

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

“Експортна стратегія аграрного підприємства”

(за матеріалами ПП “ПОЛІНА”, Кіровоградська обл., с. Подорожнє)

Студентка 2 курсу, 1 м групи
заочної форми навчання,
спеціальності 051 “Економіка”
спеціалізації “Міжнародна економіка”

Яковлєва Аліна
Олександрівна

Науковий керівник-
канд. екон. наук, доцент

Головня Юлія
Ігорівна

Гарант освітньої програми
Д-р екон. наук, проф.

Кудирко Людмила
Петрівна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Яковлєва А.О. «Експортна стратегія аграрного підприємства» (за матеріалами ПП «Поліна», Кіровоградська обл., с. Подорожнє). – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Міжнародна економіка/*» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню методологічних основ та практичних аспектів розробки та реалізації експортних стратегій на підприємствах агропромислового комплексу. Представлена робота дозволяє оцінити ефективність експортної стратегії аграрного підприємства та запропонувати шляхи її вдосконалення.

Ключові слова: експортна стратегія, стратегічне планування, ефективність експортної стратегії аграрного підприємства, експортний потенціал

ABSTRACT

Yakovleva A.O. «Export strategy of the agrarian enterprise» (based on materials of PE «Polina», Kirovohrads'ka obl., s. Podorozhnye). – Manuscript.

Graduation qualification work on the specialty 051 «Economics», specialization «International Economics» - Kyiv National University of Trade and Economics – Kyiv, 2018.

The final qualifying work is devoted to the study of methodological bases and practical aspects of development and implementation of export strategies at the enterprises of the agro-industrial complex. The presented work allows estimating the effectiveness of the export strategy of the agrarian enterprise and suggest ways to improve it.

Key words: export strategy, strategic planning, efficiency of export strategy of agrarian enterprise, export potential

Реферат

Випускна кваліфікаційна робота містить 123 сторінок, 35 таблиць, 16 рисунків, список літератури з 65 найменувань, додатки.

«Експортна стратегія аграрного підприємства»

(назва дипломної роботи)

Об'єктом дослідження є процес розробки та реалізації експортної стратегії приватного підприємства «Поліна».

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні аспекти експортних стратегій на підприємствах агропромислового комплексу.

Мета роботи – дослідження особливостей розробки та реалізації експортних стратегій на підприємствах агропромислового комплексу.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні *завдання*:

- розкрити сутність та види експортної стратегії підприємств АПК;
- дослідити методи оцінки ефективності експортної стратегії підприємства;
- визначити організаційний механізм реалізації експортної стратегії аграрного підприємства;
- розкрити організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- провести оцінку конкурентного середовища досліджуваного підприємства
- оцінити економічну ефективність експортної стратегії досліджуваного підприємства;
- визначити основні напрямки вдосконалення управління експортним потенціалом підприємства;
- розробити експортну стратегію для досліджуваного підприємства;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Наукове значення отриманих результатів. За результатами дослідження надано систематизацію різноманітних підходів до визначення сутності «експортна стратегія»; узагальнено основні методи оцінки ефективності експортної стратегії, проведено аналіз формування та реалізації експортної стратегії аграрного підприємства та розроблено шляхи вдосконалення його експортної стратегії.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані при розробці та реалізації стратегій розвитку підприємств АПК.

Рік виконання магістерської дипломної роботи 2018.

Рік захисту роботи 2018.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти дослідження експортної стратегії підприємств	6
1.1. Сутність та види експортної стратегії підприємств.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності експортної діяльності підприємства.....	14
1.3. Організаційний механізм реалізації експортної стратегії аграрного підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	32
Розділ 2. Дослідження реалізації експортної стратегії аграрного підприємства (на прикладі ПП «Поліна»).....	34
2.1. Стан та тенденції розвитку світового ринку аграрної продукції.....	34
2.2. Аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПП «Поліна».....	42
2.3. Оцінка експортної стратегії ПП «Поліна».....	60
Висновки до розділу 2.....	68
Розділ 3. Напрями вдосконалення експортної стратегії ПП «Поліна».....	70
3.1. Обґрунтування резервів вдосконалення експортної стратегії.....	70
3.2. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення експортної стратегії ПП «Поліна».....	78
3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів на коротко- та середньострокову перспективу.....	86
Висновки до розділу 3.....	95
Висновки.....	97
Список використаних джерел.....	101
Додатки.....	108

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні агропромисловий комплекс України характеризується значним експортним потенціалом, що актуалізує проблему пошуку напрямів його ефективного використання в умовах загострення конкурентної боротьби на ринках сільськогосподарської продукції. Одним з найбільш дієвих напрямів реалізації експортного потенціалу є використання інструментів стратегічного управління при здійсненні експортних операцій.

У практичній діяльності вітчизняних агропромислових компаній процес розробки та реалізації експортних стратегій не набув значного поширення, проте досвід зарубіжних підприємств свідчить про доцільність використання можливостей стратегічного управління для підвищення ефективності експортних операцій.

Проблема розробки та запровадження експортних стратегій сьогодні активно вивчається як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Значення стратегічного планування у ЗЕД у своїх роботах досліджували З.Н. Бочаєва, І.В. Бураковський, А.І. Кредісова, А.А. Мазаракі, Т.М. Циганкової, Т.М. Мельник, Яковець Ю.В. Вивченню сутності експортної стратегії як економічної категорії приділено увагу у доробках В.Г. Андрійчука, Б. Оліна, В.Р. Сіденка, А.С. Філіпенка, Д.В. Шевельова. Значна увага приділена і оцінці проблем та перспектив розвитку агропромислового комплексу України. Подібні дослідження знаходимо у роботах В.І. Власової, Рокочі В.В., В.І. Губенка, С.М. Кваші, І.В., П.Т. Саблука, О.А. Фесини. Проте особливостям формування експортної стратегії підприємств АПК на сьогодні не приділено значної уваги, що зумовило звернення до даної теми.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження реалізації експортної стратегії на підприємствах агропромислового комплексу.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

- розкрити сутність та види експортної стратегії підприємств;

- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності експортної діяльності підприємства;
- визначити організаційний механізм реалізації експортної стратегії аграрного підприємства;
- провести оцінку стану та тенденцій розвитку світового ринку аграрної продукції;
- розкрити фінансово-господарську та зовнішньоекономічну діяльність досліджуваного підприємства;
- оцінити економічну ефективність експортної стратегії досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати резерви вдосконалення експортної стратегії;
- розробити комплексні заходи щодо удосконалення експортної стратегії досліджуваного підприємства;
- розрахувати прогнозу оцінку ефективності запропонованих заходів на коротко- та середньострокову перспективу.

Об'єктом дослідження є процес розробки та реалізації експортної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти розробки та реалізації експортної стратегії підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження був застосований комплекс методів: економічного та фінансового аналізу – для здійснення дослідження реалізації експортної стратегії аграрного підприємства; дефініційного аналізу – для уточнення змісту поняття «експортна стратегія»; графічного аналізу – для унаочнення емпіричних даних та схематичного зображення основних теоретичних і практичних положень випускної кваліфікаційної роботи.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження стали чинні нормативно-правові акти, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність, статистичні матеріали Державної служби статистики України, Інформаційно-аналітичної агенції «АПКІнформ», наукові праці вітчизняних і

зарубіжних вчених, присвячені питанням розробки та реалізації експортної стратегії підприємства.

Обсяг та структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 121 сторінка. Основний зміст роботи викладено на 107 сторінках комп'ютерного тексту, що містять 29 таблиць, 16 рисунків. Робота має 6 додатків. Список використаних джерел включає 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та види експортної стратегії підприємств

Для того, щоб розкрити сутність поняття «експортна стратегія», необхідно розглянути ключове поняття «експорт».

Згідно Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» з останнім змінами, внесеними згідно Закону N 222-VIII (222-19) від 02.03.2015 р., «Експорт товарів – продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів». При цьому термін «реекспорт» (реекспорт товарів) означає продаж іноземним суб'єктам господарської діяльності та вивезення за межі України товарів, що були раніше імпортовані на територію України [19].

Митний кодекс України трактує експорт (остаточне вивезення) як митний режим, відповідно до якого українські товари випускаються для вільного обігу за межами митної території України без зобов'язань щодо їх зворотного ввезення [33].

З поняття, яке трактує Закон, випливає, що сам експорт – це лише процес торгівлі товарами чи послугами з іноземними суб'єктами господарювання без кількісної та якісної оцінки. Для того, щоб оцінити експорт, необхідно досліджувати зовнішньоторговельний баланс та поняття експортного потенціалу, яке дає можливість для нарощування обсягів експорту та зміцнення національної економіки. Митний кодекс розглядає експорт не як операцію продажу, а як випуск товарів для вільного обігу, тобто отримання грошової винагороди за випуск цих товарів не визначене, і у цьому ми вбачаємо недосконалість трактування даного поняття, саме тому пропонуємо його допо-

внити та подати в наступній інтерпретації: експорт – це процес вивезення суб'єктами господарської діяльності за межі митної території країни товарів, який передбачає продаж іноземним суб'єктам господарювання на основі грошової оплати чи оплати у натуральному вигляді (товари, надання послуг чи виконання робіт)».

Проблема розробки експортних стратегій є відносно новою як для вітчизняного бізнесу, так і для економічної науки. Тим не менш, у вітчизняній літературі проблемі розробки експортної стратегії приділяється значна увага, через що на сьогодні не існує єдиного тлумачення її сутності.

Так, на думку В.В. Рокочі експортна стратегія – довгостроковий курс експортної діяльності, що містить комплекс завдань з розвитку власне комерційної, а також інвестиційної, науково-технічної, виробничої та сервісної діяльності з зарубіжними партнерами та систему заходів, направлених на вирішення поставлених завдань [46, с.37].

Б. Олін визначає експортну стратегію як основоположну програму дій, у якій визначаються пріоритетні напрями діяльності підприємства на зовнішньому ринку з врахуванням наявних у нього ресурсів та вимог зарубіжного ринку [34, с 76].

У роботі Д.В. Шевельова стратегію експорту підприємства визначено як комплекс дій, спрямований на поглиблення та розширення експортної діяльності з метою більш повного задоволення економічних та соціальних потреб даного бізнесу поряд з додержанням загальнодержавних інтересів [56, с.43]. Дане визначення є, на наш погляд, одним з найзмістовніших, оскільки підкреслює виключну роль обґрунтованої експортної діяльності у забезпеченні загальнодержавного добробуту.

На думку З.Н. Бочаєвої, експортна стратегія – процес розгляду альтернативних варіантів у сфері експорту, що належать до довгострокових цілей, та їх обґрунтування для прийняття рішень [6, с.101, 103]. Дане тлумачення більшою мірою підходить для визначення стратегічного

планування, проте наголошує на доцільності безперервності даного процесу, що є його безперечною перевагою.

Визначення експортної стратегії як управлінського процесу зі створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства у сфері експорту та його потенційними можливостями знаходимо також у роботі А. Кредісова та О. Дерев'яненко [10, с. 81]. Дані автори є прибічниками процесного підходу, що знаходить своє відображення у їх тлумаченні експортної стратегії як безперервного комплексу дій. У той самий час дослідниками не визначено інструменти, що можуть використовуватися для досягнення балансу цілей та можливостей, що, на нашу думку, значною мірою знижує практичну цінність запропонованого визначення.

Д. Деніелс та Х. Радеб визначають експортну стратегію як сукупність дій з оцінки експортного потенціалу підприємства шляхом зіставлення її можливостей та ресурсів, отримання консультацій експертів, вибору ринку та визначення цілей експорту задля доступу продукції фірми на зовнішні ринки. Дані дослідники, очевидно, є прихильниками процесного підходу до стратегічного управління, оскільки запропоноване ними визначення базується на перерахунку етапів процесу розробки та реалізації експортної стратегії [52, с. 541].

С.В. Попов визначає експортну стратегію як довгостроковий план діяльності фірми, пов'язаний з вивозом товарів, послуг, робіт, капіталу за кордон іноземному контрагенту, що включає у себе набір засобів та методів, які будуть використовуватися підприємством для досягнення поставлених цілей. При цьому автор визначає 5 складових експортної стратегії: аналіз виробничо-збутових можливостей підприємства, визначення товарної політики, визначення цінової політики та визначення комунікаційної політики компанії [41, с. 112]. Дане визначення, на нашу думку, є найбільш ґрунтовним, оскільки являє собою синтез цільового, системного та процесного підходів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація підходів до визначення сутності експортної стратегії

Підхід	Прибличники	Сутність експортної стратегії	Переваги	Недоліки
Системний	Рокоча В.В., Шевельова Д.В.	Експортна стратегія підприємства формується з урахуванням можливостей усіх підрозділів підприємства з метою розширення діяльності компанії у географічному та функціональному вимірах	Дозволяє врахувати усі сильні сторони підприємства та розробляється з урахуванням реально існуючого потенціалу підприємства	Спостерігається певне розсіювання цілей, оскільки ієрархічність у постановці завдань відсутня
Процесний	Бочаєва З.Н., Кредісова А., Дерев'яненко О., Деніелс Д., Радеб Х.	Експортна стратегія розглядається як сукупність дій, спрямованих на закріплення на зарубіжних ринках	Передбачається етапність розробки та реалізації експортної стратегії, що дає можливість її оперативного корегування	Експортна стратегія фактично не пов'язана з реальними показниками підприємства та корегується лише у процесі її реалізації
Цільовий	Олінс Б., Попов С.В.	Комплекс заходів у межах стратегії експорту визначається кінцевою метою	Усі елементи стратегії повною мірою підпорядковуються досягненню кінцевої мети	Формування стратегії відбувається без врахування можливостей підприємства

Джерело: [10, с. 81]

Розглядаючи сутність експортної стратегії, не можна абстрагуватися від її маркетингової складової. Низка вчених, серед яких Г.Д. Крилов та Ж.Ж. Ламбен, схильні ототожнювати поняття експортної та маркетингової стратегії, що, на наш погляд, є неправомірним.

Експортна стратегія знаходиться ієрархічно вище за маркетингову та підпорядковує останню, впливаючи на її цілі та завдання. Втім, не можна заперечувати і наявність зворотного зв'язку – можливість реалізації експортної стратегії значною мірою визначається обґрунтованістю вибору інструментів міжнародного маркетингу.

Складність теоретичного узагальнення сутності експортної стратегії полягає у відсутності універсальних вимог щодо її змісту, оскільки останній значною мірою визначається розмірами та напрямом діяльності підприємства, що її реалізує. Проте мінливість зовнішнього середовища, відчутна міжнародна конкуренція та орієнтація на зовнішні ринки посилюють актуальність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах усіх сфер діяльності.

Особливо цікавим з низки причин є дослідження специфіки формування та реалізації експортної стратегії підприємств АПК: по-перше, агропромисловий комплекс на сьогодні посідає чільне місце у вітчизняній економіці; по-друге, АПК є найбільш чутливим до зовнішніх факторів, що значною мірою ускладнює розробку експортної стратегії; по-третє, різноманітність галузей, що формують АПК, дозволяє говорити про неоднорідність та варіативність експортних стратегій навіть у його межах – оскільки агропромисловий комплекс об'єднує кілька галузей економіки, спрямованих на виробництво та переробку сільськогосподарської сировини та отримання з неї готової продукції, можна стверджувати про необхідність розробки принаймні 3-х варіацій експортних стратегій: стратегії для підприємств сільського господарства, забезпечуючих галузей, а також переробних заводів [9, с. 19].

Відзначимо, що у економічній літературі не зустрічається визначення поняття «експортна стратегія підприємств агропромислового комплексу», оскільки «експортна стратегія» як економічна категорія є поняттям, що не має галузевих особливостей.

Однак, на нашу думку, експортну стратегію підприємств АПК можна визначити як сукупність дій аграрних підприємств, спрямовану на реалізацію їх експортного потенціалу, що визначається ресурсними можливостями підприємства та формується під впливом умов міжнародної торгівлі агропромисловою продукцією.

Необхідно зауважити, що імперативом ефективності експортної стратегії підприємства є її узгодження з загальною стратегією функціонування підприємства (рис. 1.1).

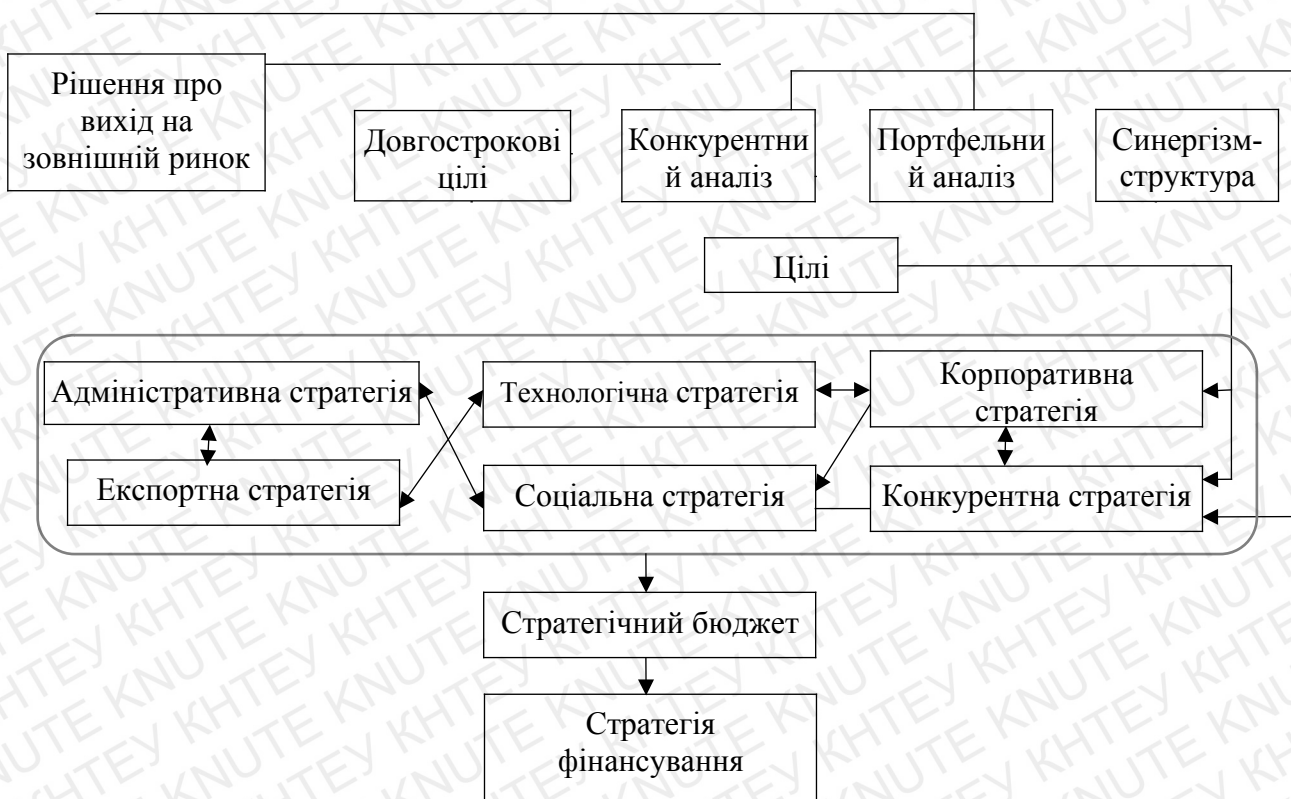


Рис. 1.1. Місце експортної стратегії у системі стратегічного планування підприємства [18]

У теорії стратегічного управління виокремлюють три типи загальних стратегій: зростання, стабілізації та виживання [20, с. 96].

Стратегія зростання передбачає підвищення обсягів реалізації продукції підприємства завдяки використанню переваг зовнішнього ринку та внутрішніх можливостей підприємства.

Основними функціональними стратегіями, які успішно реалізують стратегію зростання, є стратегія експорту та інноваційна стратегія.

Стратегія стабілізації спрямована на підтримання обсягів реалізації та прибутку з наступним їх зростанням. Характерна для періодів зниження ділової активності в економіці, а також зумовлена відповідним життєвим циклом

підприємства. Ознаками переходу до реалізації стадії стабілізації є погіршення динаміки економічних показників діяльності підприємства. В основі реалізації стратегії стабілізації лежить сукупність заходів оборонно-наступального характеру.

Стратегію виживання або оборонну стратегію застосовують, коли підприємство перебуває у кризовому стані. Застосовується у разі повного розбалансування економічної діяльності підприємства, що характеризується критичним погіршенням показників економічної динаміки. Ця стратегія базується на короткострокових заходах, спрямованих на відновлення діяльності підприємства і переведення його в стан стабілізації.

Кожна із загальних стратегій реалізується через систему функціональних стратегій, які логічно та структурно повинні бути підпорядковані та реалізувати мету загальної стратегії (табл. 1.2). Окрім того, кожна експортна стратегія, незалежно від типу ринку, підтримується системою напрямів та інструментів реалізації інноваційної, маркетингової та логістичної стратегій.

Таблиця 1.2

Співвідношення загальних та експортних стратегій підприємства

Загальна стратегія	Експортна стратегія	
	B2B	B2C
Зростання	Експансія на нові ринки Поглинання конкурентів Придбання зарубіжних підприємств	Товарна диверсифікація експорту
Стабілізації	Стратегія кооперації Стратегія диференціації	Формування дистрибуції на кожному з ринків
Виживання	Стратегія сегментації ринків	Товарна оптимізація

Джерело: [30, с. 595]

Виходячи з підходів маркетингу, існує два типи ринків: B2B (бізнес для бізнесу) та B2C (бізнес для споживача). Особливості функціонування обох ринків зумовлюють і особливості реалізації експортних стратегій залежно від типу ринку. Підприємства, орієнтовані на ринки B2B, маючи вузький асортимент продукції та обмежені можливості товарної диверсифікації,

реалізують стратегії експорту, метою яких є «широта» розвитку. Такими стратегіями є географічна диверсифікація та поглинання конкурентів.

На ринку B2C реалізація стратегії зростання підприємства відбувається шляхом товарної диверсифікації експорту та формування дистрибуції на кожному із ринків. Формування та реалізація експортної стратегії здійснюється в межах загальної стратегії діяльності промислового підприємства.

Отже, під час розроблення експортної стратегії необхідною умовою її реалізації є дотримання принципу системності, взаємо узгодженості та збалансованості між загальними та функціональними рівнями управління. Окрім того, стратегія експортної діяльності повинна бути гнучкою, пристосовуватися до зовнішніх змін та реагувати на ринкові потреби і зміни. Щоб сформувати та реалізувати експортну стратегію, необхідно врахувати і чинники внутрішнього потенціалу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Чинники для формування та реалізації експортної стратегії

Чинник	Характеристика
Виробничий потенціал	Забезпечує виготовлення продукції з визначенням технічних параметрів та дотриманням певного обсягу випуску продукції в певні терміни
Людські ресурси	Наявність кваліфікованих фахівців, здатних здійснювати виробництво продукції, що йде на експорт, яка відрізняється від моделі виробленої продукції
Інформаційна база	Своєчасний збір інформації про всі можливості та загрози, які очікують підприємство під час виходу на зовнішній ринок. Основну увагу слід приділити економічним, конкурентним, технологічним, соціальним, а також політичним факторам
Фінансові можливості	Затверджений перелік процедур розподілу ресурсів, охарактеризований в кількісній формі, а також представлений у вартісному вираженні. Тобто для реалізації експортної стратегії необхідно визначити обсяги фінансових ресурсів, які окремо є спрямовані на зовнішній ринок

Джерело: [30, с. 595]

Стратегію експортної діяльності слід обирати й узгоджувати з усіма відділами та відображати основні цілі підприємства. Сформувавши ефективну стратегію, підприємство обирає напрям руху та раціонально використовує всі основні ресурси.

Таким чином, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що стратегія являє собою набір рішень, що в перспективі забезпечать вихід підприємства на нові ринки збуту та дадуть змогу визначити можливі шляхи негативного впливу та вжити заходів щодо їх запобігання. Експортна стратегія підприємств АПК – це сукупність дій аграрних підприємств, спрямовану на реалізацію їх експортного потенціалу, що визначається ресурсними можливостями підприємства та формується під впливом умов міжнародної торгівлі агропромисловою продукцією.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності експортної діяльності підприємства

Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства дозволяє встановити релевантні параметри його розвитку, виявити існуючі закономірності й залежності між різними об'єктами та явищами господарського життя, визначити резерви підвищення продуктивності виробництва.

Так, Л. Абалкін [1, с. 842] наголошує, що ефективність є відображенням результативності функціонування економічної системи, що визначається співвідношенням отриманого економічного ефекту (результату) та витрат ресурсів (факторів), які обумовили досягнення такого ефекту. Слід, проте, відзначити, що описаний загальний підхід переважною мірою відповідає відносно незмінним (статичним) умовам господарювання, які визначаються стабільністю і передбачуваністю основних показників діяльності підприємства. Прискорення науково-технічного прогресу, безперервне виникнення нових продуктів і технологій виробництва, підвищення вимог споживачів та стрімке зростання інших соціальних, економічних, культурних суспільних трансформацій суттєво ускладнюють достовірне передбачення тенденцій та умов розвитку ринкового середовища і визначення параметрів функціонування підприємства.

За таких обставин статичний підхід до оцінки ефективності не дозволяє в повній мірі забезпечити врахування складних змін, які на цей час відбуваються в господарській сфері, зокрема – в контексті розширення можливостей альтернативного використання ресурсів, зростання економічної ролі та значення нематеріальних (насамперед, інформаційних) ресурсів, підвищення впливу умов і якості трудового життя персоналу на результати діяльності та ін. Труднощі, які можуть супроводжувати використання статичних показників для оцінки ефективності діяльності підприємства, закономірно обумовили виникнення значного розмаїття динамічних підходів до встановлення конкретного змісту й складу результатів і витрат, що мають знаходитися в основі визначення ефективності діяльності.

С. Яшин, Є. Пузов [61, с. 9-10] відзначають з цього приводу, що ефективність експортної діяльності підприємства в сучасних умовах розглядається в таких основних аспектах:

- як відносний параметр витратного (результативність або продуктивність використання ресурсів) або цільового (економічність досягнення певного ефекту) типу;
- як абсолютний показник, визначений на основі доходного методу (грошовий потік, капіталізація або вартість, період окупності та ін.);
- як відображення відносних оцінок показників, отриманих за допомогою доходного методу (індекси доходності, рентабельності, внутрішня норма прибутку та ін.);
- як індивідуальний комплекс узгоджених фінансових і нефінансових параметрів функціонування і розвитку підприємства (збалансована система показників).

Характерними особливостями динамічного підходу до оцінки ефективності слід вважати посилення уваги до врахування альтернатив (у т.ч. – в стратегічному аспекті, з огляду на необхідність здійснення довгострокових інвестицій) функціонування та розвитку підприємства, а також суттєве розширення кола факторів формування фінансових результатів господарської

діяльності. Так, наприклад, Ю. Лапигін, Д. Лапигін, Т. Лачініна [27, с. 53-57] наполягають на необхідності формування стратегічного підходу до оцінки ефективності, що має враховувати розмаїття можливих ефектів функціонування і розвитку підприємства. До складу такого роду ефектів науковці пропонують віднести такі:

- зміни, що відбулися (або мають відбутися) у стані економічної системи;
- міра відповідності результату (або процесу його досягнення) певним еталонним (максимально можливим, ідеальним, запланованим) параметрам;
- досягнутий рівень функціонального розмаїття системи;
- кількісний вираз ступеня задовільності функціонування об'єкту або системи;
- міра ймовірності успішного виконання цільових функцій;
- співвідношення параметрів реального (отриманого) та потрібного (запланованого, нормативного) ефектів.

Закономірним відбиттям наявного загального існування концепцій оцінки ефективності діяльності в сфері здійснення експортних операцій також стали виникнення і поширення різних підходів до визначення ефективності експортної діяльності, серед яких слід відзначити такі: витратний, балансовий, порівняльний, індикаторний, збалансованої оцінки (табл. 1.4).

На думку авторів основним джерелом виникнення відмінностей між зазначеними підходами, поряд з розбіжностями в складі відповідних результатів і витрат, виступає повнота охоплення предметної сфери (сукупності факторів та взаємозв'язків) формування ефективності експортної діяльності.

З іншого боку, характерною особливістю, притаманною різним концепціям визначення ефективності експортної діяльності слід вважати певну спільність загальної методичної основи процесу оцінювання, що обов'язково має враховувати існуючі відмінності в умовах здійснення господарської

Таблиця 1.4

Характеристика підходів до оцінки ефективності експортної діяльності підприємства

Назва підходу	Зміст підходу	Показники ефективності
Витратний (Т. Міролюбова [32, с. 7-9])	Співвідношення еквіваленту валютних надходжень від експортних операцій та повних витрат підприємства на випуск і збут експортної продукції (у т.ч. – додаткових витрат на рекламу, маркетинг тощо)	Абсолютна ефективність експорту
		Ефективність використання виробничих та оборотних фондів при експорті
		Рентабельність експортних операцій
		Інтегральний ефект зовнішньоекономічної діяльності
Балансовий (Г. Пухтаєвич [44, с. 222-225])	Співвідношення обсягів економії витрат (національних, підприємницьких) на виробництво експортної продукції та економії від імпорту	Бюджетна ефективність експорту
		Співвідношення показників оцінки можливостей експорту і потреби в імпорті ресурсів
		Коефіцієнт технологічності (за окремими видами продукції)
		Валютна ефективність експорту
		Індекс валютної виручки на одиницю продукції
		Індекс структурних зрушень
Порівняльний (О. Кузьмін, А. Босак, Р. Дарміць [25, с. 223-225])	Ступінь збільшення доходу підприємства при здійсненні експортних поставок, що визначається на основі порівняння показників ефективності певних експортних операцій (продаж певного товару нерезидентам) з відповідними параметрами ефективності проведення аналогічних операцій на внутрішньому ринку	Базовий коефіцієнт ефективності експорту
		Альтернативний коефіцієнт ефективності експорту
		Частка експорту в загальному обсязі продажів
		Прибутковість експорту
		Стійкість позицій підприємства на зовнішньому ринку
		Динаміка експортних поставок
Індикаторний (О. Мельник, Ю. Логвіненко [31, с. 126-129])	Побудова матричної моделі, в рамках якої здійснюється узагальнення індикаторів абсолютного характеру (кількісних вимірників властивостей, стану, розвитку експортної діяльності) з урахуванням встановлених норм і нормативів	Система локальних та інтегральних показників оцінки ЕЕД, склад яких визначається залежно від встановлених діагностичних цілей на основі узагальнення матриці різних груп індикаторів (виробничих, технологічно-майнових, соціальних, загально-економічних, часових тощо)
Збалансованої оцінки (М. Кизим, А. Пилипенко, В. Зінченко [22, с. 122-130])	Виходить з пріоритетності цілей (параметрів бажаного або ідеального стану) експортної діяльності, що описуються комплексом показників, які дозволяють оцінити ефективність як міру наближення в ході виконання певних функцій до бажаного результату	Система показників функціонування і розвитку підприємства, згрупованих за напрямками, що відбивають пріоритети стратегічного і поточного планування експортної діяльності

діяльності на внутрішньому та зарубіжних ринках, а також вплив, який надає комплекс чинників митного, валютного та іншого характеру на ефективність експортних операцій.

Так, О. Кузьмін, А. Босак, Р. Дарміць [25, с. 223], Л. Стровський, С. Казанцев, О. Паршина [7, с. 630] та ін. пропонують виходити з того, що ефективність експортної стратегії слід визначати на основі співвідношення відповідних ефектів та ресурсних витрат з дотриманням наступних принципових вимог: повнота обліку результатів і витрат; порівняльний характер процедур оцінювання, що мають базуватися на урахуванні альтернативних варіантів здійснення певних економічних операцій; забезпечення динамічного підходу до встановлення закономірностей взаємодії факторів господарського середовища.

Проте виникнення розбіжностей між існуючими підходами до оцінки ефективності експортної діяльності пов'язано, насамперед, з обґрунтуванням складу та визначенням впливу специфічних факторів, дія яких виступає характерною особливістю, що відрізняє експортні операції від інших видів господарської діяльності підприємства. О. Кузьмін, А. Босак, Р. Дарміць [25, с. 224] при цьому акцентують увагу на необхідності врахування впливу валютного курсу і курсових різниць на фінансові параметри реалізації експортних угод.

І. Смірнова [50, с. 69-70] підкреслює визначальний характер розміру митних платежів, які підлягають сплаті підприємством при експортних поставках продукції, для ефективного здійснення експортної діяльності. Для усунення можливих ризиків, пов'язаних з небезпекою негативної дії митних чинників на фінансові результати експорту, І. Смірнова пропонує виходити при цьому з розрахунку оптимального розміру митної вартості відповідних товарів, визначення розміру якої дозволить своєчасно виявляти припустимість або недоречність відхилень від інтервалу прийнятних значень вартісного ризику ймовірних коливань обсягу митних платежів. Крім того, І. Смірнова [50, с. 70] вважає, що оцінювання ефективності експортної стратегії обов'язково має

носити порівняльний характер рейтингового ранжирування, оснований на зіставленні динаміки таких показників, досягнутих різними суб'єктами господарювання: ринкова частка; експортні квоти; обсяги експорту; експортна частка продукції; обсяги виробництва в цілому.

Л. Стровський, С. Казанцев, О. Паршина [7, с. 633] пропонує доповнювати традиційний витратний підхід до визначення ефективності експортної стратегії урахуванням рівня кредитного впливу на параметри виконання експортних угод, оскільки передбачення можливості комерційного кредитування при цьому може суттєво змінити співвідношення отриманих результатів і понесених витрат.

Г. Пухтаєвич [44, с. 222-225] звертає увагу на вимоги врахування якісних і технологічних характеристик продукції, яка пропонується зарубіжним споживачам, при визначенні доцільності здійснення та ефективності експортної діяльності.

А. Яковлев [60, с. 30-33] підкреслює необхідність виокремлення впливу, який надають особливості організаційно-правової форми та структурної побудови, а також індивідуальні цільові орієнтири та стратегічні пріоритети певного учасника зовнішньоекономічних відносин на складові оцінки ефективності експортної стратегії.

О. Мельник, Ю. Логвіненко [31, с. 125-127] наполягають на необхідності розширення передумов такої оцінки на широке коло факторів та чинників (індикаторів), які визначають міжнародну конкурентоспроможність підприємства в цілому.

З точки зору авторів, кожний з існуючих підходів є відображенням певного аспекту складного процесу формування та оцінки ефективності експортних операцій. З іншого боку, наведене розмаїття поглядів і думок науковців не дозволяє повною мірою охопити предметну сферу оцінювання ефективності експорту. Зокрема, поза увагою дослідників певною мірою залишаються корисні ефекти, пов'язані з можливостями поліпшення якості трудового життя персоналу та отримання працівниками унікального досвіду

господарювання на міжнародному ринку, а також з імовірністю розширення доступу підприємства до новітніх технологій, опанування сучасним інструментарієм організації та управління тощо. Крім того, навіть отримані результати комплексної оцінки ефективності експортної стратегії (за індикаторним підходом або на основі побудови збалансованої системи показників) звичайно носять надмірно узагальнений характер, що не дозволяє сформулювати конкретні рекомендації стосовно встановлення резервів підвищення ефективності експортних операцій за окремими товарними позиціями, формування експортного портфелю підприємства у цілому.

Вибір стратегії експортної діяльності суттєво впливає на розмір витратної частини маркетингової стратегії. В своїй роботі [39] В. Ортинська цілком справедливо відмічає, що критеріями вибору маркетингових стратегій мають бути прогнозована реакція на вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; одержання конкурентних переваг за рахунок використання сильних сторін підприємства, обліку й нейтралізації переваг конкурентів, тобто досягнення прогнозованих довгострокових показників і поєднання цілей і місії підприємства, реалізованість стратегії за рахунок наявності достатніх ресурсів і узгодження стратегії з внутрішньою організаційною структурою, врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями з метою досягнення ефекту синергізму.

Безумовно, в умовах високої динаміки та диференціації багатьох ринків фактори зовнішнього середовища при умовно рівних ресурсних можливостях підприємств відіграють вирішальну роль при прогнозуванні ефективності маркетингової стратегії. У той же час врахування внутрішніх можливостей повинно відбивати таку важливу характеристику ефективності маркетингової стратегії, як підвищення прибутковості експортної діяльності підприємства, що також повинно розглядатися в динаміці.

В цьому аспекті заслуговують на увагу результати досліджень відомого українського маркетолога О. Кендюхова, який запропонував досить чітку методику оцінки ефективності маркетингової стратегії на основі бенчмаркінгового підходу з виходом на інтегральний показник оцінки

ефективності маркетингової стратегії підприємства (EMC), в основу розрахунку якого закладено темпи приросту ринкової частки фірми у зіставленні з темпами приросту ринкової частки основного конкурента і темпами приросту ринка, а також приріст відносного прибутку [20, с. 97]:

$$EMC = \frac{\overline{TP}_{рч}}{\overline{TP}_{мр}} \times \frac{\overline{TP}_{рч}}{\overline{TP}_{нк}} \times \frac{\overline{TP}_{пр.п}}{\overline{TP}_{пр.нк}}, \quad (1.1)$$

де $\overline{TP}_{рч}$ – середній темп приросту за досліджуваний період ринкової частки підприємства;

$\overline{TP}_{мр}$ – середній темп приросту місткості ринку;

$\overline{TP}_{нк}$ – середній темп приросту ринкової частки найсильнішого конкурента;

$\overline{TP}_{пр.п}$ – середній темп приросту прибутку підприємства;

$\overline{TP}_{пр.нк}$ – середній темп приросту прибутку найсильнішого конкурента.

Якщо $EMC > 1$ – маркетингова стратегія є ефективною, якщо $EMC < 1$ – маркетингова стратегія неефективна.

При цьому дослідником було запропоновано середні темпи проросту визначати як корінь ступеню T (тривалість періоду, років) з співвідношення значення відповідного показника на кінець досліджуваного періоду до його значення на початок періоду, наприклад середній темп приросту ринкової частки підприємства ($\overline{TP}_{рч}$) [20, с. 98]:

$$\overline{TP}_{рч} = \sqrt[T]{\frac{Pч_{кп}}{Pч_{п}}}, \quad (1.2)$$

де $RЧ_{п}^{кп}$, $RЧ_{п}^{мп}$ – відповідно, ринкова частка підприємства на початок і кінець періоду.

Запропонований О. Кендюховим методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства більш точно відображає ступінь досягнення основних маркетингових показників порівняно з раніше запропонованими методиками, проте і він не позбавлений недоліків. Цей підхід орієнтовано на оцінку ефективності вже реалізованої маркетингової стратегії підприємства. Проте прогнозування ефективності маркетингової стратегії, особливо коли мова йде про експортну діяльність, потребує врахування ще декількох важливіших зовнішніх ринкових факторів, одним з яких є ступінь монополізації або конкурентності ринку. Ступінь монополізації ринку визначає можливості входу на ринок нових гравців, тому цей фактор обов'язково необхідно враховувати при прогнозуванні ефективності маркетингової стратегії.

Ще один важливий чинник – ступінь інтернаціоналізації ринку. Вона також впливає на можливості виходу на ринок нових закордонних фірм, значущість митних бар'єрів, легкість, або, навпаки, складність місцевих умов регулятивного характеру. Ступінь інтернаціоналізації ринку пропонується визначати як співвідношення між об'ємом експорту та об'ємом виробництва галузі або об'ємом виробництва товарів. Процес інтернаціоналізації, сприятливий для експортної діяльності, передбачає постійне збільшення цієї частки.

Стратегічну відповідність між стратегією і поведінкою на ринку, між стратегією і внутрішніми можливостями і ресурсами можна спрогнозувати також завдяки аналізу динаміки ступеня експортоорієнтованості підприємства як співвідношення частки продукції підприємства на експорт до частки продукції на внутрішній ринок. Це характеризує готовність підприємства для ще більшого розширення в майбутньому своєї експортної діяльності.

Якщо стратегія є бажаною, то повинна бути досягнута стратегічна відповідність між стратегією і поведінкою на ринку, між стратегією і внутрішніми можливостями і ресурсами і, нарешті, між стратегією і планами вищого рівня, оскільки з цього моменту вона буде частиною ієрархії планів. Однак цього недостатньо. Необхідно врахувати значущість окремих чинників та показників, що характеризують їх вплив, на загальну ефективність маркетингової стратегії експортної діяльності підприємства.

Для цього може бути запропоновано розрахунок інтегрального показника ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності підприємства як суми добутків відповідних показників, які характеризують ефективність маркетингової стратегії, на коефіцієнти значущості цих показників в забезпеченні ефективності [20, с. 98]:

$$EMS = \sum_{i=1}^N a_i * p_i, \quad (1.3)$$

де p_i – величина i -го показника (у частках);

a_i – коефіцієнт значущості i -го показника; $a_i =$ від 0 до 1 $\sum a_i = 1$.

Значення a_i встановлюються на підставі думок експертів-маркетологів.

Комплексність оцінки ефективності експортної діяльності при цьому буде ґрунтуватися на узагальненні локальних показників, згрупованих за такими напрямками (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Напрямки оцінювання та локальні показники узагальнення ефективності експортної діяльності підприємства

Напрямок оцінювання	Локальні показники оцінки
Ринкова результативність експорту	Темпи росту частки підприємства на зарубіжному ринку
	Темпи росту частки експортної продукції у загальних обсягах виробництва
	Темпи росту обсягів реалізації продукції підприємства
	Частка продукції, якість якої відповідає або перевищує кращі зарубіжні аналоги, у загальних обсягах виробництва
Виробничо-технологічна	Темп змін ритмічності виробництва
	Темпи скорочення обсягів запасів готової продукції

ефективність	Темпи змін фондівдачі
Фінансова результативність	Зміна рівня витрат на одиницю товарної продукції
	Співвідношення рівня цін реалізації продукції на зовнішньому та національному ринках відповідно
	Рентабельність виробництва експортної продукції
	Співвідношення обсягів короткострокових дебіторської та кредиторської заборгованостей
	Співвідношення обсягів довгострокових дебіторської та кредиторської заборгованостей
Результативність маркетингово- збутової дія- льності	Темпи росту витрат на збут
	Темпи росту оплати праці персоналу, задіяного в маркетингово-збутовій діяльності
	Частка витрат на маркетингове обслуговування експортних поставок у загальних витратах на збут
Результативність скорочення експортних ризиків	Співвідношення розміру заявлених та фактично сплачених митних платежів
	Співвідношення сплачених штрафів, пов'язаних з експортними поставками, та отриманого від експорту прибутку

Джерело: [45, с. 158]

Таким чином, використання описаного підходу дозволяє не тільки здійснити порівняльну оцінку ефективності експортної стратегії, але й провести рейтингове ранжирування видів продукції підприємства для встановлення доцільності здійснення з ними експортних операцій, тобто – для формування економічно обґрунтованого складу експортного портфелю.

1.3. Організаційний механізм реалізації експортної стратегії аграрного підприємства

Вихід підприємства на зовнішній ринок – тривалий процес, що вимагає значних ресурсів та пов'язаний з істотними ризиками. З іншого боку, здійснення підприємствами зовнішньоекономічної діяльності є логічним етапом у розвитку компаній, що досягли успіху на внутрішньому ринку. Проте відсутність обґрунтованої стратегії експорту та діяльність на зовнішньому ринку за наявним внутрішнім шаблоном негативно впливають на результативність інтеграції українських компаній у світовий торговельний простір.

Особливо гостро дана проблема стоїть для підприємств агропромислового комплексу, що втрачають значні ресурси, намагаючись вийти на зарубіжні ринки, яким притаманний високий рівень застосування прихованого протекціонізму та паратарифних заходів.

Важливість розробки оптимальної експортної стратегії пов'язана з серйозними труднощами, що супроводжуються процесами реалізації товару на зовнішньому ринку. Планування вступу на ринок вимагає врахування великої кількості зовнішніх і внутрішніх факторів, здатних або послужити причиною до успішного завоювання зовнішнього ринку при чіткому їх аналізі, або, навпаки, ускладнити виконання завдання виходу на обраний ринок.

Розробка та реалізація експортної стратегії підприємства здійснюються у кілька етапів, кожен з яких має свою специфіку для підприємств агропромислового комплексу. Основним фактором, що формує особливі умови зовнішньоекономічної діяльності у цій сфері, є фактор сезонності, що визначає часові межі кожного з етапів реалізації експортної стратегії.

Механізм розробки та впровадження експортної стратегії на підприємствах АПК передбачає 5 етапів: підготовчий, етап консолідації ресурсів, початковий етап, етап регулярного експорту та етап корегування (рис.

1.2).



Рис. 1.2. Механізм реалізації експортної стратегії аграрного підприємства [18, с. 307]

Етап корегування часто виступає підготовчим етапом при виході на новий ринок, оскільки передбачає не лише корегування існуючої експортної стратегії до реалій певного ринку, а й її адаптацію до попередньо оцінених параметрів іншого.

На підготовчому етапі підприємство функціонує на внутрішньому ринку та не здійснює експортної діяльності, проте здійснює оцінку потенціалу експортної діяльності. Тривалість підготовчого періоду може коливатися у межах від 1 до 3-х років та визначається розмірами підприємства, особливостями товару, що воно пропонує, а також параметрами ринку, на який воно планує виходити.

Так, розробка експортної стратегії для невеликого підприємства, що здійснює експорт сільськогосподарської сировини триває, за оцінками експертів, від 3-х до 6-ти місяців, у той час як здійснення маркетингових досліджень для масштабної експансії на ринок готових продуктів харчування сусідніх країн триває близько 18 місяців.

Підготовчий етап передбачає визначення місії та цілей підприємства, дослідження конкурентного середовища зарубіжного ринку, вивчення конкурентів, споживачів та оцінку достатності стратегічного потенціалу підприємства.

Місія допомагає визначити сутність, масштаби, перспективи і напрямки росту компанії на обраному ринку і має величезне значення для комунікації всередині підприємства, дозволяючи працівникам краще розуміти суть її діяльності. Місія є вихідним моментом для визначення цілей організації, які

виступають як спосіб упорядкування дій та зусиль підприємства, зменшуючи невизначеність в роботі. В якості основних цілей здійснення експортної діяльності можна виділити:

- стратегічні цілі, які полягають в освоєнні більшої частки ринку, підвищення конкурентоспроможності, зменшення витрат виробництва і реалізації;
- фінансові цілі – результати та підсумки запланованої діяльності, які характеризуються в тому числі можливим зростанням доходів, підвищенням кредитоспроможності організації, досягненням прийнятного рівня окупності інвестицій в зарубіжні проекти.

Наступним етапом є аналіз і оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на експортну стратегію підприємства.

В цілому, до зовнішніх чинників відносять сукупність елементів державної політики та основних особливостей ринкової кон'юнктури, що складаються незалежно від діяльності конкретного підприємства і не піддаються контролю з його боку. Тому аналіз зовнішніх факторів вимагає глибокого розуміння таких елементів, як бюджетно-податкова, митна політика держави, валютний курс, рівень процентної ставки, а також тенденції розвитку світової торгівлі.

На даному етапі має бути здійснений розрахунок параметрів галузі. Експертним методом має бути оцінене місце галузі в народному господарстві потенційного імпортера, розмір ринку (річні обсяги виробництва аналогічної продукції місцевими компаніями, обсяги імпорту та споживання), динаміка ринку (темпи змін у %), стадія життєвого циклу, на якій перебуває ринок (започаткування, піднесення, швидке зростання, зрілість, насичення, застій і старіння, спад), кількість конкурентів і їх питома вага, масштаб конкуренції, кількість покупців (клієнтів) і їх купівельна спроможність, технологічно-інноваційний рівень галузі, наявність бар'єрів, у тому числі і прихованих, можливості виходу з ринку, рівень диференціації продукції конкурентів, рівень і темпи інновацій, рівень прибутковості галузі. З огляду на останні тенденції

розвитку ринку агропромислової продукції, необхідно також оцінити можливості продажу товарів з метою альтернативного використання.

Дослідники схильні розглядати вплив перерахованих вище зовнішніх факторів як в країні експортера, так і в країні, що представляє собою цільової зарубіжний ринок для компанії.

У свою чергу, внутрішні фактори – це елементи, що становлять основу фінансово-господарської діяльності підприємства, і що роблять вплив як на формування зовнішньоторговельної діяльності, так і на його діяльність на внутрішньому ринку. Ці чинники включають виробничий потенціал підприємства, фінансові ресурси, маркетингову політику, оптимально відповідають потребам ринку.

При розробці експортної стратегії для підприємств, що пропонують на зовнішні ринки готову продукцію, на даному етапі необхідно провести також конкурентний аналіз, тобто визначити конкурентні сили і конкурентні позиції основних суб'єктів галузі. З огляду на результати, отримані у ході конкурентного аналізу, має бути здійснена структуризація конкурентних переваг та їх ранжування за ступенем досяжності. На основі даного ранжування відбуватиметься вибір тих конкурентних переваг, на яких базуватиметься експортна стратегія підприємства на даному ринку [21, с.110].

Прямий експорт у випадку агропромислового комплексу здійснюється переважно великими підприємствами або кластерами, що підвищує вірогідність експорту підприємством одразу декількох товарних позицій. У такому випадку доцільно проводити ретельний конкурентний аналіз кожного з сегментів ринку, що знаходиться у колі інтересів експортера. Відповідно, експортні субстратегії також мають розроблятися окремо для кожного товару.

Більшість дослідників, що займаються питаннями стратегічного планування у ЗЕД, стверджують, що при розробці експортної стратегії для підприємства агропромислового комплексу доцільно виділяти окремі та загальну експортні стратегії підприємства. Окрема експортна стратегія розробляється для кожного виду, марки товару на усіх перспективних або

існуючих ринках, а загальна експортна стратегія підприємства об'єднує у собі усі окремі експортні стратегії [9, с. 20].

Проблемою вітчизняної економіки у цілому та агропромислового комплексу зокрема є те, що на практиці підприємства зазвичай використовують спрощену оцінку своїх експортних можливостей, що характеризується високим ступенем невизначеності та зводиться до виявлення можливого обсягу експорту продукції, що вже виробляється підприємством, з виявленням потенційного кола країн-імпортерів. Такий підхід не може слугувати об'єктивною основою для успішної зовнішньоторговельної експансії.

Тому підготовчий етап, значенням якого часто нехтують, має полягати у дослідженні міжнародних ринків, аналізі внутрішніх можливостей, а також у візуалізації отриманої інформації у проекті бізнес-плану експортної діяльності.

Діяльність підприємств АПК на зовнішніх ринках характеризується вищим у порівнянні з внутрішнім рівнем ризиків, що зумовлені сильнішим конкурентним середовищем, високим вимогам до якості товарів, а також високим рівнем витрат, пов'язаних з міжнародними маркетинговими дослідженнями та реалізацією експортної стратегії. Тому при формуванні експортної стратегії вже на підготовчому етапі необхідно здійснити усебічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [24, с. 57].

На основі прийнятого рішення щодо виходу на зовнішній ринок підприємство переходить на другий етап – етап консолідації ресурсів.

Даний етап передбачає знаходження підприємством необхідних коштів для реалізації експортної стратегії. Особливої ваги даний етап набуває для підприємств, що здійснюють прямий експорт готової продукції, особливо продовольчих товарів. Успіх на зовнішньому ринку у даному випадку значною мірою залежить від комплексу маркетингу, що зазвичай є досить дорогим та сягає 35 – 40% сукупних витрат при виході на новий ринок [4, с. 51].

Тенденції розвитку ринків агропромислової продукції свідчать про доцільність зосередження уваги вітчизняних підприємств на експорті на ринки економічно розвинутих країн органічної продукції. Їх ціна є на 15 – 30% вищою

за ціну аналогів, вирощених з використанням ГМО. Проте просування органічної продукції є значно дорожчим, оскільки потребує вкладень у інформування споживача про переваги запропонованої продукції.

Наступний етап процесу реалізації експортної стратегії – початковий. На даному етапі підприємство зберігає орієнтацію на внутрішній ринок при незначному обсязі експортних поставок (не більше 10% загального обсягу реалізації).

Необхідно зауважити, що на початковому етапі переважна більшість операцій здійснюються шляхом непрямого експорту, тобто через посередника, що знаходиться у країні базування підприємства. Навіть у випадку орієнтації на прямий експорт у довгостроковій перспективі доцільно на початковому етапі здійснювати торгівлю опосередковано для визначення характеристик попиту на запропонований товар.

Експортна діяльність підприємства на початковому етапі може обмежуватися і разовими поставками. При цьому основні задачі та методи їх реалізації на підготовчому та початковому етапах ідентичні.

На етапі регулярного експорту підприємство значно розширює обсяги експорту. Експортні операції здебільшого здійснюються шляхом створення власної збутової мережі, торговельних представництв. У випадку агропромислового комплексу експортна стратегія може передбачати створення спільних підприємств, у яких функції будуть розділені за географічним принципом: вирощування сировини здійснюватиметься в Україні, а її переробка – у країні-контрагенті. Можливим є також сценарій, за якого лише фасування та пакування готової вітчизняної продукції здійснюється за кордоном: подібні угоди, хоча й нечисленні, проте існують з підприємствами Росії та Франції [56, с. 79].

На етапі регулярного експорту важливе значення має створення ефективних каналів збуту та системи логістики, формування стійкого іміджу постачальника високоякісної продукції. За умови успішної реалізації експортної стратегії підприємства, можливим є також варіант розширення

експортної діяльності за рахунок закупівлі продукції у невеликих вітчизняних виробників з метою її подальшого перепродажу на зовнішніх ринках.

Вибір стратегії залежить і від того, якими фінансовими ресурсами володіє підприємство. Якщо підприємство щось змінює в поведінці фірми, наприклад, виходить на нові ринки або розробляє новий продукт або переходить в нову галузь, все це вимагає великих фінансових вкладень. Тому ті фірми, у яких вагомі фінансові ресурси або ж є легкий доступ до них, займають краще становище у виборі стратегії на відміну від тих фірм, у яких таких фінансових можливостей немає.

Кваліфікація працівників – це сильний обмежувальний фактор при виборі стратегії розвитку. Важлива умова, яку дасть можливість перейти до нового виробництва або провести якісне технологічне оновлення існуючого виробництва, полягає в поглибленні та розширенні кваліфікаційного потенціалу працівників. Тому для того, щоб керівництво підприємства могло зробити правильний вибір стратегії, йому потрібно володіти достовірною інформацією про кваліфікаційний потенціал.

Зобов'язання фірми по попередніх стратегіях створюють якусь інерційність у розвитку. Підприємство, вибираючи нову стратегію, не може повністю відмовитися від усіх попередніх зобов'язань. Отже, вибираючи нову стратегію, слід врахувати, що попередні зобов'язання ще якийсь час будуть діяти. Вони, звичайно ж, будуть стримувати або коректувати можливості реалізації нової стратегії. Тому, вибираючи нову стратегію, необхідно враховувати і закладати виконання старих зобов'язань для того, щоб уникнути їх негативного впливу.

При виборі стратегії також слід враховувати ступінь залежності від зовнішнього середовища. Залежність від зовнішнього середовища найчастіше має більше значення, ніж всі інші чинники. Правове регулювання поведінки фірми, а також соціальні обмеження, умови взаємодії з природним середовищем і т. п. обумовлюють сильну залежність від зовнішнього середовища.

При виборі стратегії необхідно врахувати часовий чинник. Це пояснюється тим, що у можливостей, загроз, планованих змін є певні часові межі. Здійснення конкретних дій по реалізації стратегії також вимагає обліку календарного часу і тривалості етапів. Реалізація стратегії не може бути проведена фірмою в будь-який момент або в будь-який календарний термін, вона може здійснюватися тільки в той момент або в термін, в який для цього з'являється можливість. Найчастіше успішна реалізація стратегії і перемога конкурентів дається тому підприємству, яке правильно враховує часовий чинник і вміє керувати процесами в часі.

Процес стратегічного планування повинен суворо регламентуватися і закріплюватися у внутрішній документації підприємства, повинні бути чітко визначені обов'язкові процедури планування, засновані на системі управлінського обліку. Організація процесу має покладатися на робочу групу стратегічного планування, яка складається з керівників вищої ланки і начальників структурних одиниць, від яких безпосередньо залежить здійснення стратегії. Відповідальність, права та обов'язки, повноваження, терміни виконання покладених завдань кожного учасника робочої групи мають закріплюватися у посадових інструкціях і в загальному положенні про стратегічне управління та планування.

Таким чином, стратегічне планування дає можливість детальніше вивчити середовище своєї діяльності, власні потенційні можливості і обмеження. І звичайно воно позитивно впливає на підвищення прибутковості підприємств і забезпечує основу ефективного стратегічного управління підприємством.

Висновки до розділу 1

Проблема розробки експортних стратегій є відносно новою як для вітчизняного бізнесу, так і для економічної науки. Тим не менш, у вітчизняній літературі проблемі розробки експортної стратегії приділяється значна увага, через що на сьогодні не існує єдиного тлумачення її сутності.

Складність теоретичного узагальнення сутності експортної стратегії полягає у відсутності універсальних вимог щодо її змісту, оскільки останній значною мірою визначається розмірами та напрямом діяльності підприємства, що її реалізує. Проте мінливість зовнішнього середовища, відчутна міжнародна конкуренція та орієнтація на зовнішні ринки посилюють актуальність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах усіх сфер діяльності.

У економічній літературі не зустрічається визначення поняття «експортна стратегія підприємств агропромислового комплексу», оскільки «експортна стратегія» як економічна категорія є поняттям, що не має галузевих особливостей. Однак, на нашу думку, експортну стратегію підприємств АПК можна визначити як сукупність дій аграрних підприємств, спрямовану на реалізацію їх експортного потенціалу, що визначається ресурсними можливостями підприємства та формується під впливом умов міжнародної торгівлі агропромисловою продукцією.

Більшість дослідників, що займаються питаннями стратегічного планування у ЗЕД, стверджують, що при розробці експортної стратегії для підприємства агропромислового комплексу доцільно виділяти окремі та загальну експортні стратегії підприємства. Окрема експортна стратегія розробляється для кожного виду, марки товару на усіх перспективних або існуючих ринках, а загальна експортна стратегія підприємства об'єднує у собі усі окремі експортні стратегії.

Проблемою вітчизняної економіки у цілому та агропромислового комплексу зокрема є те, що на практиці підприємства зазвичай використовують спрощену оцінку своїх експортних можливостей, що характеризується високим ступенем невизначеності та зводиться до виявлення можливого обсягу експорту продукції, що вже виробляється підприємством, з виявленням потенційного кола країн-імпортерів. Такий підхід не може слугувати об'єктивною основою для успішної зовнішньоторговельної експансії.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПП «ПОЛІНА»)

2.1. Стан та тенденції розвитку світового ринку аграрної продукції

Аграрний ринок – складна система економічних відносин та інституційних форм доведення сільськогосподарської та продовольчої продукції до кінцевого споживача за допомогою біржової, оптової, роздрібно торгівлі з використанням логістичних та інформаційних мереж сфери торгівлі сільськогосподарською сировиною, продовольчими напівфабрикатами і готовою продукцією, які вироблені в країні або ввезені з інших держав.

Агропродовольчому ринку притаманна сукупність властивостей, які кардинально відрізняють його від інших ринків. з одного боку, найбільш важливою його характеристикою є соціальна спрямованість і значимість, стан цього ринку характеризує рівень розвитку суспільства в цілому. з іншого боку, саме кінцеві споживачі продовольства, тобто їхні потреби й можливості, визначають напрями скеровування процесів розвитку агропродовольчого ринку. Нині багато економістів вважають, що аграрний ринок є не тільки сферою товарного обміну чи безпосередньої взаємодії попиту й пропозиції, як це прийнято спрощено трактувати, а й поєднання процесів виробництва та

споживання. Тому він має властивості системи, що знаходиться у стані безперервного розвитку [57, с. 720].

На сучасному глобальному ринку сільськогосподарської продукції виділяють дві головні якісні тенденції. Перша з них полягає у тому, що загострення проблеми голоду дало поштовх для активізації виробництва генетично модифікованої сільськогосподарської продукції, що споживається на національному ринку окремих країн та реалізується на міжнародному. Прослідковується перехід від повної і категоричної відмови країн виробляти і споживати генно-модифіковану продукцію до узаконення в допустимих межах вирощування певних видів сільськогосподарської продукції і розширення наукових досліджень у даному напрямі.

Ще однією наростаючою тенденцією у міжнародній торгівлі сільськогосподарською продукцією є виробництво та реалізація органічних продуктів, що суттєво активізувалося на даний час.

Таким чином, ці дві тенденції на міжнародному ринку сільськогосподарської продукції можна пояснити одночасним існуванням попиту на якісну та безпечну продовольчу продукцію з боку розвинених країн та необхідністю подолання голоду в країнах, що розвиваються, за рахунок споживання генетично-модифікованої продукції.

Аналіз кількісних показників зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією свідчить, що зі зростанням виробництва сільськогосподарської продукції відбувається постійне збільшення обсягів зовнішньої торгівлі товарами даної категорії як в експортному, так і в імпортному напрямках. Це підтверджує загальну тенденцію у світовій торгівлі, коли обсяги міжнародної торгівлі зростають швидшими темпами, аніж безпосереднє виробництво продукції, поглиблюється спеціалізація країн та зростає їх взаємозалежність.

У структурі світового ринку аграрної продукції в сучасних умовах головні позиції займають пшениця, кукурудза, рис, ячмінь, соєві боби та ріпак (табл. 2.1).

Лідером світового виробництва зернової групи є кукурудза, у групі олійних – соя. За даними Міністерства сільського господарства США, у 2016–2017 рр. виробництво кукурудзи у світі становило 1 038 млн. т, що перевищує показник 2016 р. на 8%. Слід констатувати той факт, що спостерігається щорічне збільшення обсягів виробництва та споживання кукурудзи. Обсяг експортних операцій по кукурудзі становитиме 155 млн. т. Основними покупцями на світовому ринку залишаються Японія, Мексика, Європейський Союз та Єгипет.

Таблиця 2.1

Топ-6 позицій світового імпорту та експорту аграрної продукції за період 2013 – 2017 рр.

Продукція	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, %			
						2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
Імпорт									
Пшениця, тис. тон	145 776	163 915	*	*	*	12,44	-	-	-
- вартість, млн. дол. США	49 823	52 329	42 235	39 106	43 102	5,03	-19,29	-7,41	10,22
Кукурудза, тис. тон	123 864	141 291	-	-	154 959	14,07	-	-	-
- вартість, млн. дол. США	39 106	37 521	32 600	31 706	32 784	-4,05	-13,12	-2,74	3,40
Рис, тис. тон	37 171	38 862	*	41 990	56 928	4,55	-	-	35,58
- вартість, млн. дол. США	23 778	24 814	22 902	20 185	23 615	4,36	-7,71	-11,86	16,99
Ячмінь, тис. тон	30 556	31 948	35 789	29 069	34 561	4,56	12,02	-18,78	18,89
- вартість, млн. дол. США	9 520	8 566	8 445	5 912	6 838	-10,02	-1,41	-29,99	15,66
Соеві боби, тис. тон	104 510	118 370	132 979	135 163	148 151	13,26	12,34	1,64	9,61
- вартість, млн. дол. США	62 929	66 908	57 438	55 764	63 093	6,32	-14,15	-2,91	13,14
Ріпак, тис. тон	20 861	23 624	22 112	21 807	24 799	13,24	-6,40	-1,38	13,72
- вартість, млн. дол. США	13 063	12 330	10 170	9 628	11 659	-5,61	-17,52	-5,33	21,09
Експорт									
Пшениця, тис. тон	161 298	173 168	170 931	189 942	192 419	7,36	-1,29	11,12	1,30
- вартість, млн. дол. США	49 134	47 831	38 788	36 427	38 984	-2,65	-18,91	-6,09	7,02
Кукурудза, тис. тон	125 596	128 419	147 797	153 543	*	2,25	15,09	3,89	-
- вартість, млн. дол. США	35 338	33 128	28 706	29 297	29 942	-6,25	-13,35	2,06	2,20
Рис, тис. тон	40 966	44 424	44 886	41 125	47 168	8,44	1,04	-8,38	14,69
- вартість, млн. дол. США	25 719	26 450	23 235	20 774	24 066	2,84	-12,16	-10,59	15,85
Ячмінь, тис. тон	31 243	33 494	38 408	35 188	*	7,20	14,67	-8,38	-
- вартість, млн. дол. США	8 687	7 841	7 855	6 165	6 975	-9,74	0,18	-21,51	13,14
Соеві боби, тис. тон	106 506	109 227	131 303	136 681	151 452	2,55	20,21	4,10	10,81
- вартість, млн. дол. США	57 447	59 010	51 003	52 592	58 064	2,72	-13,57	3,12	10,40
Ріпак, тис. тон	21 450	22 853	21 152	21 939	*	6,54	-7,44	3,72	-
- вартість, млн. дол. США	2 565	11 142	9 076	9 228	11 454	334,39	-18,54	1,67	24,12

Джерело: [64]

У структурі світового виробництва олійного насіння соя займає 61%, її виробництво в 2017 р. досягло 338 млн. т. Обсяг експорту даної продукції – 151 млн. т, відбулося збільшення на 10-11% порівняно з показниками 2015–2016 рр. Найбільшими експортерами сої є Бразилія та США, а імпортерами – Китай та країни Європейського Союзу [48, с. 208].

Україна – перша у світі з експорту соняшникової олії (рис. 2.1). За даними [35], у 2016 р. було зібрано 13,8 млн. т цієї культури, суттєво випередивши головних конкурентів – Росію (10,9 млн. т), ЄС (8,6 млн. т), Аргентину (3,4 млн. т) та Китай (2,8 млн. т). Оскільки більша частина соняшника споживається внутрішнім ринком, його експорт становив усього 200 тис. т, забезпечивши нам 10,7% світового ринку та п'яте місце. Дохід від продажу становив \$72 млн., а головними покупцями були Туреччина, Франція, Португалія, Іспанія [7].

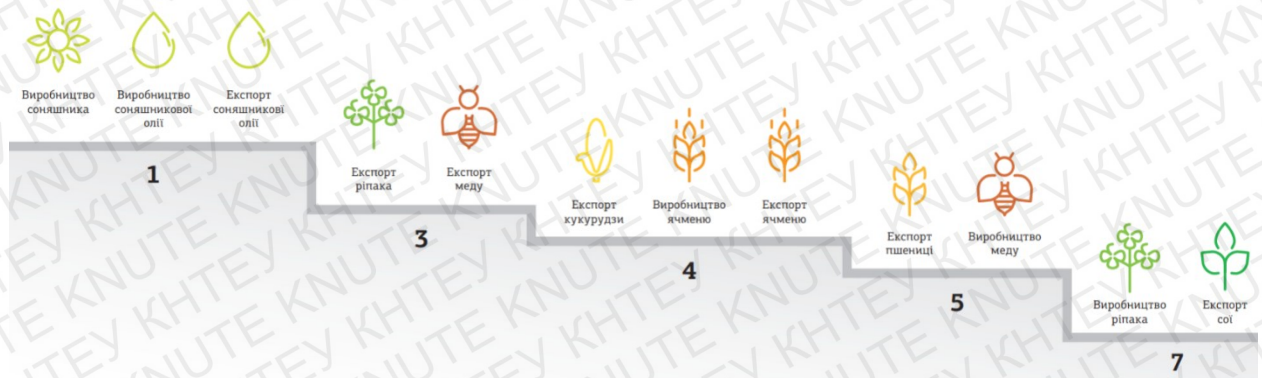


Рис. 2.1. Місце України на світовому ринку продовольства у 2017 році

Джерело: [7]

Пшениця – це основний хлібний злак у світовій торгівлі із середнім обсягом виробництва 650–685 млн. т, обсягом споживання – 654–660 млн. т та 160–190 млн. т річного запасу. Світове виробництво пшениці в 2016 р. становило 734 млн. т, порівняно з 2015 р. це на 1% більше, при цьому врожайність залишається на відносно високому рівні – 3,3 т/га, а площа збирання культури збільшилася на 2,3 млн. га та досягла 225 млн. га.

Основними покупцями пшениці на світовому ринку залишаються Єгипет, Індонезія, Алжир, країни ЄС-27 та Бразилія. Головним експортером є країни Європейського Союзу. У 2016 р. ЄС-27 продала на зовнішніх ринках 33 млн. т пшениці, що становить майже 20% світової торгівлі. Україна займає шосту сходинку експортерів пшениці з обсягом зовнішніх продажів 15,8 млн. т. Прогнози USDA підтверджуються даними Мінагрополітики України. Так, за інформацією профільного міністерства, станом на 2016 р. з України експортовано 15,94 млн. т пшениці. Загалом фактичні обсяги експорту зерна становлять 37,3 млн. т. Із них, окрім пшениці, на зовнішні ринки продано кукурудзи 16,8 млн. т, ячменю – 4,3 млн. т та іншого зерна – 0,23 млн. т [36]. Слід наголосити, що за останні роки всі основні експортери збільшили врожайність пшениці. Лідером – експортером даного виду залишається ЄС, далі йдуть Україна, Канада, США, РФ, Австралія (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика виробництва та споживання пшениці в Україні та світі в 2013 – 2016 рр., млн. т.

	Виробництво	Споживання	Експорт
2015/16			
Світ	719	716,5	1516,8
Україна	22	11,7	10,5
2014/15			
Світ	726,5	715,5	161,5
Україна	24,7	12	11,5
2013/14			
Світ	716,8	703,8	162,3
Україна	22,3	11,5	9,8

Джерело: [35]

Аналіз світового ринку зерна та тенденцій розвитку вітчизняної зернової галузі дає підстави стверджувати, що Україна поступово зміцнює свої позиції на ньому, а зерно є одним з основних вітчизняних експортних товарів. Проте аналіз розподілу ринкових часток серед компаній-експортерів свідчить про високу ступінь монополізації як вітчизняного, так і зарубіжного ринку. Необхідно відзначити, що однією з перешкод нарощення експортного потенціалу зернових культур в Україні є відсутність ефективної збутової

інфраструктури. Більше 90% насипних сільськогосподарських вантажів експортується через портові термінали, що вимагає злагодженості та високої ефективності роботи лінійних елеваторів, транспорту і безпосередньо терміналів, а також відповідності інтенсивності приросту пропускну здатності інфраструктури інтенсивності збільшення обсягів експорту. Дефіцит потужностей зі зберігання становить 16–20%. Він призводить до суттєвих коливань на зовнішньому ринку, коли до 50% річного обсягу експорту зерна вивозиться за перші три-чотири місяці нового сезону [57, с.721].

Сільське господарство України має значні природні конкурентні переваги, серед яких – величезна площа сільськогосподарських земель, сприятливі природно-кліматичні умови, близькість основних ринків збуту, розвинута транспортна мережа, наявність порівняно дешевих трудових ресурсів тощо. Нині у цьому секторі економіки зайнято понад 3,5 млн. осіб (17% зайнятих в Україні), агросектор є суттєвим джерелом валютних надходжень для держави, забезпечуючи 12% загального обсягу ВВП України [59, с. 65].

У результаті структурної реформи в аграрному секторі України функціонують три соціально-економічні уклади: 1) особисті селянські і фермерські господарства, 2) переважно багатогалузеві сільськогосподарські підприємства і 3) вузькоспеціалізовані, високотоварні агрохолдинги.

У цілому в аграрному секторі функціонує понад 45 тис. підприємств, серед яких переважаючою організаційно-правовою формою є фермерські господарства (ФГ), які становлять 71,2% усіх суб'єктів господарювання у цьому секторі. Проте кількість фермерських господарств протягом останніх років зменшується.

На рис. 2.2 зображено територіальний розподіл фермерських господарств та їх спеціалізація.

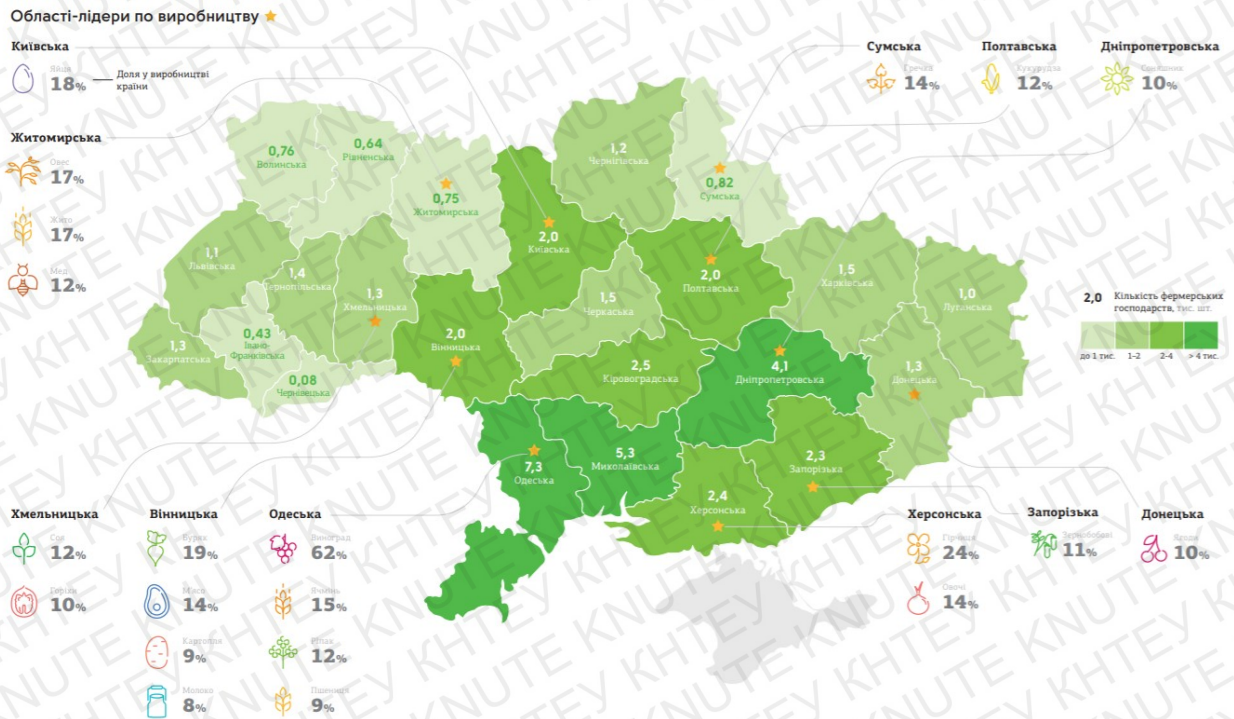


Рис. 2.2. Територіальний розподіл фермерських господарств та їх спеціалізація у 2017 році

Основні товарні групи аграрного експорту з України традиційно включають: зернові культури, насіння олійних рослин, жири та олії тваринного або рослинного походження, готові харчові продукти, молоко та молочні продукти, яйця птиці, натуральний мед.

Агрохолдингам України нині належить лівова частка виробленої продукції рослинництва та тваринництва, у 2016 р. 37 з них мали площу сільськогосподарських угідь від 50 тис. га і більше (10 найбільших агрохолдингів України наведені в табл. 2.3).

Звичайно, укрупнення підприємств в аграрній сфері сприяє підвищенню ефективності їх діяльності та зміцненню їх потенціалу, адже перевагами агрохолдингів є: можливість раціонально використовувати наявні ресурси; високий рівень матеріально-технічної та технологічної забезпеченості; нижча собівартість продукції.

Таблиця 2.3

Динаміка земельного розміру банку найбільших аграрних підприємств України, тис. га
(станом на 1 січня)

Назва компанії	Спеціалізація	2015	2016	2017
UkrLandFarming	Рослинництво; тваринництво; виробництво яєць та цукру	508	670	654
Агропросперис (NCH)	Рослинництво; тваринництво	-	400	430
КернелГрупп	Рослинництво; виробництво рослинного масла; зберігання зерна	330	422	390
Миронівський Хлібопродукт	Виробництво м'яса курей; рослинництво (зернові); виробництво комбікормів	280	320	370
Українські аграрні інвестиції	Рослинництво (зернові, зернобобові, олійні); експорт зернових та олійних	-	261	261
Астарта-Київ	Рослинництво (зернові, олійні та технічні); насінництво; молочне тваринництво; органічне землеробство	245	245	245
Мрія Агрохолдинг	Рослинництво (зернові, зернобобові, технічні); експорт	320	298	180
Індустріальна молочна компанія	Рослинництво (зернові, технічні); зберігання та переробка; молочне тваринництво	66	137	137
Агрейн	Рослинництво; тваринництво	100	130	130
УкрпромінвестАгро	Рослинництво; м'ясо-молочне тваринництво; цукор; переробка зернових	-	-	122

Джерело: [17, с. 100]

Поряд із економічними перевагами діяльності великих агрохолдингів слід відмітити і недоліки їх функціонування. Адже процеси концентрації в аграрному секторі України призводять до зниження конкурентоспроможності представників середнього й малого бізнесу. Окрім того, надмірна концентрація виробництва призводить до перенасиченості посівами високоінтенсивних сільгоспкультур, ведення виснажливого землеробства, що зумовлює погіршення якості та виснаження сільськогосподарських угідь.

Однією із характерних особливостей українських агрохолдингів є активне використання в зовнішньоекономічній діяльності офшорних зон. Слід зазначити, що це досить поширена світова практика. Серед головних факторів, що спонукають вітчизняні компанії до використання офшорних

можливостей у аграрному секторі, слід виділити неефективність фіскальної й інвестиційної політики, що призводить до значного податкового навантаження і високих інвестиційних ризиків ведення аграрного бізнесу. Одним з поширених напрямів є залучення офшорних схем в експортно-імпортних операціях. Регулюючи ціноутворення між своїми структурними підрозділами, холдингова компанія може мінімізувати податок на прибуток шляхом зменшення валових доходів (для експорту), або за рахунок збільшення валових видатків (для імпорту) [17, с. 101].

Незважаючи на перспективність розвитку агросектора в Україні, на зменшення кількості сільськогосподарських підприємств впливають загальнодержавні умови. Зокрема:

- підвищення собівартості вирощування культур (девальвація гривні, нестабільний курс валюти спровоковують подорожчання палива, добрив і т. і.);
- кадрові проблеми (недостатність кадрів із високою кваліфікацією, попри те все, що кожен п'ятий українець працює в галузі сільського господарства;
- труднощі з фінансуванням;
- деградація сільськогосподарських угідь (порушення науково обґрунтованих систем ведення сільського господарства, монокультуризація землеробства) [9].

2.2. Аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПП «Поліна»

Приватне підприємство Агрофірма «Поліна» Світловодського району знаходиться в північно-східній частині Кіровоградської області у селищі Подорожнє, розташований у північній частині правобережного українського лісостепу.

Агрофірма «Поліна» затверджена у формі приватного підприємства до Закону України «Про господарські товариства України» та інших нормативних документів, і діє на підставі статуту підприємства. Утворено підприємство у 2003 році фізичними особами - громадянами України шляхом об'єднання майнових паїв. Статутний капітал зареєстровано у сумі 696,9 тисяч гривень та розподілений між засновниками. Господарську діяльність реалізовує згідно з українським законодавства.

ПП «Поліна» це юридична особа, що має власний товарний знак, печатку з назвою господарства, відкриті розрахунковий та інші рахунки в банку, власні оборотні та основні кошти. Підприємство уповноважено укладати угоди від свого імені, набувати майнові та особисті немайнові права і обов'язки.

Предметом господарювання є виробництво продукції рослинництва, яка залежить від сезонних змін. Головним видом діяльності підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Основними культурами, які вирощують в компанії, є кукурудза та соя (табл. 2.4), котрі 2018-го року займали близько 75% усіх посівів. Крім того, культивується пшениця озима, ячмінь озимий та соняшник.

Таблиця 2.4

Виробництво зернових культур ПП «Поліна» у 2015 – 2017 рр., т

№ п/п	Культура	2015	2016	2017	2016 до 2015		2017 до 2016	
					абс. відх.	відн. відх., %	абс. відх.	відн. відх., %
1	Кукурудза	8304,8	6370,1	3591	-1934,7	-23,30	-2779,1	-43,63
2	Пшениця озима	700,8	722,4	542,8	21,6	3,08	-179,6	-24,86
3	Соняшник	776,7	679,2	712	-97,5	-12,55	32,8	4,83
4	Соя	1285,6	1253,0	776,7	-32,6	-2,54	-476,3	-38,01
5	Ячмінь озимий	0	50,4	68,3	50,4	-	17,9	35,52

Головним фактором формування цінової політики на готову продукцію є ціни на сільськогосподарську продукцію. Не виключено, що ціни на сільськогосподарську продукцію будуть збільшуватися й надалі, при виваженій ціновій політиці, оскільки на ринку існує її дефіцит.

Керівництво ПП «Поліна» контролює процес управління ризиками. З метою зменшення кредитного ризику, ПП «Поліна» веде діяльність з кредитоспроможними і надійними контрагентами, мінімізує авансові платежі видані постачальникам. ПП «Поліна» співпрацює з більшістю покупців на довгостроковій основі.

Основні ринки збуту: Україна, підприємства Кіровоградської та Полтавської областей, м. Київ.

Основні клієнти – ТОВ ІПК «Полтавазернопродукт», ТОВ «Зерно Агротрейд», джерела сировини – ТОВ ІПК «Полтавазернопродукт», кількість постачальників – 3.

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Організаційна структура ПП «Поліна»

Структура управління ПП «Поліна» є лінійно-функціональною.

Лінійно-функціональна структура (штабне управління) є комбінацією лінійної структури з системою виділення певних функцій. При лінійних керівниках створюються спеціальні підрозділи (штаби), які допомагають лінійному керівникові у виконанні окремих функцій управління.

Переваги: можливість отримати високу міру професійної спеціалізації співробітників; точно визначити місця і необхідні ресурси (особливо кадрів); сприяє стандартизації, формалізації і програмуванню процесу.

Недоліки: утрудняє горизонтальне узгодження; насилу реагує на зміну.

Слід зазначити, що Директор ПП «Поліна» самостійно обирає форми і системи оплати праці, встановлює працівникам конкретні розміри тарифних ставок, відрядних розцінок, посадових окладів, премій, винагород, надбавок, доплат на умовах, передбачених колективним договором.

Мінімальна заробітна плата працівників не може бути нижче встановленого законодавством України мінімального розміру заробітної плати.

Діяльність з управління персоналом на підприємстві ПП «Поліна» здійснюється начальником відділу по роботі з персоналом, який підпорядковується директору.

Начальник відділу кадрів очолює роботу із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з рівнем та профілем отриманої ними підготовки та ділових якостей.

Спеціалісти агрофірми практикують різні схеми сівозміни, внесення добрив, застосування засобів захисту рослин таким чином, щоб уникнути виснаження ґрунту і мати змогу для кожної культури додавати в ґрунт різні поживні речовини. Раз на три роки Компанія затверджує план сівозміни. На основі плану попереднього року в кінці травня – на початку червня розробляється оптимальна структура посівів на наступний рік.

У процесі розроблення схеми сівозміни Компанія намагається підібрати поєднання культур таким чином, щоб знизити ефект від поганого врожаю, врахувати майбутні погодні й кліматичні умови, скорегувати посівні площі згідно з прогнозами попиту і пропозиції на різні види сільгосппродукції на локальному й міжнародному ринках.

Аналіз фінансових результатів діяльності ПП «Поліна» за 2013 – 2017 роки (табл. 2.5) показав, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства у 2016 р. в порівнянні з 2015 р. зменшилася на 1 589,7 тис. грн. або на 6,95% і склав 21 271,5 тис. грн. Інші операційні доходи складають 73,6 тис. грн., що є сумою доходів від операційної оренди необоротних активів – 67,2 тис.грн., та отримані відсотки по залишкам грошових коштів на розрахункових рахунках підприємства – 6,4 тис.грн.

У 2017 році в порівнянні з 2016 р. дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 2 755,8 тис. грн. або на 12,96% і склав 24 027,3 тис. грн..

Інші операційні доходи складають 154,1 тис. грн., що є сумою доходів від операційної оренди необоротних активів – 154,0 тис.грн., та отримані відсотки по залишкам грошових коштів на розрахункових рахунках підприємства - 0,1 тис.грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2016 році в порівнянні з 2015 роком також зменшилася на 1 661,1 тис. грн. або на 7,68%. У 2017 році в порівнянні з 2016 роком відбулося зростання собівартості реалізованої продукції на 2 859,2 тис. грн. або на 14,33%.

У 2016 році інші операційні витрати становили 718,1 тис. грн., в т.ч. адміністративні витрати – 128,1 тис.грн.; витрати на збут – 534,6 тис.грн., інші операційні витрати – 55,4 тис.грн.. Інші витрати складають 707,1 тис. грн., що є сумою процентів за користуванням кредитом банку.

У 2017 році інші операційні витрати склали 922,2 тис. грн., в т.ч. адміністративні витрати – 197,3 тис.грн.; витрати на збут – 701,1 тис.грн.,

інші операційні витрати – 23,8 тис.грн.. Інші витрати складають 461,4 тис. грн., що є сумою процентів за користуванням кредитом банку.

Таблиця 2.5

Динаміка показників фінансових результатів діяльності ПП «Поліна» за 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення								
						2014/2013		2015/2014		2016/2015		2017/2016		
						Абс.	Від.	Абс.	Від.	Абс.	Від.	Абс.	Від.	
Чистий дохід від реалізації продукції	20842,4	24953,9	22861,2	21271,5	24027,3	4111,5	19,73	-2092,7	-8,39	-1589,7	-6,95	2755,8	12,96	
Інші операційні доходи	82,5	74,1	41,9	73,6	154,1	-8,4	-10,18	-32,2	-43,45	31,7	75,66	80,5	109,38	
Разом доходи	20924,9	25028,0	22903,1	21345,1	24181,4	4103,1	19,61	-2124,9	-8,49	-1558	-6,80	2836,3	13,29	
Собівартість реалізованої продукції	19662,7	24097,2	21618,4	19957,3	22816,5	4434,5	22,55	-2478,8	-10,29	-1661,1	-7,68	2859,2	14,33	
Інші операційні витрати	658,8	416,0	856,6	718,1	922,2	-242,8	-36,85	440,6	105,91	-138,5	-16,17	204,1	28,42	
Інші витрати	599,6	551,6	450,8	707,1	461,4	-48	-8,01	-100,8	-18,27	256,3	56,85	-245,7	-34,75	
Разом витрати	20921,1	25064,8	22925,8	21382,5	24200,1	4143,7	19,81	-2139	-8,53	-1543,3	-6,73	2817,6	13,18	
Фінансовий результат до оподаткування	3,8	-36,8	-22,7	-37,4	-18,7	-40,6	-	1068,42	14,1	-38,32	-14,7	64,76	18,7	-50,00
Податок на прибуток	25,8	22,3	4,2	0,1	3,5	-3,5	-13,57	-18,1	-81,17	-4,1	-97,62	3,4	3400,00	
Чистий прибуток	-22,0	-59,1	-26,9	-37,5	-22,2	-37,1	168,64	32,2	-54,48	-10,6	39,41	15,3	-40,80	

Таким чином, в результаті своєї діяльності ПП «Поліна» у 2015 році отримала чистий збиток у розмірі 26,9 тис. грн., у 2016 році – 37,5 тис. грн., у 2017 році – 22,2 тис. грн.. Таким чином, ми спостерігаємо, що протягом аналізованого періоду підприємство є збитковим.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПП «Поліна» почнемо за аналізу активів підприємства (табл. 2.6). Проведений аналіз таблиці 2.6 дозволяє нам зробити наступні висновки:

1) Сукупні активи підприємства в аналізованому періоді до 2017 року мають тенденцію до зростання. За період 2013 – 2016 активи збільшилися на 51,83%. Однак в 2017 році відбулося скорочення активів на 6,91% відносно попереднього року і на кінець року вартість активів становила 5 819,8 тис. грн.

Протягом періоду 2013 – 2016 рр. активи ПП «Поліна» зростали за рахунок збільшення оборотних активів (у 2014 році на 24,84%, у 2015 році на 23,18%, у 2016 році на 4,98%). Разом із тим необоротні активи мали тенденцію до скорочення: у 2014 році на 0,88%, у 2015 році на 1,89%, у 2016 році на 8,84%. У 2017 році за скорочення активів відбулося як за рахунок зменшення оборотних активів на 422,3 тис. грн. або на 7,33%, так і зменшення необоротних активів на 9,1 тис. грн. або на 1,89%.

2) Питома вага необоротних на початок аналізованого періоду становила 13,20% і зменшилася до 8,12% на кінець аналізованого періоду. Відповідно питома вага оборотних активів зросла з 86,80% до 91,88%. Таким чином, протягом 2013 – 2017 рр. структура активів ПП «Поліна» була легкою, що свідчить про мобільність майна підприємства.

3) Зростання оборотних активів протягом 2013 – 2016 рр. відбулося за рахунок зростання дебіторської заборгованості (у 2014 році на 5,45%, у 2015 році на 132,66%, у 2016 році на 13,93%). У 2017 році скорочення оборотних активів відбулося за рахунок зменшення запасів на 59,95% або на 1 308,5 тис. грн.. Разом із тим, суттєво збільшилася дебіторська заборгованість – на 25,79% або на 898,6 тис. грн..

Таблиця 2.6

Динаміка активів ПП «Поліна» за 2013 – 2017 рік, тис. грн.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення							
						2014/2013		2015/2014		2016/2015		2017/2016	
						Абс.	Від.	Абс.	Від.	Абс.	Від.	Абс.	Від.
1 Необоротні активи	543,4	538,6	528,4	481,7	472,6	-4,8	-0,88	-10,2	-1,89	-46,7	-8,84	-9,1	-1,89
% у структурі	13,20	10,77	8,77	7,71	8,12	-2,4	-18,39	-2,0	-18,58	-1,1	-12,09	0,4	5,32
2 Оборотні активи	3574,1	4462,0	5496,2	5770	5347,2	887,9	24,84	1034,2	23,18	273,8	4,98	-422,8	-7,33
% у структурі	86,80	89,23	91,23	92,29	91,88	2,4	2,80	2,0	2,24	1,1	1,16	-0,4	-0,44
2.1 Запаси	2290,1	2909,3	2371,8	2182,8	874,3	619,2	27,04	-537,5	-18,48	-189	-7,97	-1308,5	-59,95
% у структурі	55,62	58,18	39,37	34,92	15,02	2,6	4,60	-18,8	-32,33	-4,5	-11,30	-19,9	-56,99
2.2 Дебіторська заборгованість	1246,7	1314,6	3058,6	3484,7	4383,3	67,9	5,45	1744	132,66	426,1	13,93	898,6	25,79
% у структурі	30,28	26,29	50,77	55,74	75,32	-4,0	-13,18	24,5	93,12	5,0	9,79	19,6	35,13
2.3 Кошти та їх еквіваленти	28,9	228,2	55,3	84,6	58,9	199,3	689,62	-172,9	-75,77	29,3	52,98	-25,7	-30,38
% у структурі	0,70	4,56	0,92	1,35	1,01	3,9	550,17	-3,6	-79,84	0,4	46,74	-0,3	-25,19
2.4. Витрати майбутніх періодів	8,4	9,9	10,5	17,9	30,7	1,5	17,86	0,6	6,06	7,4	70,48	12,8	71,51
% у структурі	0,20	0,20	0,17	0,29	0,53	0,0	-2,96	0,0	-14,13	0,1	70,59	0,2	82,76
Майно разом	4117,5	5000,6	6024,6	6251,7	5819,8	883,1	21,45	1024	20,48	227,1	3,77	-431,9	-6,91

4) Питома вага запасів на початок аналізованого періоду становила 55,62% і зменшилася до 15,02% на кінець аналізованого періоду. А питома вага дебіторської заборгованості зросла з 30,58% до 75,32%. Зростання питомої ваги дебіторської заборгованості є негативною тенденцією. Адже зростання дебіторської заборгованості погіршує фінансовий стан підприємств, а іноді призводить і до банкрутства. Будучи частиною оборотних коштів, а саме частиною фондів обігу, дебіторська заборгованість, а особливо невиправдана «зависла» різко скорочує оборотність оборотних коштів і тим самим зменшує дохід підприємства.

В таблиці 2.7 представлено динаміку та структуру пасивів ПП «Поліна».

Проведений аналіз таблиці 2.7 дозволяє нам зробити наступні висновки:

1) Протягом періоду 2013 – 2016 рр. пасиви ПП «Поліна» зростали за рахунок збільшення позикового капіталу (у 2014 році на 26,13%, у 2015 році на 23,11%, у 2016 році на 4,73%). Разом із тим власний капітал мав тенденцію до скорочення (у 2014 році на 11,54%, у 2015 році на 5,94%, у 2016 році на 8,80%). У 2017 році скорочення пасивів відбулося за рахунок зменшення як власних ресурсів на 22,2 тис. грн. або на 5,71%, так і позикового капіталу на 409,7 тис. грн. або на 6,99%.

2) Питома вага власного капіталу на початок аналізованого періоду становила 12,44% і зменшилася до 6,30% на кінець аналізованого періоду. Відповідно питома вага позикового капіталу збільшилася з 87,56% до 93,70%. Таким чином, підприємство ПП «Поліна» залежить від зовнішнього фінансування.

3) У 2013 та 2014 роках позиковий капітал складався виключно з короткострокових зобов'язань. А з 2015 року ПП «Поліна» позиковий капітал складається лише з довгострокових зобов'язань та кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.7

Динаміка пасивів ПП «Поліна» за 2013 – 2017 рік, тис. грн.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення							
						2014/2013		2015/2014		2016/2015		2017/2016	
						Абс.	Від.	Абс.	Від.	Абс.	Від.	Абс.	Від.
1 Власний капітал	512,1	453,0	426,1	388,6	366,4	-59,1	-11,54	-26,9	-5,94	-37,5	-8,80	-22,2	-5,71
% у структурі	12,44	9,06	7,07	6,22	6,30	-3,4	-27,16	-2,0	-21,96	-0,9	-12,02	0,1	1,29
1.1. Статутний капітал	696,9	696,9	696,9	696,9	696,9	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
% у структурі	16,93	13,94	11,57	11,15	11,97	-3,0	-17,66	-2,4	-16,98	-0,4	-3,63	0,8	7,35
1.2. Нерозподілений прибуток	-184,8	-243,9	-270,8	-308,3	-330,5	-59,1	31,98	-26,9	11,03	-37,5	13,85	-22,2	7,20
% у структурі	-4,49	-4,88	-4,49	-4,93	-5,68	-0,4	8,67	0,4	-7,94	-0,4	9,80	-0,8	15,21
2 Позиковий капітал	3605,4	4547,6	5598,5	5863,1	5453,4	942,2	26,13	1050,9	23,11	264,6	4,73	-409,7	-6,99
% у структурі	87,56	90,94	92,93	93,78	93,70	3,4	3,86	2,0	2,19	0,8	0,91	-0,1	-0,09
2.1 Довгострокові зобов'язання	0	0	2108,9	2675	2996,7	0	-	2108,9	-	566,1	26,84	321,7	12,03
% у структурі	0,00	0,00	35,00	42,79	51,49	0	-	35	-	7,8	22,26	8,7	20,33
2.2 Короткострокові кредити та позики	672,1	472,1	0	0	0	-200	-29,76	-472,1	-100,0	0	-	0	-
% у структурі	16,32	9,44	0,00	0,00	0,00	-6,9	-42,16	-9,4	-100,0	0	-	0	-
2.3 Кредиторська заборгованість	2923,7	4073,9	3488	3182,6	2426,2	1150,2	39,34	-585,9	-14,38	-305,4	-8,76	-756,4	-23,77
% у структурі	71,01	81,47	57,90	50,91	41,69	10,5	14,73	-23,6	-28,93	-7,0	-12,07	-9,2	-18,11
2.4 Інші поточні зобов'язання	9,6	1,6	1,6	5,5	30,5	-8	-83,33	0	0,00	3,9	243,75	25	454,55
% у структурі	0,23	0,03	0,03	0,09	0,52	-0,2	-86,28	0,0	-6,24	0,1	200,00	0,4	477,78
Фінансові ресурси разом	4117,5	5000,6	6024,6	6251,7	5819,8	883,1	21,45	1024	20,48	227,1	3,77	-431,9	-6,91

Фінансовий стан підприємства оцінюється показниками ліквідності й платоспроможності, які характеризують можливість повного і своєчасного розрахунку по короткострокових зобов'язаннях перед кредиторами. Аналіз платоспроможності й ліквідності є важливим не тільки для підприємства, але й для зовнішніх інвесторів.

Важливим показником ліквідності підприємства є коефіцієнт абсолютної ліквідності Каб, що характеризує негайну здатність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість і визначається як відношення суми грошових коштів підприємства і короткотермінових фінансових вкладень до суми короткотермінових (поточних) зобов'язань. Значення Каб є достатнім у межах 0,2 -:- 0,35, а менше 0,2 – це зовнішня ознака неплатоспроможності. Коефіцієнти абсолютної ліквідності підприємства ПП «Поліна» свідчать про відсутність грошових коштів та їх еквівалентів для покриття короткострокових зобов'язань у 2013 – 2017 роках: 2013 рік – Каб = 0,01; 2014 рік – Каб = 0,05; 2015 рік – Каб = 0,02; 2016 рік – Каб = 0,03; 2017 рік – Каб = 0,02 (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників ліквідності ПП «Поліна» за 2013 – 2017 рр.

	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
Норм. знач.	>1	0,6-0,8	0,2-0,35
2013	0,99	0,36	0,01
2014	0,98	0,34	0,05
2015	1,58	0,90	0,02
2016	1,81	1,13	0,03
2017	2,18	1,82	0,02
Відхилення, +/-			
2014/2013	-0,01	-0,02	0,04
2015/2014	0,59	0,56	-0,03
2016/2015	0,23	0,23	0,01
2017/2016	0,37	0,70	-0,01

Ще одним з важливих коефіцієнтів аналізу ліквідності є Кзаг (пот) – коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності, що показує, в якій мірі оборотні активи підприємства достатні для задоволення поточних зобов'язань.

Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 1. Коефіцієнт покриття підприємства ПП «Поліна» свідчить про те, що протягом 2015 – 2017 рр. підприємство мало можливості погасити в повному обсязі свої поточні зобов'язання перед кредиторами: у 2013 році $K_{заг} (пот) = 0,99$; у 2014 році $K_{заг} (пот) = 0,98$; у 2015 році $K_{заг} (пот) = 1,58$, у 2016 році $K_{заг} (пот) = 1,81$, у 2017 році $K_{заг} (пот) = 2,18$.

Динаміку показників платоспроможності ПП «Поліна» за 2013 – 2017 рр. наведено у табл. 2.9.

Наявність власних оборотних коштів дозволяє підприємству проводити гнучку фінансову політику. Також знижується потреба в позикових коштах, у тому числі і короткострокових, що позитивно впливає на фінансову стійкість. В 2015 році значення показника становило 2 006,60 тис. грн... В 2016 році значення показника збільшується до 2 581,90 тис. грн. На кінець періоду спостерігаємо зростання значення показника до 2 890,50 тис. грн. або на 11,95%.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами говорить про здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів. Нормативним значенням є 0,1 та вище. У випадку нижчого значення необхідно залучати додаткові кошти для покриття розривів у платіжному календарі. В 2015 році значення показника становить 0,37, тобто на кожну гривню оборотних коштів припадає 0,37 гривень власних оборотних коштів. В 2016 та 2017 роках значення показника складає 0,45 та 0,54 відповідно.

Маневреність робочого капіталу – цей показник вказує на частину запасів підприємства, що фінансуються за рахунок власних обігових коштів. Здатність покривати обсяг запасів за рахунок власних коштів свідчить про хороші перспективи розвитку підприємства, низьку потребу у додатковому залученні позикових коштів та потенційно низький обсяг фінансових витрат. Позитивним є зменшення значення показника. В 2015 році його значення становить 1,18, в 2016 р. – 0,85, в 2017 р. – 0,30.

Таблиця 2.9

Динаміка показників платоспроможності ПП «Поліна» за 2013 – 2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, +/-			
						2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
Власні обігові кошти	-31,30	-85,60	2006,60	2581,90	2890,50	-54,30	2092,20	575,30	308,60
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,01	-0,02	0,37	0,45	0,54	-0,01	0,38	0,08	0,09
Маневреність робочого капіталу	-73,17	-33,99	1,18	0,85	0,30	39,18	35,17	-0,34	-0,54
Маневреність власних обігових коштів	-0,92	-2,67	0,03	0,03	0,02	-1,74	2,69	0,01	-0,01
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	-0,01	-0,03	0,85	1,18	3,31	-0,02	0,88	0,34	2,12
Коефіцієнт покриття запасів	0,39	0,35	1,95	2,64	7,89	-0,04	1,60	0,69	5,24
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,12	0,09	0,07	0,06	0,06	-0,03	-0,02	-0,01	0,00
Коефіцієнт фінансової залежності	8,04	11,04	14,14	16,09	15,88	3,00	3,10	1,95	-0,20
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,06	-0,19	4,71	6,64	7,89	-0,13	4,90	1,93	1,24
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,88	0,91	0,93	0,94	0,94	0,03	0,02	0,01	0,00
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,14	0,10	0,45	0,52	0,62	-0,04	0,35	0,07	0,09
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,12	0,09	0,42	0,49	0,58	-0,03	0,33	0,07	0,09

Маневреність власних оборотних коштів свідчить про частку абсолютно ліквідних активів у власних оборотних коштах, які забезпечують свободу фінансового маневру. В 2015 та 2016 роках його значення становить 0,03, в 2017 р. – 0,02.

Показник покриття запасів свідчить про те, скільки на одиницю коштів, вкладених в запаси, припадає в сукупності власних оборотних коштів, довго- і короткострокових зобов'язань. Значення нижче 1 свідчить про недостатність коштів для формування запасів. В 2015 році значення показника становить 1,95, в 2016 році – 2,64, в 2017 році – 7,89, тобто підприємство протягом аналізованого періоду немало проблеми з формуванням запасів.

Коефіцієнт фінансової незалежності вказує, яку частину активів підприємство здатне профінансувати за рахунок власного капіталу. Нормативним значенням показника є 0,4 – 0,6. Нижче значення свідчить про високий рівень фінансових ризиків, а вище може означати не повне використання потенціалу (у випадку додатного показника ефективну фінансового левериджу). В 2015 році частка власного капіталу становила 0,07, в 2016 та 2017 рр. – 0,06. Отже, ми бачимо, що протягом аналізованого періоду цей показник не відповідає нормативним значенням.

Коефіцієнт фінансової залежності зворотний показнику автономії. Нормативне значення 1,66 – 2,5. В 2015 році на кожну гривню власних коштів припадає 14,14 грн. пасивів, в 2016 році – 16,09 грн., в 2017 році – 15,88 грн.. Таким чином, протягом аналізованого періоду коефіцієнт фінансової залежності не відповідає нормативним значенням.

Показник фінансової стійкості свідчить про забезпеченість заборгованості власними засобами, а нормативним значенням є одиниця. Перевищення власними коштами позикових свідчить про фінансову стійкість підприємства. Отже, з табл.2.8 ми бачимо, що протягом 2013 – 2017 рр. показник фінансової стабільності ПП «Поліна» не відповідав нормативному значенню.

Таким чином, з проведеного аналізу можна зробити висновок, що фінансовий стан ПП «Поліна» можна охарактеризувати як задовільний.

Динаміку показників ділової активності ПП «Поліна» за 2013 – 2017 рр. наведено у табл. 2.10.

З табл. 2.10 ми бачимо, що оборотність активів до 2017 року мала тенденцію до уповільнення. Так, в 2013 році значення показника оборотності активів становило 5,06. Це означає, що за допомогою використання кожної гривні активів було вироблено продукції на суму 5,06 гривні. А в 2016 році кожна вкладена в активи гривня дозволила отримати лише 3,40 гривень виручки. Тобто погіршилася ефективність використання активів. В 2017 році ситуація покращилася і показник збільшився до 4,13, однак рівня 2013 року так і не досягнуто.

В 2013 році запаси здійснили 8,59 оборотів, а у 2017 році вже 26,10. Якщо коефіцієнт значно перевищує середньогалузеві норми, то це створює ризик, пов'язаний з недостатнім розміром запасів, наслідком якого буде зниження обсягу виручки від реалізації. Занадто високий коефіцієнт може бути ознакою нестачі вільних коштів і сигналом про можливу неплатоспроможність підприємства. Нормальне значення коефіцієнта може коливатися для різних сфер бізнесу від 4 до 8.

Відповідно при прискоренні оборотності запасів середній термін обороту зменшується. Якщо у 2013 році значення показника одного обороту запасів становить 42 дні, то на кінець 2017 року – 40 днів.

Оборотність дебіторської заборгованості в 2013 році склала 16,72 обороти, тобто протягом 2013 року дебіторська заборгованість здійснила майже 17 оборотів. В 2017 році значення показника складає вже 5,48 обороти. Відповідно за аналізований період збільшується середній термін обороту дебіторської заборгованості з 22 днів до 66 днів. Це вказує на погіршення ефективності управління дебіторською заборгованістю.

Таблиця 2.10

Динаміка показників ділової активності ПП «Поліна» за 2013 – 2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, +/-			
						2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
Оборотність активів (обороти)	5,06	4,99	3,79	3,40	4,13	-0,07	-1,20	-0,39	0,73
Фондовіддача	38,47	46,37	43,31	44,21	50,89	7,91	-3,07	0,90	6,69
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороти)	5,83	5,59	4,16	3,69	4,49	-0,24	-1,43	-0,47	0,81
Період одного обороту обігових коштів (днів)	61,73	64,37	86,55	97,65	80,12	2,64	22,18	11,10	-17,53
Коефіцієнт оборотності запасів (обороти)	8,59	8,28	9,11	9,14	26,10	-0,30	0,83	0,03	16,95
Період одного обороту запасів (днів)	41,93	43,46	39,50	39,37	13,79	1,53	-3,97	-0,12	-25,58
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороти)	16,72	18,98	7,47	6,10	5,48	2,26	-11,51	-1,37	-0,62
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	21,53	18,97	48,16	58,98	65,67	-2,57	29,20	10,81	6,70
Коефіцієнт оборотності готової продукції (оборотів)	9,29	8,80	9,97	10,00	30,19	-0,49	1,17	0,03	20,19
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	53,53	60,86	58,08	57,41	38,28	7,33	-2,78	-0,67	-19,13
Період операційного циклу (днів)	63,46	62,43	87,66	98,35	79,47	-1,03	25,23	10,69	-18,88
Період фінансового циклу (днів)	9,93	1,57	29,58	40,94	41,19	-8,37	28,01	11,36	0,25
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	40,70	55,09	53,65	54,74	65,58	14,39	-1,43	1,09	10,84

Отже, в цілому, з проведеного аналізу можна зробити висновок, що ділова активність ПП «Поліна» в аналізованому періоді погіршилася.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання.

Аналіз показників рентабельності ПП «Поліна» за 2013 – 2017 рр., дозволяє зробити висновок, що підприємство є нерентабельним, оскільки протягом аналізованого періоду отримує чисті збитки.

Досліджуючи зовнішньоекономічну діяльність ПП «Поліна» можемо відзначити, що протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція до скорочення експорту (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Товарна структура експорту ПП «Поліна» в динаміці за 2013 – 2017 рр., тис. грн.

	Експорт кукурудзи	Експорт пшениці озимої	Всього експорт
2013	1081,6	928,1	2009,7
2014	927,3	1005,4	1932,7
2015	877,5	1067,5	1945,0
2016	756,6	1177,8	1934,4
2017	0	950,4	950,4
Абсолютне відхилення, +/-			
2014/2013	-154,3	77,3	-77
2015/2014	-49,8	62,1	12,3
2016/2015	-120,9	110,3	-10,6
2017/2016	-756,6	-227,4	-987
Відносне відхилення, %			
2014/2013	-14,27	8,33	-3,83
2015/2014	-5,37	6,18	0,64
2016/2015	-13,78	10,33	-054
2017/2016	-100,00	-19,31	-50,87

Так, у 2013 році було експортовано зернової продукції у розмірі 2 009,7 тис. грн., у т.ч. кукурудзи – 1 081,6 тис. грн., пшениці озимої – 928,1 тис. грн., а у 2017 році – 950,4 тис. грн., у т.ч. пшениці озимої – 950,4 тис. грн..

Щодо географії експорту (рис. 2.4), то ПП «Поліна» постачає зернові культури на ринки Єгипту та Саудівської Аравії. Майже кожна

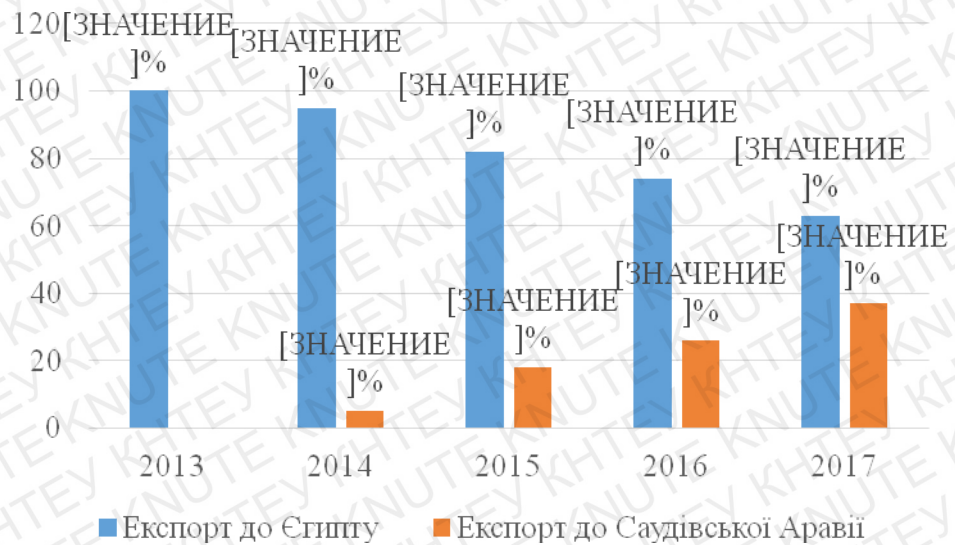


Рис. 2.4. Географічна структура експорту ПП «Поліна» в динаміці за 2013 – 2017 рр., %

четверта тонна зерна направляєтся в Єгипет (63% від усього експорту), далі слідує Саудівська Аравія (37%).

Слід зазначити, що на діяльність ПП «Поліна» певною мірою впливають особливості сільського господарства, пов'язані з характером його виробництва, яке базується на здатності рослинних і тваринних організмів до природного відтворення, що залежить від клімату та ґрунту. Однією з них є розбіжність робочого періоду з часом виробництва, тобто час безпосереднього використання живої і уречевленої праці не збігається з часом від початку виробництва до одержання готової продукції. У результаті такого незбігу виникає сезонність сільськогосподарського виробництва, яка виявляється у нерівномірному, переривчастому використанні робочої сили і засобів виробництва та у нерівномірному надходженні продукції і доходів аграрного підприємства протягом року.

Сезонний характер виробництва зумовлює специфічну організацію праці (вищий рівень зайнятості працівників та підвищення коефіцієнта змінності техніки у напружені періоди весняно-літніх польових робіт, ніж у зимовий період). З цим пов'язані також особливості реалізації продукції і

надходження грошових коштів. Так, невідповідність робочого періоду і періоду виробництва посилює негативний вплив на сільське господарство інфляційних процесів, зменшує реальні прибутки підприємства. До того ж кінцевий прибуток сільський товаровиробник може одержати лише після реалізації продукції. Крім того, така залежність від природних умов викликає необхідність створювати значні страхові запаси насіння на випадок неврожаю, спричиненого непередбаченими (форс-мажорними) обставинами, а саме: морозами, посухою, градобоєм, повенями тощо.

2.3. Оцінка експортної стратегії ПП «Поліна»

Протягом останніх маркетингових років кількість експортерів сільгосппродукції з України збільшується. І минулий рік не став винятком. 2016/2017 МР відзначився зростанням рівня конкуренції між трейдерами на внутрішньому ринку України. Зокрема йдеться про розширення діяльності в нашій країні міжнародних компаній. Щорічне зростання кількості експортерів та відсутність експортної стратегії призвело до того, що ПП «Поліна» втрачає свою долю ринку (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Частка ПП «Поліна» в загальному експорті зернових культур у 2013 – 2017 рр., %

У табл. 2.12 наведено вибірку з 10 перших позицій експертних рейтингів за низкою критеріїв: обсяг заборгованості, ефективність господарювання (у розрахунку EBITDA на 1 га орендованої площі), надійність. Щодо ефективності, то 100 тис. га – максимальна площа, за якої можливо забезпечити ефективну роботу агрокомпанії (впроваджувати інноваційні розробки, оперативно реагувати на проблеми тощо) з огляду на наявність ефекту масштабу. Одним з головних постулатів теорії економічної безпеки суб'єкта господарювання є гарантування ефективності використання ресурсів у теперішньому періоді. Наприклад, KSG Agro, який у 2016 р. оголосив банкрутство, мав низькі результати за показником ефективності. Крім того, боргова безпека мала незадовільний рівень з 2014 р. – кредитне навантаження змусило домовлятися про реструктуризацію з Укрсоцбанком.

Таблиця 2.12

**Рейтингові позиції агрохолдингів в Україні за показниками
репутації, доходу, ефективності та заборгованості**

Місце	Фінансова надійність	Дохід	Ефективність	Заборгованість
1	МХП	Кернел	Сварог Вест Груп	Авангард (UkrLandFarming)
2	Нібулон	Нібулон	Grain Alliance	Мрія
3	Астарта	МХП	Агроспецсервіс	Мілкленд
4	Кернел	UkrLandFarming	Чиста криниця	UkrLandFarming
5	AgroGeneration	ViOil	ІМК	МХП
6	Ovostar Union	Астарта	Вінницька агропромислова група	KSG Agro
7	ІМК	Allseeds Group	Trigon Agri	Агротон
8	Агропросперіс	Агропросперіс	UkrLandFarming	ІМК
9	HarvEast	T.V.Fruit	Агрейн	Астарта
10	Allseeds Group	Укрпромінвест Агро	Росток-Холдинг	Кернел

Джерело: [35]

Рейтинг репутації та фінансової надійності 30 сільськогосподарських компаній було складено на основі опитування 11 компаній і фінансових організацій. Експерти ставили бали від 0 до 10 у шести категоріях: репутаційна стабільність, медійна активність, інноваційний підхід, іміджевий капітал корпоративної соціальної відповідальності, антикриза року та виводили середній бал.

Оцінити перспективи та виявити проблеми розвитку галузі, в якій реалізується експортна стратегія ПП «Поліна», дає можливість аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які формують середовище функціонування підприємства (SWOT-аналіз) (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз середовища функціонування ПП «Поліна»

Переваги, що зумовлюють ефективність розвитку та повноту реалізації експортного потенціалу	Слабкі сторони у процесах стратегічного управління реалізацією експортних можливостей
<ul style="list-style-type: none"> - високі темпи росту і місткості галузевого ринку; - стабільний та істотний ріст попиту на продовольство з боку світового ринку; - сприятливе географічне розташування, відносна близькість до стратегічних ринків збуту агропродовольчої продукції; - значний потенціал у розвитку сільськогосподарського виробництва, великі обсяги невикористовуваних посівних площ, трудового та наукового потенціалу. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутній пошук зовнішніх можливостей шляхом передбачення проблем; - орієнтація на короткострокові результати діяльності на шкоду середньо- та довгостроковим, відсутність стратегічного підходу до діяльності підприємства; - зниження кваліфікації персоналу, старіння основних фондів і технологій, падіння технологічної дисципліни; - низький рівень менеджменту та адміністративного управління у сфері експортної діяльності; - непередбачуваність державної політики щодо стимулювання експорту.
Сприятливі можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - відносно низька собівартість виробництва сільськогосподарської продукції та її переробка; - реалізація транзитного та інфраструктурного потенціалу регіону; - створення позитивного іміджу вітчизняної агропродовольчої продукції за межами регіону та України; - сприятливі можливості для ведення органічного виробництва продовольства. 	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення контролю за ресурсами з боку іноземних конкурентів; - поява нових, більш жорстких вимог щодо стандартів діяльності, технічного рівня і якості товарів; - надання переваги митно-тарифним методам регулювання експортної діяльності над економічними; - можливості різкого коливання курсу національної валюти.

Джерело: складено автором

Проведений аналіз свідчить про те, що максимальне використання сильних сторін сектору міжнародного і міжрегіонального співробітництва і одночасна робота щодо усунення або мінімізації впливу слабких сторін, призведе до зниження можливих ризиків і загроз, а також до досягнення росту і реалізації наявних можливостей.

Однак, опираючись на дані SWOT-аналізу, можна зробити висновок про те, що одним з основних стримуючих факторів для реалізації експортного потенціалу є слабка увага керівництва до позицій та можливостей ПП «Поліна» на регіональному ринку і до перспектив виходу компанії на міжнародний рівень.

Аналізуючи експортну діяльність ПП «Поліна» ми прийшли до висновку, що на заводі зростанню обсягів експорту зерна є якість продукції та зростання логістичних витрат. Кожна країна-імпортер має власні санітарні вимоги до якості ввезеної на її територію агропродукції. Разом із тим, вимоги до зерна в імпортерів суттєво відрізняються. Так, країни Південної Європи приймають продукцію з пилком бур'яну амброзії на відміну від Єгипту та Ізраїлю, тому потрібно формувати партії товару, враховуючи вимоги конкретного покупця.

Високі логістичні витрати є одним із головних факторів впливу на ефективність експорту продукції. Основними шляхами постачання українського зерна на світовий ринок є морські перевезення через порти Чорного моря. Таким чином, сформовані на лінійних елеваторах товарні партії зерна перевозять залізницею або автошляхами до припортових елеваторів для подальшої перевалки та фрахту суден.

У 2017 р. підвищилися витрати на автоперевезення зерна, що зумовлено введенням у дію обмежень щодо обсягів перевезення вантажів дорогами місцевого значення. Зокрема, дозволена загальна вага машини з вантажем не повинна перевищувати 24 т. Тобто до однієї машини можна завантажити не більше 22 т зерна. Як наслідок, вартість перевезень автошляхами зросла вдвічі та збільшився попит на перевезення залізницею.

На рис. 2.6 представлено частку виручки від експорту в загальній структурі виручки ПП «Поліна» за період 2013 – 2017 роки.



Рис. 2.6. Частка виручки від експорту в загальній структурі виручки ПП «Поліна» у 2013 – 2017 рр., %

З рис. 2.6 ми бачимо, що частка виручки від експорту в загальній структурі виручки ПП «Поліна» у 2013 році складала 9,64%, у 2014 році – 7,75%, 2015 році – 8,51%, у 2016 році – 9,09%, у 2017 році – 3,96%. У розрізі культур у структурі експорту за результатами 2014 – 2017 років переважає пшениця (4,03%, 4,67%, 5,54% та 3,96% відповідно).

Далі, згідно методологічним основам, викладених у першому розділі роботи, визначимо інтегральний показник ефективності експортної стратегії ПП «Поліна».

З 2014 року темпи росту частки підприємства на зарубіжному ринку та темпи росту частки експортної продукції у загальних обсягах виробництва мають тенденцію до скорочення. Також з кожним роком скорочується і частка продукції, якість якої відповідає або перевищує кращі зарубіжні аналоги, у загальних обсягах виробництва. Все це вказує на неефективну експортну діяльність.

Експортна діяльність ПП «Поліна» є рентабельною, але у 2017 році в порівнянні з 2013 роком цей показник має досить низьке значення. Разом із тим у 2017 році значно зросли і витрати на одиницю експортованої товарної продукції.

В таблиці 2.13 наведено динаміку показників результативності маркетингово-збутової діяльності ПП «Поліна» за 2013 – 2017 роки.

Таблиця 2.13

Динаміка показників результативності маркетингово-збутової діяльності ПП «Поліна» за 2013 – 2017 рр.

Рік	Темпи росту витрат на збут	Темпи росту оплати праці персоналу, задіяного в маркетингово-збутовій діяльності	Частка витрат на маркетингове обслуговування експортних поставок у загальних витратах на збут
2013	-0,20	0,05	0,06
2014	1,06	0,10	0,05
2015	-0,37	0,03	0,04
2016	-0,16	0,02	0,03
2017	0,28	0,04	0,02
Відхилення, +/-			
2014/2013	1,26	0,05	-0,01
2015/2014	-1,43	-0,07	-0,01
2016/2015	0,21	-0,01	-0,01
2017/2016	0,44	0,02	-0,01

З таблиці 2.13 видно, що у 2014 та 2017 роках витрати на збут зростали, але разом із тим частка витрат на маркетингове обслуговування експортних поставок у загальних витратах на збут скорочується.

Далі в таблиці 2.14 проведено розрахунок інтегрального показника фінансової результативності ПП «Поліна» за 2013 – 2017 роки.

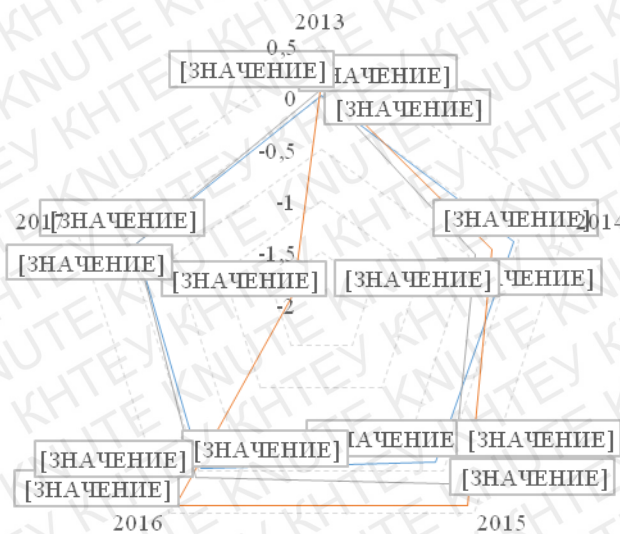
Таблиця 2.14

Розрахунок інтегрального показника результативності маркетингово-збутової діяльності ПП «Поліна» за 2013 – 2017 рр.

Рік	Темпи росту витрат на збут	Темпи росту оплати праці персоналу, задіяного в маркетингово-збутовій діяльності	Частка витрат на маркетингове обслуговування експортних поставок у загальних витратах на збут	Загальна кількість балів
Вага фактору	0,4	0,3	0,3	1
2013	0,08	-0,02	0,02	0,08
2014	-0,42	-0,03	0,02	-0,44
2015	0,15	-0,01	0,01	0,15
2016	0,06	-0,01	0,01	0,07
2017	-0,11	-0,01	0,01	-0,12

З таблиці видно, що у 2014 та 2017 роках інтегральний показник результативності маркетингово-збутової діяльності ПП «Поліна» має від'ємне значення.

Отримані результати складових інтегрального показника ефективності експортної стратегії ПП «Поліна» наочно представлено на рис. 2.7.



Інтегральний показник ринкової результативності експорту
Інтегральний показник фінансової результативності
Інтегральний показник результативності маркетингово-збутової діяльності

Рис. 2.7. Динаміка складових інтегрального показника експортної стратегії ПП «Поліна» за 2013 – 2017 рр.

Далі нами було розраховано інтегральний показник ефективності експортної стратегії ПП «Поліна» за 2013 – 2017 роки. Розрахунки представлені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Розрахунок інтегрального показника ефективності експортної стратегії ПП «Поліна» за 2013 – 2017 рр.

Рік	Інтегральний показник ринкової результативності експорту	Інтегральний показник фінансової результативності	Інтегральний показник результативності маркетингово-збутової діяльності	Загальна кількість балів
Вага фактору	0,4	0,35	0,25	1
2013	0,00	0,05	0,02	0,08
2014	-0,02	-0,10	-0,11	-0,22
2015	-0,05	0,14	0,04	0,13
2016	-0,01	0,14	0,02	0,15
2017	-0,05	-0,60	-0,03	-0,68

Як ми бачимо за табл. 2.15 інтегральний показник ефективності експортної стратегії ПП «Поліна» у 2013 році дорівнював 0,08, у 2014 році – (-) 0,22, у 2015 році – 0,13, у 2016 році – 0,15, у 2017 році – (-) 0,68.

Таким чином, згідно оціночної шкали ефективності експортної стратегії (табл. 2.16) у 2014 та 2017 роках експортна стратегія ПП «Поліна» була незадовільною, в інші роки ефективність експортної стратегії підприємства була низькою.

Таблиця 2.16

Оціночна шкала ефективності експортної стратегії ПП «Поліна»

Значення інтегрального показника ефективності експортної стратегії, бал	Ефективність експортної стратегії
менше 0	незадовільна
0 – 0,5	низька
0,6 – 1	нижче середньої
1,1 – 1,5	середня
1,6 – 2,0	висока
Більше 2,0	дуже висока

Отже, проведені дослідження підтверджує той факт, що на приватному підприємстві досить низька ефективність експортної стратегії або експортна стратегія на підприємстві взагалі відсутня. Таким чином, для ПП «Поліна» потрібно розробити експортну стратегію. Адже відкриття нових ринків збуту разом із посиленням позицій на вже існуючих дасть змогу компанії збільшити вантажообіг та розширити коло партнерів у країнах призначення. Що в свою чергу покращить фінансове становище компанії.

Висновки до розділу 2

Приватне підприємство Агрофірма «Поліна» Світловодського району знаходиться в північно-східній частині Кропивницької області у селищі Подорожнє, розташований у північній частині правобережного українського лісостепу. Предметом господарювання є виробництво продукції рослинництва, яка залежить від сезонних змін. Головним видом діяльності підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Основні ринки збуту: Україна, підприємства Кропивницької та Полтавської областей, м. Київ.

Досліджуючи експортну діяльність ПП «Поліна» можемо відзначити, що протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція до скорочення експорту. Щорічне зростання кількості експортерів та відсутність експортної стратегії призвело до того, що ПП «Поліна» втрачає свою долю ринку.

Інтегральний показник ефективності експортної стратегії ПП «Поліна» у 2013 році дорівнювався 0,08, у 2014 році – (-) 0,22, у 2015 році – 0,13, у 2016 році – 0,15, у 2017 році – (-) 0,68. Таким чином, згідно оціночної шкали ефективності експортної стратегії у 2014 та 2017 роках експортна стратегія ПП «Поліна» була незадовільною, в інші роки ефективність експортної стратегії підприємства була низькою.

Таким чином, для ПП «Поліна» потрібно розробити експортну стратегію. Адже відкриття нових ринків збуту разом із посиленням позицій

на вже існуючих дасть змогу компанії збільшити вантажообіг та розширити коло партнерів у країнах призначення. Що в свою чергу покращить фінансове становище компанії.

Таким чином, з огляду на отримані результати, необхідним є вдосконалення теоретико-методичних та практичних аспектів управління розвитком експортного потенціалу аграрного підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «ПОЛІНА»

3.1. Обґрунтування резервів вдосконалення експортної стратегії

Проведене дослідження експортної стратегії ПП «Поліна» виявило суттєві недоліки в управлінні розвитком їх експортного потенціалу. Таким чином, з огляду на отримані результати, необхідним є вдосконалення теоретико-методичних та практичних аспектів управління розвитком експортного потенціалу аграрного підприємства.

Досягнення позитивного кінцевого результату являється закономірним наслідком вірного бачення перспектив, планомірного вибудовування їх в стратегічні задачі та розподілу останніх на рівні реалізації, що характеризується спектром конкретних обставин: часом, місцем, особистостями, які втілюватимуть їх в життя, та відповідними інструментами менеджменту. Таким чином обґрунтована стратегія розвитку експортного потенціалу має стати фундаментом щоденної діяльності експортоорієнтованого аграрного підприємства, об'єднуючим «виток» його окремих функцій.

Місце стратегії розвитку експортного потенціалу в системі стратегічного управління підприємством залежить від ступеня підпорядкованості функцій підприємства цілям експортної діяльності. Так, в разі, якщо експорт складає основу збуту або розвиток зовнішньоекономічної діяльності визначений підприємством як пріоритетний, експортна стратегія є визначальною і всі функціональні стратегії будуються на її основі. В протилежному випадку основні положення стосовно експорту прописуються в маркетинговій стратегії.

Стратегію ми вважатимемо вихідним елементом механізму розвитку експортного потенціалу підприємства. Під механізмом прийнято розуміти

сукупність етапів та процесів, з яких складається певне явище, і розвиток експортного потенціалу підприємства, на нашу думку, включає в себе наступні процеси (рис. 3.1):

- вибір стратегії розвитку експортного потенціалу;
- обґрунтування параметрів моделі розвитку;
- реалізацію заходів з розвитку експортного потенціалу;
- контроль за ефективністю розвитку.

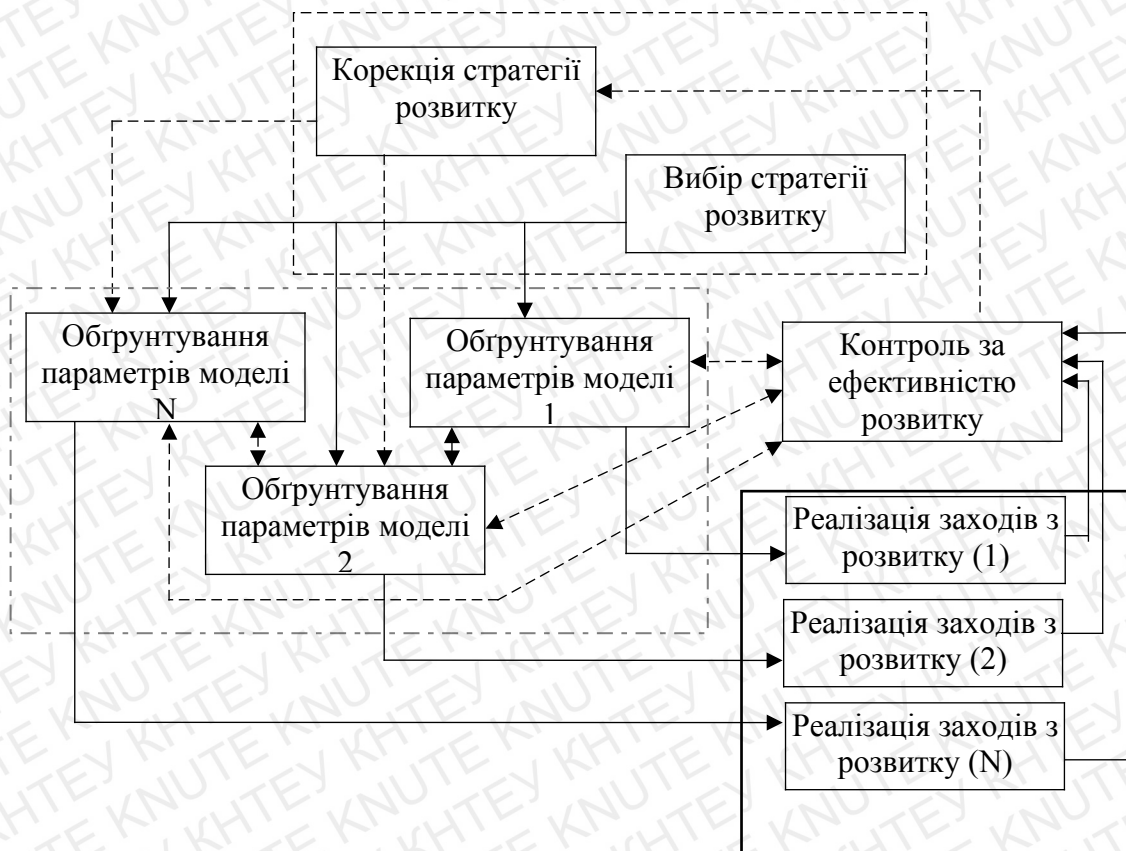


Рис. 3.1. Механізм розвитку експортного потенціалу підприємства

[47, с. 107]

Представлений перелік складових механізму розвитку продиктований традиційною логікою управління економічними системами різних рівнів. Практична його реалізація має враховувати специфічність умов розвитку кожного підприємства і варіативність механізму, пов'язану з необхідністю відповідного розширення або скорочення кількості його конкретних

процесів.

Подальше обґрунтування складових механізму розвитку ЕПП побудоване на трьох концептуальних постулатах, в основі яких лежать закони філософії.

Перший: існування будь-якої штучної системи, а значить і соціально-економічної системи підприємства, обумовлено наявністю у неї цілі. (Ідеалістичні філософські концепції наголошують на існуванні цілі й у природних систем.)

Другий постулат стверджує відповідність цілей і засобів (закон парності): будь-яка ціль передбачає варіативність засобів її досягнення, але з множини можливих в природі реалізуються тільки найбільш життєздатні комбінації. І керування розвитком соціально-економічної системи підприємства також має бути спрямованим на реалізацію даного принципу як основи економічності і результативності діяльності.

Третій постулат: ніщо не існує поза межами просторово – часового континууму. Звідси розвиток можна представити як перманентний процес віднайдення просторово-часових координат (X, Y, Z, t) для засобів розвитку у відповідності з цілями соціально-економічної системи підприємства.

Означені постулати покладені в основу концепт-моделі розвитку експортного потенціалу підприємства, схематизованої на рис.3.2.

У відповідності з рис. 3.2 процеси механізму розвитку експортного потенціалу підприємства можна представити через узгодження між собою його цілей і засобів та надання їм просторово-часової визначеності. Вихідним (первинним) процесом зазначеного механізму є вибір стратегії.

Для обґрунтованого вибору стратегії розвитку експортного потенціалу пропонуємо методику, формалізовану в алгоритм.

Використовуючи її, слід прийняти до уваги, що перелік основних етапів, який наводиться на рис.3.3, орієнтовний і може бути розширений або скорочений задля врахування специфіки розвитку кожного конкретного підприємства.

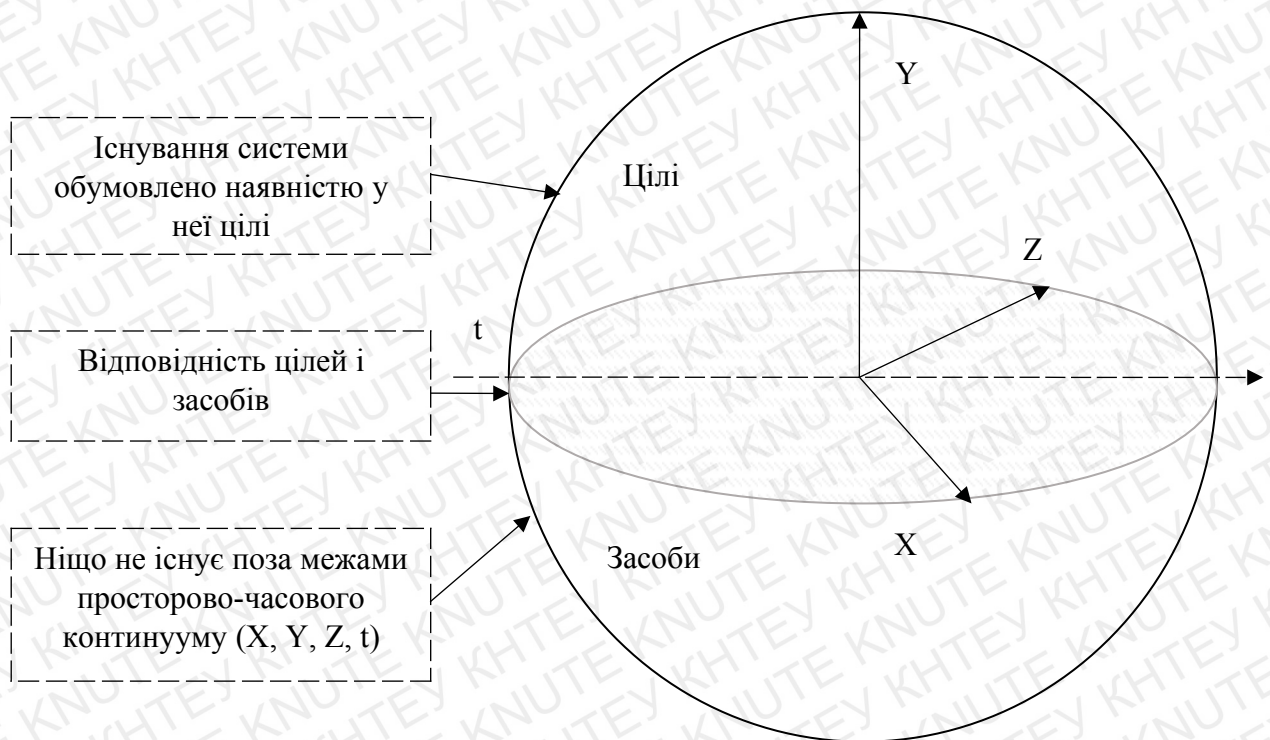


Рис. 3.2. Напрями покращення розвитку експортного потенціалу підприємства

Алгоритм поєднує два функціональних блоки: блок стратегічного вибору передбачає встановлення цілей розвитку ЕПП, обґрунтування засобів розвитку та уточнення просторово - часових параметрів реалізації стратегії; блок аналізу і прогнозування виконує допоміжну функцію щодо забезпечення виваженості стратегічного вибору. Вибір стратегії передбачає поетапний аналіз альтернатив розвитку експортного потенціалу підприємства. Варіанти стратегічних рішень на кожному етапі алгоритму приводяться в Додатку А.

Передумовою застосування механізму розвитку експортного потенціалу підприємства є аналіз альтернативних напрямків зовнішньоекономічної діяльності (поставки товарів і послуг на ринок іншої країни, прямі капіталовкладення в економіку для створення підприємства і випуску товарів за кордоном, придбання вже існуючого підприємства з

- по-перше, уточнити місце експорту в загальному обсязі збуту підприємства, а відтак і мету розвитку експортного потенціалу в системі цілей організації;
- по-друге, виділити ринок збуту експортної продукції в географії ринків підприємства (його розташування, сегментованість, розміри) та ідентифікувати ступінь його однорідності з останніми;
- по-третє, визначити діапазон диверсифікації експорту, доцільність його (діапазону) широти та вимоги до управління потенціалом, пов'язані зі складністю міждержавних товарно-грошових потоків;
- по-четверте, взяти до уваги, прорахований в ретроспективі, ступінь впливу експортних ризиків на майбутнє, в процесі розвитку експортного потенціалу;
- по-п'яте, встановити контрольні орієнтири процесів експортного виробництва, збуту, унормувати їх і втілити в системі контролю ефективності використання ЕПП.

Розв'язуючи задачу систематизації можливих варіантів стратегічної поведінки експортоорієнтованих виробників, ми використали критерій стратегічного орієнтира розвитку експортного потенціалу в проекції на моно(різно)-спрямованість географічних векторів його реалізації, в результаті чого отримали матрицю стратегій розвитку експортного потенціалу (рис. 3.4).

	Моноспрямованість розвитку	Різнострамованість розвитку
Входження в експортний ринок	Проникнення Вихід (перший) на зовнішній ринок	Переорієнтація Зміна вектору розвитку (перехід на інший ринок)
Розвиток присутності на зовнішньому ринку	Розгортання Розширення присутності на існуючому ринку	Примноження Диверсифікація географії ринків

**Рис. 3.4. Матриця стратегій розвитку експортного потенціалу ПП
«Поліна»**

Зважаючи на узагальнення характерних проявів існуючих стратегій, було виділено чотири перспективних стратегії розвитку експортного потенціалу аграрного підприємства: проникнення, розгортання, примноження та переорієнтації. Ключовою ознакою, за якою розрізняються стратегії, виступає мета розвитку експортного потенціалу.

Процедура вибору стратегії пов'язана з використанням «м'яких» критеріїв, оскільки особливості стратегічної поведінки складно описати кількісно. В якості таких критеріїв можуть використовуватись результати попереднього аналізу ринкових передумов вибору та можливостей реалізації стратегії, виходячи з особливостей діяльності конкретного підприємства. В табл. 3.1 приведено орієнтовний перелік узагальнених вимог до менеджменту підприємства та умов його експортної діяльності, які є сприятливими для реалізації того або іншого типу стратегії.

Таблиця 3.1

Передумови вибору пріоритетної стратегії розвитку експортного потенціалу

Стратегія	Основні ринкові передумови	Вимоги до менеджменту
1	2	3
1. Розгортання	Зростаючий ринок імпортера; відкритість його локальних ринків, сприятлива оподаткування в регіонах країни-імпортера і т.д	Досвід побудови мережі збуту, оперування значними обсягами продукту, управління процесами швидкого надходження сировини і вчасної реалізації продукції.
2. Проникнення	Порівняльно висока привабливість зовнішнього ринку: суттєві прибутки в цільовому сегменті, низькі бар'єри входження, прийнятний рівень конкуренції.	Володіння необхідною інформацією про цільовий ринок; досвід ефективного управління виробництвом і реалізацією перспективно експортної продукції на внутрішньому ринку.

3. Примноження	Необхідність (можливість) балансування “портфелю” ринків різного ступеня зрілості з метою реалізації експортного потенціалу, представленого різними продуктами підприємства та/або диверсифікації зовнішньоекономічних ризиків	Гнучкість при пристосуванні функцій менеджменту підприємства до умов різних ринків, знання їх підприємницької культури і особливостей попиту.
4. Переорієнтація	Низька прибутковість експортного ринку підприємства або поява бар’єрів ринкового або адміністративного характеру, що унеможливають подальший розвиток на конкретному ринку; потреба виходу з стагнуючого (або такого, на якому продукція підприємства не є конкурентоздатною) на ринок (в сегмент) з задовільними для підприємства умовами ефективності реалізації експортного потенціалу	Високі вимоги до аналітичного обґрунтування переорієнтації експортної діяльності, здатність до перенавчання, можливі зміни у виробничо - технологічному менеджменті у відповідності з потребами виробництва продукції з

Спираючись на вищевикладене, можна стверджувати, що єдиною перспективною стратегією розвитку експортного потенціалу підприємства ПП «Поліна» є стратегія переорієнтації. Принципом успішної переорієнтації з найменшими витратами, на нашу думку, є спорідненість попереднього та обраного в якості пріоритету майбутньої реалізації експортного потенціалу ринків. Вибір неспорідненого ринку пов’язаний з витратами ресурсів та часу на перепрофілювання потенціалу підприємства обов’язково виявиться ефективним.

Для ПП «Поліна» в умовах, коли найбільш динамічнішим ринком продовольства у світі стає ринок органічної продукції, розвиток органічного виробництва має стати пріоритетним напрямом. Зважаючи на значний наявний природний потенціал для виробництва аграрної продукції та позитивні передумови, які існують в Україні, розвиток органічного сільського господарства є актуальним.

3.2. Розробка комплексних заходів щодо удосконалення експортної стратегії ПП «Поліна»

Сам по собі процес розробки експортної стратегії підприємства складний та багатоступінчастий. Проте, ми спробуємо його структурувати, виділивши основні етапи. До них, на наш погляд, можна віднести наступні:

- постановка цілей;
- аналіз експортних можливостей;
- вибір товару для експорту (товарні стратегії);
- аналіз ринку;
- стратегії виходу на зовнішній ринок;
- управління експортною діяльністю.

Ключовим елементом процесу розробки експортної стратегії ПП «Поліна» є визначення її цілей. Від цілей експортної діяльності залежить побудова усєї стратегії та тактики поведінки підприємства на світовий арені. Систему цілей експортних стратегій для ПП «Поліна» представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Система цілей експортних стратегій для ПП «Поліна»

Цілеутворюючі фактори експорту	Цілі експорту	
	Розширення збуту	Диверсифікація збуту
Розвиток внутрішнього ринку	+	+
Активність зарубіжних конкурентів на внутрішньому ринку	+	
Подолання залежності від внутрішнього ринку		+
Залежність від сезонних коливань на внутрішньому ринку		+
Завантаження вільних потужностей	+	
Зниження витрат	+	+

Підвищення ефективності збуту	+	
Компенсація коливань валютних курсів		+
Зниження загальних ризиків		+
Стабілізація цінової політики	+	

Після визначення цілей виникає необхідність в аналізі експортних можливостей (експортного потенціалу).

Як показало проведене дослідження у другому розділі дипломної роботи, одним з основних стримуючих факторів для розвитку експортного потенціалу є слабка увага керівництва ПП «Поліна» до позицій, можливостей та перспектив її виходу на міжнародний рівень.

Одним із резервів нарощування експортного потенціалу ПП «Поліна» є оптимізація кадрового потенціалу та направлення його можливостей на формування оптимальної структури управління підприємством, яке може виступати потенційним експортером. Для ПП «Поліна» необхідно створити структурний відділ, який би відповідав за експортну діяльність підприємства.

До його ключових завдань як органу управління мають відноситися:

- планування та організацію експортно-імпорتنих операцій;
- маркетингова діяльність;
- участь у виставках, ярмарках та презентаціях;
- підготовка, а також укладання зовнішньоторговельних договорів;
- прийом іноземних партнерів та відрядження власних спеціалістів за кордон і т.д.

Рекомендується на першопочатковому етапі створити підпорядкований експортний відділ у складі 2 осіб: керівника експортного департаменту, котрий організуватиме діяльність закордонного представництва, та його заступника – фахівця ЗЕД, котрий водночас мав би юридичну освіту та був спеціалістом в галузі міжнародного права. Керівнику експортного відділу підпорядковуватиметься за функціонально-організаційним принципом інформаційно-технологічний, котрий би відповідав за маркетингові дослідження ринків реалізації та забезпечення процесу постачання експортної продукції.

Одним із резервів нарощування експортного потенціалу є виробництво органічної продукції. Зважаючи на значний наявний природний потенціал для виробництва аграрної продукції та позитивні передумови, які існують в Україні, розвиток органічного сільського господарства є актуальним. Високі темпи зростання попиту на органічні продукти, розширення їх асортименту, поширення органічного землеробства в усьому світі свідчать про те, його подальший розвиток може стати серйозною альтернативою традиційному сільському господарству.

За інформацією комерційної служби Посольства США в Україні, середня окупність інвестицій в українське органічне землеробство становить близько 300%, що робить його одним із найпривабливіших напрямів для інвестицій в Україну. Як повідомляє підприємство «Органік Стандарт», станом на 20 серпня 2017 року в Україні 485 підприємців отримали сертифікат про виробництво органічної продукції.

Перспективи розвитку органічного сектору в Україні пов'язані також з експортною привабливістю завдяки сусідству з ринком ЄС, який нині є другим світовим ринком споживання органічних продуктів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Споживання органічної продукції та споживання на душу населення по регіонах у 2016 році

Регіон	Роздрібні продажі, млн. євро	Споживання на душу населення, євро
Африка	16	-
Азія	7 343	1,7
Європа	33 526	40,8
Латинська Америка	810	1,3
Північна Америка	41 939	26,5
Океанія	1 065	26,5
Світ	84 698	11,3

Джерело: [65]

Серед країн з найбільшими за розмірами ринками органічної продукції є Сполучені Штати Америки (38,9 млрд євро), Німеччина (9,5 млрд євро) та Франція (6,7 млрд євро).

Найвищий рівень споживання цих продуктів на душу населення спостерігається у Швейцарії (274 євро), Данії (227 євро) та Швеції (197 євро). Світовий ринок органічних продуктів зростає, починаючи з 2004 р. розмір органічного ринку Європи за період 2004 – 2016 рр. зріс у 3 рази і становив на кінець періоду 33,5 млрд євро (рис. 3.5).

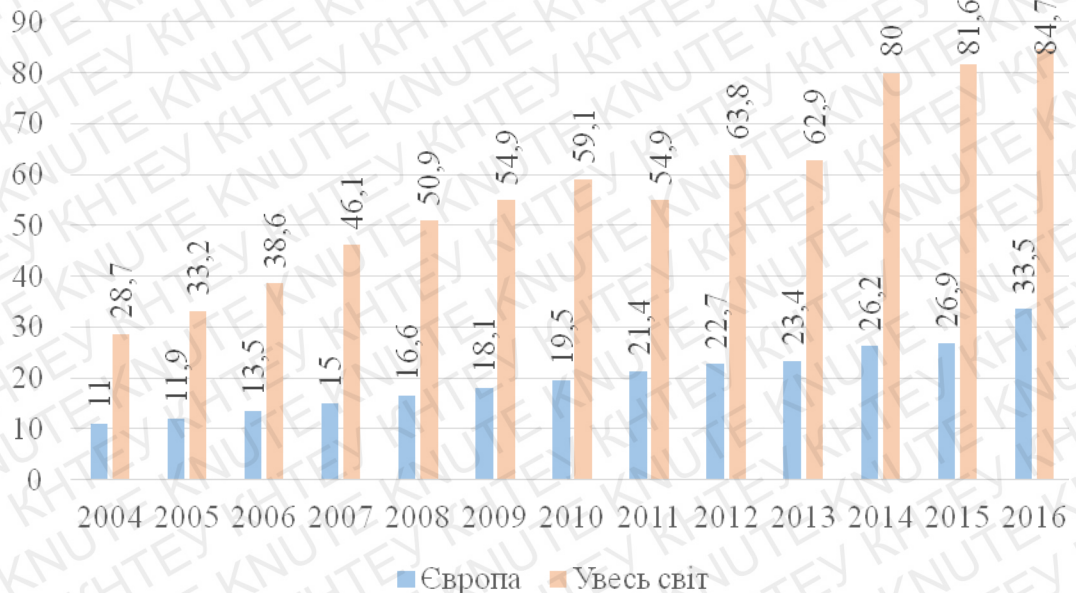


Рис. 3.5. Динаміка світового та європейського ринків органічних продуктів у протягом 2004 – 2016 рр., млрд. євро [64, 65]

На кінець 2016 р. в Європі нараховувалось 11,6 млн га (ЄС – 10,3 млн га) органічних сільськогосподарських площ у 3040 тис. господарств. На території Європи 2,4 % сільськогосподарських площ та 5,7 % у країнах Європейського Союзу є органічними. В Європі зосереджено 27 % органічних сільськогосподарських площ усього світу. Країнами з найбільшою площею органічних сільськогосподарських земель на європейському просторі є Іспанія (1,7 млн га), Італія (1,4 млн га) та Німеччина (1,1 млн га) (табл. 3.4).

Вісім європейських країн мають частку органічних сільськогосподарських площ вищу, ніж 10 % від усіх сільськогосподарських земель: Ліхтенштейн (30,9 %), Австрія (19,4 %), Швеція (16,4 %), Естонія (16,2 %), Швейцарія (16,4 %), Чеська Республіка (11,1 %), Латвія (11,2 %),

Італія (10,8 %). Обсяги продажів органічних продуктів досягли 26,2 млрд євро у 2015 р., що показує зростання на 7,6 % у порівнянні з попереднім роком. Найбільшим ринком органічних продуктів з товарообігом на суму 7,9 млрд євро залишається Німеччина.

Таблиця 3.4

Показники розвитку органічного землеробства в країнах Європи, 2016 р.

Країна	Площа земель органічного виробництва, тис. га	Частка земель органічного виробництва в загальному обсязі с.г. земель, %	Кількість господарств з органічним виробництвом, тис. од.	Частка органічної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції, %
Іспанія	1710,5	6,9	30,6	1,0
Італія	1387,9	10,8	48,7	2,2
Франція	1118,8	4,1	26,5	2,6
Німеччина	1047,6	6,3	23,4	4,4
Польща	657,9	4,3	24,8	0,2
Австрія	525,5	19,4	22,2	6,5
Великобританія	522,5	3,0	3,5	-
Швеція	501,8	16,4	5,4	6,0
Туреччина	491,9	2,0	71,5	-
Чеська Республіка	472,7	11,1	3,9	0,7
Україна	400,8	1,0	0,2	-
Естонія	355,6	16,2	1,5	-
Румунія	289,3	2,1	14,2	0,7
Греція	256,1	3,1	20,2	-
РФ	245,8	0,1	0,06	-
Латвія	203,4	11,2	3,5	0,2
Швейцарія	133,9	12,7	6,2	7,1
Ліхтенштейн	1,1	30,9	0,03	-

Джерело: [64]

Органічне виробництво в Україні, що почало свій розвиток наприкінці 90-х рр., в першу чергу завдяки попиту з боку трейдерів ЄС і переробників органічного зерна, олійних, бобових культур і дикоросів перебуває на стадії становлення. Більшість українських органічних господарств розташовані в Одеській, Херсонській, Київській, Полтавській, Вінницькій, Закарпатській, Львівській, Тернопільській, Житомирській областях, розміри їх угідь становлять від кількох гектарів, як і в більшості країн Європи, до декількох

тисяч. Зокрема, найбільшими виробниками сертифікованої органічної продукції в Україні є ПП «Агроекологія» (Полтавська обл.), ПП «ГалексАгро» и ТОВ «Органік Мілк» (Житомирська обл.), ТОВ «Старий Поріцк» (Волинська обл.), ТОВ «Чистий продукт-С», ФГ «Тизеш» (Закарпатська обл.), ПАТ «Етнопродукт» (Чернігівська обл.), ТОВ «Фабрика бакалійних продуктів» (Київська обл.), ТОВ «Органік Оригінал» (Київ). Вітчизняні органічні товаровиробники виготовляють біля 250 видів продукції, серед яких зернові, олійні та бобові культури, продукція молочарства, м'ясна продукція, джеми, соки, мед та продукти з нього, дикороси, лікарські трави, ягоди, гриби та інші.

Враховуючи вагомість та перспективність органічного землеробства в контексті забезпечення продовольчої безпеки держави та розвитку її виробничого та експортного потенціалу, Міністерством аграрної політики вироблені орієнтири його розвитку до 2020 року, якими є зростання частки сільськогосподарських угідь, що сертифіковані до органічних стандартів, до 5 %, збільшення у 3 рази кількості сільгоспідприємств, які продукують органічну продукцію, та зростання частки органічної продукції до 3 %, що відповідає статистичним показникам основних європейських країн, які розвивають цей напрямок сільськогосподарського виробництва. Доцільність нарощування експортного потенціалу органічної продукції України в сучасних умовах підсилюється, оскільки ця продукція не підлягає квотуванню в рамках зони вільної торгівлі з ЄС. Враховуючи євроінтеграційні прагнення України, органічне землеробство виступає одним із факторів посилення економічних зв'язків із Європейським Союзом та формування конкурентних переваг на зовнішніх ринках.

Першим етапом в побудові експортної стратегії виходу на нові зарубіжні ринки має бути етап попереднього відбору можливих ринків, сутність якого зводиться до оцінки всіх потенційно можливих ринків збуту продукції або послуг досліджуваного підприємства. При цьому основними

макрофільтрами для оцінювання є географічна віддаленість, політичні ризики, ризики бізнес-середовища.

Географічна віддаленість – це фактор, що визначає низку особливостей експортної діяльності. При значній географічній віддаленості зростають витрати на доставку продукції, що значно здорожчує її ціну, подовжуються терміни доставки, що негативно впливає на збереженість, а також зростають ризики втрати або пошкодження товару. Крім того, географічна віддаленість визначає можливості використання того чи іншого виду транспорту для доставки товарів за кордон.

Отже, виходячи з аналізу ринку органічної продукції та географічної віддаленості, для підприємства ПП «Поліна» можливим зарубіжним ринком збуту продукції може бути ринок Німеччини.

Оцінимо також потенційно можливі ринки збуту для вітчизняних підприємств з позиції політичних ризиків. Спочатку звернемо увагу на політичну ситуацію в Європі та стан відносин нашої держави з європейськими країнами. Перш за все зауважимо, що значні сприятливі зміни відбулися останнім часом у взаємодії України та держав-членів Європейського Союзу, зокрема щодо можливостей зростання експорту вітчизняних товарів до ЄС. Ці можливості пов'язані з підписанням Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Спосіб просування товару на зовнішній ринок – прямий експорт шляхом підписання угоди з дистриб'ютором.

Договір з дистриб'ютором на поставку органічної продукції (кукурудза та пшениця) пропонується укласти на умовах СРТ. Термін перекладається як «фрахт/перевезення оплачено до». Продавець береться оплатити всі рахунки по доставці товару на вказане місце призначення. При цьому за пошкодження, втрату вантажу, інші супутні витрати, які виникнуть після відвантаження вантажу перевізнику, відповідальність несе сам покупець.

Правилами покладають на продавця СРТ такі обов'язки:

- доставити товар разом з комерційним рахунком-фактурою;

- отримати експортну ліцензію на товар, виконати інші експортні вимоги;
- скласти договір перевезення по типовим для такого товару маршрутами;
- шляхом надання товару перевізнику (першому з них, якщо їх декілька);
- нести всі ризики по доставці вантажу, крім обумовлених в інших пунктах правил;
- оплатити витрати, в тому числі фрахт, навантаження і вивантаження, митні формальності і збори, якщо за договором вони лягають на продавця;
- повідомити покупця, що товар доставлений;
- надати транспортні документи з доставки покупцеві (допускається в електронному вигляді);
- оплатити при необхідності перевірку вантажу, промаркувати і упакувати його;
- надати покупцеві інші документи на товар, які необхідні для доставки.

Покупець за умовами СРТ зобов'язаний:

- оплатити обумовлену ціну за вантаж;
- отримати імпорتنу ліцензію і в разі потреби оформити інші документи по доставці вантажу;
- прийняти вантаж в обумовлений термін в зазначеному місці;
- нести ризики за пошкодження і втрату товару, коли він буде доставлений;
- нести витрати з транзитного перевезення вантажу і після його доставки, якщо це передбачено договором;
- прийняти документ з доставки товару;
- оплатити огляд товару перед вантаженням, якщо це необхідно;
- відшкодувати витрати продавцеві, якщо той надавав допомогу покупцеві.

Отже, підсумовуючи представимо експортну стратегію ПП «Поліна» у вигляді таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Експортна стратегія ПП «Поліна»

Параметр	Характеристика
Мета експортної стратегії	Збільшення обсягів реалізації продукції підприємства за рахунок експортної діяльності
Місія експортної стратегії	Просування власної продукції на європейський ринок шляхом налагодження довготривалих тісних стосунків з іноземними партнерами
Завдання експортної стратегії	<ul style="list-style-type: none"> - пошук можливих покупців продукції підприємства в європейських країнах; - встановлення тісних контактів з іноземними покупцями; - забезпечення високої якості продукції відповідно до європейських стандартів; - дотримання чіткого виконання умов зовнішньоекономічних контрактів з європейськими партнерами.
Виконавці	Структурний відділ, який би відповідає за експортну діяльність підприємства
Продукція	Органічна пшениця та кукурудза
Ринки збуту	Риніг органічної продукції Німеччини
Спосіб просування товару на зовнішній ринок	Прямий експорт шляхом підписання угоди з дистриб'ютором

З метою підвищення ефективності експортних стратегій ПП «Поліна», на нашу думку, доцільно використовувати на підготовчому етапі розробки стратегії розроблену Девідом Нортоном та Робертом Капланом систему збалансованих показників.

Її використання при формуванні експортної стратегії дозволить підприємству реалізувати багатовекторну політику управління бізнесом на основі розробки комплексної системи стратегічних цілей і ключових показників діяльності.

3.3 Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів на коротко- та середньострокову перспективу

За сприятливих кліматичних умов та виконання всіх агротехнічних вимог під час вирощування органічної озимої пшениці у середньому можна розраховувати на таку врожайність – 35-40 т/га. Середня врожайність органічної кукурудзи на силос, при вирощуванні за оптимальних агрокліматичних умов, становить від 200 до 300 ц/га, для органічної кукурудзи на зерно – від 50 до 80 центнерів з гектара (зерно з вологістю 14 %).

В таблиці 3.6 нами розраховано об'єм виробництва пшениці та кукурудзи після впровадження експортної стратегії «переорієнтування».

Таблиця 3.6

Об'єм виробництва пшениці та кукурудзи ПП «Поліна» після впровадження експортної стратегії «переорієнтування»

Культура	Посівна площа у 2017 році, га	До впровадження експортної стратегії		Після впровадження експортної стратегії		Відхилення, +/-	
		Врожайність, ц	Зібрано, т	Min. врожайність, ц	Зібрано, т	Врожайність, ц	Зібрано, т
Пшениця	191	28,42	542,8	35	668,5	+6,58	+125,7
Кукурудза	849,5	42,27	3591	50	4247,5	+7,73	+656,5

При мінімальній врожайності зернових та збереженні посівної площі на рівні 2017 року ПП «Поліна» зможе зібрати 668,5 т пшениці та 4 247,5 кукурудзи на зерно, що більше на 125,7 т та на 656,5 т відповідно ніж до впровадження стратегії.

Слід відзначити, що органічні продукти вирощуються на полях без застосування синтетичних пестицидів та добрив. За нормами відповідних

виробничих практик під час зберігання органічних продуктів мають бути виконані такі запобіжні заходи:

- усунення всіх потенційних джерел поширення та зон розмноження шкідників;
- уникнення одночасного зберігання в одному складському приміщенні органічного та звичайного врожаю;
- дотримання гігієнічних норм;
- запобігання потраплянню шкідників до складських приміщень;
- перевірка на зараженість органічної сировини, що надходить;
- контроль таких зовнішніх показників, як температура, тиск, освітлення, вологість, циркуляція повітря;
- застосування механічних та фізичних методів боротьби зі шкідниками, передислокації, вентиляції, очищення, сортування, видалення забруднених продуктів;
- використання таких інертних газів, як CO₂, N₂ (можливо лише в закритих приміщеннях);
- використання виключно нетоксичних, несинтетичних продуктів, таких як діатомова земля (діоксин кремнію).

Таким чином, витрати на виробництва органічної пшениці та кукурудзи в середньому збільшаться на 15%. Тобто, собівартість виробництва органічної кукурудзи становитиме 10 409 тис. грн., а органічної пшениці – 2 340,5 тис. грн..

На рис. 3.6 представлено динаміку цін в Німеччині на органічну кукурудзу та пшеницю (ціни на умовах CPT).

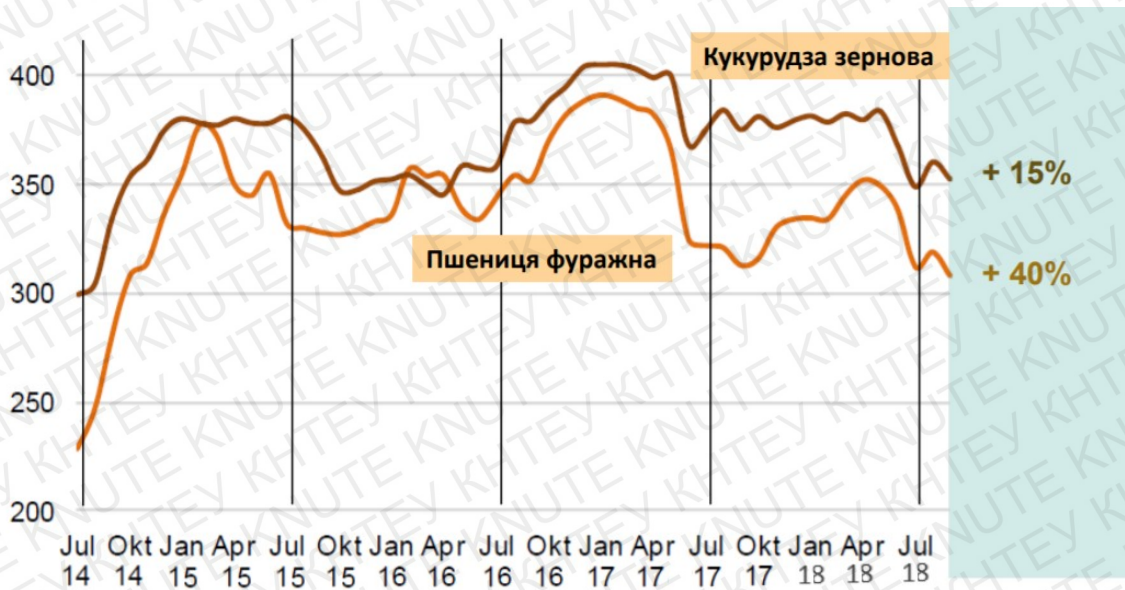


Рис.3.6. Динаміка цін в Німеччині на органічну кукурудзу та пшеницю у 2014 – 2018 роках, євро/т (ціни на умовах СРТ) [62]

Отже, ціна за тону органічної кукурудзи становитиме приблизно 350 євро, за тону органічної пшениці – приблизно 310 євро.

Очікується, що німецький ринок органічної продукції щорічно зростатиме на 10% (рис. 3.7).

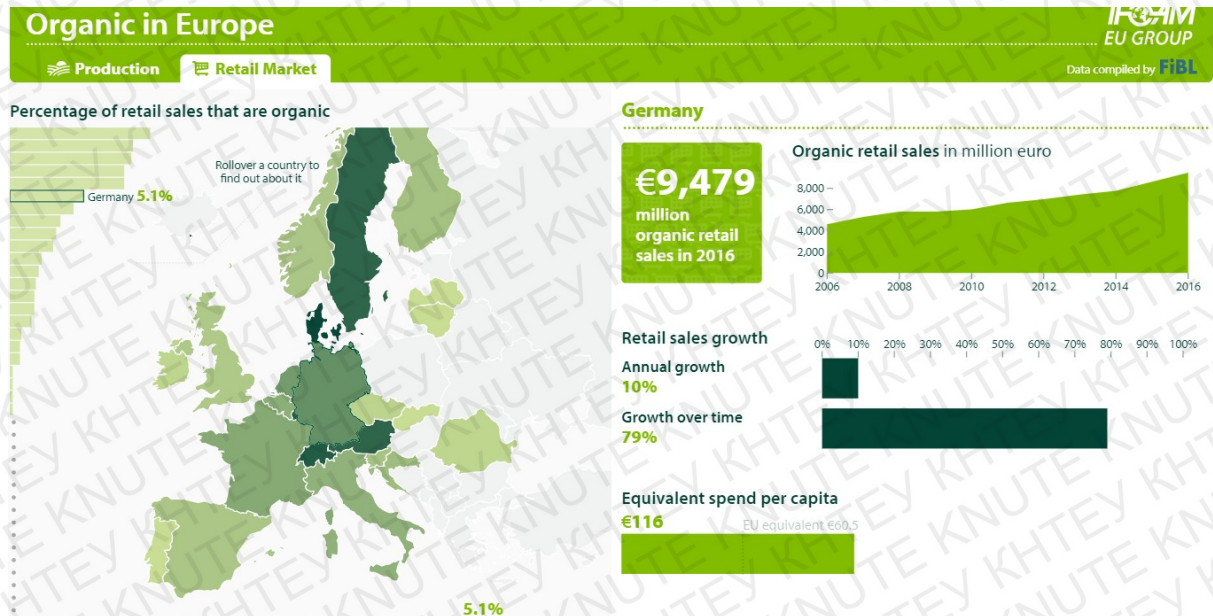


Рис. 3.7. Статистика німецького ринку органічної продукції [63]

Далі визначимо розмір доходу від експорту органічної пшениці. Курс 1

євро = 33 грн.:

2019 рік: $668,5 \text{ т} * 310 \text{ євро/т} * 33 = 6\,837,6 \text{ тис. грн.};$

2020 рік: $668,5 \text{ т} * 1,1 * 310 \text{ євро/т} * 33 = 7\,524 \text{ тис. грн.};$

2021 рік: $735,35 \text{ т} * 1,1 * 310 \text{ євро/т} * 33 = 8\,276,4 \text{ тис. грн.}$

Згідно Договору ПП «Поліна» поставляє німецькій дистриб'юторській компанії товари на умовах СРТ, з м. Кременчуг (Україна) в місто Дрезден (Німеччина).

Таким чином, основними статтями витрат будуть транспортні, вантажно-розвантажувальні та страхові.

Планується, що доставка продукції з м. Кременчуг до м. Дрезден буде залізничним транспортом.

Вартість послуги «Подача вагонів і контейнерів для навантаження (вивантаження)» становить 363,05 грн. за 1 вагон [38].

Вартість надання послуг, пов'язаних з перевезенням експортно-імпорتنих та транзитних вантажів, становить 79,37 грн. за тону [38].

1 вагон – це 70 тон.

Отже, вартість перевезення становитиме:

2019 рік: $668,5 \text{ т} * 79,37 \text{ грн/т} + 363,05 \text{ грн/в} * (668,5 \text{ т} / 70 \text{ т}) = 56,7 \text{ тис. грн.};$

2020 рік: $735,35 \text{ т} * 79,37 \text{ грн/т} + 363,05 \text{ грн/в} * (735,35 \text{ т} / 70 \text{ т}) = 62,4 \text{ тис. грн.};$

2021 рік: $808,9 \text{ т} * 79,37 \text{ грн/т} + 363,05 \text{ грн/в} * (808,9 \text{ т} / 70 \text{ т}) = 68,6 \text{ тис. грн.}$

Вартість вантажно-розвантажувальних робіт електрокозловими кранами складає 19,63 грн. за тону [38]. Отже, вартість вантажно-розвантажувальних робіт становитиме:

2019 рік: $19,63 * 668,5 = 13,1 \text{ тис. грн.};$

2020 рік: $19,63 * 735,35 = 14,4 \text{ тис. грн.};$

2021 рік: $19,63 * 808,9 = 15,9 \text{ тис. грн.}$

Тарифи по страхуванню вантажів змінюються в межах 0,04% - 1% від

страхової суми (вартості вантажу) в залежності від факторів ризику і обсягу наданого покриття [37]. Беремо середній тариф 0,52%. Отже, вартість страхових послуг становитиме:

2019 рік: 6 837,6 тис. * 0,52% = 35,6 тис. грн.;

2020 рік: 7 524 тис. * 0,52% = 39,1 тис. грн.;

2021 рік: 8 276,4 тис. * 0,52% = 43,01 тис. грн.

Витрати на придбання ліцензії, проведення експертизи становлять 3% від внутрішньої ціни закупки:

2019 рік: 6 837,6 тис. * 3% = 205,1 тис. грн.;

2020 рік: 7 524 тис. * 3% = 225,7 тис. грн.;

2021 рік: 8 276,4 тис. * 3% = 248,3 тис. грн.

Накладні витрати (оплата праці та витрати підприємства на ЗЕД – угоди) становлять 25% від розміру експорту:

2019 рік: 6 837,6 тис. * 25% = 1 709,4 тис. грн.;

2020 рік: 7 524 тис. * 25% = 1 881 тис. грн.;

2021 рік: 8 276,4 тис. * 25% = 2 069,1 тис. грн.

Розраховані дані для наочності зводимо в таблицю 3.7.

Таблиця 3.7

Показники діяльності підприємства ПП «Поліна» від реалізації експортної стратегії (органічна пшениця), тис. грн.

№ п/п	Показники експортно-імпоротної діяльності підприємства	2019 рік	2020 рік	2021 рік
	1	2	3	4
1.	Витрати на придбання ліцензії, проведення експертизи	35,6	39,1	43,01
2.	Транспортні витрати	56,7	62,4	68,6
3.	Вантажно-розвантажувальні витрати	13,1	14,4	15,9
4.	Страхові витрати	35,6	39,1	43,01
5.	Інші витрати на ЗЕД	1709,4	1881,0	2069,1
6.	Разом витрат: (р.1 + р.2 + р.3 + р.4 + р.5)	1850,4	2036	2239,62
7.	Виробнича собівартість продукції	2340,52	2574,57	2832,03
8.	Загальна собівартість експорту: (р. 6 + р. 7)	4190,92	4610,57	5071,65

9.	Дохід від експорту	6837,60	7524,00	8276,40
10.	Прибуток до оподаткування: (р. 9 – р.8)	2646,68	2913,43	3204,75
11.	Податок на прибуток(ставка податку 18%): (р. 10* 18%)	476,40	524,42	576,86
12.	Чистий прибуток: (р. 10 – р. 11)	2170,28	2389,01	2627,90

Таким чином, ми бачимо, що чистий прибуток від реалізації запропонованої експортної стратегії ПП «Поліна» отримує у 2019 році у розмірі 2 170,28 тис. грн., у 2020 році – 2 389,01 тис. грн., у 2021 році – 2 627,90 тис. грн.

При розрахунку ефективності зовнішньоекономічної діяльності необхідно спів ставити валові доходи підприємства від здійснення зовнішньоекономічної операції і валові витрати, пов'язані з її проведенням.

Поодиноким показником, що характеризує ефективність зовнішньоекономічної діяльності, може бути показник рентабельності, що розраховується за формулою:

$$P = \text{ЧП} / B, \quad (3.1)$$

де P – рентабельність зовнішньоекономічної операції;

ЧП – прибуток від здійснення зовнішньоекономічної операції, зменшений на суму податку на прибуток, грош. од.,

B – загальні витрати на проведення зовнішньоекономічної операції, грош. од.

Отже, рентабельність експорту органічної пшениці до Німеччини:

2019 рік: $P = 2170,28 / 4190,92 = 0,5178$ або 51,78%.

2020 рік: $P = 2\,389,01 / 4610,57 = 0,5181$ або 51,81%.

2021 рік: $P = 2\,627,90 / 5071,65 = 0,5181$ або 51,81%.

Далі розрахуємо ефективність реалізації експорту органічної кукурудзи до Німеччини.

Визначимо розмір доходу від експорту органічної кукурудзи. Курс 1 євро = 33 грн.:

2019 рік: $4247,5 \text{ т} * 350 \text{ євро/т} * 33 = 49\,058,6$ тис. грн.;

2020 рік: $4247,5 \text{ т} * 1,1 * 350 \text{ євро/т} * 33 = 53\,964,5 \text{ тис. грн.};$

2021 рік: $4672,25 \text{ т} * 1,1 * 350 \text{ євро/т} * 33 = 59\,360,9 \text{ тис. грн.}$

Згідно Договору ПП «Поліна» поставляє німецькій дистриб'юторській компанії товари на умовах СРТ, з м. Кременчуг (Україна) в місто Дрезден (Німеччина). Таким чином, основними статтями витрат будуть транспортні, вантажно-розвантажувальні та страхові.

Планується, що доставка продукції з м. Кременчуг до м. Дрезден буде залізничним транспортом.

Вартість послуги «Подача вагонів і контейнерів для навантаження (вивантаження)» становить 363,05 грн. за 1 вагон [38].

Вартість надання послуг, пов'язаних з перевезенням експортно-імпортних та транзитних вантажів, становить 79,37 грн. за тону [38].

1 вагон – це 70 тон.

Отже, вартість перевезення становитиме:

2019 рік: $4247,5 \text{ т} * 79,37 \text{ грн/т} + 363,05 \text{ грн/в} * (4247,5 \text{ т} / 70 \text{ т}) = 359,2 \text{ тис. грн.};$

2020 рік: $4672,25 \text{ т} * 79,37 \text{ грн/т} + 363,05 \text{ грн/в} * (4672,25 \text{ т} / 70 \text{ т}) = 395,1 \text{ тис. грн.};$

2021 рік: $5139,5 \text{ т} * 79,37 \text{ грн/т} + 363,05 \text{ грн/в} * (5139,5 \text{ т} / 70 \text{ т}) = 434,8 \text{ тис. грн.}$

Вартість вантажно-розвантажувальних робіт електрокозловими кранами складає 19,63 грн. за тону [38]. Отже, вартість вантажно-розвантажувальних робіт становитиме:

2019 рік: $19,63 * 4247,5 = 83,4 \text{ тис. грн.};$

2020 рік: $19,63 * 4672,25 = 91,7 \text{ тис. грн.};$

2021 рік: $19,63 * 5139,5 = 100,9 \text{ тис. грн.}$

Тарифи по страхуванню вантажів змінюються в межах 0,04% - 1% від страхової суми (вартості вантажу) в залежності від факторів ризику і обсягу наданого покриття [37]. Беремо середній тариф 0,52%. Отже, вартість страхових послуг становитиме:

2019 рік: 49 058,6 тис. * 0,52% = 255,1 тис. грн.;

2020 рік: 53 964,5 тис. * 0,52% = 280,6 тис. грн.;

2021 рік: 59 360,9 тис. * 0,52% = 308,7 тис. грн.

Витрати на придбання ліцензії, проведення експертизи становлять 3% від внутрішньої ціни закупки:

2019 рік: 49 058,6 тис. * 3% = 1471,8 тис. грн.;

2020 рік: 53 964,5 тис. * 3% = 1618,9 тис. грн.;

2021 рік: 59 360,9 тис. * 3% = 1780,8 тис. грн.

Накладні витрати (оплата праці та витрати підприємства на ЗЕД – угоди) становлять 25% від розміру експорту:

2019 рік: 49 058,6 тис. * 25% = 12264,7 тис. грн.;

2020 рік: 53 964,5 тис. * 25% = 13491,1 тис. грн.;

2021 рік: 59 360,9 тис. * 25% = 14840,2 тис. грн.

Розраховані дані для наочності зводимо в таблицю 3.8.

Таблиця 3.8

Показники діяльності підприємства ПП «Поліна» від реалізації експортної стратегії
(органічна кукурудза), тис. грн.

№ п/п	Показники експортно-імпоротної діяльності підприємства	2019 рік	2020 рік	2021 рік
	1	2	3	4
1.	Витрати на придбання ліцензії, проведення експертизи	1471,8	1618,9	1780,8
2.	Транспортні витрати	359,2	395,1	434,8
3.	Вантажно-розвантажувальні витрати	83,4	91,7	100,9
4.	Страхові витрати	255,1	280,6	308,7
5.	Інші витрати на ЗЕД	12264,7	13491,1	14840,2
6.	Разом витрат: (р.1 + р.2 + р.3 + р.4 + р.5)	14434,2	15877,4	17465,4
7.	Виробнича собівартість продукції	10409,0	11449,9	12594,9
8.	Загальна собівартість експорту: (р. 6 + р. 7)	24843,2	27327,3	30060,3
9.	Дохід від експорту	49058,6	53964,5	59360,9
10.	Прибуток до оподаткування: (р. 9 – р.8)	24215,4	26637,2	29300,6
11.	Податок на прибуток(ставка податку 18%): (р. 10* 18%)	4358,8	4794,7	5274,1
12.	Чистий прибуток: (р. 10 – р. 11)	19856,6	21842,5	24026,5

Таким чином, ми бачимо, що чистий прибуток від реалізації запропонованої експортної стратегії (органічна кукурудза) ПП «Поліна» отримує у 2019 році у розмірі 19 856,6 тис. грн., у 2020 році – 21 842,5 тис. грн., у 2021 році – 24 026,5 тис. грн.

Отже, рентабельність експорту органічної кукурудзи до Німеччини становить:

2019 рік: $R = 19\,856,6 / 24\,843,3 = 0,7993$ або 79,93%.

2020 рік: $R = 21\,842,5 / 27\,327,3 = 0,7993$ або 79,93%.

2021 рік: $R = 24\,026,5 / 30\,060,3 = 0,7993$ або 79,93%.

Таким чином, проведені розрахунки свідчать про доцільність та ефективність запропонованої експортної стратегії «переорієнтування», а саме експорт органічної продукції на ринок Німеччини.

Висновки до розділу 3

Єдиною перспективною стратегією розвитку експортного потенціалу підприємства ПП «Поліна» є стратегія переорієнтації. Принципом успішної переорієнтації з найменшими витратами, на нашу думку, є спорідненість попереднього та обраного в якості пріоритету майбутньої реалізації експортного потенціалу ринків. Вибір неспорідненого ринку пов'язаний з витратами ресурсів та часу на перепрофілювання потенціалу підприємства обов'язково виявиться ефективним.

З метою підвищення ефективності експортних стратегій ПП «Поліна», на нашу думку, доцільно використовувати на підготовчому етапі розробки стратегії розроблену Девідом Нортоном та Робертом Капланом систему збалансованих показників. Її використання при формуванні експортної стратегії дозволить підприємству реалізувати багатовекторну політику управління бізнесом на основі розробки комплексної системи стратегічних цілей і ключових показників діяльності.

Використання збалансованої системи показників при розробці експортної стратегії підприємства спроможне забезпечити цілеспрямований моніторинг його діяльності, а також дозволити спрогнозувати і попередити появу проблем, органічно поєднати рівні стратегічного й оперативного управління, охопити зв'язки між минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми й зовнішніми аспектами діяльності підприємства. СЗП дозволяє усунути розрив між розробкою стратегії та її практичною реалізацією, оцінити саму стратегію і окремі процеси діяльності, оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов.

Для ПП «Поліна» в умовах, коли найбільш динамічним ринком продовольства у світі стає ринок органічної продукції, розвиток органічного виробництва має стати пріоритетним напрямом. Зважаючи на значний наявний природний потенціал для виробництва аграрної продукції та позитивні передумови, які існують в Україні, розвиток органічного сільського господарства є актуальним. А проведені розрахунки свідчать про доцільність та ефективність запропонованої експортної стратегії «переорієнтування», а саме експорт органічної продукції на ринок Німеччини.

ВИСНОВКИ

Робота присвячена експортній стратегії аграрного підприємства на

прикладі Приватного підприємства «Поліна».

Під час виконання дипломної роботи відповідно до поставленої мети було досліджено теоретико-методологічні аспекти дослідження експортної стратегії підприємств АПК, вивчена експортна діяльність підприємства ПП «Поліна», досліджено результати фінансово-господарської діяльності підприємства, проаналізовано конкурентне середовище та оцінено економічну ефективність експортної стратегії підприємства, визначено основні напрямки вдосконалення управління експортним потенціалом підприємства та розроблено експортну стратегію для підприємства ПП «Поліна».

На основі проведеного дослідження зроблено такі висновки й рекомендації.

Проблема розробки експортних стратегій є відносно новою як для вітчизняного бізнесу, так і для економічної науки. Тим не менш, у вітчизняній літературі проблемі розробки експортної стратегії приділяється значна увага, через що на сьогодні не існує єдиного тлумачення її сутності.

Складність теоретичного узагальнення сутності експортної стратегії полягає у відсутності універсальних вимог щодо її змісту, оскільки останній значною мірою визначається розмірами та напрямом діяльності підприємства, що її реалізує. Проте мінливість зовнішнього середовища, відчутна міжнародна конкуренція та орієнтація на зовнішні ринки посилюють актуальність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах усіх сфер діяльності.

у економічній літературі не зустрічається визначення поняття «експортна стратегія підприємств агропромислового комплексу», оскільки «експортна стратегія» як економічна категорія є поняттям, що не має галузевих особливостей. Однак, на нашу думку, експортну стратегію підприємств АПК можна визначити як сукупність дій аграрних підприємств, спрямовану на реалізацію їх експортного потенціалу, що визначається

ресурсними можливостями підприємства та формується під впливом умов міжнародної торгівлі агропромисловою продукцією.

Аналіз стану формування та тенденції реалізації експортного потенціалу підприємств агророзробничого сектору регіону дозволяють визначити основні проблеми та перешкоди у його подальшому розвитку:

- невисокий рівень конкурентоспроможності продукції багатьох підприємств-виробників у сільськогосподарських галузях та промисловому виробництві продуктів харчування;
- низькі фінансові можливості більшості внутрішньорегіональних підприємств для реалізації проектів у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- відсутність досвіду менеджменту підприємств галузі у проведенні експортно-імпортних операцій, митному оформленні, укладанні зовнішньоторговельних контрактів;
- нерозуміння управлінським персоналом підприємств, які можуть стати учасниками зовнішньоекономічних операцій, важливості сертифікації та стандартизації продукції, що виробляється ними;
- постійне зростання вартості проведення експортної діяльності, проблеми з відшкодуванням податку на додану вартість, що зумовлює втрати безпосередніх сільськогосподарських товаровиробників;
- втрата довіри з боку іноземних операторів щодо надійності вітчизняних постачань агропродовольчої продукції, що обумовлено непослідовними та часто необґрунтованими кроками державних органів влади стосовно встановлення експортних обмежень [3];
- нерозвиненість страхових та кредитних інститутів забезпечення розвитку експортної діяльності;
- складність у вирішенні господарських спорів в українських судах та відсутність практики у відстоюванні інтересів в закордонних судових та інших органах.

Приватне підприємство Агрофірма «Поліна» Світловодського району знаходиться в північно-східній частині Кропивницької області у селищі

Подорожнє, розташований у північній частині правобережного українського лісостепу. Предметом господарювання є виробництво продукції рослинництва, яка залежить від сезонних змін. Головним видом діяльності підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Основні ринки збуту: Україна, підприємства Кропивницької та Полтавської областей, м. Київ.

На основі обчисленого трикомпонентного показника фінансової стійкості нами було визначено типи фінансової стійкості ПП «Поліна» протягом аналізованого періоду 2015 – 2017 років. У 2015 році фінансова стійкість ПП «Поліна» відповідає критичному фінансовому стану. При критичному фінансовому стані підприємство не в змозі формувати всі запаси і витрати за рахунок нормальних джерел фінансування і знаходиться на межі банкрутства. Однак у 2016 та 2017 роках ситуація покращилася. Фінансова стійкість ПП «Поліна» відповідає нормальному фінансовому стану. За цією ситуацією організація залучає для покриття запасів не тільки власні оборотні кошти, а й довгострокові кредити.

Досліджуючи експортну діяльність ПП «Поліна» можемо відзначити, що протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція до скорочення експорту. Щорічне зростання кількості експортерів та відсутність експортної стратегії призвело до того, що ПП «Поліна» втрачає свою долю ринку.

Таким чином, для ПП «Поліна» потрібно розробити експортну стратегію. Адже відкриття нових ринків збуту разом із посиленням позицій на вже існуючих дасть змогу компанії збільшити вантажообіг та розширити коло партнерів у країнах призначення. Що в свою чергу покращить фінансове становище компанії.

Таким чином, з огляду на отримані результати, необхідним є вдосконалення теоретико-методичних та практичних аспектів управління розвитком експортного потенціалу аграрного підприємства.

Єдиною перспективною стратегією розвитку експортного потенціалу підприємства ПП «Поліна» є стратегія переорієнтації. Принципом успішної

переорієнтації з найменшими витратами, на нашу думку, є спорідненість попереднього та обраного в якості пріоритету майбутньої реалізації експортного потенціалу ринків. Вибір неспорідненого ринку пов'язаний з витратами ресурсів та часу на перепрофілювання потенціалу підприємства обов'язково виявиться ефективним.

Для ПП «Поліна» в умовах, коли найбільш динамічнішим ринком продовольства у світі стає ринок органічної продукції, розвиток органічного виробництва має стати пріоритетним напрямом. Зважаючи на значний наявний природний потенціал для виробництва аграрної продукції та позитивні передумови, які існують в Україні, розвиток органічного сільського господарства є актуальним. А проведені розрахунки свідчать про доцільність та ефективність запропонованої експортної стратегії «переорієнтування», а саме експорт органічної продукції на ринок Німеччини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкін Л.І., Атрамова М.А., Олексіїв А.І. Національна економіка. – М: Видавництво «Економість», 2017. – 864 с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие – М.: Финансы и статистика, 2016. – 248 с.
3. Аналіз ринку органічної продукції в Україні, 15 лютого 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agropolit.com/spetsproekty/407-analiz-rinku-organichnoyi-produktsiyi-v-ukrayini>
4. Бекетов А.А. Реализация экспортной стратегии как способ выхода промышленных предприятий на внешний рынок // Кант. Маркетинг. 2017. №5. С. 50-53.
5. Бойко О.О. Розробка вітчизняними підприємствами стратегії виходу на нові зарубіжні ринки // Актуальні проблеми економіки. 2016. №7 (181). С. 31-40.
6. Бочаева З. Н. Управление экономическим ростом. – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2017. – 104 с.
7. Внешнеэкономическая деятельность предприятия [Текст]/ Л.Е. Стровский, С.К. Казанцев, Е.А. Першина и др.; под ред. Л.Е. Стровского. – 2-е изд., перераб и доп. – М: ЮНИТИ, 2018. – 823 с.
8. Волошанюк Н.В., Сьомка А.К. Аграрний сектор України: тенденції, суб'єкти, перспективи реформування // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. № 13. С. 45-49.
9. Галаган О.В. Дослідження механізму реалізації експортної стратегії підприємств АПК // Агросвіт. 2016. № 19. С. 19-22.
10. Галаган О.В. Особливості стратегічного управління експортною діяльністю підприємств АПК // Економіка та держава. 2017. № 9. С. 80-83.

11. Галаган О.В. Підвищення ефективності експортної діяльності підприємств АПК на засадах стратегічного управління // Європейські перспективи. 2016. № 7. С. 15-20.
12. Галаган О.В. Сутність та особливості формування експортної стратегії підприємств АПК // Ефективна економіка. 2017. № 9. С. 19-26.
13. Гладченко К., Ріхтер Т. Процедури експорту органічних продуктів: посібник. – К.: Дослідний інститут органічного сільського господарства, 2016. – 84 с.
14. Грановська В.Г. Перспективи розвитку ринку органічної продукції в Україні // Економіка АПК. 2017. № 4. С.31-40.
15. Григоренко Я.О. Реалізація аграрного потенціалу України в системі забезпечення економічної безпеки держави: дис... канд. екон. наук: 21.04.01 / Національний інститут стратегічних досліджень. – К., 2018. – 268 с.
16. Гудзь И. Какую украинскую продукцию покупают за границей и какие перспективы у экспорта в 2017 году // Delo [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://delo.ua/ukraine/kakuju-ukrainskuju-produkciju-pokupajut-za-granicej-i-kakie-pers-327484/?supdated_new=1512535189.
17. Дуб. Б. Сучасний стан і тенденції економічної безпеки агрохолдингів в Україні // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2017. № 1. С. 95-107.
18. Дуглас С., Крейг С. Эволюция стратегии глобального маркетинга: масштабы, сфера действия и синергизм // В кн. Классика маркетинга / Составители Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. – СПб.: Питер, 2016. – 485 с.
19. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
20. Залізняк В.П. Прогнозування ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності підприємства // Економіка і організація управління. 2016. № 4(20). С. 95-99.

21. Зборовська Ю.Л. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК України в контексті глобалізації // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. 2016. № 5. С. 108-116.
22. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: монографія. – Х: ВД "Інжек", 2017. – 192 с.
23. Кирчата І.М. Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія / Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т. – Х.: ХНАДУ, 2016. – 160 с.
24. Королев В.И., Королева Е.Н. Разработка экспортной стратегии компании // Российский внешнеэкономический вестник. 2017. № 1. С. 54-64.
25. Кузьмін О. С., Босак Л.О., Дарміць Р.З. Планування, організування та мотивування зовнішньоекономічної діяльності. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська Політехніка», 2016. – 324 с.
26. Лаврів І.М. Теоретичні аспекти формування експортного потенціалу // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 8. С. 129-131.
27. Лапыгин, Ю.Н. Стратегическое развитие организации [Текст] / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лачинина; под ред. Ю.Н. Лапыгина. – М.: Кнорус, 2016. – 288 с.
28. Лебедев Д.С. Методика формирования экспортной стратегии промышленных предприятий: Учеб. пособие / Д.С. Лебедев; Науч. ред. проф. Л.Б. Парфенова. Яросл. гос. ун-т. – Ярославль, 2018. – 104 с.
29. Левків Г.Я. Алгоритм розробки стратегічного плану маркетингового менеджменту на підприємствах АПК // Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 4. С. 99-105.
30. Марченко В.М., Лебедева Н.П. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності // Економіка та управління підприємствами. 2017. № 3. С. 592-596.

31. Мельник О., Логвіненко Ю. Індикатори оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2017. № 15 (599). С. 124-130.

32. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпэл Д. Школы стратегий: стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. – СПб: Питер, 2002. – 330 с.

33. Митний кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>

34. Олин Б. Межрегиональная и международная торговля. – М.: Дело, 2018. – 415 с.

35. Офіційний портал Інформаційно-аналітичної агенції «АПКІнформ». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apk-inform.com>

36. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.

37. Офіційний сайт страхової компанії Український страховий стандарт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://usstandart.com.ua/>

38. Офіційний сайт Укрзалізниці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uz.gov.ua>

39. Охріменко О.О. Інтегрований розвиток експортного потенціалу АПК України в контексті трансформації зовнішньоекономічних зв'язків // Ефективна економіка. 2018. № 4.

40. Пішенін І.К. Особливості організації транспортних перевезень продукції агропромислового комплексу // Економіка та управління національним господарством. 2018. № 21. С. 193-196.

41. Попов С.В. ВЭД фирмы: особенности менеджмента и маркетинга: учеб. пособие. – М.: Издательство «Ось-89», 2017. – 288 с.

42. Посібник «Органічна кукурудза» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

https://ukraine.fibl.org/fileadmin/documents-ukraine/ORGANIC_CORN_for_web.pdf

43. Посібник «Органічна пшениця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://ukraine.fibl.org/fileadmin/documents-ukraine/Booklets/pshenucja_A4.pdf
44. Пухтаевич Г.О. Аналіз національної економіки. – К: КНЕУ, 2017. – 254 с.
45. Робакова Т.О. Формування системи індикаторів зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств-експортерів // Культура народів Причорномор'я. 2018. №18. С. 157-160.
46. Рокоча В. В. Міжнародна торгівля: теорія та політика: навч. посібник. – К.: Таксон, 2017. – 320 с.
47. Сайкевич М. І., Сайкевич О.Д. Експортний потенціал сільськогосподарських підприємств // Інноваційна економіка. 2018. № 41. С. 104–110.
48. Седікова І.О., Коренман М.І. Огляд кон'юнктури українського та світового ринків зернових // Економіка та управління національним господарством. 2018. № 21. С. 206-209.
49. Скриньковський Р. М., Ключак О.В., Процевят О.С. Діагностика експортного потенціалу підприємства // Проблеми економіки. 2016. № 4. С. 163-170.
50. Смирнова И.Н.А. Основные факторы эффективности внешнеэкономической деятельности предприятий // Вестник СГСЭУ. 2016. № 13 (2). С. 67 - 70.
51. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. – Изд. дом Вильямс, 2016. – 928 с.
52. Томпсон А. А. мл., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник / Пер. с англ. Под редакцией Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. – 576 с.
53. Українське зерно вишукує органічний ґрунт – скільки та куди виробники продають чистого зерна? [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://agropolit.com/spetsproekty/485-ukrayinske-zerno-vishukuye-organichniy-grunt--skilki-ta-kudi-virobniki-prodayut-chistogo-zerna>

54. Чарльз Хилл. Международный бизнес. – М.: Питер, 2017. – 688 с.

55. Чернобай Л.І., Вацик Н.О. Теоретичні аспекти та прикладні засади економічного оцінювання та планування витрат на експортну діяльність підприємств з урахуванням стадій залучення до зовнішнього ринку. Монографія. – Нац. ун-т «Львів. політехніка», Навч.-наук. ін-т економіки і менеджменту, Каф. менеджменту і міжнар. підприємництва. – Львів : Растр-7, 2016. – 459 с.

56. Шевельова Д.В. Формы внешнеэкономической экспансии предприятия / Стратегия развития фирмы. Сборник статей. – Спб.: СпбГУЭФ, 2017. – С. 76-82.

57. Шестакова П.Ю. Аграрний ринок України в умовах євроінтеграції // Молодий вчений. 2018. №3(55). С. 720-722.

58. Штерн Г. Корпоративне управління : [навч. посіб.] / Г. Штерн. – Х. : ХНАМГ, 2016. – 132 с.

59. Шульга О.А. Суперечності розвитку аграрного сектору сучасної України: специфіка та основні форми прояву // Економічна теорія та право. 2017. № 4(31). С. 64-81.

60. Яковлев А.И. Усовершенствование методов определения эффективности внешнеэкономической деятельности // Финансы Украины. 2017. № 9. С. 28- 34.

61. Яшин С.Н., Пузов Е.Н. Сравнительная оценка совокупного экономико-организационного эффекта функционирования предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2017. №39. С. 8-14.

62. Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH (AMI) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ami-informiert.de>

63. IFOAM EU GROUP / Organic in Europe [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ifoam-eu.org/en/organic-europe>

64. Organic in Europe / Prospects and developments, 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://shop.fibl.org/CHen/mwdownloads/download/link/id/767/?ref=1>

65. The world of organic agriculture / Statistics & emerging trends, 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://shop.fibl.org/CHen/mwdownloads/download/link/id/1093/?ref=1>

ДОДАТКИ

Додаток А
Алгоритм вибору стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства

Етап	Варіанти стратегічних рішень підприємства
1	2
Етап 1. Встановлення цілей розвитку експортного потенціалу підприємства	
<p>1.1. Дослідження передумов зовнішньоекономічної діяльності підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Постановка питання розвитку присутності на експортному ринку вимушена, обумовлена нездатністю підприємства боротись за частку на національному ринку, порівняно легкими умовами конкуренції на зовнішніх ринках. - Підприємство має досвід зовнішньоекономічної діяльності, тому питання розвитку експорту піднімаються досить часто і розв'язуються, створюючи приріст прибутку. - Постановка питання розвитку експортного потенціалу – добровільна і закономірна, логічний наслідок вичерпання внутрішньоекономічних джерел росту і подальшої реалізації власного потенціалу високоприбуткової діяльності компанії за кордоном.
<p>1.2. Оцінка власної компетентності для обґрунтуванні стратегії</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Можливості оцінки сьогоденної місткості, структури експортного ринку та прогнозування його розвитку з метою встановлення достовірних кількісних цільових орієнтирів зростання експорту є (не є) суттєвим для підприємства фактором ризику. - Зовнішні (експортно-ринкові) та внутрішні (ендогенні, виробничі) ризики діяльності підприємства є співвідносними і вибір мети експортної стратегії може принципово скорегувати дане співвідношення. - Конкретизація мети передбачає дотримання наступних вимог: - можливості кількісного формулювання стратегічних цілей, доцільний ступінь їх структуризації за схемою «продукт – обсяг – місце реалізації», - співвідносяться з можливостями її достатньо вірогідного (досяжного при реалізації, адекватного обставинам діяльності підприємства) формулювання.
<p>1.3. Визначення мети розвитку експортного потенціалу</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Перший (повторний) вихід на експортний ринок. - Розширення експортної діяльності, яке може суттєво змінити регіональну і продуктову структуру існуючого експортного потенціалу. - Логічною основою розвитку географії експорту є пріоритет панування в окремому регіоні (створення глобальної мережі). - Концентрація експортних потоків на локальній території окремого географічного регіону являє більший (менший) ризик, ніж недоотримання прибутку внаслідок розпорощення зусиль між різними ринками.

Продовження Додатку А

1	2
1.4. Географічне проєкціювання мети (ринкова декомпозиція цілей)	<ul style="list-style-type: none"> - Обирається найбільш подібний ринок, на якому можливо буде реалізація вже існуючих, апробованих на інших ринках конкурентних переваг. - Для підприємства пріоритетним є досягнення функціональної (продуктової) синергії, і саме ця мета зумовлює вибір цільового експортного ринку. - На обраному ринку стимулююча функція розвитку конкурентних переваг підприємства реалізується повною мірою і в пріоритетному функціональному ракурсі.
Етап 2. Обґрунтування засобів розвитку експортного потенціалу	
2.1. Впровадження змін до виробничій політики	<ul style="list-style-type: none"> - Зміни не потрібні, оскільки асортимент продукції, що виробляється підприємством, задовольняє цілям експортної діяльності. - Потреба експортування визначеної кількості продукції суттєво вплине на графік завантаження потужностей і режим змінної роботи підприємства. - Розвиток експортного потенціалу потребуватиме змін у технологічній та інноваційній політиці підприємства.
2.2. Нововведення в системі управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - Вимоги до персоналу підвищуються (залишаються незмінними) їх задоволення потребує (не потребує) спеціальних заходів щодо підвищення рівня кваліфікації та формування нових компетенцій. - Реалізація експортної стратегії потребує (не потребує) змін в існуючій організаційній структурі управління. - Зміни в менеджмент–технологіях і організаційній культурі підприємства, з огляду на пріоритети реалізації стратегії, є виправданими. - Існують (є потреба в використанні) технічні засоби управління, які можуть бути застосовані для підвищення якості виконання поставлених стратегічних задач, (наприклад: використання спеціалізованих інформаційних і програмних систем, внесення змін до облікової політики).
2.3. Зміни в системі фінансового менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> - Реалізація експортної стратегії потребує (не потребує) мобілізації значних фінансових ресурсів. - Обґрунтування оптимального рівня фінансування спирається на залежність „діапазон витрат - прийнятний ступінь задоволення стратегічних цілей”. - Впровадження підтримуючих експортоорієнтованість підприємства проєктів розвитку системи збуту, впровадження нових технологій, навчання персоналу тощо вимагатиме переорієнтації фінансових потоків. - Існують (обмежені) альтернативи щодо джерел фінансового забезпечення розвитку експортного потенціалу.
2.4. Обґрунтування нових принципів управління реалізацією	<ul style="list-style-type: none"> - Достатнім є використання вже існуючого збутового комплексу для розвитку експортного потенціалу. - Доцільним є перекладення певних збутових (маркетингових) функцій на партнерів по зовнішньоекономічній діяльності. - Ефективним буде створення власної системи експортного збуту.

Продовження Додатку А

1	2
Етап 3. Уточнення просторово - часових параметрів реалізації стратегії	
3.1.Визначення допус-тимого часового лагу між формулюванням стратегії і моментом її безпосередньої реалізації	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегія сформульована на перспективу, тому існує певний “час очікування”, що не знизить актуальність її реалізації. - Необхідна корекція стратегії з огляду на часовий лаг між формулюванням цілей і моментом їх безпосередньої реалізації. - Розроблення варіантів модифікації стратегії з огляду на ймовірність недотримання часових оорієнтирів щодо реалізації окремих, конкретних, положень стратегії.
3.2.Синхронізація вну-трішніх функцій підприємства і корекція часової перспективи	<ul style="list-style-type: none"> - Фінансова, виробнича, маркетингова, кадрова та інші функції підприємства є синхронними. - Асинхронність внутрішніх функцій підприємства знаходиться в допустимих межах і не потребує корекції стратегії. - Асинхронність внутрішніх функцій підприємства вимагає корекції часової перспективи реалізації стратегічних цілей.
3.3. Уточнення діапа-зону допустимої моди-фікації стратегії з огляду на місце її реалізації	<ul style="list-style-type: none"> - З огляду на поставлені цілі і визначені засоби, місце (країна, регіональний ринок) реалізації стратегії є універсальним. - Враховуючи конкретність поставлених задач, місце реалізації стратегії є суворо регламентованим. -Допускається зміна місця впровадження стратегії розвитку експортного потенціалу, однак стратегічні цілі та засоби при цьому потребують відповідних корекцій.
3.4.Ринкова синхроні-зація етапів реалізації стратегії	<ul style="list-style-type: none"> - Уточнення питання послідовності або паралельності етапів реалізації стратегії, оскільки: <ul style="list-style-type: none"> а) актуальним може бути використання синергійного ефекту від одночасності виходу на споріднені (географічно близькі) ринки; б) можлива обгрунтована послідовність освоєння стратегічно пріоритетних експортних ринків, що забезпечує максимізацію ефекту розвитку ЕПП; в) ймовірна зміна напрямку та/або прискорення розвитку на стратегічних експортних ринках потребують додаткових витрат.
3.5.Врахування часу на підготовку менедж-менту	<ul style="list-style-type: none"> - Вимоги до рівня професіоналізму реалізаторів перевищують кваліфікацію менеджменту підприємства; доцільним є проведення цілеспрямоване навчання кадрів, що відобразиться на термінах реалізації стратегії. - Підприємство володіє компетенціями для реалізації стратегії розвитку експортного потенціалу. - Доцільно (необхідно) залучити до процесу реалізації стратегії сторонніх менеджерів і консультантів.

Додаток Б

Фінансова звітність ПП «Поліна» за 2013 рік

1. Баланс

На 31.12.2013

Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	020		1,1
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	543,7	541,8
первісна вартість	031	906,3	922,0
знос	032	(362,6)	(380,2)
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035		
первісна вартість	036		
накопичена амортизація	037	()	()
Довгострокові фінансові інвестиції	040	0,5	0,5
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	544,2	543,4
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	46,1	45,6
Поточні біологічні активи	110		
Готова продукція	130	1155,4	2244,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	549,7	927,5
первісна вартість	161	549,7	927,5
резерв сумнівних боргів	162	()	()
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	91,4	79,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	228,2	239,3
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	66,2	28,9
у тому числі в касі	231	0,5	0,9
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260	2137,0	3565,7
III. Витрати майбутніх періодів	270	9,0	8,4
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275		
Баланс	280	2690,2	4117,5
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			

Статутний капітал	300	696,9	696,9
Додатковий капітал	320		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	-162,8	-184,8
Неоплачений капітал	360	()	()
Усього за розділом I	380	534,1	512,1
II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування	430		
III. Довгострокові зобов'язання	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	852,1	672,1
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	1298,5	2923,7
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з бюджетом	550	3,4	
зі страхування	570		
з оплати праці*	580	0,4	
	605		
Інші поточні зобов'язання	610	1,7	9,6
Усього за розділом IV	620	2156,1	3605,4
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	2690,2	4117,5

2. Звіт про фінансові результати

За 2013 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	25010,9	30656,8
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	(4168,5)	(5109,5)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)	030	20842,4	25547,3
Інші операційні доходи	040	82,4	82,6
Інші доходи	050	0,1	
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050)	070	20924,9	25629,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	080	(19662,7)	(24470,5)
Інші операційні витрати	090	(658,8)	(821,9)
у тому числі:	091	()	()
	092	()	()
Інші витрати	100	(599,6)	(305,2)
Разом витрати (080 + 090 + 100)	120	(20921,1)	(25597,6)
Фінансовий результат до оподаткування (070 - 120)	130	3,8	32,3
Податок на прибуток	140	25,8	31,3
Чистий прибуток (збиток) (130 -140)	150	(22,0)	1,0
Забезпечення матеріального заохочення	160		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції та дохід від зміни вартості	201		

поточних біологічних активів			
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції та витрати від зміни вартості поточних біологічних активів	202		

Додаток В

Фінансова звітність ПП «Поліна» за 2014 рік

1. Баланс

На 31.12.2014

Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1,1	
Основні засоби:	1010	541,8	538,1
первісна вартість	1011	922,0	935,8
знос	1012	(380,2)	(397,7)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,5	0,5
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	543,4	538,6
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2290,1	2909,3
у тому числі готова продукція	1103	2244,5	2835,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	927,5	1113,6

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	79,9	130,5
у тому числі з податку на прибуток	1136		16,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	239,3	70,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	28,9	228,2
Витрати майбутніх періодів	1170	8,4	9,9
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	3574,1	4462,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	4117,5	5000,6
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	696,9	696,9
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(184,8)	(243,9)
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	512,1	453,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	672,1	472,1
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2923,7	4073,9
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	9,6	1,6
Усього за розділом III	1695	3605,4	4547,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	4117,5	5000,6

2. Звіт про фінансові результати

За 2014 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24953,9	20842,4
Інші операційні доходи	2120	74,1	82,4
Інші доходи	2240		0,1

Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	25028,0	20924,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(24097,2)	(19662,7)
Інші операційні витрати	2180	(416,0)	(658,8)
Інші витрати	2270	(551,6)	(599,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(25064,8)	(20921,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	-36,8	3,8
Податок на прибуток	2300	(22,3)	(25,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(59,1)	(22,0)

Додаток Д

Фінансова звітність ПП «Поліна» за 2015 рік

1. Баланс

На 31.12.2015

Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	538,1	527,9
первісна вартість	1011	935,8	942,2
знос	1012	(397,7)	(414,3)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,5	0,5
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	538,6	528,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2909,3	2371,8
у тому числі готова продукція	1103	2835,7	2293,3
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1113,6	2627,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	130,5	157,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	16,0	33,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	70,5	274,2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	228,2	55,3
Витрати майбутніх періодів	1170	9,9	10,5
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	4462,0	5496,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	5000,6	6024,6
Пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	696,9	696,9
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(243,9)	(270,8)
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	453,0	426,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595			2108,9
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	472,1	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4073,9	3483,8
розрахунками з бюджетом	1620		4,2

у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1,6	1,6
Усього за розділом III	1695	4547,6	3489,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5000,6	6024,6

2. Звіт про фінансові результати

За 2015 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22861,2	24953,9
Інші операційні доходи	2120	41,9	74,1
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	22903,1	25028,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(21618,4)	(24097,2)
Інші операційні витрати	2180	(856,6)	(416,0)
Інші витрати	2270	(450,8)	(551,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(22925,8)	(25064,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	-22,7	-36,8
Податок на прибуток	2300	(4,2)	(22,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(26,9)	(59,1)

Додаток Е
Фінансова звітність ПП «Поліна» за 2016 рік

Баланс

На 31.12.2016

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	527,9	481,2
первісна вартість	1011	942,2	911,9
знос	1012	(414,3)	(430,7)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,5	0,5
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	528,4	481,7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2371,8	2182,8
у тому числі готова продукція	1103	2293,3	2126,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2627,4	3190,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	157,0	79,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	33,6	33,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	274,2	214,9
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	55,3	84,6
Витрати майбутніх періодів	1170	10,5	17,9
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	5496,2	5770,0

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	6024,6	6251,7
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	696,9	696,9
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(270,8)	(308,3)
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	426,1	388,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2108,9	2675,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3483,8	3177,2
розрахунками з бюджетом	1620	4,2	5,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1,6	5,5
Усього за розділом III	1695	3489,6	3188,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	6024,6	6251,7

Звіт про фінансові результати

За 2016 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21271,5	22861,2
Інші операційні доходи	2120	73,6	41,9
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	21345,1	22903,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19957,3)	(21618,4)
Інші операційні витрати	2180	(718,1)	(856,6)
Інші витрати	2270	(707,1)	(450,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(21382,5)	(22925,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	-37,4	-22,7
Податок на прибуток	2300	(0,1)	(4,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(37,5)	(26,9)

Додаток Ж
Фінансова звітність ПП «Поліна» за 2017 рік

Баланс

На 31.12.2017

Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	481,2	472,1
первісна вартість	1011	95711,9	919,3
знос	1012	(430,7)	(447,2)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,5	0,5
Інші необоротні активи	1090		

Усього за розділом I	1095	481,7	472,6
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2182,8	874,3
у тому числі готова продукція	1103	2126,7	795,9
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3190,4	4003,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	79,4	170,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	33,7	30,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	214,9	209,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	84,6	58,9
Витрати майбутніх періодів	1170	17,9	30,7
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	5770,0	5347,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	6251,7	5819,8
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	696,9	696,9
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(308,3)	(330,5)
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	388,6	366,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2675,0	2996,7
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3177,2	2417,5
розрахунками з бюджетом	1620	5,4	8,7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5,5	30,5
Усього за розділом III	1695	3188,1	2456,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	6251,7	5819,8

Звіт про фінансові результати

За 2017 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24027,3	21271,5
Інші операційні доходи	2120	154,1	73,6
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	24181,4	21345,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(22816,5)	(19957,3)
Інші операційні витрати	2180	(922,2)	(718,1)
Інші витрати	2270	(461,4)	(707,1)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(24200,1)	(21382,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	-18,7	-37,4
Податок на прибуток	2300	(3,5)	(0,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(22,2)	(37,5)