доцільно провести горизонтальний аналіз Звіту про фінансові результати ТОВ «Укр-Агро РТ» за 2016-2018 роки; основні показники звіту наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз основних статей Звіту про фінансові результати ТОВ «Укр-Агро РТ» за 2016-2018 рр. (тис. грн.)

Назва показника	2016	2017	2018	2018 / 2017 рр.	
				Тис. грн.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2748	2772091	2874551	102460	3,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2614	2334943	2154988	-179955	-7,71
<b>Валовий прибуток</b>	<b>134</b>	<b>437148</b>	<b>719563</b>	<b>282415</b>	<b>64,60</b>
Інші операційні доходи	10	151467	638800	487333	321,74
Адміністративні витрати	1751	22522	60430	37908	168,32
Витрати на збут	0	5945	15577	9632	162,02
Інші операційні витрати	0	54205	1060946	1006741	1857,28
<b>Фінансові результати від операційної діяльності</b>	<b>-1607</b>	<b>505943</b>	<b>221410</b>	<b>-284533</b>	<b>-56,24</b>
Інші фінансові доходи	646	219347	115866	-103481	-47,18
Інші доходи	2894824	2273736	47	- 2273689	-100,00
Фінансові витрати	0	22	7422	7400	33636,36

Інші витрати	2800005	2200000	0	-	-100,00
<b>Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування</b>	<b>93858</b>	<b>799004</b>	<b>329901</b>	<b>-469103</b>	<b>-58,71</b>
Податок на прибуток від звичайної діяльності	9532	132581	175265	42684	32,19
<b>Фінансові результати від звичайної діяльності</b>	<b>84326</b>	<b>666423</b>	<b>154636</b>	<b>-511787</b>	<b>-76,80</b>
<b>Чистий прибуток</b>	<b>84326</b>	<b>666423</b>	<b>154636</b>	<b>-511787</b>	<b>-76,80</b>
<b>Елементи операційних витрат</b>					
Матеріальні затрати		6958	4835	-2123	-30,51
Витрати на оплату праці	267	10624	36601	25977	244,51
Відрахування на соціальні заходи	100	3922	9818	5896	150,33
Амортизація	4	408	1370	962	235,78
Інші операційні витрати	1380	60759	1084330	1023571	1684,64
<b>Разом</b>	<b>1751</b>	<b>82671</b>	<b>1136954</b>	<b>1054283</b>	<b>1275,28</b>

Так, варто відзначити, що протягом 2016-2018 рр. у фінансовій діяльності ТОВ «Укр-Агро РТ» сталися такі зміни: збільшення чистої виручки від реалізації продукції на 102460 тис. грн. або на 3,70%, що стимулювало збільшення валового прибутку на 282415 тис. грн. або на 64,60%. У зв'язку із скороченням собівартості реалізованої продукції спостерігаємо скорочення фінансового результату від операційної діяльності на 284533 тис. грн. або на 56,24%. Також протягом 2016-2018 рр. спостерігаємо зменшення чистого прибутку підприємства на 511787 тис. грн. або на 76,80%.

Проведемо аналіз фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Укр-Агро РТ» на основі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану.

1. Аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз показників ліквідності в ТОВ «Укр-Агро РТ» за 2016-2018 роки

Показники	Роки			Відхилення		
	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	2017 / 2016	2018 / 2017	2018 / 2016
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,815	7,101	1,611	+6,286	-5,49	+0,796
Коефіцієнт проміжної ліквідності	8,011	11,089	6,922	+3,078	-4,167	-1,089
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	11,068	15,67	10,445	+4,602	-5,225	-0,623
Власний оборотний капітал	2874232	5693354	5529959	+2819122	-163395	+2655727

Так, протягом 2016-2018 рр. спостерігаємо скорочення таких показників ліквідності: коефіцієнта проміжної ліквідності на 1,089 та коефіцієнта загальної ліквідності на 0,623. Також, слід відзначити, що власний оборотний капітал збільшився на 2655727 тис. грн.

2. Оцінка показників ділової активності в ТОВ «Укр-Агро РТ» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників ділової активності в ТОВ «Укр-Агро РТ» за 2016-2018 роки

Показники	Роки			Відхилення		
	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2018 / 2016
Оборотність дебіторської заборгованості	0	136,268	2,415	+136,268	-133,85	+2,415
Оборотність кредиторської заборгованості	0,392	95,81	34,677	+95,418	-61,133	+34,285
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	0	3	151	+3	+148	+151
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	931	4	11	-927	+7	-921
Оборотність постійних активів	0,001	2,491	128,794	+2,49	+126,303	+128,793
Оборотність активів	0,001	0,484	0,47	+0,483	-0,014	+0,469
Оборотність чистих активів	0,001	0,509	0,501	+0,508	-0,008	+0,5
Оборотність товарно-матеріальних запасів	0,003	1,762	1,122	+1,759	-0,64	+1,119

Таким чином, аналізуючи дані табл. 1.6, можна сказати, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2016-2018 рр. збільшився на 2,415; також спостерігаємо зростання оборотності кредиторської заборгованості на 34,285. У зв'язку із зростанням оборотності кредиторської

заборгованостей, спостерігаємо зменшення середнього періоду погашення кредиторської заборгованості на 921 день. Скорочення собівартості від реалізації продукції вплинуло на збільшення оборотності активів на 0,469. Позитивною тенденцією господарської діяльності ТОВ «Укр-Агро РТ» є зростання оборотності чистих активів на 0,5.

3. Аналіз показників фінансової стійкості в ТОВ «Укр-Агро РТ» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності в ТОВ «Укр-Агро РТ» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення		
	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	2017 / 2016	2018 / 2017	2018 / 2016
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,947	0,936	0,9	-0,011	-0,036	-0,047
Коефіцієнт фінансової залежності	1,056	1,068	1,111	+0,012	+0,043	+0,055
Коефіцієнт заборгованості	0,053	0,064	0,095	+0,011	+0,031	+0,042
Відношення заборгованості до власного капіталу	0,056	0,068	0,106	+0,012	+0,038	+0,05

Так, протягом 2016-2018 рр. відбулося зменшення коефіцієнта автономії на 0,047, що пов'язано із збільшенням поточних зобов'язань підприємства. Також збільшення поточних зобов'язань підприємства вплинуло на зростання коефіцієнта залежності підприємства. Збільшення коефіцієнта заборгованості на 0,042 відбулося за рахунок зростання залученого капіталу підприємства. Негативним моментом у діяльності підприємства є зростання показника відношення заборгованості до власного капіталу підприємства на 0,05.

## 4. Оцінка показників прибутковості в ТОВ «Укр-Агро РТ» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз показників прибутковості в ТОВ «Укр-Агро РТ» за 2016-2018 р.

Показники	Роки			Відхилення		
	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	2017 / 2016	2018 / 2017	2018 / 2016
Рентабельність активів	1,57	11,624	2,526	+10,054	-9,098	+0,956
Рентабельність власного капіталу	1,659	12,349	2,752	+10,69	-9,597	+1,093
Рентабельність продажу	-58,479	18,251	7,702	+76,73	-10,549	+66,181
Рентабельність чистих активів	1,659	12,349	2,752	+10,69	-9,597	+1,093
Рентабельність оборотних активів	-0,051	10,95	3,631	+11,001	-7,319	+3,682

Так, протягом 2016-2018 рр. відбулося збільшення рентабельності активів на 0,956%, рентабельності власного капіталу на 1,093%; рентабельності продаж на 66,181%; рентабельності чистих активів на 1,093%; рентабельності оборотних активів на 3,682% – це сталося у зв'язку із збільшенням величини чистого прибутку підприємства.

Варто відзначити, що протягом 2016-2018 рр. відбулося зростання чистого прибутку ТОВ «Укр-Агро РТ» на 70310 тис. грн. або на 83,38%. Чистий прибуток склав: у 2016 р. – 84326 тис. грн.; 666423 тис. грн. у 2017 р. та 154636 тис. грн. у 2018 р.

Отже, розглянутий фінансовий стан ТОВ «Укр-Агро РТ» свідчить про те, що підприємство має нестійкий фінансовий стан, адже протягом аналізованого періоду спостерігаємо зменшення чистого прибутку підприємства, збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства. Варто відзначити, що протягом 2016-2018 рр. спостерігаємо скорочення фінансового результату від операційної діяльності на 284533 тис.



грн. або на 56,24%. Також протягом 2016-2018 рр. спостерігаємо зменшення чистого прибутку підприємства на 511787 тис. грн. або на 76,80%.

### **2.3 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Зовнішньоекономічна діяльність є істотним фактором розвитку національного виробництва. Ефективна зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Укр-Агро РТ» сприяє зміцненню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту, залученню іноземних інвестицій, сучасному переобладнанню підприємства тощо. Тому здійснення систематичної оцінки ефективності ЗЕД дає підприємству змогу своєчасно виробити відповідні заходи щодо її покращення.

Місія ТОВ «Укр-Агро РТ» – здійснювати ефективне управління експортним потенціалом підприємства. Завдання менеджменту зовнішньоекономічної діяльності в ТОВ «Укр-Агро РТ»: розширення зовнішніх ринків збуту товарів підприємства; поліпшення якості товарів, що експортується за кордону; збільшення асортименту товарів, що експортується за кордону; збільшення величини прибутку від проведення експортних операцій.

При цьому ТОВ «Укр-Агро РТ» зосереджує увагу на своїх споживачах, тому що місія найчастіше визначається з урахуванням купівельних інтересів, запитів, що задовольняються підприємством. Вважається, що формулювання місії повинне бути зручним для сприйняття, зрозумілим, досяжним, визначеним у часових рамках.

Завдання зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Укр-Агро РТ» різноманітні – від пошуку закордонних партнерів, організації рекламної роботи до виконання митних формальностей. У зв'язку з цим особливо зростає роль маркетингових, юридичних і фінансових служб.

Варто відзначити, що упродовж 2016-2018 рр. ТОВ «Укр-Агро РТ» найбільше експортувало пшеницю (45%). Крім того, слід зауважити

тенденцію до зростання обсягів реалізації експортованих товарів протягом 2016-2018 рр. Зокрема у 2018 році обсяг реалізованих експортних товарів зріс на 23%.

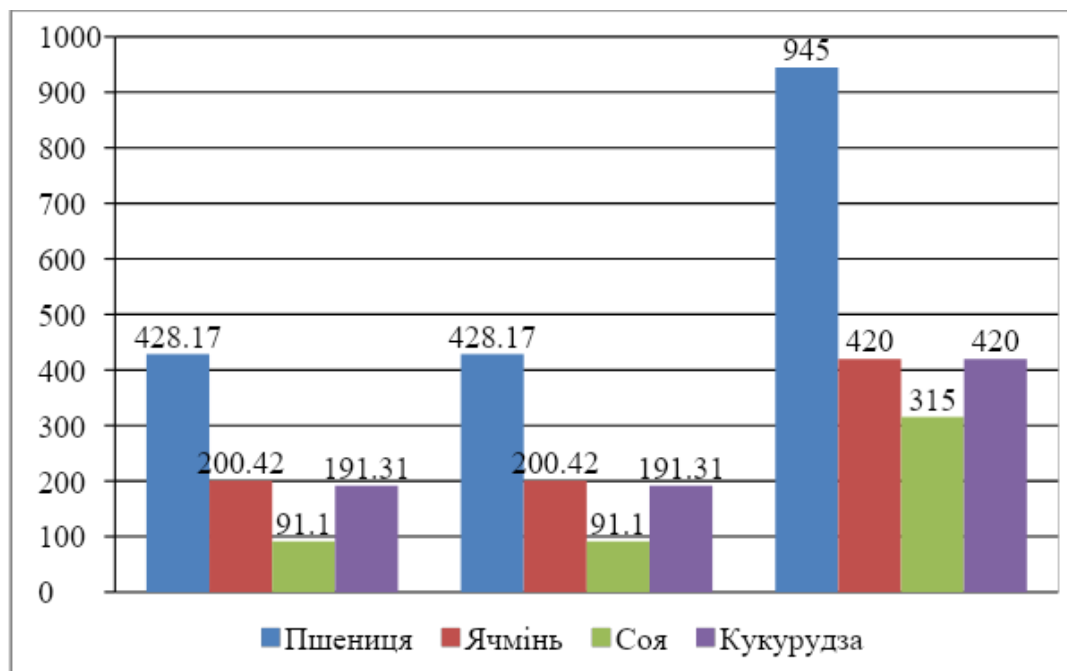


Рис. 2.3. Структура реалізації товарів ТОВ «Укр-Агро РТ», що експортуються, за 2016-2018 рр.

За даними рис. 2.4 слід зазначити наступне:

- найбільшу питому вагу у структурі реалізації експортних товарів займають пшениця – більше 40%;
- найменшу частку становить соя.

У табл. 2.9 проаналізуємо основні показники ефективності експортних операцій ТОВ «Укр-Агро РТ».

Таблиця 2.9

Основні показники ефективності експортних операцій ТОВ «Укр-Агро  
РТ» упродовж 2016–2018 рр. (тис. грн)

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2018 / 2016 рр.	
		2016	2017	2018	Абс. відх.	%
1	2	3	6	7	8	9
	<b>Пшениця</b>					
1.	Вартість товару у постачальника, CIF, тис. грн.	1,57	1,66	1,63	+0,06	+3,52
2.	Митна вартість, тис. грн.	22,00	23,30	48,80	+26,80	+121,82
3.	Мито, тис. грн.	3,52	3,73	7,81	+4,29	+121,82
4.	ПДВ, тис. грн.	4,80	5,10	10,70	+5,90	+122,92
5.	Величина митних платежів, в т.ч. ПДВ, тис. грн.	8,32	8,83	18,51	+10,19	+122,45
6.	Вартість доставки згідно з умовами CIF, тис. грн.	2,30	2,66	2,80	+0,50	+21,55
7.	Вартість послуг брокера, тис. грн.	1,70	1,97	2,07	+0,37	+21,55
8.	Середня ціна продажу товару, тис. грн.	1,65	1,75	1,71	+0,06	+3,52
	<b>Ячмінь</b>					
9.	Вартість товару у постачальника, CIF, тис. грн.	1,50	1,50	1,49	-0,01	-0,70
10.	Митна вартість, тис. грн.	25,50	27,00	56,60	+31,10	+121,96
11.	Мито, тис. грн.	4,08	4,32	9,06	+4,98	+121,96
12.	ПДВ, тис. грн.	5,60	5,90	12,40	+6,80	+121,43
13.	Величина митних платежів, в т.ч. ПДВ, тис. грн.	9,68	10,22	21,46	+11,78	+121,65
14.	Вартість доставки згідно з умовами CIF, тис. грн.	2,30	2,66	2,80	+0,50	+21,55
15.	Вартість послуг брокера, тис. грн.	1,70	1,97	2,07	+0,37	+21,55
16.	Середня ціна продажу товару, тис. грн.	1,58	1,58	1,56	-0,01	-0,70
	<b>Соя</b>					
17.	Вартість товару у постачальника, CIF, тис. грн.	1,48	1,49	1,49	+0,01	+0,46
18.	Митна вартість, тис. грн.	28,10	29,80	62,40	+34,30	+122,06
19.	Мито, тис. грн.	4,50	4,77	9,98	+5,49	+122,06

Продовження табл. 2.9

20.	ПДВ, тис. грн.	6,18	6,56	13,73	+7,55	+122,06
24.	Величина митних платежів, в т.ч. ПДВ, тис. грн.	10,68	11,32	23,71	+13,03	+122,06
25.	Вартість доставки згідно з умовами СІФ, тис. грн.	2,30	2,66	2,80	+0,50	+21,55
26.	Вартість послуг брокера, тис. грн.	1,70	1,97	2,07	+0,37	+21,55
27.	Середня ціна продажу товару, тис. грн.	1,55	1,56	1,56	+0,01	+0,46
<b>Кукурудза</b>						
28.	Вартість товару у постачальника, СІФ, тис. грн.	1,54	1,44	1,52	-0,02	-1,36
29.	Митна вартість, тис. грн.	12,30	13,00	27,30	+15,00	+121,95
30.	Мито, тис. грн.	1,97	2,08	4,37	+2,40	+121,95
31.	ПДВ, тис. грн.	2,71	2,86	6,01	+3,30	+121,95
32.	Величина митних платежів, в т.ч. ПДВ, тис. грн.	4,67	4,94	10,37	+5,70	+121,95
33.	Вартість доставки згідно з умовами СІФ, тис. грн.	2,30	2,66	2,80	+0,50	+21,55
34.	Вартість послуг брокера, тис. грн.	1,70	1,97	2,07	+0,37	+21,55
35.	Середня ціна продажу товару, тис. грн.	1,61	1,52	1,59	-0,02	-1,36

Варто відзначити, що у 2018 р., порівняно з 2016 р., відбулося збільшення митної вартості пшениці на 26,80 тис. грн. або на 121,82%, кількість експортованого товару зросла на 16 одиниць, виручка від реалізації всієї партії товарів збільшилася на 15,75 тис. грн. або на 162,71%. Також упродовж 2016-2018 рр. відбулося збільшення митної вартості ячменю на 31,10 тис. грн. або на 121,96%, кількість експортованого товару зросла на 21 одиниць, виручка від реалізації всієї партії товарів збільшилася на 18,46 тис. грн. або на 156,19%. За 2016-2018 рр. спостерігаємо збільшення митної вартості сої на 34,30 тис. грн. або на 122,06%, кількість експортованого товару зросла на 23 одиниці, виручка від реалізації всієї партії товарів збільшилася на 20,40 тис. грн. або на 152,02%. Упродовж 2016-2018 рр. спостерігаємо збільшення митної вартості кукурудзи на 15,00 тис. грн. або на

121,95%, кількість експортованого товару зросла на 10 одиниць, виручка від реалізації всієї партії товарів збільшилася на 8,44 тис. грн. або на 232,71%.

Проведемо оцінку ефективності експорту ТОВ «Укр-Агро РТ» за різними асортиментними групами товарів досліджуваного підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Основні показники ефективності експорту ТОВ «Укр-Агро РТ» за різними асортиментними групами товарів упродовж 2016–2018 рр. (тис. грн)

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2018 / 2016 рр.	
		2016	2017	2018	Абс. відх.	%
	<b>Пшениця</b>					
1.	Собівартість експортного товару, тис. грн.	12,32	13,46	23,37	+11,05	+89,69
2.	Виручка від реалізації всієї партії, тис. грн.	9,68	9,84	25,43	+15,75	+162,71
3.	Ефект від операції, тис. грн.	1,10	1,17	2,44	+1,34	+121,82
4.	Ефективність експорту	1,79	1,73	2,09	+0,30	+16,94
	<b>Ячмінь</b>					
5.	Собівартість експортного товару, тис. грн.	13,68	14,85	26,32	+12,64	+92,38
6.	Виручка від реалізації всієї партії, тис. грн.	11,82	12,15	30,28	+18,46	+156,19
7.	Ефект від операції, тис. грн.	1,28	1,35	2,83	+1,56	+121,96
8.	Ефективність експорту	1,86	1,82	2,15	+0,29	+15,37
	<b>Соя</b>					
9.	Собівартість експортного товару, тис. грн.	14,68	15,95	28,57	+13,90	+94,67
10.	Виручка від реалізації всієї партії, тис. грн.	13,42	13,85	33,83	+20,40	+152,02
11.	Ефект від операції, тис. грн.	1,41	1,49	3,12	+1,72	+122,06
12.	Ефективність експорту	1,91	1,87	2,18	+0,27	+14,07
	<b>Кукурудза</b>					
13.	Собівартість експортного товару, тис. грн.	8,67	9,57	15,24	+6,56	+75,65

14.	Виручка від реалізації всієї партії, тис. грн.	3,63	3,43	12,06	+8,44	+232,71
15.	Ефект від операції, тис. грн.	0,62	0,65	1,37	+0,75	+121,95
16.	Ефективність експорту	1,42	1,36	1,79	+0,37	+26,36
<b>Загальні показники від здійснення ЗЕД на підприємстві</b>						
17.	Чистий дохід від ЗЕД, тис. грн.	38,55	39,27	101,60	+63,05	+163,57
18.	Витрати на проведення ЗЕД, тис. грн.	49,35	53,83	93,50	+44,15	+89,45
19.	Чистий прибуток від ЗЕД, тис. грн.	- 10,80	- 14,57	8,10	+18,91	+175,01
20.	Ефективність експорту	0,78	0,73	1,09	+0,31	+39,12

Таким чином, за 2016-2018 рр. спостерігаємо збільшення ефекту здійснення реалізації експортованих пшениці. У 2018 р., порівняно з 2016 р., відбулося зростання ефекту від операцій на 1,34 тис. грн. та ефективності експорту на 16,94%. Упродовж 2016-2018 рр. спостерігаємо збільшення ефекту здійснення реалізації експортованих ячменю. Позитивним моментом реалізації експортованого товару стало зростання ефекту від операцій на 1,56 тис. грн. та ефективності експорту на 15,37%. За 2016-2018 рр. спостерігаємо збільшення ефекту здійснення реалізації експортованого сої. У 2018 р., порівняно з 2016 р., відбулося зростання ефекту від операцій на 1,72 тис. грн. та ефективності експорту на 14,07%. Упродовж 2016-2018 рр. спостерігаємо збільшення ефекту здійснення реалізації експортованого кукурудзи. У 2018 р., порівняно з 2016 р., відбулося зростання ефекту від операцій на 0,75 тис. грн. та ефективності експорту на 26,36%. Протягом 2016–2018 рр. спостерігаємо поліпшення стану зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Укр-Агро РТ», що позитивно позначилося на зростанні чистої виручки від реалізації експортної продукції (пшениці, ячменю, сої та кукурудзи) на 63,05 тис. грн., або на 163,5%. Також відбулося збільшення чистого прибутку ТОВ «Укр-Агро РТ» від здійснення зовнішньоекономічної діяльності з 0,31 тис. грн. або на 39,12%. У 2018 р., порівняно з 2016 р., спостерігаємо зростання ефективності експорту товарів на 0,31 або на 39,12%, що пов'язано зі стабільною ефективною системою збуту експортованого товару.

В сучасних умовах господарювання ТОВ «Укр-Агро РТ» особливого значення набуває своєчасна об'єктивна оцінка його стану, враховуючи проблеми на зовнішньому ринку і являється вирішальною передумовою подальшого функціонування Товариства.

Для удосконалення ефективності конкурентоспроможності Товариства, керівництво, в першу чергу, звертає увагу на вирішення проблем ефективної виробничо-господарської діяльності, а саме:

- маркетинг, орієнтований на споживачів;
- колегіальність управління;
- в господарській діяльності робиться акцент на використання своїх сильних сторін;
- постійний контроль за прийняттям чітких реальних виробничих цілей.

Менеджмент ТОВ «Укр-Агро РТ» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності має свої особливості і проблеми: керівництво Товариства «Укр-Агро РТ» мусить враховувати міждержавні відносини в сьогоденні; вибір стратегії відповідно до партнерів за кордоном; врахування особливостей ринків сільськогосподарської продукції за кордоном.

Для зміцнення позицій ефективної господарської діяльності при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, Товариство враховує чотири групи факторів:

1. Дієвість тенденції розвитку попиту споживачів продукції Товариства; умови збутової діяльності; правове регулювання тощо.
2. Особливості конкурентної боротьби на зовнішньому ринку, вивчення стратегії діяльності конкурентів на зовнішньому ринку.
3. Визначивши сильні свої сторони в конкурентній боротьбі, Товариство «Укр-Агро РТ» має можливість ефективно використовувати управлінський ресурс та виробничий потенціал.

4. Визначення основної концепції розвитку господарської діяльності Товариства «Укр-Агро РТ» в цілому, зовнішньоекономічної зокрема. [6, с. 146 - 148]

Зміцнюючи свої позиції на зовнішньому ринку, ТОВ «Укр-Агро РТ» більш ефективно повинно використовувати забезпечення управлінських працівників своєчасною і достовірною інформацією: про ринок, структуру і динаміку попиту.

Для здійснення ефективної господарської діяльності ТОВ «Укр-Агро РТ» керівництво повинно запровадити систему контролінгу маркетингової діяльності, тобто, використовувати методика, яка спрямована на вдосконалення маркетингової діяльності й інструментальних засобів автоматизованого розв'язання маркетингових задач.

Враховуючи, що ТОВ «Укр-Агро РТ» як суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності має виробничий потенціал, то воно заслужило авторитет своєю конкурентоспроможною продукцією за межами нашої країни.

На жаль, особливо в останні 2 роки Товариство «Укр-Агро РТ» відчуває проблеми, які негативно впливають на вирішення поставлених господарських задач.

Вирішення цих проблем (в тому числі на внутрішньому ринку – зубожіння споживача) дозволить Товариству «Укр-Агро РТ» здійснювати ефективну виробничо-збутову політику.

Для ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Укр-Агро РТ», його конкурентоспроможності, керівництво враховує:

- зміни зовнішнього середовища, тенденції попиту споживача на продукцію, правове регулювання діяльності тощо;
- дослідження і аналіз стратегії діяльності конкурентів, аналіз конкурентної боротьби на зовнішньому ринку та вивчення підтримки партнерів;
- вивчення та аналіз виробничого та управлінського ресурсів і їх сильних сторін в конкурентній боротьбі;



- постійний аналіз виконання концепції розвитку Товариства та уточнення завдань на перспективу. [7, с. 211; 2, с. 105]

Керівництво ТОВ «Укр-Агро РТ» повинно використовувати таку організаційну структуру управління конкурентоздатністю Товариства, яка була б здатною ефективно пристосуватись до мінливих, особливо на зовнішньому ринку, умов господарювання, щоб по можливості швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ситуації, пов'язані з ризиком як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

Формування процесів, що забезпечують конкурентоспроможність ТОВ «Укр-Агро РТ» в довгостроковій перспективі, викликає необхідність розробки моделі формування та реалізації стратегії, яка має комплексний, скоординований підхід до розробки стратегії з урахуванням можливостей Товариства, умов бізнес-середовища, конкурентоспроможності продукції.

Немаловажним фактором вирішення проблем конкурентоздатності Товариства «Укр-Агро РТ», особливо на зовнішньому ринку, є ціноутворення та адаптація при змінах зовнішнього середовища. Керівництво повинно використовувати і вдосконалювати методи ціноутворення постійно, а саме:

- встановлення цін на короткостроковий період, а при інфляційних процесах вони зростають, адаптуючись до змін зовнішнього середовища;
- встановлення максимально високої ціни з поступовим зниженням під тиском впливу ціни конкурентів. Зниження продовжується до встановлення середньозваженої ціни;
- встановлення ціни, особливо на зовнішньому ринку, яка зорієнтована на середньозважену або ціну конкурентів.

Отже, проблема підвищення конкурентних переваг ТОВ «Укр-Агро РТ» має декілька аспектів: технічний, організаційний, економічний, соціальний, психологічний, юридичний, комерційний. Всі вони складають єдину систему забезпечення конкурентоспроможності продукції, але

одночасно існує відповідна черга у вирішенні питань кожного з аспектів з врахуванням їх «вагомості», це:

- цінова політика, особливо при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- інвестиційна політика держави щодо випуску конкурентоспроможної продукції;
- справедливе оподаткування підприємства, що випускає конкурентоспроможну продукцію;
- кредитна політика держави і банківських структур щодо конкурентоспроможної продукції;
- антимонопольна політика.

Вищевикладене підкреслює, що конкурентоспроможність ТОВ «Укр-Агро РТ» вимагає вирішення проблем, а це, в першу чергу:

- здатність впливати на ринкову ситуацію при збуті продукції, особливо, на зовнішньому ринку;
- виробляти продукцію, що задовольняє вимоги внутрішнього і зовнішнього ринку при відносно низькій собівартості продукції;
- врахування попиту на ринках, враховуючи суб'єктивні і об'єктивні проблеми.

Принципи вирішення проблем ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Укр-Агро РТ» будуть діяти при умові взаємодії і доповнення один одного, будучи інтегрованими в цілісну систему.

Для покращення конкурентних переваг Товариства «Укр-Агро РТ» на зовнішньому ринку потрібно вирішувати проблему інновацій, стабільного зростання ефективного виробництва, об'ємів реалізації, тобто:

- продовження оновлення основних фондів, впровадження новітніх технологій з поліпшенням техніко-економічних показників;
- посилення інноваційної спрямованості розвитку діяльності Товариства;

- розширення ринків збуту та збільшення обсягів експорту;
- створення умов для технічного переоснащення, нарощування обсягів виробництва конкурентоспроможних товарів.

Конкурентоспроможність є одним з вагомих показників стану підприємства як господарчої (виробничої) системи, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Підтримування або підвищення конкурентних переваг підприємства може розглядатися і як одна з функціональних стратегічних цілей (завдань) підприємства.

### **Висновки до другого розділу**

Серед основних зовнішніх факторів, що впливають на маркетингову та господарську діяльність ТОВ «Укр-Агро РТ» можна виділити такі чинники як: нестійке політичне середовище в країні створює додаткові перепони для ведення бізнесу; значні податки та обов'язкові платежі до бюджету; відсутність інвестицій у діяльності компанії; достатньо високий конкурентний ринок. За даними таблиці робимо висновок про те, що в макросередовищі компанії ТОВ «Укр-Агро РТ» превалюють позитивні фактори. Сама компанія не може впливати на фактори макросередовища, а лише пристосовується до них.

Фінансовий стан ТОВ «Укр-Агро РТ» свідчить про те, що підприємство має нестійкий фінансовий стан, адже протягом аналізованого періоду спостерігаємо зменшення чистого прибутку підприємства, збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства. Варто відзначити, що протягом 2016-2018 рр. спостерігаємо скорочення фінансового результату від операційної діяльності на 284533 тис. грн. або на 56,24%. Також протягом 2016-2018 рр. спостерігаємо зменшення чистого прибутку підприємства на 511787 тис. грн. або на 76,80%.

Проблема підвищення конкурентних переваг ТОВ «Укр-Агро РТ» має декілька аспектів: технічний, організаційний, економічний, соціальний,

психологічний, юридичний, комерційний. Всі вони складають єдину систему забезпечення конкурентоспроможності продукції, але одночасно існує відповідна черга у вирішенні питань кожного з аспектів з врахуванням їх «вагомості».

Для покращення конкурентних переваг Товариства «Укр-Агро РТ» на зовнішньому ринку потрібно вирішувати проблему інновацій, стабільного зростання ефективного виробництва, об'ємів реалізації.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ "УКР-АГРО РТ" ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності підприємства

На сьогодні в умовах активного розвитку ринкових відносин, посилення глобалізації та диверсифікації міжнародних ринків альтернативним варіантом завоювання Україною конкурентоспроможного місця на світовій арені є удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємств агропромислового комплексу. Це можливо завдяки надзвичайно сприятливим природним умовам та умовам економічного середовища для розвитку сільського господарства [13, с. 110].

Не зважаючи на достатньо велику кількість напрацювань вчених у цій сфері, нерозкритими досі залишаються питання комплексного підходу до визначення перспективних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, пошуку науково обґрунтованих факторів зростання ефективності виробництва вітчизняної сільськогосподарської продукції та розробки фінансово-економічних механізмів регулювання зовнішньоекономічної діяльності в агропромисловому комплексі.

Серед факторів, що впливають на розвиток АПК в Україні, можна виділити: система господарювання, характер виробничих відносин, рівень соціально-економічного розвитку країни, природні ресурси та структура земельного фонду, технічний рівень і стан основних фондів підприємств АПК, забезпеченість трудовими ресурсами, транспортно-географічні умови. Вирішальне значення мають економічні фактори, від яких залежить раціональне використання природних ресурсів, задоволення споживчого попиту населення, участь у міжнародному поділі праці, збереження навколишнього середовища тощо [4].

Зважаючи на значний потенціал країни в цій сфері, існує ряд проблем,

що гальмують її розвиток, серед яких: проблема конкурентоздатності вітчизняної продукції АПК на міжнародних ринках, проблема захисту внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції, проблема регулювання структури експорту-імпорту аграрної продукції тощо.

Основною ж проблемою розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств є недостатня конкурентоздатність їхньої продукції на зовнішньому ринку.

На зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів агропромислового комплексу впливає ряд негативних явищ, таких як:

- низька ефективність функціонування чи навіть занепад цієї галузі порівняно з іншими країнами;
- невідповідність структури українського експорту попиту інших країн на продукцію агропромислового комплексу;
- недотримання переважною більшістю підприємств міжнародних вимог виробництва аграрної продукції;

Щоб позбутися негативного впливу цих явищ, необхідно розробити заходи поліпшення державного регулювання аграрної сфери. Головною метою державної політики в сфері АПК є розбудова стабільного, експортоорієнтованого та конкурентоспроможного на зовнішніх ринках сектора економіки і створення для цього відповідних організаційно-економічних умов.

Одним із першочергових завдань даної політики є формування ефективного механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в агропромисловому комплексі.

Проблеми регулювання зовнішньоекономічної діяльності в аграрному середовищі пов'язані насамперед з особливістю галузі, як соціально-економічного та природно-біологічного комплексу, основною метою якого є не лише виробництво сільськогосподарської продукції, продуктів харчування, а й виготовлення засобів виробництва такої продукції, хімічних добрив, комбікормів.

Для ефективного функціонування аграрних підприємств в Україні та підвищення конкурентоспроможності їх продукції в умовах реалізації нової державної політики в сфері розвитку АПК необхідно приділити важливу увагу розбудові такої інфраструктури, що була б економічно привабливою для залучення іноземних інвестицій та значних приватних капіталовкладень.

Таким чином доцільно сприяти розвитку ряду неурядових організацій, що мають змогу поряд з державою, виконувати функції надання комплексу послуг малим сільськогосподарським підприємствам у вигляді надання кредитів, виробничо-технічної допомоги, кооперування сільськогосподарської техніки та іншого інвентарю тощо [26, с. 78].

Для створення сучасного конкурентоздатного сільськогосподарського виробництва в Україні доцільно створити хоча б в кількох регіонах країни аграрні технополіси, що дозволили б децентралізувати аграрний науково-технічний потенціал, об'єднали підприємства агропромислового комплексу різних форм власності та науково-дослідні інститути з метою ефективного співробітництва.

Можливими шляхами підвищення конкурентоздатності українських аграрних підприємств є:

- відповідність вітчизняних стандартів на продукцію агропромислового комплексу вимогам стандартів Європейського Союзу, куди прагне вступити Україна на сьогодні;
- налагодження сучасної інфраструктури аграрного ринку;
- поліпшення взаємозв'язків українських аграрних підприємств;
- налагодження співпраці підприємств агропромислового комплексу з науко-дослідними установами;
- збільшення експортного потенціалу вітчизняних підприємств шляхом сприяння і впровадження систем управління якістю;
- покращення репутації України на міжнародному ринку як виробника екологічно чистої і безпечної продукції;
- організація міжнародних виставок, ярмарок, конференцій на території

нашої країні та сприяння участі вітчизняних суб'єктів господарювання у таких заходах закордоном;

- збільшення обсягів державного фінансування наукових розробок в аграрній сфері тощо.

Світове співтовариство визнає українські підприємства агропромислового комплексу такими, що мають реальні перспективи завоювання значного сегменту міжнародного ринку аграрної продукції. Саме тому український уряд сьогодні повинен розробити таку державну політику розвитку АПК, такі економіко-правові, фінансові, адміністративні заходи, які реально забезпечили б ефективні структурні перетворення агропромислового виробництва з урахуванням як національних, так і міжнародних аспектів.

Дуже важливо об'єднати зусилля як окремих суб'єктів агропромислового комплексу, так і державних органів управління, лише так Україна матиме змогу завоювання достойного місця на зовнішньому аграрному ринку.

За результатами проведеного у другому розділі аналізу конкурентних переваг підприємства ТОВ «УКР-АГРО РТ» можна констатувати, що конкурентні переваги підприємства забезпечуються не тільки його фінансовим станом, а й за рахунок ефективного управління його комерційною діяльністю.

Аналіз основних показників підприємства «УКР-АГРО РТ» показав позитивну динаміку товарообігу, прибутку і рентабельності підприємства. Однак низький рівень конкурентоспроможності дозволив зробити висновок, що підприємство «УКР-АГРО РТ» не ефективно використовує свій економічний потенціал. У зв'язку з цим виникає необхідність у виявленні резервів розвитку конкурентних переваг, яке буде здійснювати на основі показників оцінки конкурентоспроможності, які отримали низький (в порівнянні з конкурентами) значення. Спочатку розробимо алгоритм розвитку конкурентних переваг підприємства сфери послуг «УКР-АГРО РТ», етапи якого представлені на рис. 3.1.



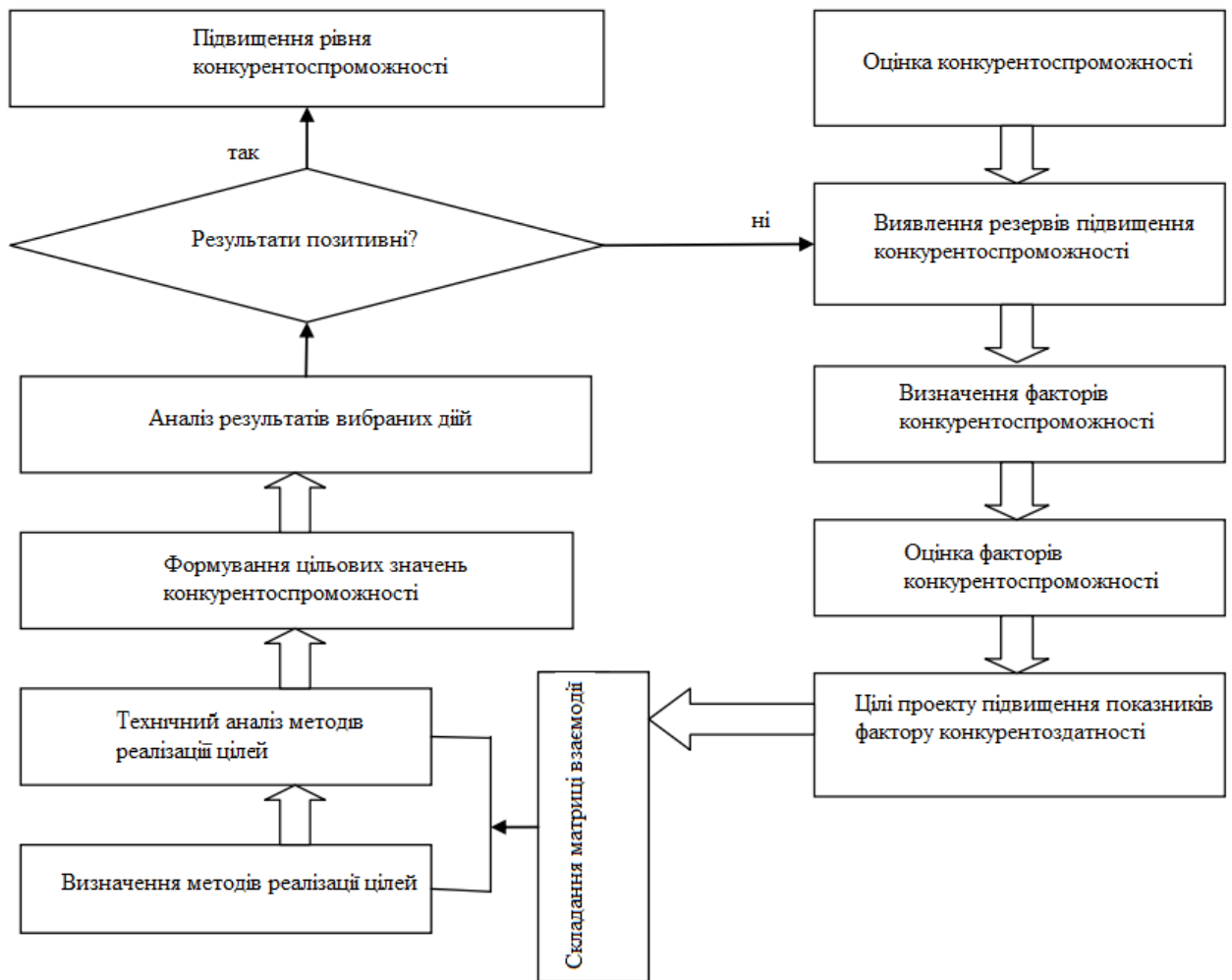


Рис. 3.1 - Заходи розвитку конкурентних переваг  
ТОВ «УКР-АГРО РТ»

Виявлення резервів розвитку конкурентних переваг буде ґрунтуватися на проведеній оцінці конкурентоспроможності. Виділимо показники всіх трьох методів оцінки, які отримали низькі значення в порівнянні з конкурентами, а саме:

- широта асортименту товарі на підприємстві;
- рівень кваліфікації співробітників;
- технологічні процеси;
- надання додаткових послуг;

Система розробки методів виходу підприємства на закордонні ринки вимагає вдосконалення, в тому числі в зв'язку з новими вимогами до міжнародної торгівлі, до якості товарів і послуг, в зв'язку з прискоренням

проникнення процесів глобалізації в світову економіку.

Підприємство в сучасних умовах жорсткої конкуренції має не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти стратегію довгострокового виживання, яка дозволяла б йому встигати за змінами в його оточенні.

У нинішніх умовах глобалізації процесів світової економіки важливим стає здійснення такого управління, яке забезпечує адаптацію підприємства до швидкоплинного навколишнього середовища.

Переваги в конкурентній боротьбі отримує більш мобільне підприємство, що робить аналіз і прогноз зміни зовнішнього середовища на максимальний період. Прискорення змін в навколишньому середовищі, поява нових запитів, зміна позиції споживачів, зростання конкуренції за ресурси, розвиток інформаційних мереж, що роблять блискавичним поширення і отримання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі персоналу, а також ряд інших факторів призвели до різкого зростання значення стратегічного управління.

Конкурентні переваги українського аграрного сектору економіки, в основному, визначаються природними і історично сформованими умовами з яких можна виділити: вигідне гео економічне розташування країни, численні трудові ресурси з достатньою професійною підготовкою в аграрному виробництві; наявність унікальних розробок в рослинництві та тваринництві; різноманітні та значні запаси природних ресурсів; потужний родючий земельний ресурс.

Дослідження діяльності аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ», чинників розвитку аграрної галузі та конкурентної ситуації на ринку зернових, дозволило визначити наявність певних проблем, які потребують вирішення, серед них:

- нестача ресурсів (фінансових, людських);
- обмежений ринок збуту;
- неефективний маркетинг;

- значний вплив з боку існуючих покупців (їх обмежена кількість та великий розмір, тобто втрата хоча б одного покупця призводить до значних фінансових втрат);

- залежність від постачальників;
- високий рівень конкуренції;
- значний рівень технологічних змін у галузі.

Водночас ринок зернових є дуже привабливим через значний попит на зернові не лише в Україні, але і в світі. Більш того, зміна кліматичних умов, перетворення клімату на більш теплий та сухий поступово витісняє традиційні сільськогосподарські культури для України, особливо південної її частини та потребує розробки нових більш стійких сортів. Тому підприємствам, що працюють в аграрній галузі, необхідно формувати ефективні конкурентні переваги, які можна покласти в основу конкурентної стратегії [32].

Проведені дослідження методики розробки конкурентної стратегії підприємства дозволили визначити, що одним з найефективніших інструментів, що дозволяє визначити тип конкурентної стратегії розвитку та напрями її розвитку є методика SPACE-аналізу.

Відповідно до обраної методики можна визначити стан аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» та його стратегічну позицію за такими векторами:

- фінансова сила аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ»;
- конкурентні переваги аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ»;
- привабливість аграрної галузі;
- стабільність оточення аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ».

Для кожного вектору існує певний набір критеріїв за якими буде проводитися оцінка. Оцінка кожного критерію буде даватися за шкалою від 0 до 6, а потім буде знаходитися середньоарифметичне значення відповідного показника стратегічної позиції аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ».

Методика SPACE-аналізу відноситься до експертних методів оцінки. Експертом під час виконання аналізу виступив автор роботи, який склав оцінки на основі опитування керівника та робітників аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ», а також існуючих та потенційних клієнтів [60].

Перший показник конкурентної позиції компанії – вектор «фінансова сила» розрахунок значення якого наведено у таблиці 3.1. Отже, як можна побачити з таблиці 3.1 аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» має низькі показники фінансової діяльності, через нестабільність економічної ситуації, специфіку галузі, низьку ліквідність активів.

Ризикованість бізнесу значна через велику конкуренцію на ринку та нестабільну економічну і політичну ситуацію в країні. Разом з цим аграрному підприємству важко вийти з галузі, оскільки воно має значні виробничі потужності, сучасні розробки, наукову базу, кваліфікований персонал, вкладено великий капітал тощо.

Таблиця 3.1

Фактори, які визначають фінансову силу аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Фінансова сила	Незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	Збалансована
Ліквідність	Незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	Збалансована
Ступінь задоволеності в капіталі	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Платежі на користь фірми	Малі	0	1	2	3	4	5	6	Великі
Легкість виходу з ринку	Важко	0	1	2	3	4	5	6	Легко
Ризикованість бізнесу	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька
Оборотність запасів	Повільна	0	1	2	3	4	5	6	Швидка

В таблиці 3.2 представлено розрахунок факторів, які визначають конкурентні переваги аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ».

Таблиця 3.2

Фактори, які визначають конкурентні переваги аграрного підприємства  
ТОВ «Укр-Агро РТ»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Ринкова частка	Мала	0	1	2	3	4	5	6	Збалансована
Якість продукту	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Збалансована
Стадія ЖЦТ	Пізня	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Прихильність споживачів	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Великі
Використання виробничих потужностей	Мінімальне	0	1	2	3	4	5	6	Легко
Технологічні know-how	Малі	0	1	2	3	4	5	6	Низька
Ступінь вертикальної інтеграції	низька	0	1	2	3	4	5	6	Швидка

Як видно з таблиці 3.2 аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» має низьку конкурентну перевагу за такими критеріями як: розміром ринкової частки та ступінь вертикальної інтеграції. За іншими критеріями підприємство володіє значними перевагами, незважаючи на малий розмір та незначні фінансові можливості.

Показник «конкурентної переваги» аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» також розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість мінус «6» для відповідного відображення фактору на координатній площі.

Значення показника «конкурентні переваги» дорівнює:  $((2 + 6 + 4 + 5 + 5 + 5 + 1) / 7) - 6 = -2$ .

Вище було розглянуто характеристики та динаміку розвитку аграрної галузі та ринку зернових України та при виході на зовнішні ринки та

чинники, що на них впливають, за результатами проведеного аналізу дано оцінку факторів, що визначають рівень привабливості галузі з позиції аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ». Фактори, що визначають привабливість аграрної галузі та ринку зернових наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Фактори, що визначають привабливість аграрної галузі та ринку зернових України

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Потенціал росту	низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий
Потенціальний прибуток	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий
Фінансова стабільність	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Використання ресурсів	Неефективне	0	1	2	3	4	5	6	Ефективне
Капіталоємність	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька

Показник привабливості ринку компанії розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість:  $(6 + 6 + 4 + 5 + 1) / 5 = 4,4$ .

Результати проведеного вище PEST-аналізу свідчать, що оточення аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» є нестабільним через негативну ситуацію в економіці, політичному та соціальному середовищі. Оцінка рівня стабільності оточення аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Фактори, що визначають стабільність оточення

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка						Якісне визначення оцінки в 6 балів	
		0	1	2	3	4	5		6
Технологічні зміни	Багато	0	1	2	3	4	5	6	Небагато
Варіація попиту	Велика	0	1	2	3	4	5	6	Мала
Розкид цін конкуруючих товарів	Великий	0	1	2	3	4	5	6	Малий
Тиск конкурентів	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький
Бар'єри для входження на ринок	Мало	0	1	2	3	4	5	6	Багато
Еластичність попиту (за ціною)	Еластичний								Нееластичний

Джерело: розроблено автором

Показник «стабільність оточення» розраховується як середньоарифметична величина шляхом ділення суми факторів на їх кількість мінус «6» для відповідного відображення фактору на координатній площині:  $((2 + 4 + 5 + 1 + 5 + 3) / 6) - 6 = - 2,67$ .

Після розрахунку всіх показників, вони відображаються на матриці SPACE. Чотири вісі (вектори) матриці мають відповідні напрями: фінансова сила, привабливість галузі, конкурентні переваги та стабільність оточення. В результаті утворюються чотири квадранти, які відображають стратегічну позицію компанії на ринку при зовнішньоекономічній діяльності. Після нанесень на вісі відповідних розрахункових показників будується чотирикутник, найбільша сторона якого визначає стратегічну позицію компанії на відповідному ринку та пропонує певний набір дій [6].

На рисунку 3.2 відображено стратегічну позицію аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» на ринку зернових.

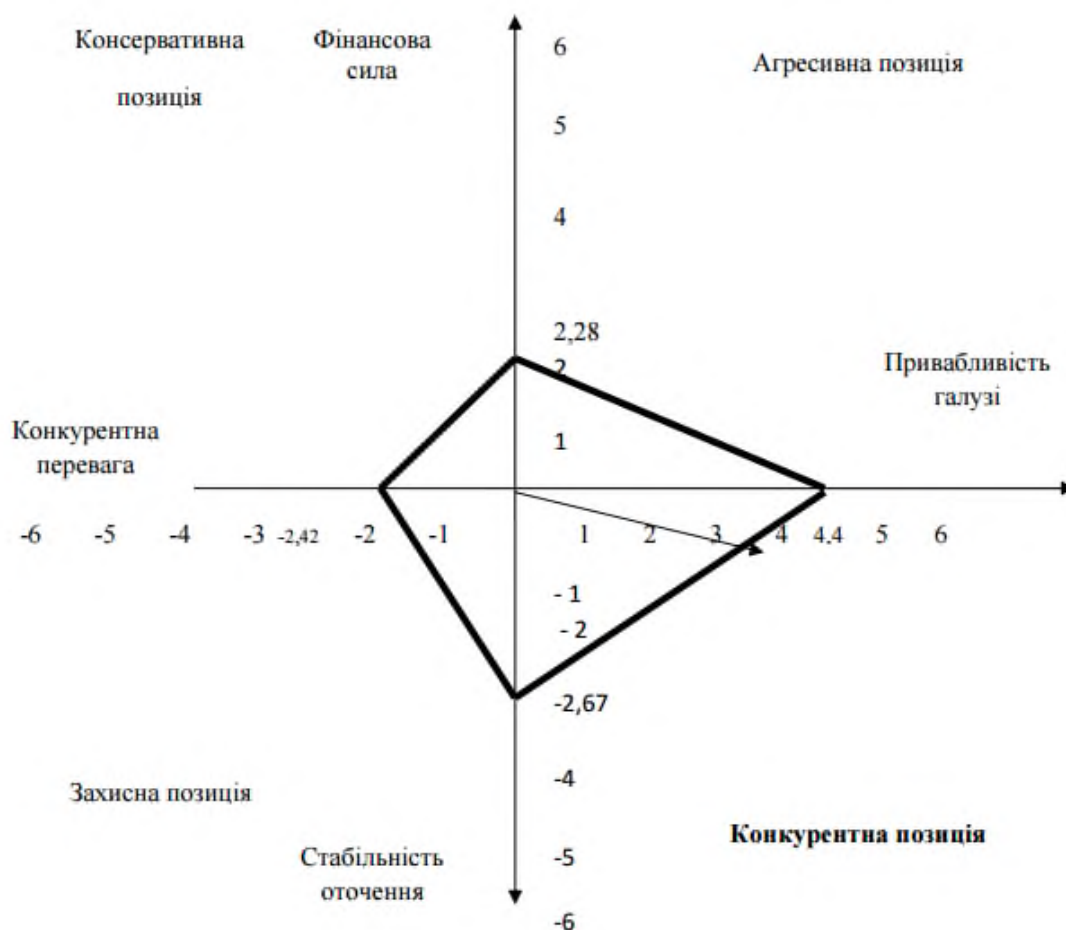


Рис. 3.2. Стратегічна позиція аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» методом SPACE-аналізу

Виходячи з даних відображених на рисунку 3.2 стратегічну позицію аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» можна охарактеризувати як конкурентну (спрямованість чотирикутника у нижній правий квадрант). Така позиція характерна для привабливих галузей в порівняно нестабільному оточенні. Критичним фактором функціонування аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» в цій стратегічній позиції є здатність зберегти і зміцнити фінансове становище фірми.

Рекомендовані стратегії:

а) акумулювання додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу;



- б) зміцнення служби реалізації (продажу);
- в) розширення і/або коригування асортименту продукції;
- г) інвестування у підвищення продуктивності;
- д) скорочення витрат;
- е) заходи щодо захисту та збереження конкурентної переваги на ринку;
- ж) злиття з компанією, що володіє значними ресурсами власних грошових коштів.

Якщо аграрне підприємство ТОВ «Укр-Агро РТ» зможе зміцнити своє фінансове становище, то його стратегічна позиція може змінитися на агресивну, на що вказує вектор розвитку, який наближений до вісі «привабливість галузі».

На основі матриці SPACE можна обрати найбільш прийнятний тип конкурентної стратегії аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ». На основі визначеної стратегічної позиції аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» та попередньо розглянутої класифікації маркетингових конкурентних стратегій А. Літла, М. Портера, Ф. Котлера, А. Томпсона та Д. Стрікланда (табл. 1.4), можна запропонувати наступний набір конкурентних стратегій, якими підприємство може скористатися:

- стратегія фірм, які займають сприятливу позицію, адже конкурентна позиція є сприятливою (А. Літла);
- стратегія диференціації (М. Портера);
- стратегія послідовника (Ф. Котлера);
- сфокусована стратегія диференціації (А. Томпсон та Д. Стрікланд).

Обрані стратегії мають різні визначення, але вони об'єднані єдиною метою зміцнення стратегічної позиції підприємства, формування його конкурентної переваги та здатність конкурувати з іншими учасниками ринку.

Таким чином, конкурентну стратегію аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» можна сформулювати як стратегія ринкового послідовника, що займає сприятливу позицію на ринку та орієнтований на диференціацію

на основі таких конкурентних переваг як висока якість та унікальність продукції, широкий асортимент, низькі ціни.

Конкретні заходи в межах обраного напрямку розробки конкурентної стратегії аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» відображено на матриці товар-ринку І. Ансоффа [5].

В табл. 3.5 представлено пропоновані маркетингові заходи щодо зміцнення стратегічної позиції на ринку зернових аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ».

Таблиця 3.5.

Рекомендовані заходи реалізації обраного типу конкурентної стратегії для  
ТОВ «Укр-Агро РТ»

Ринок	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Заходи щодо посилення стратегічної позиції на ринку (глибоке проникнення): 1.1 Активізація маркетингових комунікацій: реклами, виставки, спонсорство, брендинг тощо; 1.2 Цінові заходи: знижки; 1.3 Покращення роботи персоналу; 1.4 Диференціація пропозиції за рахунок ціни та якості продукції; 1.5 Активне використання новітніх технологій в роботі	3. Заходи щодо забезпечення конкурентної стратегії через розвитку продукту На цьому етапі не планується.

Серед заходів, що пропонуються:

- по-перше, активізація комунікаційної політики компанії, зокрема участь у тематичних виставках і ярмарках, наприклад «АГРО-ЕКСПО», та аналогічних заходах в різних містах України та світу; спонсорська підтримка соціальних та екологічних проектів України та країн Європи. Для досягнення максимального комунікаційного ефекту підприємству необхідно розробити та розвивати власний бренд, який забезпечить зростання рівня впізнання, запам'ятовування та лояльності у споживачів продукції;

- по-друге, заходи цінового стимулювання: знижки на старі сорти насіння, знижки за обсяг, знижки постійним клієнтам, інші види знижок;

- по-третє, покращення роботи персоналу – розширення штату, узгодження роботи, формування нових відділів, що фокусуються на певних ринках;

- по-четверте, диференціація продуктової пропозиції за рахунок співвідношення «ціна-якість/сортність», також можлива диференціація за рахунок місце походження продукції посівного матеріалу (насіння), диференціація за рахунок витрат, за рахунок унікальних розробок, за рахунок додаткових послуг тощо;

- по-п'яте, активне використання новітніх технологій в роботі – налагодження мобільних сервісів, створення інтернет крамниці, покращення інтерфейсу корпоративного сайту;

- в шостих, консолідація витрат – скорочення витрат на утримання офісу, похідних матеріалів.

Запропоновані заходи щодо глибокого проникнення на ринок дозволять мінімізувати витрати аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» та отримати додатковий прибуток в умовах значної конкуренції та нестабільного оточення. Також запропоновані заходи дозволять збільшити частку ринку, вихід на ринок Європи.

Аграрне підприємство ТОВ «Укр-Агро РТ» також може здійснити низку заходів щодо забезпечення обраного типу конкурентної стратегії через розвиток ринків:

- вихід за межі України. Висока якість продукції підприємства та унікальні сорти зернових, олійних, кукурудзи, бобових, які виведені з урахуванням клімату та особливостей ґрунтів, а також повна експертна підтримка та аудит земель, дозволить підприємству витримувати конкуренцію з боку інших виробників та використовувати конкурентну стратегію диференціації;

- вихід на ринки Європи, де за рахунок високої якості продукції та низьких цін (порівняно з аналогічною пропозицією інших виробників)

підприємство може зайняти вигідну конкурентну позицію та використати нішеву конкурентну стратегію;

- фокусування на конкретних галузях ринку: вирощування та реалізація селекційного насіння.

Основну увагу необхідно зосередити на заходах спрямованих на посилення позиції на ринку, якщо будуть дозволяти ресурси, то керівництво аграрного підприємства може почати реалізовувати заходи спрямовані на розвиток ринку.

Таким чином, на основі методики SPACE-аналізу з'ясовано, що аграрне підприємство ТОВ «Укр-Агро РТ» займає конкурентну стратегічну позицію на ринку, яка характерна для компаній з незначними фінансовими ресурсами на привабливих ринках та нестабільному оточенні.

На основі визначеної стратегічної позиції та систематизації конкурентних стратегій конкурентну стратегію підприємства сформульовано як: стратегія ринкового послідовника, що займає сприятливу позицію на ринку та орієнтований на диференціацію на основі таких конкурентних переваг як висока якість та унікальність продукції, широкий асортимент, низькі ціни.

Запропоновано заходи реалізації обраної конкурентної стратегії на основі матриці «товар-ринок» І. Ансоффа, які передбачають більш глибоке проникнення на існуючий ринок та розвиток ринку.

### **3.2. Обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентних переваг ТОВ "Укр-Агро РТ" при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності**

На сучасному етапі розвитку експортного потенціалу сільського господарства багато українських підприємств активно беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності. Проте ефективність зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств ще доволі низька. Це свідчить про відсутність чіткої зовнішньоторгової політики, слабкі канали збуту, недостатній досвід роботи на зовнішньому ринку, прагнення до швидкої

віддачі шляхом продажу продукції, яка не потребує особливих зусиль з її просування. Це у свою чергу вказує на необхідність подальшого теоретичного та методичного обґрунтування умов та напрямків активізації зовнішньоекономічної діяльності, зокрема удосконалення експортних операцій на досліджуваному підприємстві ТОВ «Укр-Агро РТ», яке являється фермерським господарством.

Українська зовнішня торгівля традиційно зорієнтована на ринки країн СНД. Незважаючи на розвиток процесів глобалізації ринків, країни СНД практично не розширюють географії торговельних партнерів, основними з них залишаються Україна і Росія. На ці дві країни припадає 70% загального обсягу зовнішньоторговельних операцій між країнами СНД. Низька конкурентоспроможність продукції вітчизняних підприємств, несприятлива кон'юнктура зарубіжних ринків потребують ефективного механізму структурної перебудови економіки та стимулювання експорту України.

Оцінюючи структуру експорту зерна ТОВ «Укр-Агро РТ» в інші країни, можна сказати, що вона характеризується великою часткою сировини та продуктів низького рівня переробки. Зберігається також надмірна залежність економіки регіону від зовнішніх поставок енергоносіїв, стратегічної сировини і матеріалів. Все це свідчить про те, що структуру експортного товарообігу підприємства потрібно удосконалювати шляхом розширення товарної пропозиції конкурентоспроможної на світовому ринку продукції.

Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, в першу чергу його експортних операцій, знаходиться у великій залежності від удосконалювання системи управління зовнішньоекономічними зв'язками.

В цьому випадку значний інтерес представляє питання, пов'язане із можливістю прийняття оптимальних управлінських рішень стосовно задач, націлених на підвищення конкурентоздатності підприємства, а також узгодження його ефективної виробничої і збутової діяльності ТОВ «Укр-

Агро РТ».

Вихід на зовнішній ринок завжди є вступом до конкурентної боротьби. В умовах високої насиченості і навіть перенасиченості світових товарних ринків кожен товар (і товаровиробник, що за ним стоїть) змушений вести жорстку боротьбу за перевагу споживача, яка віддається найбільш конкурентоспроможному товаріві, який на одиницю своєї вартості (ціни) задовольняє більше потреб і на більш високому рівні, ніж товари конкурентів.

Конкурентні позиції розвинутих країн у міжнародній торгівлі проявляються також через механізм цін. Їх рівень на зовнішніх ринках продовжує залишатись діючим важелем управління чи ослаблення позицій експортера. І хоча існує думка про те, експортні ціни - це неголовний показник конкурентоспроможності, що перевагу треба віддавати впливу таких факторів, як рівень технічного вдосконалювання виробів, його якість, надійність зручність у експлуатації, умови і строки постачань і платежів, тим не менш роль нецінових факторів у конкурентній боротьбі далеко не є однаковою. В залежності від ринків і товарів вони можуть чинити різний вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Усе це змушує підприємств-експортерів уважно вивчати конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції. Разом з тим, висока конкурентоздатність продукції не повинна бути самоціллю для підприємства, вона лише засіб одержання високого прибутку. Фірму повинне цікавити не безвідносно до витрат досягнення найвищої можливої конкурентоспроможності, а забезпечення такого її рівня, що дозволяє вийти на максимальний обсяг прибутку.

Таким чином, управління конкурентоздатністю не суперечить орієнтації підприємства на одержання прибутку. Навпаки, вона є вираженням його прагнення до прибутковості. Разом з тим необхідно сказати, що управління конкурентоздатністю підприємства формує трохи інший підхід до його функціонування в цілому. Керівники підприємства починають

розглядати питання прибутковості з позицій якості, споживчих властивостей продукції, конкурентоздатності, тобто реалій конкурентної боротьби.

Проблема підвищення конкурентоспроможності має кілька аспектів: технічний, організаційний, економічний, соціальний, психологічний, юридичний (правовий), комерційний. І хоча всі вони становлять єдину систему забезпечення конкурентоспроможності продукції, існує певна черговість у вирішенні питань кожного з аспектів з огляду на їх "вагомість".

Отже, що стосується загальних умов забезпечення конкурентоспроможності продукції, то головними з них є такі:

- 1) цінова політика щодо конкурентоспроможності продукції;
- 2) інвестиційна політика держави щодо випуску конкурентоспроможної продукції;
- 3) оподаткування підприємств, що випускають конкурентоспроможну продукцію;
- 4) кредитна політика держави і банківських структур щодо підприємств, які випускають конкурентоспроможну продукцію, і щодо самої конкурентоспроможної продукції (розробка, освоєння, виробництво);
- 5) регулювання імпорту продукції;
- 6) регламентація фінансового обліку;
- 7) антимонопольна політика.

Для того, щоб управляти конкурентоспроможністю, розглядаючи її з різних позицій, в тому числі і з позицій індикатору управління підприємством-експортером, її необхідно вимірювати.

В цілому, аналіз господарської діяльності підприємства, конкурентоспроможності продукції, що випускається, і самого підприємства необхідні для того, щоб оцінити потенційні можливості в конкурентній боротьбі на тому чи іншому ринку і розробити міри і заходи, за рахунок яких можна підвищити конкурентоспроможність і забезпечити власний успіх. Управління конкурентоспроможністю – це найважливіша задача менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Дослідженням встановлено, що ефективність діяльності фермерських господарств може бути досягнена за допомогою організації на підприємстві служби, яка б проводила аналіз зовнішньоекономічного ринку та позицій на ньому самого підприємства. Оскільки ТОВ «Укр-Агро РТ» переважно спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, зокрема, вирощуванні зернових, то серед організаційних заходів пропонується створити на підприємстві службу з контролю за організацією проведення зовнішньоекономічних операцій та експортних операцій зокрема.

Отже, для ТОВ «Укр-Агро РТ» основною пропозицією щодо удосконалення організації проведення зовнішньоторгівельних операцій є залучення торговельних фірм-посередників, що мають досвід у здійсненні торгівлі сільськогосподарською продукцією на ринках близького зарубіжжя та європейських країн.

Зовнішньоекономічна діяльність є одним із найважливіших напрямків розвитку підприємства. Організація зовнішньоекономічної діяльності є дуже складною і клопіткою роботою, яка вимагає дослідження таких питань, як кон'юнктура ринку, потенційні покупці, потенційні постачальники, посередники, ведення ділових переговорів, підписання контрактів та інше. Тому, для ефективного керівництва зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, необхідна відповідна структура управління.

Організаційна структура управління ЗЕД визначається відповідно до мети і поставлених завдань. Метою при цьому є максимізація прибутку за рахунок участі у зовнішньоекономічній діяльності на довготривалий період. Процес проведення зовнішньоекономічних операцій складається з кількох етапів і стадій (рис. 3.3).



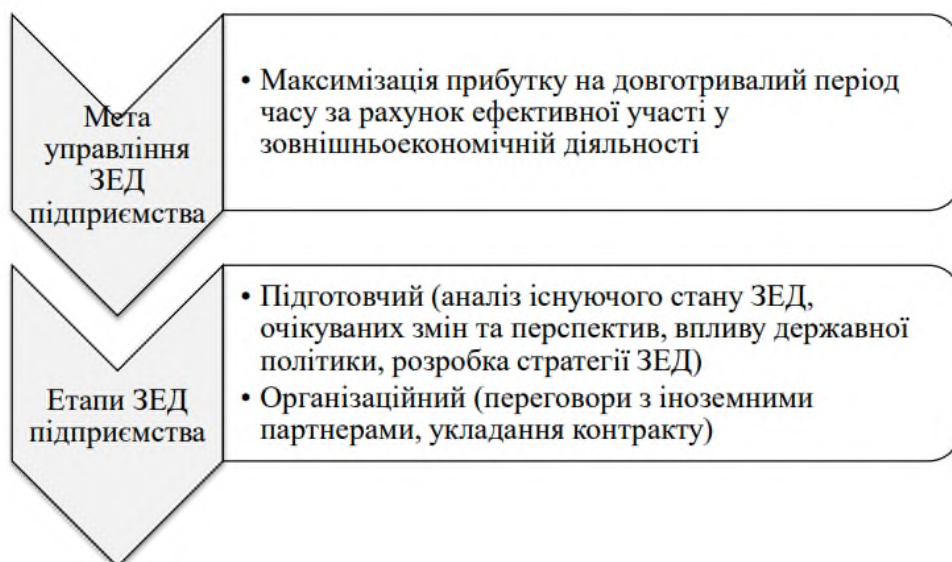


Рис. 3.3. Система організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ»

Для ефективної зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві ТОВ «Укр-Агро РТ» потрібно створити відділ зовнішньоекономічної діяльності, який являтиме собою частину апарату управління. Головним завданням відділу буде управління ЗЕД як частиною системи внутрішнього управління підприємством.

Цей відділ призначений для планування, організації, координації зовнішньоекономічної діяльності.

Головними завданнями відділу зовнішньоекономічної діяльності буде:

- участь в розробці стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- сприяння розвитку ЗЕД підприємства з метою прискорення його соціально-економічного розвитку;
- управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення та розвиток;
- забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами;
- вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збір і накопичення

відповідної інформації;

- організація експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності.

При вирішенні поставлених завдань відділ зовнішньоекономічної діяльності бере на себе реалізацію наступних функцій:

- підготовка та впровадження рішень директора підприємства по стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності;

- координація дій управлінських органів підприємства у сфері ЗЕД;

- аналіз кон'юнктури зарубіжних ринків, збір, накопичення та обробка прийнятої інформації;

- розгляд пропозицій щодо зняття з виробництва застарілої експортної продукції;

- вивчення відгуків зарубіжних споживачів і рекламації, ознайомлення з ними основних виробничих служб підприємства.

Тому, можна сказати, що відділ зовнішньоекономічної діяльності здійснює управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, забезпечує підприємству можливість виходу на зарубіжний ринок. Відповідно до завдань визначаються функції відділу і формується організаційна структура управління. Відділ (рис 3.4) складається із ланок (групи, сектори, бюро, спеціалісти).

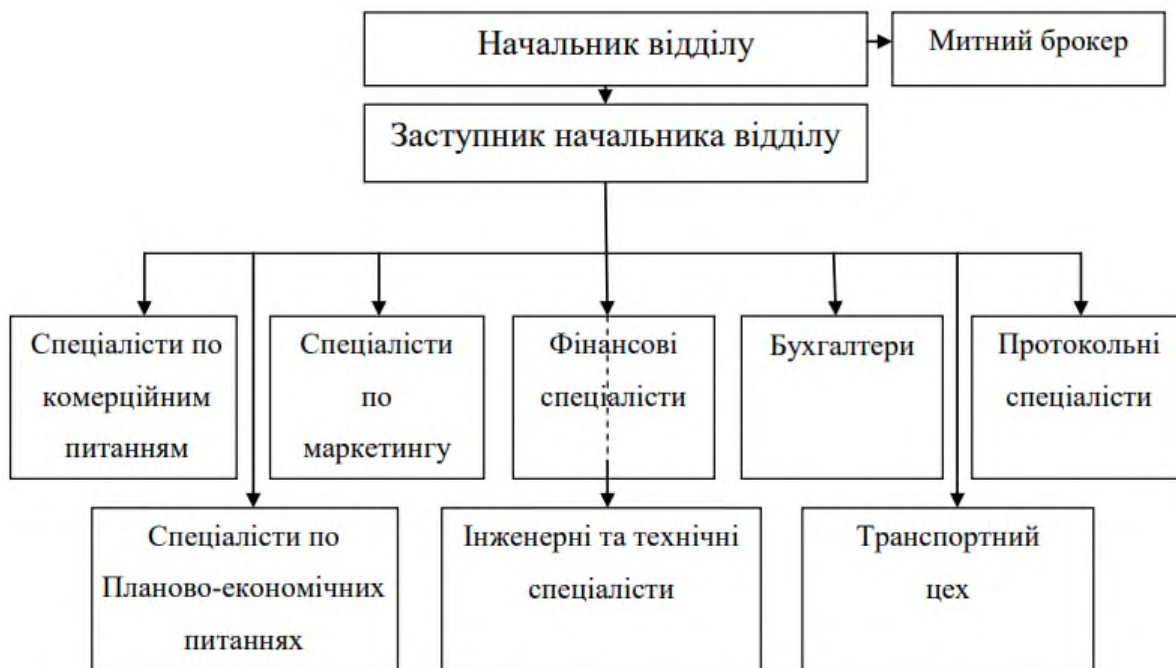


Рис. 3.4. Організаційна структура відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Укр-Агро РТ»

Начальник відділу зовнішньоекономічної діяльності здійснює загальну координацію усіх працівників відділу і координує діяльність відділу з іншими відділами та службами підприємства, займається питаннями руху валютних коштів, вирішує поточні оперативні питання. В деяких відділах є посада спеціаліста з валютних операцій (планування, контроль за валютнорозрахунковими операціями тощо).

Заступник начальника відділу зовнішньоекономічної діяльності здійснює контроль за своєчасним виконанням вказівками відділу іншими підрозділами підприємства, веде листування з підприємствами України та інших держав щодо науково-консультативних, економічних та інших питань, бере участь у розробці умов контрактів.

Менеджер відділу здійснює розрахунок цін експортної продукції з урахуванням базису поставки та інших умов, складання комерційних пропозицій з продажу продукції підприємства, розробка статей контракту, оформлення паспортної угоди відповідно до договорів купівлі-продажу, підготовка плану заходів з виконання умов контракту та його контролю;

моніторинг кон'юнктури та світових цін, забезпечує виконання бізнеспроцесів у ЗЕД починаючи від пошуку іноземних партнерів до транспортного забезпечення виконання поставки.

Митний брокер (експерт з митного регулювання) веде всю митну документацію: забезпечує митне оформлення експортної та імпортованої підприємством продукції, оформлення ВМД, веде статистичну звітність відділу.

Комерційні спеціалісти будуть брати участь у проведенні комерційних переговорів, забезпечувати виконання зобов'язань за міжнародними угодами і контрактами, організовувати поставки згідно контрактів та контроль за їх виконанням та інше.

Економісти будуть забезпечувати прогнозування і планування ЗЕД підприємства.

Одним із завдань сектору є аналіз ефективності експортноімпортних операцій, контроль за виконанням планів, контроль за конвертацією валют.

Спеціалісти маркетингу вивчатимуть кон'юнктуру зарубіжних ринків, прийматиме безпосередню участь у визначенні цін на експортну продукцію, здійснення рекламних заходів, аналіз потенційних конкурентів. При цьому відділ маркетингу досліджує ринок та споживчий попит, встановлює вимоги щодо кількості, періодичності поставок і якості продукції.

Плановоекономічний відділ здійснює планування роботи підприємства, виконую необхідні розрахунки, передає у відділ ЗЕД базові данні щодо цін на продукцію, сировину та матеріали.

Відділ нової техніки проводить технічну розробку і контроль за виробництвом експортної продукції. За якість експортної продукції відповідає технічний відділ.

Завдання інженерно-технічних спеціалістів:

- вивчати діючі на світовому ринку технічні вимоги до товару;
- аналізувати технічний рівень і якість продукції і її конкурентоздатність;

– брати участь в розробці пропозицій по оновленню виробництва; забезпечувати технічне обслуговування експортної продукції та інше [15].

Завданням протокольних спеціалістів буде готувати і організовувати протокольні заходи. За вказівкою керівництва сектор буде відвідувати прийоми, заходи і проводи зарубіжних партнерів, які прибули з офіційним візитом на підприємство. Також завданням сектору буде складання програм делегацій, переклад всієї документації, що потребує на підприємство з-за кордону з іноземної мови, допомога в організації переговорів, підготовка документації для закордонних відряджень спеціалістів. Як видно, відділ є не дуже чисельним, але він може успішно виконувати свої функції завдяки взаємодії з іншими відділами підприємства.

Фінансисти будуть відповідати за фінансове забезпечення експортноімпортних операцій, тому відділ ЗЕД надає йому всі службові нотатки та рахунки для оплати поточних витрат (мита, митних платежів, платежів щодо сертифікації продукції тощо).

В бухгалтерії відділом ЗЕД передається акти на виконання робіт з економічного, наукового та технічного співробітництва із зарубіжними організаціями, кошториси витрат на заходи ЗЕД, данні про виділення фінансових ресурсів та документи з ведення валютного рахунку.

Транспортний цех здійснює документарне оформлення вантажів, транспортування вантажів та складає графік їх відправлення.

На рис. 3.5 розглянемо організацію експортної діяльності підприємства у структурі управління зовнішньоекономічною діяльністю.



Рис. 3.5. Організація експортної діяльності на підприємстві у відділі ЗЕД

Таку схему пропонується використовувати на підприємстві ТОВ «Укр-Агро РТ». Поставки товару будуть здійснюватися у високоприбуткові ринки країн Європейського союзу та високоємні ринки країн азійського регіону. Розгалуження такої структури на регіони спричинене специфікою діяльності на них, політичними та економічними ситуаціями, які потрібно вивчати.

Таким чином, робота у відділі полегшується, працівникам пропонується займатися організацією експорту в певному напрямку.

Основною функцією відділу зовнішньоекономічної діяльності буде забезпечення стабільної та адекватної потенційним можливостям підприємства зовнішньоекономічної діяльності, поглиблення торговельних відносин з іноземними партнерами.

Основними видами робіт, які виконуються відділом, є такі:

- організація експортно-імпортних операцій;
- валютно-фінансові операції;
- декларування та митне оформлення вантажів;
- встановлення зв'язків з фірмами інших країн; – науково-інформаційна робота;
- пошук способів виходу підприємств на зовнішній ринок;
- вивчення напрямів і тенденцій розвитку світового ринку конкретного товару.

Декларування та митне оформлення є одним з головних напрямків діяльності відділу зовнішньоекономічних зв'язків, оскільки не лише споживачі продукції підприємства знаходяться за кордоном, але й основні постачальники сировини – іноземні партнери. Це обумовлює постійні вантажопотоки сировини та товарів.

Декларування вантажів передбачає оформлення таких документів:

- вантажних митних декларацій (ВМД);
- електронних копій ВМД;
- декларацій митної вартості;
- описів документів, що додаються до ВМД (інвойси, сертифікати походження, пакувальні аркуші, відповідні транспортні документи).

Кінцевим результатом діяльності декларанти є одержання митної відмітки «Випуск документів». Проте на сьогоднішній день, діяльність по здійсненню зовнішньоекономічних операцій пов'язана з великою кількістю ризиків.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Укр-Агро РТ»

бере на себе такі ризики:

1. ризик падіння ринку цукру;
2. ризик зменшення купівельної спроможності громадян;
3. зміна смаків споживачів;
4. ризик військового вторгнення в регіон;
5. ризики, пов'язані з митним регулюванням;
6. культурна взаємодія (негативне ставлення до української продукції);
7. ризики, пов'язані з втратою чи пошкодженням вантажу;
8. зміна стану внутрішньої економіки країни-імпортера;
9. ризик, пов'язаний з отриманням недостовірної інформації про ринок та конкурентів;
10. неефективна маркетингова діяльність на зовнішньому ринку.

Для виявлення ступеня впливу факторів на діяльність "ТОВ «Укр-Агро РТ», складемо карту ризиків (рис. 3.6).

Отже, найбільшу загрозу для підприємства несуть такі ризики:

- ризики, пов'язані з митним регулюванням;
- ризик, пов'язаний з отриманням недостовірної інформації про ринок та конкурентів;
- неефективна маркетингова діяльність на зовнішньому ринку.

Тому для успішного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Укр-Агро РТ» на зовнішньому ринку необхідно, щоб відділ зовнішньоекономічної діяльності підприємства працював над управлінням ризиками. Для цього менеджеру потрібно дотримуватися таких основних правил:

1. не варто ризикувати більше, ніж це дозволяє власний капітал;
2. потрібно думати про наслідки ризику;
3. не можна ризикувати більшим заради меншого;
4. позитивне рішення по зовнішньоекономічній операції приймається лише за відсутності суттєвих сумнівів;
5. у випадку наявності великої кількості сумнівів приймається негативне



рішення:

6. у будь-якому випадку потрібно шукати таке рішення, яке б задовольнило суб'єктів ЗЕД.

Наслідок						
Дуже високий	4		9			
Високий	1	6	10			
Середній	3	8	7			
Низький		2			5	
Дуже низький						
	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока	Ймовірність

Рис. 3.6. Карта ризиків зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Укр-Агро РТ»

При управлінні ризиками відділ зовнішньоекономічної діяльності буде використовувати такі засоби:

- диверсифікація (розширення асортименту);
- лімітування обсягів виготовлення продукції;
- страхування.

Таким чином, успішна зовнішньоекономічна діяльність визначається оптимальною організаційною структурою відділу, координацією всіх відділів та спеціалістів, які забезпечують експортно-імпорتنі операції підприємства.

### 3.3 Оцінка ефективності запропонованої конкурентної стратегії ТОВ «Укр-Агро РТ»

Будь-які запропоновані заходи щодо формування конкурентної стратегії потребують обґрунтування їх ефективності. Існує багато методів такої оцінки, але одним з найпоказовіших є метод GAP-аналізу (аналіз розриву), який дозволяє визначити невідповідність між поставленими цілями компанії та очікуваними результатами від незмінної політики дій (тобто без реалізації заходів конкурентної стратегії).

GAP-аналіз дозволяє обрати спосіб заповнення виявленого розриву між поставленими стратегічними цілями в плановому періоді і тим фінансовим результатом, який аграрне підприємство могло б мати в той же період часу без застосування стратегічного підходу. GAP-аналіз це засіб візуалізації системи цілей і модель вибору способу просування до встановленої мети. Виявлена невідповідність поділяється на частини: операційний і стратегічний розриви, які відрізняються за характером впливу на них ступеню ризику і ефективності очікуваних результатів [2; 4].

Операційний розрив може бути заповнений двома способами:

- а) шляхом підвищення продуктивності, зменшення знижок, підвищення ефективності продажів тощо;
- б) шляхом подальшого проникнення на ринок, розширення використання товару.

Ступінь ризику рішень, що приймаються у цьому разі є невисокою. Цей спосіб руху до цілі не є витратним і тому ефективність у випадку успіху висока. Якщо враховувати, що підвищення продуктивності – це один з методів заповнення розриву за прибутком, потрібно бути уважним, щоб не здійснити, наприклад, такі заходи, як зниження, в цілому, витрат на маркетинг. Аналіз портфеля компанії, який проводить маркетинговий аудит, може показати, що цей захід абсолютно не підходить для ряду товарів і ринків, за якими необхідно підвищення витрат на маркетинг. Витрати на маркетинг зазвичай мають іншу природу.

З точки зору варіантів зростання продажів стратегія подальшого проникнення на ринок завжди буде першим варіантом, який треба оцінити, оскільки це менш дорогий і ризикований варіант.

Перший стратегічний розрив можна заповнити кількома шляхами:

- розширення ринків, вихід на нові сегменти, географічне розширення;
- розвиток товару;
- диверсифікація та продаж нових товарів на нових ринках.

Рівень інвестицій, необхідних в цьому випадку, зростає, і підвищується ступінь ризику.

Маркетинговий аудит повинен довести, що метод, обраний для заповнення розриву, відповідає можливостям компанії і заснований на її сильних сторонах. Спочатку треба знайти всі відповідні цілям внутрішні джерела розвитку компанії і використовувати їх. За моделлю GAP - аналізу повинна бути проведена оцінка всіх варіантів, а тільки потім прийнято рішення.

I. Ансофф розробив методику визначення та вибору варіантів розвитку продукт / ринок за допомогою моделі GAP-аналізу, яку буде застосовано для аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» «5».

Створення системи координат моделі GAP: вибір ключового показника, за яким буде розроблена система цілей. Це може бути один з показників:

- прибуток;
- валовий дохід;
- іноді обсяг продажів (у грошовому або натуральному вираженні).

Останній показник не є результируючим, оскільки можлива більш складний зв'язок між ним і отриманням прибутку в бізнесі.

Для аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» таким показником обрано – прибуток. Впродовж 2014-2017 рр. прибуток аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» зростав в середньому на 5% щорічно, та на початок 2018 року становив 1,5 млн грн за всіма напрямками діяльності.

Напряж зернових у 2017 році приніс підприємству 600 тис. грн. прибутку, що складає понад 30% у загальній структурі.

Вибір часового проміжку розробки системи цілей. Він зазвичай збігається з горизонтом стратегічного планування. Ринок рекламних послуг є динамічним, а ситуація на ньому змінюється швидкими темпами, тому часовий проміжок встановлення цілей не перевищує трьох років. Отже в аналізі буде розглянуто проміжок часу 2018-2021 рр.

Модель GAP для аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» представлено на рисунку 3.7.

Точка X, на рисунку 3.7 – це фіксоване значення поточного ключового показника аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ». Оскільки підприємство вже працює на ринку, значення X буде відмінно від нуля (позитивне – при наявності прибутку, негативне – компанія фіксує збитки). Для аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» це значення взято як показник прибутку за 2017 рік – 1,5 млн грн.

Точка А – прогнозне значення ключового показника на кінець горизонту планування. Для ТОВ «Укр-Агро РТ» це значення може бути взято як показник прибутку на 2021 рік. Зазвичай значення точки А – це екстраполяція тренду розрахована за останні 3-5 років. Точка А буде досягнута через заданий час, якщо в діяльності компанії і в зовнішньому середовищі не відбудуться суттєві зміни.

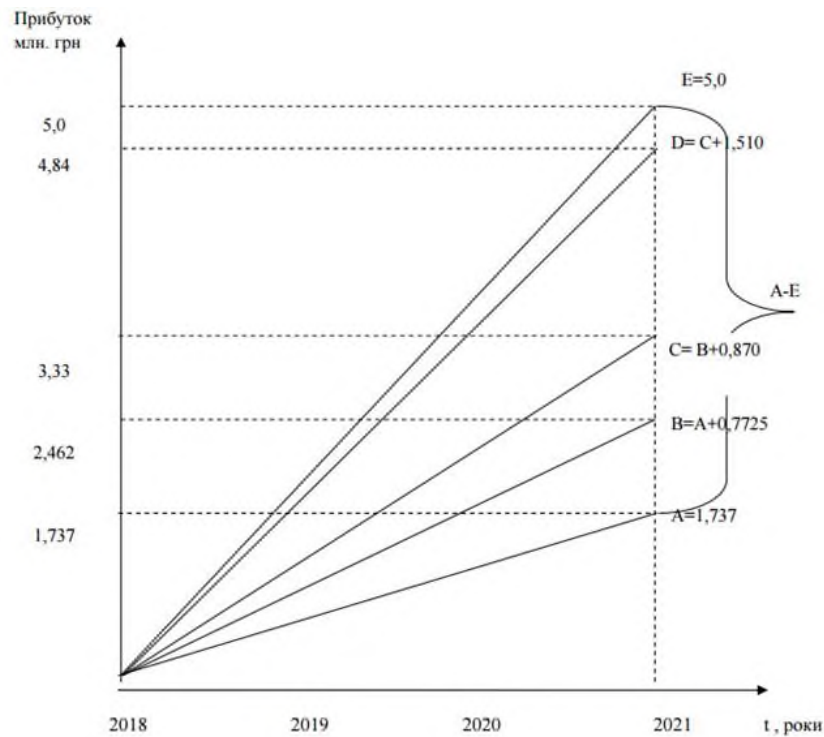


Рис. 3.7. Обґрунтування ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Укр-Агро РТ» методом GAP-аналізу

Виходячи з даних про динаміку прибутку аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» значення точки А на 2021 рік дорівнюватиме 1,737 млн грн.  $A_{2021}: 1,5 \text{ млн грн} \times 1,05 + 1,575 \text{ млн грн} \times 1,05 + 1,653 \text{ млн грн} \times 1,05 = 1,737 \text{ млн грн}$ . Точка Е – це бажане значення ключового показника компанії через заданий час (5 млн.грн), який визначено в процесі опитування керівництва аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ». Розбіжність значень А і Е – це розрив, який повинен бути подоланий. Визначення внутрішніх чинників підвищення продуктивності бізнесу і збільшення ключового показника, які наведено у таблиці 3.6 – складові конкурентної стратегії підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах.

Таблиця 3.6

Розрахунок внутрішніх факторів приросту прибутку під час реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Укр-Агро РТ» в період 2019-2021 рр.

Внутрішні фактори підвищення продуктивності	Приріст продажів, тис. грн.	Зростання/ зниження витрат, тис. грн.	Приріст прибутку, тис. грн.
Поліпшення якості продукції	+500	+375	+125
Удосконалення стандартів обслуговування клієнтів	+150	+50	+100
Збільшення робочого навантаження на персонал	+200	+100	+100
Удосконалення внутрішніх	+150	+100	+50
Зменшення рівня витрат за рахунок оптимізації бізнес процесу, маркетингової функції, конкурентних переваг	-	-350	+350
Всього	+1000	+275	+725

Таким чином, значення прибутку підприємства впродовж трьох наступних років можна збільшити за рахунок підвищення якості продукції та продуктивності виробництва, завдяки закупці більш ефективного та продуктивного обладнання, що незважаючи на зростання капітальних витрат в майбутньому забезпечить зниження загального рівня витрат за рахунок масштабу, відсутності браку, енергоефективності тощо. Загальне зниження витрат відповідає обраній конкурентній стратегії диференціації та вдалої ринкової позиції.

Удосконалення стандартів обслуговування клієнтів та внутрішніх комунікацій є складовими стратегії глибокого проникнення на ринок. Нанесення на графік точки В значення ключового показника, отриманого як сума значення точки А і результату розрахункової таблиці 3.5 – приріст за рахунок підвищення продуктивності бізнесу:

$$B = 1,737 \text{ млн грн} + 725 \text{ тис. грн.} = 2,462 \text{ млн грн.}$$

На підставі даних статистики продажів в розрізі товарних груп і регіонів/ринків, а також прогнозів продажів розраховуються передбачувані обсяги продажів існуючих товарів на існуючих ринках. Як було показано вище, стратегія глибокого проникнення на ринок ТОВ «Укр-Агро РТ» передбачає використання цінових чинників, стимулювання збуту, комунікаційні заходи, участь у професійних галузевих виставках, тощо.

За рахунок таких заходів у 2019-2021 рр. передбачається збільшення обсягів продажів всіх асортиментних позицій продуктового портфелю ТОВ «Укр-Агро РТ» на 3,3 млн грн, але через зростання витрат, приріст показника прибутку очікується у розмірі 870 тис. грн. Розрахунок можливого скорочення розриву за рахунок більш глибокого проникнення на ринок наведено у таблиці 3.7.

Отримані дані повинні бути скореговані з урахуванням проведеного аналізу асортименту, структури продажів та цілей ТОВ «Укр-Агро РТ». Перерахунок приростів продажів по кожній парі відбувається по досягнутому рівню рентабельності. Нанесення на графік значення ключового показника точки С, одержуваного як сума значення точки В і підсумку таблиці 3.6 – приросту ключового показника за рахунок більш глибокого проникнення з існуючими товарами на існуючі ринки:

$$C = 2,462 \text{ млн грн} + 870 \text{ тис. грн.} = 3,33 \text{ млн грн.}$$

Розрахунок можливого скорочення розриву за рахунок продажу нових товарів на існуючих ринках і існуючих товарів на нових ринках.

На сьогодні ТОВ «Укр-Агро РТ» не планує додавати до асортименту нові види продукції, оскільки асортимент є повним. Але підприємство планує експансію на інші ринки, як всередині України, так і зовнішні. Тому пропонується до розгляду скорочення розриву лише за рахунок виведення існуючих товарів на нові ринки. Тут відбувається покриття частини стратегічного розриву.

Розрахунок можливого скорочення розриву за рахунок більш глибокого проникнення на ринок в період 2019-2021 рр., тис. грн.

Вид продукції	Продажі	Ринок України	Приріст продажів	Всього приріст прибутку
Зернові	Поточні продажі	1180	-	870
	Прогноз	2500	1320	
Насіння соняшника	Поточні продажі	214,7	-	
	Прогноз	500	107,35	
Кукурудза	Поточні продажі	50,5	-	
	Прогноз	150	99,5	
Соя	Поточні продажі	147,8	-	
	Прогноз	300	152,2	
Горох	Поточні продажі	107,35	-	
	Прогноз	500	392,65	
Гречка	Поточні продажі	120	-	
	Прогноз	500	380	
Просо	Поточні продажі	50	-	
	Прогноз	150	100	
Мікродобри ва	Поточні продажі	20	-	
	Прогноз	200	180	
Мінеральні добрива	Поточні продажі	35	-	
	Прогноз	200	165	
Засоби захисту рослин	Поточні продажі	35	-	
	Прогноз	200	145	
Агрообстеж ення	Поточні продажі	166,65	-	
	Прогноз	500	333,35	
Всього	Всього	5700	3375,05	

Новими ринками для ТОВ «Укр-Агро РТ» можуть стати:

- ринок інших областей України – новий ринок 1;
- ринок Республіки Білорусь – новий ринок 2;
- інші ринки (наприклад Республіки Казахстан, Республіки Молдова тощо).

Розрахунок наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8



Розрахунок можливого скорочення розриву за рахунок продажу  
існуючих товарів на нових ринках, тис. грн.

	Зернові	Носіння соняшника	Кукурудза	Соя	Горох	Гречка	Просо	Мікродобрива	Мінеральні добрива	Засоби захисту рослин	Агрообстеження	Нові товари	Всього
Ринок України													
Новий ринок 1	1500	1000	400	500	500	200	100	100	100	100	50	-	4550
Новий ринок 1	800	500	100	100	500	100	100	100	100	100	50	-	2250
Інші нові ринки	300	100	100	100	100	100	100	100	100	100	50	-	1250
Всього приріст продажів	2600	1600	600	700	1100	400	300	300	300	300	150	-	8350
Всього приріст прибутку	560	320	120	140	200	80	60	60	60	60	30	-	1510

Приріст рівня продажів, який очікується розраховано на основі оцінок керівництва ТОВ «Укр-Агро РТ» місткості обраних ринків для розвитку та можливостей, які має на цих ринках аграрне підприємства, його поточної виробничої потужності. Нанесення точки D ключового показника, отриманого як сума точки C і підсумку таблиці 3.7:  $D = 3,33 \text{ млн грн} + 1510 \text{ тис. грн} = 4,84 \text{ млн грн}$ .

Як видно з проведеного аналізу найбільший приріст прибутку у період 2019-2021 рр. можливий за рахунок росту ТОВ «Укр-Агро РТ» та розвитку ринку збуту, отже під час реалізації заходів обраної стратегії необхідно робити акцент саме на цьому напрямку.

Розрив D-E, що залишився можна заповнити шляхом розробки програм диверсифікації та прогнозування прибутковості. Це повний набір варіантів розвитку, однак, може бути ситуація, коли досить меншого числа, варіантів для подолання розриву. Використання методики GAP-аналізу при плануванні

заходів з розробки конкурентної стратегії дозволить не лише правильно визначити цілі, а й виявити проблеми, які можуть бути причиною невдачі. Таким чином, проведено розрахунок ефективності обраних заходів щодо розробки конкурентної стратегії ТОВ «Укр-Агро РТ» за допомогою методики GAP-аналізу, на основі якої показано, які заходи є найбільш ефективними і на яких потрібно акцентувати найбільшу увагу.

Резюмуючи викладене у третьому розділі, можна відмітити, що визначену за використанням методу SPACE-аналізу стратегічну позицію аграрного підприємства ТОВ «Укр-Агро РТ» можна охарактеризувати як конкурентну. Така позиція характерна для привабливих галузей в порівняно нестабільному оточенні.

Критичним фактором для ТОВ «Укр-Агро РТ» в цій позиції є здатність зберегти і зміцнити фінансове становище. На основі визначеної позиції можна запропонувати наступний набір конкурентних 65 стратегій, якими підприємство може скористатися: стратегія фірм, які займають сприятливу позицію, адже конкурентна позиція є сприятливою; стратегія диференціації; стратегія послідовника; сфокусована стратегія диференціації.

Спосіб заповнення виявленого розриву між поставленими стратегічними цілями в плановому періоді і тим фінансовим результатом, який ТОВ «Укр-Агро РТ» могло б мати в той же період часу без застосування стратегічного підходу виявлено за допомогою методики GAP-аналізу.

Відмічено, що зростання прибутку підприємства впродовж трьох наступних років можна збільшити за рахунок підвищення якості продукції та продуктивності виробництва, завдяки закупці більш продуктивного обладнання, що незважаючи на зростання капітальних витрат в майбутньому забезпечить зниження загального рівня витрат за рахунок масштабу, відсутності браку, енергоефективності тощо.

## **Висновки до третього розділу**

Третій розділ роботи містить пропозиції щодо удосконалення умов проведення зовнішньоекономічної діяльності фермерських господарств України та розширення зовнішніх операцій ТОВ «Укр-Агро РТ» зокрема.

За підсумками даного дослідження зазначимо, що на сьогодні одним з найважливіших завдань реформування національної економіки є трансформація агропромислового комплексу та підвищення його конкурентоспроможності на світових ринках.

Ключовою проблемою удосконалення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів агропромислового комплексу є низька конкурентоздатність їхньої продукції на зовнішньому ринку. Про це свідчать низька ефективність даної галузі порівняно з іншими країнами, невідповідність структури українського експорту попиту країн на сільськогосподарську продукцію, невелика частка підприємств, сертифікованих згідно міжнародних стандартів тощо.

Для ТОВ «Укр-Агро РТ» основною пропозицією щодо удосконалення організації проведення зовнішньоторгівельних операцій є залучення торговельних фірм-посередників, що мають досвід у здійсненні торгівлі сільськогосподарською продукцією на ринках близького зарубіжжя та європейських країн.

Для здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємству потрібен єдиний стратегічний план розвитку для забезпечення досягнення конкурентних переваг.

Вибір стратегії потребує комплексного та системного підходу, тому для її розробки було включено збалансовану систему показників, яка допомагає у прийнятті стратегічних та тактичних рішень та оптимізує використання внутрішніх ресурсів підприємства для розвитку конкурентних переваг.

Стратегія конкурентоспроможності включає конкурентну, товарну, маркетингову, виробничу та стратегію персоналу.

Конкурентна стратегія забезпечує підприємство конкурентними

перевагами шляхом зниження витрат.

Товарна стратегія передбачає фасування цукру для роздрібної торгівлі.

Виробнича стратегія передбачає розширення асортименту продукції та диференціації виробництва.

Маркетингова стратегія забезпечить поетапне проникнення товару на ринок з поступовим підвищенням цін до ринкових.

Стратегія персоналу забезпечить підприємство новими фахівцями у сфері маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності. Для відповідності продукції світовим стандартам необхідно впровадити та підтримувати систему менеджменту безпеки харчових продуктів, що поширюється на виробництво цукру, меляси та жому. Це дозволить підприємству виходити на міжнародні ринки.

Також проведено дослідження якості за п'ятьма показниками: зовнішній вигляд, колір, сипучість, смак і запах, чистота розчину та дано їм бальну оцінку в порівнянні до еталонної компанії. Таким чином, за результатами дослідження якості цукру-піску, можна ствердити, що продукція конкурента за всіма показниками відповідає стандартам.

Продукція ТОВ «Укр-Агро РТ» дещо поступається. Для промислового вжитку, продукція обох підприємств відповідає нормам. Для забезпечення стабільного випуску продукції високої якості необхідно: вирішити питання підвищення якості цукросировини та провести 99 глибокий аналіз роботи окремо кожної станції з метою виявлення причин їх незадовільної роботи; провести ремонт обладнання; автоматизувати технологічні процеси; поновити застаріле обладнання.

Для ефективної зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві потрібно створити відділ зовнішньоекономічної діяльності, який являє собою частину апарату управління.

Головним завданням відділу буде управління зовнішньоекономічною діяльністю як частиною системи внутрішнього управління підприємством. Його місія - планування, організація та координація зовнішньоекономічної

діяльності. Організацію експортної діяльності рекомендовано здійснювати у країни Європи та Азії.

При реалізації таких операції підприємство зіштовхнеться з багатьма ризиками, якими потрібно управляти. Таким чином, успішна зовнішньоекономічна діяльність визначається оптимальною організаційною структурою відділу зовнішньоекономічної діяльності, координацією всіх відділів та спеціалістів, які забезпечують експортно-імпортні операції підприємства.

## ВИСНОВКИ

Зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств є формою господарської діяльності, яка пов'язана з технологією виробництва сільськогосподарської продукції та науково-технічною діяльністю, а також з системою міжнародного маркетингу здійснення експортних та імпорتنих операцій з цією продукцією. Значення зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств полягає в можливості одержувати валютну виручку від експорту, підвищувати технічний рівень виробництва (за рахунок імпорту, більш ефективної техніки та технологій), виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Ефективна робота підприємств АПК повинна визначатися правильним вибором стратегічних орієнтирів, що дозволяють щонайкраще реалізувати потенціал цієї сфери. Зовнішньоекономічна діяльність має стати основою стратегії економічного росту АПК регіональних агропродовольчих систем. Стратегія повинна забезпечити стійкий економічний ріст і розвиток підприємств харчового комплексу і АПК, підвищення конкурентоспроможності виробленої ними продукції.

Провідними, вирішальними, визначаючими успіх у конкурентному середовищі є цілі і структура майбутніх агровиробництв. В гармонізації цілей господарських організацій завжди присутні чотири цілі: науково-технічна (забезпечення інноваційного розвитку); виробнича (задоволення потреб суспільства у продукції певного виду); економічна (максимізація внеску у доход держави); соціальна (задоволення соціальних потреб робітників). У роботі розширено склад цілей із забезпеченням редукції науково-технічної та соціальної цілей, і розроблено модель забезпечення конкурентоспроможності експортної продукції аграрних підприємств.

Важливим напрямком підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на зовнішньому ринку є пошук резервів ресурсозбереження, об'єктивні стратегічні маневри і їх ефективна реалізація. Основними

напрямами ресурсозбереження аграрних підприємств є: формування ресурсів; використання ресурсів у виробництві; відновлення ресурсів; утилізація і списання ресурсів.

Інноваційний шлях розвитку є визначальною складовою економічного зростання аграрних підприємств. Причинами неспроможності більшості аграрних підприємств виробляти високоякісну й конкурентоспроможну продукцію є: застарілі технічні засоби, високі ціни на матеріальні ресурси, диспаритет цін на промислову та сільськогосподарську продукцію, недосконалі кредитно-фінансова і податкова системи, відсутність коштів для відтворення і впровадження інновацій. У роботі розроблено алгоритм впровадження інновацій в діяльність ТОВ «Укр-Агро РТ».

Відмінними особливостями спільних підприємств аграрного сектору є: наявність угоди про стратегічне співробітництво (вирощення і виробництво продукції, зберігання, транспортування, купівля-продаж, обслуговування, фінансування та ін.); об'єднання сторонами активів (грошових коштів, обладнання, досвіду управління та ін.); регулярна оцінка об'єднаних активів як капіталовкладень сторін; участь сторін у прибутках і збитках у відповідності з вкладеним капіталом; здійснення узгоджених завдань на основі взаємовигідних економічних відносин.

Найбільш ефективною стратегією для аграріїв є просування товару за допомогою дистриб'юторів, якою багато підприємств користуються і в даний час. Для подальшого розвитку експорту сільськогосподарських підприємств в напрямку завоювання ринку та впровадженню інновацій в сфері виробництва запропоновано моделі реалізації виходу на зовнішній ринок та модель розробки та реалізації нової продукції.

За підсумками проведеного дослідження зазначимо, що на сьогодні одним з найважливіших завдань реформування національної економіки є трансформація агропромислового комплексу та підвищення його конкурентоспроможності на світових ринках.

Ключовою проблемою удосконалення зовнішньоекономічної діяльності

вітчизняних суб'єктів агропромислового комплексу є низька конкурентоздатність їхньої продукції на зовнішньому ринку. Про це свідчать низька ефективність даної галузі порівняно з іншими країнами, невідповідність структури українського експорту попиту країн на сільськогосподарську продукцію, невелика частка підприємств, сертифікованих згідно міжнародних стандартів тощо.

Для ТОВ «Укр-Агро РТ» основною пропозицією щодо удосконалення організації проведення зовнішньоторгівельних операцій є залучення торговельних фірм-посередників, що мають досвід у здійсненні торгівлі сільськогосподарською продукцією на ринках близького зарубіжжя та європейських країн.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Davies G., Chun R., Da Silva R. V., Roper S. Corporate reputation and competitiveness. *Corporate Communications: An International Journal*. 2013. Vol.83. P. 162-171.
2. Douglas S. P., Rhee D. K. Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets. *Journal of International Business Studies*. 1989. Vol.50. P. 437-463. 111
3. Gupta P., Jain R. K., Dhar U. Enhancing enterprise competitiveness: marketing, people, IT and entrepreneurship. Allied Publishers. 2007. Vol.22. P. 124- 136.
4. Hamel S., Prahalad D. «Competing for the Future» (1996).
5. Lovelock Ch.H., Weinberg Ch.B. “Marketing Challenges: Cases and Exercises”, Wiley, New-York, 1993
6. Singh M. Strategic Management and Competitive Advantage. Global India Publications. 2008. Vol.18. P. 88-120.
7. Ulrich D., Lake D. G. Organizational Capability: Competing from the Inside Out. New York, NY : John Wiley & Sons, 1990. 352 p.
8. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління. - К.: Варта, 2011. - 496 с.
9. Азоев Г.Л. Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: Международные отношения, 2000. – 157 с.
10. Акофф А. Акофф про менеджмент. - К.: Наука, 2002. - 448 с.
11. Альтшулер І. Бізнес як система. Панорама ідей і методів / І. Альтшулер, А. Городнов. - К.: Патер, 2012. - 256 с.
12. Андрейчик А.В. Системний аналіз і синтез стратегічних рішень в інноватика: Основи стратегічного інноваційного менеджменту та маркетингу / А.В. Андрейчик, О.Н. Андрейчикова. - К. : Книжковий дім «ЛІБРОКОМ», 2011. - 248 с.
13. Андрианов В.Д. Конкурентоспособность в мировой экономике// Маркетинг. – 1999.

14. Андропова І.В. Зовнішньоекономічні аспекти національних інтересів України на пострадянському просторі / І.В. Андропова. - К.: Квадрига, 2010. - 383 с.
15. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 136 с.
16. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 1999. – 214с.
17. Ансофф И. Стратегическое управление в корпорациях. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
18. Ансофф І. Стратегічний менеджмент. Класичне видання. - К.: Патер, 2011. - 344 с.
19. Антоненко В.А. Інноваційний бізнес: формування моделей комерціалізації перспективних розробок: навч. посібник / В.А. Антоненко, Н.В. Нечаєва, К.А. Хомкін, В.В. Шведова. - К.: Видавництво «Справа» АНХ, 2009. - 320 с.
20. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов.– М.: ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
21. Аткинсон А. Як сталий розвиток може змінити світ / А. Аткинсон. - М.: БИНОМ. Лабораторія знань, 2012. - 455 с.
22. Багієв, Г.Л. .. Міжнародний маркетинг: Підручник / Г.Л. Багієв, Н.К. Моїсеєва, В.І. Черенков. - К.: Патер, 2009. - 688 с.
23. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ: ПРОФЕСІОНАЛ, 2006. 443 с.
24. Баранчев В.С. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Маркетинг и менеджмент, 2000. – № 4. – С. 8–12.
25. Баранчев В.П. Управління інноваціями: підручник / В.П. Баранчев В.П., Масленникова Н.П., Мішин В.М. - К.: ІД ЮРАЙТ, 2011. - 711 с.
26. Барінов В.А. Стратегічний менеджмент: Підручник / В.А. Барінов, В.Л. Харченко. - М.: Инфра - М, 2009. - 237 с.

27. Безуглова Н.П. Міжкультурний менеджмент: розмежування і систематизація // Український зовнішньоекономічний вісник. - 2011. № 3. - С. 53 - 60.
28. Бірман Л.А. Стратегія управління інноваційними процесами: навч. посібник / Л.А. Бірман, Т.Б. Кочурова. - К.: Видавництво «Справа» АНХ, 2010. - 144 с.
29. Бірюков А.В. Інноваційне спрямування сучасних міжнародних відносин: Учеб. посібник / А.В. Бірюков, Е.С. Зінов'єва, А.В. Крутских. - К.: Аспект Прес, 2010. - 295 с.
30. Боровиков В.П. Нейронні мережі. STATISTICA Neural Networks: Методологія та технології сучасного аналізу даних / В.П. Боровиков. - К.: Гаряча лінія - Телеком, 2008. - 392 с.
31. Бранденбургер А. Конкурентне співробітництво в бізнесі / А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф. - К.: ТОВ «Омега - Л», 2012. - 352 с.
32. Вертакова Ю.В. Управління інноваціями: теорія і практика: навч. посібник / Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко. - К.: Ексмо, 2008. - 432 с.
33. Владимірова І.Г. Міжнародний менеджмент: підручник / І.Г. Владимірова. - К.: КНОРУС, 2011. - 448 с.
34. Володько В.Ф. Міжнародний менеджмент: навч. посібник / В.Ф. Володько. - Мінськ: Амалфея, 2009. - 448 с.
35. Гапоненко А.Л. Стратегічне управління: підручник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. - К.: Омега - Л, 2008. - 464 с.
36. Глущенко І.І. Система стратегічного управління інноваційною діяльністю. - Харків: ТОВ НВЦ «Крила», 2006. - 356 с.
37. Глущенко І.І. Формування інноваційної політики і стратегії підприємства / І.І. Глущенко. - К.: АПК і ППРО, 2009. - 128 с.
38. Гончаров В. М., Кочетков О. В., Ільїн В. Ю. Соціально-економічні проблеми формування та розвитку аграрних корпоративних структур. Економіка АПК. 2005. № 11. С. 95—99.

39. Гончарук О. П. Формування конкурентних переваг підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. №10. – С. 216-219.
40. Горфинкель В.Я. Інноваційний менеджмент: Підручник / В.Я. Горфинкель, Б.Н. Чернишов. - Миколаїв.: Вузівський підручник, 2009. - 464 с.
41. Грант Р. Сучасний стратегічний аналіз. - Львів.: Варта, 2008. - 560 с.
42. Довгань Л.Є. Конкурентоспроможність підприємств. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2004. 144 с.
43. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Издательство “Питер”, 1999.
44. Дятлов А.Н. Загальний менеджмент: концепції та коментарі: Підручник / О.М. Дятлов, М. В. Плотніков, І.А. Мутовін. - Харків.: Альпіна Бізнес Букс, 2007. - 400 с.
45. Єфременко Д. Україна в зоні турбулентності / Д. Єфременко // Україна в глобальній політиці, 2011. - №3. Том 9. - С. 8 - 22.
46. Забелін В.Г. Зовнішня торгівля України: підручник / В.Г. Забелін. - К.: Економіст, 2007. - 164 с.
47. Зайцев Л.Г. Стратегічний менеджмент: підручник / Л.Г. Зайцев, М. І. Соколова. - К.: Магістр, 2008. - 526 с.
48. Зобов А.М. Міжнародний маркетинг: навч. посібник / А.М. Зобов. - К.: РУДН, 2011. - 279 с.
49. Зуб А.Т. Ухвалення управлінських рішень. Теорія і практика: навч. допомога. - К.: ІД «ФОРУМ»: ИНФРА - М, 2010. - 400 с.
50. Йеннер Т. Отраслевая структура, рыночная стратегия и успех предприятия. – СПб.: ИКФ “Альт”.
51. Инвестиционные и инновационные процессы в АПК Украины в условиях аграрной реформы / [Ткаченко В. Г., Богачёв В. И., Гончаров В. Н. и др.] ; под ред. В. Г. Ткаченко и В. И. Богачёва. Луганск: Книжковий світ, 2010. 272 с.

- 52.Іванов І.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Підручник / І.М. Іванов. - К .: ИНФРА - М, 2010. - 297 с.
- 53.Івасенко А.Г. Розробка управлінських рішень: навчальний посібник / А.Г. Івасенко, Я.І. Никонова, Е.Н. Плотникова. - К .: КНОРУС, 2011. - 168 с.
- 54.Капіца Л.М. Економічна дипломатія в умовах глобалізації: Навчальний посібник / Л.М. Капіца. - К .: Державний педагогічний університет ум. Драгоманова, 2010. - 624 с.
- 55.Каплан Р. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / Р. Каплан, Д. Нортон. - К .: ЗАТ «Олімп - Бізнес», 2010. - 320 с.
- 56.Каплан Р. Нагорода за блискучу реалізацію стратегії. Зв'язок стратегії та операційної діяльності - гарантія конкурентної переваги / Р. Каплан, Д. Нортон. - К.: ЗАТ «Олімп - Бізнес», 2010. - 368 с.
- 57.Каплан Р. Стратегічні карти. Трансформація нематеріальних активів в матеріальні результати / Р.Каплана, Д. Нортон. - К: ЗАТ «Олімп - Бізнес», 2010. - 512 с.
- 58.Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / пер. с англ. Москва : Экономика, 1991. 239 с.
59. Ковчуга Л.І. Про взаємообумовленість конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2018. №2(52). С. 124-133.
- 60.Коллінз Дж. Більше, ніж бізнес: як подолати обмеження і побудувати велику компанію / Джим Коллінз, Уїльям Лазье. - М .: Альпіна Бізнес Букс, 2006. - 235 с.
- 61.Курнишева І.Р. Модернізація і конкурентоспроможність економіки: Монографія / І.Р. Курнишева, І.А. Погосов. - Харків.: Алетейя, 2010. - 366 с.
- 62.Кучкова К. О. Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2018. №8. С. 20-26.

63. Куштавкин Д.Е. Разработка бренда как фактор формирования конкурентных преимуществ. Маркетинг в России и за рубежом, 2007. № 3. С. 70-82.
64. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 1996. – 200 с.
65. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. з франц. СПб.: Наука, 1996. 589 с.
66. Лапигін Ю.Н. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Ю.М. Лапигін, Д.Ю. Лапигін. - К.: Ексмо, 2010. - 432 с.
67. Лареш Ж. - К. Ефект імпульсу. Як вижити в «блакитному океані» / Жан - Клод Лареш. - М.: Манн, Іванов і Фербер, 2009. - 400 с.
68. Ларіна Я.С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агро-продовольчому підкомплексі АПК: [монографія]. Київ: Преса України, 2008. 344 с.
69. Лемке Г.Е. Конкурентна війна. Нелінійні методи і стратегіями / Г.Е. Лемке. - К.: Осць - 89, 2009. - 464 с.
70. Логінов В.Н. Управлінські рішення: моделі та методи: навчальний посібник / В.М. Логінов. - Харків.: - Видавництво «Альфа - Прес», 2011. - 184 с.
71. Ломакін В.К. Світова економіка: підручник / В.К. Ломакін. - Дніпро.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. - 671 с.
72. Макаров В.М. Менеджмент: Навчальний посібник. Стандарт третього покоління / В.М. Макаров, Г.В. Попова. - К.: Патер, 2011. - 256 с.
73. Мальцев С.П. Зовнішньоекономічна діяльність: Учеб. посібник / С.П. Мальцев, М.В. Соловйова. - К.: КНУ, 2010. - 214 с.
74. Маховікова Г.А. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібник / Г.А. Маховікова, Е.Е. Павлова. - К.: Ексмо, 2009. - 320 с.
75. Мельник С. І. Основні напрямки формування конкурентних переваг аграрних підприємств України в ринкових умовах: [монографія]. Луганськ: Ноулідж, 2010. 368 с.

76. Мільнер Б.З. Інноваційний розвиток: Економіка, інтелектуальні ресурси, управління знаннями / Б.З. Мільнер. - К.: ИНФРА - М, 2010. - 624 с.
77. Мінцберг Г. Стратегічне сафарі: Екскурсія по нетрях стратегічного менеджменту / Генрі Мінцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель. - М.: Паблішер, 2013. - 367 с.
78. Мясоєдов С.П. Основи кроскультурного менеджменту: Як вести бізнес з представниками інших країн і культур: навч. посібник / С.П. Мясоєдов. - К.: Видавництво «Справа» АНХ, 2008. - 256 с.
79. Павлюк Т. П. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економічна теорія та історія економічної думки 2016. № 6. С. 8-13.
80. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 4.– М.: ИНФРАМ, 1999. – 344 с.
81. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість / М. Портер. - М.: Альпіна Бізнес Букс, 2008. - 715 с.
82. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер. - М.: Альпіна Бізнес Букс, 2007. - 453 с.
83. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Москва: Альбина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
84. Портер М. Конкуренція / М. Портер. - М.: ТОВ Видавничий дім «Вільямс», 2010. - 592 с.
85. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Створення унікальної цінності разом із споживачами / К.К. Прахалад - К.: ЗАТ «Олімп - Бізнес», 2006. - 352 с.
86. Прахалад К.К. Простір бізнес - інновацій: Створення цінності спільно зі споживачем / К.К. Прахалад, М.С. Крішнан. - К.: КНУ, 2012. - 258 с.

87. Приказчикова Ю.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності бізнесу в сучасних умовах / Ю.В. Приказчикова // *Управління бізнесом. Збірник статей*, 2010. - С. 55 - 60.
88. Саблук П. Т. Проблеми забезпечення доходності агропромислового виробництва в Україні в постіндустріальний період. *Економіка АПК*. 2008. № 4. С. 19— 37.
89. Стеців Л. П. конкурентні переваги: підходи та трактування та їх відмінності / Л. П. Стеції // *Українська академія друкарського мистецтва*. – 2016.
90. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання / І. В. Смолін // *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. - 2015. - № 12. - С. 229-238. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2015\\_12\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_35)
91. Терованесова О. Ю. Конкурентний статус підприємства в системі наукових категорій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 48. С. 153-158. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2014\\_48\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_48_31).
92. Ткаченко В.Г. Восстановит ли Украина статус житницы Европы: [монографія]. Киев: «Аристей», 2010. 196 с.
93. Тридід О.М. Розробка інвестиційної стратегії підприємства як напрям забезпечення його інвестиційної привабливості / О.М. Тридід // *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* – Луганськ: видво СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 1(37). – С. 92-99. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/37/11tomzip.pdf>
94. Українська аграрна конфедерація [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://agroconf.org>.
95. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг и менеджмент. Москва: Дашков и Со, 2002. 892 с.



96. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2000. – 640 с.
97. Федулова Л. І. Формування стратегії конкурентоспроможності організації [Електронний ресурс] / Л. І. Федулова // Менеджмент організації: підруч. для студ. вищ. навч. закл.. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: <http://westudents.com.ua/glavy/44687-54-formuvannya-strategikonkurentospromojnost-organzats.html>.
98. Федько В.П. Основы маркетинга. Ростов н / Д.: «Феникс», 2005. 479 с.
99. Холод В. В. Чотирьохвекторна модель розвитку конкурентного статусу. URL: [http://www.rusnauka.com/17\\_AND\\_2010/Economics/68045.doc.htm/](http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/68045.doc.htm/).
100. Швець Н.В., Шевцова Г.З. Удосконалення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності галузі. Економічний вісник Донбасу. 2018. №2(52). С. 114-123.
101. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.
102. Шихова П.З. Достижение конкурентных преимуществ во внешней торговле // Маркетинг в России и за рубежом, 1999. – № 4. – С. 101–105.
103. Шпичак О.М. Якість і ціна сільськогосподарської продукції: [монографія]. Київ, 2010. 214 с
104. Яцура В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Яцура, М. В. Замроз – Режим доступу до ресурсу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Vviem/2011\\_2/18.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf).