

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу»

за матеріалами ТОВ «Сігнет-Центр»

Студента 2 курсу, 7мз групи,
факультету міжнародної торгівлі
і права
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

Сероветник Наталії
Володимирівни

підпис студента

Науковий керівник
доктор економічних наук
професор кафедри світової
економіки

Калюжна Наталія
Геннадіївна

підпис керівника

Гарант освітньо-
професійної програми
доктор економічних наук
професор кафедри світової
економіки

Калюжна Наталія
Геннадіївна

підпис керівника

Київ 2020

АНОТАЦІЯ

Сероветник Наталія Володимирівна

«Формування конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу» (на матеріалах ТОВ «Сігнет-Центр»)

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу. Проведено аналіз виробничо-господарської та міжнародної діяльності ТОВ «Сігнет-Центр». Здійснено оцінку міжнародного бізнес середовища та надано пропозиції щодо вибору аграрним підприємством приймаючої країни. Розроблено рекомендації щодо вибору конкурентної стратегії аграрного підприємства на зовнішніх ринках з використанням теорії ігор за критерієм лояльності споживачів. Здійснено прогнозування ефективності реалізації обраної конкурентної стратегії ТОВ "Сігнет-Центр" на зовнішніх ринках.

Ключові слова: міжнародний ринок, бізнес середовище, конкурентна стратегія, аграрний сектор, зернові культури, лояльність споживачів.

In the qualification project the theoretical aspects of formation of competitive strategy of the enterprise-subject of international business are considered. The analysis of production and economic and international activity of LLC "Signet-Center" is carried out. An assessment of the international business environment and proposals for the choice of the host country by the agricultural enterprise. Recommendations for choosing a competitive strategy of an agricultural enterprise in foreign markets using game theory based on consumer loyalty. The forecast of efficiency of realization of the chosen competitive strategy of LLC Signet-Center in foreign markets is carried out.

Key words: international market, business environment, competitive strategy, agricultural sector, grain crops, consumer loyalty.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ	6
1.1 Теоретично-методологічні підходи до формування конкурентної стратегії суб'єкту-міжнародного бізнесу.....	6
1.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сігнет-Центр».....	18
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»	33
2.1 Вибір приймаючої країни ТОВ «Сігнет-Центр».....	33
2.2. Обґрунтування рішення щодо вибору приймаючої країни ТОВ «Сігнет-Центр».....	38
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ	43
3.1. Вибір конкурентної стратегії ТОВ «Сігнет-Центр» на зовнішніх ринках.....	43
3.2 Оцінка результативності обраної конкурентної стратегії ТОВ «Сігнет-Центр» на зовнішніх ринках.....	48
Висновки до розділу 3.....	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Процеси інтеграції України у європейське та світове економічне співтовариство сприяють активізації питань конкурентоспроможності національних виробників сільськогосподарської продукції. Визначення власного рівня конкурентоспроможності, який є показником позиції підприємства на міжнародному ринку є необхідним для здійснення вітчизняними підприємствами зовнішньоекономічної діяльності. Даний показник надає можливість оцінити сильні та слабкі сторони виробника, а також розробити стратегічний план розвитку підприємства на перспективу. Підприємства, що орієнтуються на світовий ринок постійно стикаються з проблемою формування стійких конкурентних переваг з метою послаблення впливу зарубіжних конкурентів як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Розробка конкурентної стратегії підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність є довготривалим процесом, що передбачає вибір найефективнішої стратегії серед усіх можливих альтернативних варіантів поведінки, а також узгоджена дія усіх структурних підрозділів. Одним з факторів, що негативно впливає на виконання управлінських завдань з реалізації обраної конкурентної стратегії на даному етапі є збитковий стан агропідприємств.

Однією з основних умов ефективного функціонування аграрного підприємства на міжнародному ринку є здатність виробленої продукції конкурувати з аналогічною в даному сегменті. Щоб забезпечити власну ринкову «нішу» виробникам сільськогосподарської продукції необхідно ретельно розробляти конкурентну стратегію, беручи до уваги внутрішні та зовнішні резерви конкурентоспроможності підприємства, що включає в себе ефективне використання ресурсного потенціалу, здійснення модернізації виробничих потужностей, адаптація знань та навичок управлінського персоналу до економічних змін на ринку, зменшення сукупних витрат на сировину, підвищення якісних характеристик продукції у відповідності до міжнародних норм та стандартів, товарну диференціацію, моніторинг змін на зовнішніх ринках тощо. Основним

фактором, що впливає на конкурентоспроможність підприємства аграрного сектора є ринок з реальними потребами споживачів, які воно може задовольнити, виготовляючи відповідну продукцію та формуючи налагоджену систему збуту.

Об'єктом дослідження є конкурентна стратегія підприємства агропромислового сектора.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання формування конкурентної стратегії підприємства АПК.

Метою дипломної роботи є розробка рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії ТОВ «Сігнет-Центр».

З метою виконання поставленої мети в роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити економічний зміст конкуренції та поняття конкурентоспроможності;
- розглянути процес формування конкурентної стратегії підприємства, зокрема підприємства аграрного сектора;
- дослідити сучасний стан аграрної галузі;
- здійснити та обґрунтувати вибір конкурентної стратегії ТОВ «Сігнет-Центр» з використанням апарату теорії ігор;
- провести аналіз ефективності обраної конкурентної стратегії ТОВ «Сігнет-Центр»;

Дослідження проведено на основі наступних загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання: логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, графічний, стратегічного аналізу, системного підходу, експертних оцінок, апарату теорії ігор.

Інформаційну базу дослідження становлять фінансового-господарська звітність підприємства, статут, періодичні видання з питань розвитку міжнародного ринку зернових культур.

Апробація роботи. Робота пройшла апробацію шляхом підготовки до друку та публікації статті *Сероветник Н.В. Конкурентна стратегія підприємства*

агропромислового комплексу на міжнародних ринках//Міжнародний бізнес: зб. наук. ст. студ. денної форми навчання, відп. ред. Г.В. Дугінець – К.:Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 321с.

Структура роботи. Структурно дана дослідницька робота складається зі вступу, 3 розділів, які містять у своєму складі підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

1.1 Теоретично-методологічні підходи до формування конкурентної стратегії суб'єкту-міжнародного бізнесу

На сучасному етапі розвитку будь-яке підприємство ставить перед собою завдання зберегти або розширити власну ринкову позицію, забезпечити стабільний прибуток. З метою виконання цих завдань підприємству необхідно орієнтуватися на максимізацію прибутку, яку, у свою чергу, можна отримати за рахунок забезпечення високої конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність стає універсальною вимогою, що забезпечує економічне зростання всіх економічних агентів. Забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору та його суб'єктів в сучасних умовах потребує вивчення питання щодо ступеня її інтегрованості у світову економіку, що визначається впливом процесу глобалізації на всі сфери національного виробництва та аграрну сферу зокрема [12].

Тобто необхідна ефективна система управління конкурентоспроможністю, для забезпечення стійкого становища фірми на ринку, для цього підприємство повинно забезпечити себе стабільними конкурентними перевагами в цьому середовищі. Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміють виконання загальних функцій управління, тобто планування, організація, мотивація, контроль, які визначають стратегію і політику у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності [3]. Тобто для ефективного управління конкурентоспроможністю необхідно створити

кваліфіковану керівну структуру, яка б забезпечувала конкурентоспроможність аграрного підприємства.

Вибираючи конкурентну стратегію, слід врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство та базові характеристики конкурентної стратегії. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідатиме конкурентній стратегії, залежать можливості розвитку підприємства. Ю.Б. Іванов [11] визначає конкурентну стратегію як ретельно розроблену програму заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [11].

Є.А. Бельтюков [2], вважає, що вибір та розробка конкурентних стратегій повинні базуватися на результатах діагностики фінансового стану підприємств та їх споживчої привабливості, що проводиться в рамках оцінки конкурентоспроможності. Проте в даний час це пов'язане з рядом проблем. По-перше, в науковій літературі не відображена модель, що характеризує взаємозв'язок і взаємозалежність конкурентоспроможності та інструментів її досягнення, по-друге, відсутня комплексна кількісна методика її оцінки, що ускладнює дослідження переваг і недоліків в порівнянні з конкуруючими підприємствами, по-третє, не визначені рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності, які зумовлені виявленням конкурентних переваг, а також не сформований вибір конкурентної стратегії, яка спрямована на досягнення довгострокових конкурентних позицій підприємства в конкретній галузі.

Врахування та дотримання принципів розробки стратегії (рис.1.1.) дозволить створити ефективний засіб досягнення цілей підприємства, забезпечить високу конкурентоспроможність та гнучкість, яка вкрай необхідна в нинішніх мінливих умовах сучасного ринку.

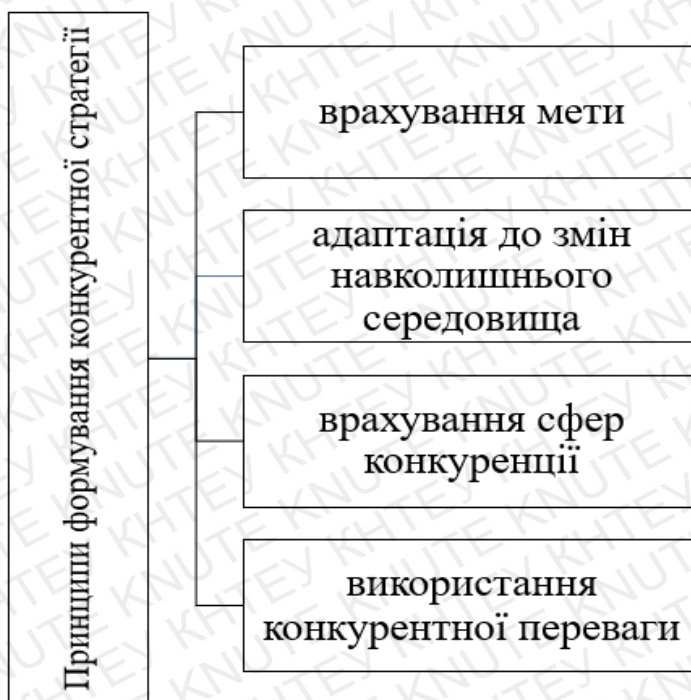


Рис. 1.1. Принципи формування конкурентної стратегії

Джерело: складено на підставі [2]

Виділяють такі підходи і схеми формування конкурентних стратегій:

- поетапний процес розвитку стратегій;
- факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії;
- механізм формування альтернатив;
- циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування;
- оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства тощо [2].

У наведених вище підходах до формування конкурентної стратегії не береться до уваги поточна конкурентна позиція компанії при виборі стратегії, недооцінюється роль конкурентного середовища, не враховується гнучкість механізму реагування на мінливість факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Оскільки кожне підприємство має особисті умови ведення бізнесу, власну сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища тощо, тому створення єдиного методу формування конкурентної стратегії стає неможливим. Зважаючи на це доцільно використовувати синтез декількох методів, тобто

своєрідну адаптацію сукупності підходів для формування унікальної стратегії, що буде найбільш ефективною для підприємства на сучасному етапі для вирішення конкретної проблеми. Оскільки спрогнозувати всю сукупність ризиків, які виникають перед компаніями є неможливим, тому виникає необхідність зосередити свою увагу на певних базових підходах до формування конкурентних стратегій. Адже за наявності релевантного набору правил, можна створювати нові, які були б адекватні для вирішення поставлених задач та цілей.

Один із провідних науковців, який досліджував стратегічне управління, Майкл Портер [21], виділив три базові підходи до формування конкурентної стратегії поведінки компанії на ринку (рис.1.2.):

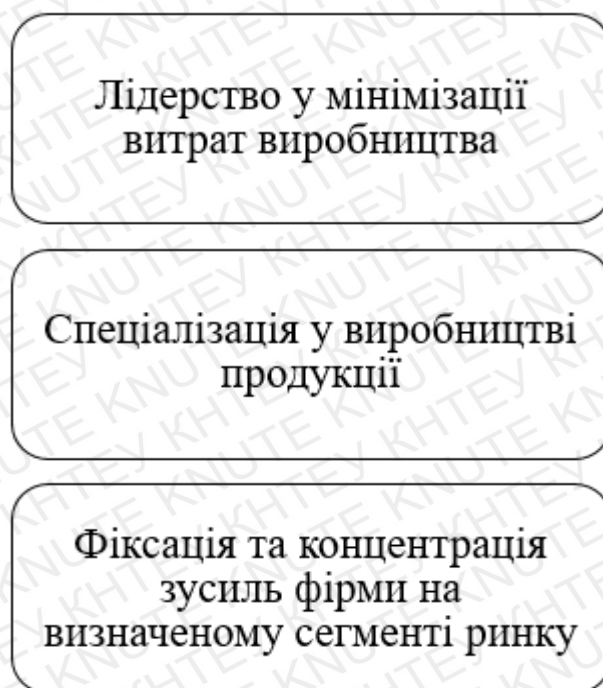


Рис.1.2. Базові підходи до формування конкурентної стратегії

Джерело: складено на підставі [21]

1. Лідерство у мінімізації витрат виробництва – передбачає оптимізацію виробничих та збутових витрат завдяки застосуванню ефекту масштабу, що, в свою чергу, призводить до збільшення частки ринку. При цьому відбувається нехтування маркетинговою складовою.

2. Спеціалізація у виробництві продукції – передбачає акцентування уваги компанії на виробництво певного високоспеціалізованого виду продукції чи послуги. Реалізація цього підходу можлива лише завдяки наявності високого інноваційного потенціалу, дотримання високих стандартів якості та потужного маркетингу.

3. Фіксація та концентрація зусиль фірми на визначеному сегменті ринку – цей підхід передбачає ґрунтовний аналіз потреб споживачів обраного сегменту ринку щодо запропонованого виду продукції підприємства. Також концентрація на одному сегменті дає змогу здійснювати спеціалізацію та/або зниження витрат, а це буде залежати від самого сегменту (нижній сегмент – акцент на оптимізацію витрат, преміум сегмент – акцент на спеціалізацію) [21].

Для того щоб забезпечити провідне місце підприємства на ринку, зараз важливим стратегічним завданням є подолання конкуренції у розробці та створенні нових товарів, нових технологій, нових конструкцій, нових витрат на виробництво, нових цін та нововведень у продажах. і система продажу. Шарко В.В., Лоянич Г.С. та Гавенко М.С. [28] визначають проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, які необхідно вирішувати на основі узгодженого використання теоретичного і прикладного апарату та доповнювати вирішення заходами, такими як:

- вивчення запитів і переваг потенційних покупців продукції;
- організація моніторингу ринку з метою збору інформації про умови збуту продукції, фірми і товари конкурентів;
- розроблення єдиної системи показників якості продукції, що використовується як її виробниками, так і споживачем;
- конструювання узагальненої моделі досліджуваної проблеми, в тому числі формування безлічі факторів, що впливають на конкурентоспроможність, і визначення їх взаємозв'язків;
- визначення рівня конкурентоспроможності продукції, що забезпечує заданий обсяг прибутку чи необхідну частку ринку;

-формування спільних підходів до кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції, розроблення індивідуальних методів, алгоритмів і процедур вирішення завдань щодо цієї проблеми [28].

Передумови розробки стратегій та їх модифікації пов'язані з періодами економічних відносин. Кожне підприємство повинно підтримувати свою конкурентоспроможність на високому рівні, щоб мати можливість систематично аналізувати макро- та мікроекономічну ситуацію на ринку з метою посилення своїх конкурентних позицій, що забезпечує довгострокове економічне зростання підприємства та високий рівень конкурентоспроможності.

Розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств у конкурентному середовищі — це процес прийняття управлінських рішень щодо пріоритетності фінансування функціональних стратегій для забезпечення конкурентних переваг на ринку. Використовуючи такий підхід, конкурентна стратегія розглядається з трьох перспектив: — як спосіб досягнення стратегічних цілей; — як характеристика мети та завдання діяльності підприємств на ринку; — як обраний напрям розвитку з необхідним ресурсним потенціалом. Це система послідовних дій підприємства для досягнення своїх стратегічних цілей. Складові стратегії включають альтернативи стратегічного розвитку, пріоритети фінансування та відповідальних керівників. Реалізація такої стратегії потребує стратегічних альтернатив, які враховують особливості того, як підприємства працюють на ринку.

Вибір певного типу конкурентної стратегії найчастіше ґрунтується на припущенні, що підприємство має обов'язково включатися у конкурентну боротьбу, опираючись на свою здатність досягти досконалості у створенні цінності для споживачів. Водночас з розвитком у світовому економічному просторі глобалізаційних процесів, у теорії конкуренції з'явилися нові концепції, в яких конкурентна боротьба все більше і ґрунтовніше досліджувалась з позиції створення цінності для усіх груп зацікавлених осіб [4]. Правильно підібрана та достатньо заповнена інноваційна стратегія як стратегічний пакет усіх рішень щодо

підвищення конкурентоспроможності підприємства є запорукою довгострокового успіху підприємства та засобом забезпечення її конкурентоспроможності.

Конкурентна стратегія, яка спрямована на вирішення проблем невдалого управління змінами характеризується такими ознаками, як: зв'язок та взаємодія всіх компонентів системи, цілісність, послідовність та синхронність у часі, узгодженість місії та цілей організації, адаптивність, гнучкість до зміни середовища, незалежність елементів, багатовимірність, адаптація до змін зовнішнього середовища.

Розглядаючи стратегію як сукупність методів конкуренції та бізнесу, яку обирає керівництво підприємства для підвищення конкурентоспроможності та майбутньої прибутковості обраного виду діяльності, можна сказати, що фактично вона передбачає низку економічних, мотиваційних, організаційних та інших засобів, методів і форм управління діяльністю певного об'єкта управління на підприємстві для досягнення найкращих результатів від цієї діяльності. Структура стратегічної групи підприємства визначає зміст та логіку корпоративної стратегії. Стратегія розроблятиметься у вигляді збалансованого стратегічного портфеля стратегічних альтернатив бізнес-поведінці підприємства з метою підвищення її конкурентоспроможності [1].

На сучасному етапі розвитку головною метою функціонування підприємств АПК на міжнародному ринку є забезпечення конкурентних переваг на довгостроковий період, що нададуть можливість підприємству отримати високий прибуток та стабільне економічне зростання. З метою забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства АПК великого значання набуває питання утримання ринкової позиції та пошук нових можливостей, які дозволять розширити ринки збуту й підвищити економічну ефективність.

До основних етапів формування конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку відносять наступні (рис.1.3.):

I етап – визначення місії. В місії підприємства повинні відображатися наступні елементи: завдання підприємства з огляду її основних послуг або товарів,

основних ринків і основних технологій; зовнішнє середовище фірми; культура організації. Крім того, місія повинна включати уявлення про те, яким підприємство хоче стати у майбутньому, що підприємство пропонує своїм споживачам, і заявляти про намір підприємства обслуговувати певний сегмент ринку.

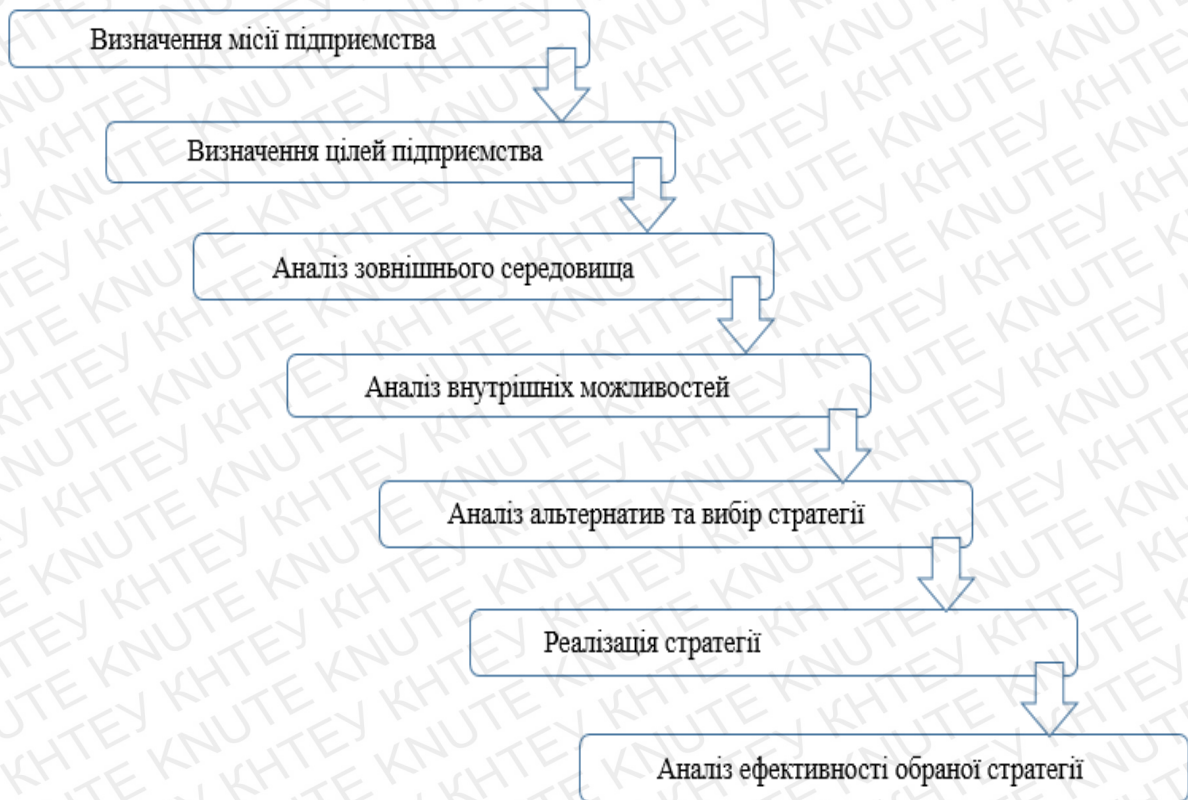


Рис. 1.3. Етапи формування та реалізації конкурентної стратегії підприємств АПК на міжнародному ринку

Джерело: складено на підставі [27]

II етап – визначення цілей. Процес формування цілей в узагальненому вигляді включає в себе чотири обов'язкові етапи: 1) виявлення та аналіз тенденцій, які спостерігаються в зовнішньому середовищі; 2) визначення основної мети підприємства; 3) побудова ієрархії цілей; 4) встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання. Цілі повинні бути чітко сформульованими та кількісно вимірюваними. Так, наприклад, фінансові цілі, які можна встановити, визначити, проаналізувати, задокументувати тощо.

III етап – аналіз внутрішніх можливостей підприємства. Цей етап включає в себе виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінку їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг.

IV етап – аналіз зовнішнього середовища. Необхідно проводити моніторинг зовнішнього середовища, тобто комплекс взаємопов'язаних централізованих заходів, які спрямовані на безперервний контроль за станом змінних факторів ринку та розробку методів адаптації до їх змін.

V етап – аналіз альтернатив та вибір стратегії. На третьому та четвертому етапах були сформовані дані про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про вплив факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість. Ця інформація передуює проведенню оцінки та вибору стратегічних зон господарювання, для якої найбільш зручним інструментом є SWOT-аналіз. Такий аналіз дозволяє виявити та ліквідувати слабкі місця підприємства, що у майбутньому надасть можливість наростити потужності та уникнути можливих загроз. Далі постає необхідність у визначенні конкурентної стратегії, при формуванні якої враховуються численні фактори такі як: галузь господарювання, характер цілей, внутрішня структура тощо.

VI етап – реалізація стратегії. Вона здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

VII етап – аналіз ефективності обраної стратегії. Ефективність стратегії це комплексна оціна кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів. Система показників для аналізу ефективності конкурентної стратегії підприємства повинна: відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві, створювати

передумови для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва, стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві, забезпечувати інформацією стосовно ефективності виробництва, виконувати критеріальну функцію [27].

Таким чином, незважаючи на особливості процесу формування конкурентної стратегії підприємства, більшість підходів об'єднує спільна мета – підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання відносно конкурентів.

Процес формування конкурентної стратегії підприємства агропромислового комплексу на міжнародному ринку повинен включати (рис.1.4.):

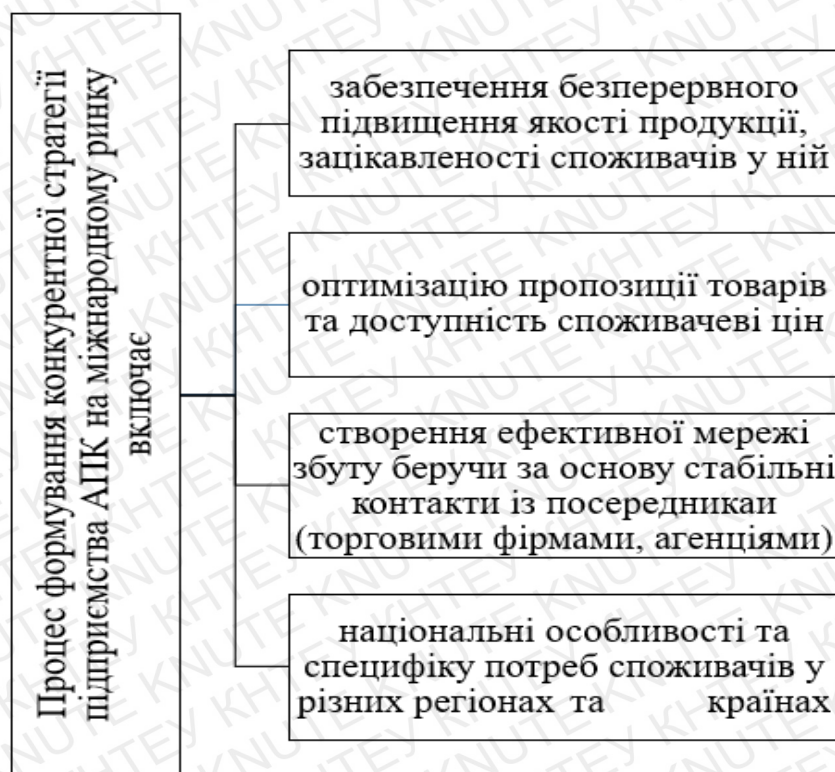


Рис. 1.4. Ключові елементи формування конкурентної стратегії підприємства АПК на міжнародному ринку

Джерело: складено на підставі [14]

Після того, як була введена повноцінна Зона Вільної Торгівлі (ЗВТ) з ЄС відбулися зміни конкурентних умов для підприємств аграрного сектору.

Європейські ринки стали ближче і відкрили більше можливостей для нових напрямків і нового продукту українських виробників. Девальвована національна валюта дещо пом'якшила конкурентну боротьбу для вітчизняних підприємств і надала можливість виходу на нові ринки такі, як Китай, Єгипет, Іран, Індія тощо, підвищити якість продукції та ефективність виробництва. Поступове відкриття нових ринків для товарів аграрного сектору продовжить важливі процеси диверсифікації експорту та допоможе уникнути надалі залежність від ринку окремої країни [31].

Беручи до уваги активізацію державної євроінтеграційної політики вітчизняні підприємства агропромислового сектору велику увагу приділяють формуванню конкурентної стратегії. Притаманною властивістю сучасного інтеграційного процесу є те, що підприємства аграрного сектору здійснюють зовнішньоекономічну діяльність орієнтуючись на експортну складову. Аналізуючи товарну та географічну складові українського експорту продукції АПК можна простежити позитивну динаміку, що відбувається протягом останніх років в галузі на світовому ринку продовольчих товарів. Отже, можемо зробити висновок, що формування конкурентної стратегії підприємств АПК на міжнародному ринку є досить актуальним питанням.

На сьогоднішній день «проблемним» питанням у агропромисловому секторі залишається логістика. Даний фактор включає в себе недостатню кількість сучасних елеваторів, а також низька якість дорожньої інфраструктури, недостатня кількість інвестицій у модернізацію залізничного і автомобільного транспорту. Отже, практично по всіх ділянках процесу ми маємо резерви для поліпшення показників, що, у свою чергу, спонукає до подальшого зростання.

Тому перед українськими виробниками постає потреба у залученні великих зусиль та значних коштів для модернізації власного виробничого процесу, маркетингової політики, пошуку нових партнерів, поліпшення якості продукції. Необхідність підвищення обсягів експорту готової продукції спонукає до відкриття нових виробництв у країні і створення нових робочих місць, розвитку

інфраструктури, залученню нових інвестицій і розвитку нових технологій. Логістика вже адаптується до нових ринків, проводячи розробку нових систем постачання, відкриваючи нові транзитні можливості, формуючи нові партнерські відносини з новими транспортними коридорами.

У зв'язку із тим, що в Україні були запровадженні карантинні заходи, пов'язані із пандемією коронавірусу COVID-19, відбулося порушення логістичних шляхів поставок товарів АПК, що суттєво відобразиться на секторі навіть після введення пом'якшень та повного скасування карантину, вважає старший науковий співробітник відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», к.е.н. Ярослав Навроцький. За його словами, часткове заблокування шляхів імпорту і експорту було спричинене закриттям кордонів. Однак навіть за їх функціонування у зв'язку з тривалою обсервацією імпортного продовольства відбувається псування продуктів [32].

На сучасному етапі розвитку, формування конкурентної стратегії є досить актуальним питанням та достатньо складним процесом, який включає в себе формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг на ринку за наявних ресурсів та досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Тому процес її формування повинен бути комплексним і завершеним та ґрунтуватись на правильно сформованих і реалізованих у практичній діяльності операційних стратегій, тобто вузьких стратегій для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними.

В процесі формування конкурентної стратегії підприємства аграрного сектора на міжнародному ринку важливо приділити особливу увагу до специфіки потреб споживачів у різних регіонах. Кожне конкретне підприємство аграрного сектора може застосовувати велику кількість ймовірних альтернативних стратегій, оскільки розвиток стратегії підприємства є складним багатоплановим і багатоаспектним явищем.

Таким чином, вибір конкурентної стратегії повинен визначатися такими факторами як: умови навколишнього середовища та фактори, діяльність підприємства, номенклатура та асортимент продукції підприємства, тривалість життєвого циклу виробу, наявність відповідного науковотехнічного та технологічного потенціалу, можливість моніторингу науково-технічної інформації та ринку, відповідність стратегії підвищення конкурентоспроможності загальній стратегії корпоративного розвитку, прийняття відповідно до рівня ризику, варіанти реалізації стратегії. Важливу роль під час вибору конкурентної стратегії відіграють і ресурси, наявні в підприємства (матеріальні, фінансові та людські ресурси), інтелектуальна власність, науково-технічний рівень корпоративного розвитку, структура виробництва за фазами життєвого циклу підприємства, особливості ринку.

1.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сігнет-Центр»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сігнет-Центр» було засновано на базі ПСП ім. Цюрупи, ПАТ «Цукровий завод ім. Цюрупи», «Укрзернопром Козятин» та «Укрзернопром Погребище» 11 квітня 2012 року.

Діяльність ТОВ «Сігнет-Центр» спрямована на задоволення потреб виробничих, торгових організацій та приватних осіб у сільськогосподарській продукції, а саме зернових, бобових та інших культурах, м'ясних та молочних товарах, а також у цукрі.

Продукція ТОВ «Сігнет-Центр» пройшла перевірку, як на внутрішньому ринку, так і на зарубіжних, зарекомендувавши себе як високоякісний, надійний товар, таким чином завоювавши довіру багатьох країн.

На сьогоднішній день ТОВ «Сігнет-Центр» має партнерів у більшості країнах Європи, окрім цього вони співпрацюють також з деякими країнами Азії та Африки.

ТОВ «Сігнет-Центр» на даний момент займається:

- рослинництвом (вирощуванням зернових культур: пшениця, кукурудза та ін.; бобових культур: соя; цукрового буряка);
- тваринництвом (відгодівля великої рогатої худоби, отримання молока та інших молочних продуктів);
- виробництвом цукру.

ТОВ «Сігнет-Центр» не лише поставляє свою продукцію, а й надає певні послуги, пов'язані з нею, а саме:

- послуги елеватора (після того, як зернові, бобові та інші культури зібрані з полів, вони піддаються обробці на елеваторах, тобто вони очищуються від бруду та шкідників та просушуються до потрібної кондиції, вказаної в договорі);
- складування (у випадках, коли ціна на продукцію на ринку низька і є не вигідною для контрагентів, вони можуть залишити товар для зберігання на складах ТОВ «Сігнет-Центр»).

Вся продукція ТОВ «Сігнет-Центр», що купується в обов'язковому порядку забезпечується сертифікатами якості.

Співробітники ТОВ «Сігнет-Центр» щодня роблять все можливе для покращення їхньої продукції для ще кращого задоволення потреб їхніх партнерів як в Україні, так і за кордоном.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Сігнет-Центр» складає 577 чоловік, у тому числі 115 працівників адміністрації, 445 робітників і 17 чоловік обслуговуючого персоналу.

Для забезпечення діяльності ТОВ «Сігнет – Центр» було створено статутний капітал Товариства, який складається з грошових вкладів учасників і становить 25000000 (двадцять п'ять мільйонів) гривень [23].

Одним з показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, є його платоспроможність, тобто можливість готівкою, грошовими ресурсами своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання. Оцінка платоспроможності

здійснюється на основі характеристики ліквідності поточних активів, тобто часу, необхідного для перетворення їх в готівку.

Поняття платоспроможності і ліквідності є дуже близькими, але друге більш ємне. Від ступеня ліквідності балансу залежить платоспроможність. У той же час ліквідність характеризує не тільки поточний стан розрахунків, а й перспективу. Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів по активу, згрупованих за ступенем їх ліквідності і розташованих в порядку убутання ліквідності, із зобов'язаннями по пасиву, згрупованими за термінами їх погашення і розташованими у порядку зростання термінів погашення.

Вартість активів ТОВ «Сігнет-Центр», що важко реалізуються менша за вартість власного капіталу, а це, в свою чергу, означає, що власного капіталу досить для поповнення оборотних коштів.

Таблиця 1.1

Аналіз фінансового стану ТОВ «Сігнет-Центр» за 2019 р.

№ п.п	Показники	Період	
		На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1.	Показники ліквідності		
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,01	0,03
	Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	0,45	0,33
	Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1,43	1,44
2.	Показники платоспроможності		
	Коефіцієнт абсолютної платоспроможності (Кп)	0,02	0,07
	Коефіцієнт термінової платоспроможності (Кв)	0,02	0,07
	Коефіцієнт загальної платоспроможності (Кв)	1,43	1,44

Продовження табл.1.1

№ п.п	Показники	Період	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
3	Показники фінансової стійкості		
	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,52	0,55
	Коефіцієнт фінансування	1,07	1,2
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,38	0,24

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Сігнет-Центр» як на початок, так і на кінець року $\leq 0,2$, це говорить про те, що підприємство не зможе погасити борги вчасно, якщо термін платежів настане незабаром. Однак ми бачимо, що порівняно з даними на початок 2019 року, показник має тенденцію до покращення.

Значення коефіцієнтів критичної ліквідності також є нижчими за нормативні ($\geq 0,5-1,0$).

Коефіцієнти поточної ліквідності становлять 1,43 й 1,44 на початок та на кінець 2019 року відповідно і входять у рамки інтервалу 1-2, це говорить про те, що підприємство має достатню кількість оборотних коштів для того, щоб відповісти за свої поточні зобов'язання і є платоспроможним.

Аналізуючи коефіцієнти платоспроможності та фінансової стійкості можна сказати, що ТОВ «Сігнет-Центр» має достатній власний капітал для забезпечення фінансування поточних зобов'язань. Коефіцієнт фінансової незалежності (0,52; 0,55) знаходиться в рамках нормативного значення 0,4-0,6, що свідчить про те, що підприємство залишається стабільним у середньо- та довгостроковій перспективі та здатне виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних активів, тобто воно є незалежне від позикових джерел.

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства за 2019 рік можна сказати, що в цілому ТОВ «Сігнет-Центр» у розглянутий період залишається платоспроможним.

Товариство створює резервний фонд у розмірі, не меншому ніж 25% від розміру Статутного капіталу. Резервний фонд формується за рахунок щорічних відрахувань, розмір яких складає 5% від суми чистого прибутку. Товариство може використовувати кошти резервного фонду на додаткові витрати, на заходи щодо розробки та впровадження нових перспективних програм, відшкодування нестачі власних оборотних коштів, покриття збитків від зниження ціни продукції і на інші цілі.

Товариство також може створювати фонди виробництва, розвитку та інші фонди, якщо це передбачено законодавством або за рішенням Зборів Учасників.

Господарська діяльність підприємства нерозривно пов'язана з його фінансовою діяльністю. Підприємство самостійно фінансує всі напрямки своїх витрат відповідно до виробничих планів, розпоряджається наявними фінансовими ресурсами, вкладаючи їх у виробництво продукції з метою одержання прибутку.

Фінансову роботу на підприємствах виконують працівники фінансового відділу. Відповідальність за організацію фінансової роботи на підприємстві несе начальник фінансового відділу [23].

ТОВ «Сігнет-Центр» здійснює оптову торгівлю власної продукції як на території України (внутрішній ринок), так і за кордоном (зовнішній ринок).

Договір оптової купівлі-продажу укладається на великі партії товарів. У процесі руху товару від продавця до покупця може брати участь один або кілька перевізників, тому важливе значення в укладених договорах набуває регулювання умов транспортування товару, тари та упаковки, несення ризику загибелі або пошкодження товару та ін..

Договір оптової купівлі-продажу може бути укладений на купівлю-продаж товару, наявного в момент укладання договору, а також товару, який буде вироблений продавцем у майбутньому. Основний обов'язок продавця при цьому

полягає в передачі товару, передбаченого договором. Товар, що підлягає передачі, повинен бути детально описаний в договорі. В основному ТОВ «Сігнет-Центр» укладає договори про поставку товарів до збирання урожаю. Однак, якщо після того, як товариство здійснило всі поставки згідно укладених договорів, а на складах залишилась ще велика кількість товару, у такому випадку можуть бути заключні додаткові договори уже після збирання урожаю.

Оптовий продаж товарів може здійснюватися двома формами: транзитом - коли оптове підприємство продає товари без завезення їх на свої склади, та продажем товарів зі своїх складів.

В основному ТОВ «Сігнет-Центр» здійснює продаж продукції зі своїх складів. Також у разі несприятливого ринкового середовища контрагенти можуть залишити придбаний у Товариства товар на їхніх складах на певний термін за додаткову плату.

ТОВ «Сігнет-Центр» в основному здійснюють експортні операції прямим методом. Товариство експортує свою продукцію у такі країни як: Туреччина, Йорданія, Єгипет, Нідерланди, Японія, Туніс, Великобританія, Ізраїль, Бельгія, Іспанія, Італія, Алжир, Ліван, Південна Корея, Таїланд, Польща та інші.

При експортуванні продукції рослинництва, тваринництва ТОВ «Сігнет-Центр» спочатку збирають товар, очищують та сушать його, зважують, проводять лабораторні дослідження для виявлення якісних характеристик. Після цього продукцію завантажують у вагони, на які встановлюється пломба.

В основному ТОВ «Сігнет-Центр» здійснює експорт своєї продукції через порти (Одеський порт – основний, а також здійснюється через Миколаївський), однак інколи експорт до Польщі здійснюється вагонами. Після прибуття товару в порт пломба знімається, його знову важать та проводять дослідження і перевіряють відповідність даних в документах з отриманими даними в порту. Якщо виявленні певні розбіжності, товар повертається на склади ТОВ «Сігнет-Центр». Якщо ж всі дані співпадають, декларант оформляє всі необхідні митні документи і товар відправляється до країни-імпортера.

Розглянемо динаміку врожайності ТОВ «Сігнет-Центр» (Рис.1.5.)

З рис.1.5. видно, що динаміка врожайності основних культур ТОВ «Сігнет-Центр» за період 2015-2019 рр. мала незначні коливання. Лише озима пшениця у 2017 році мала нульовий показник.

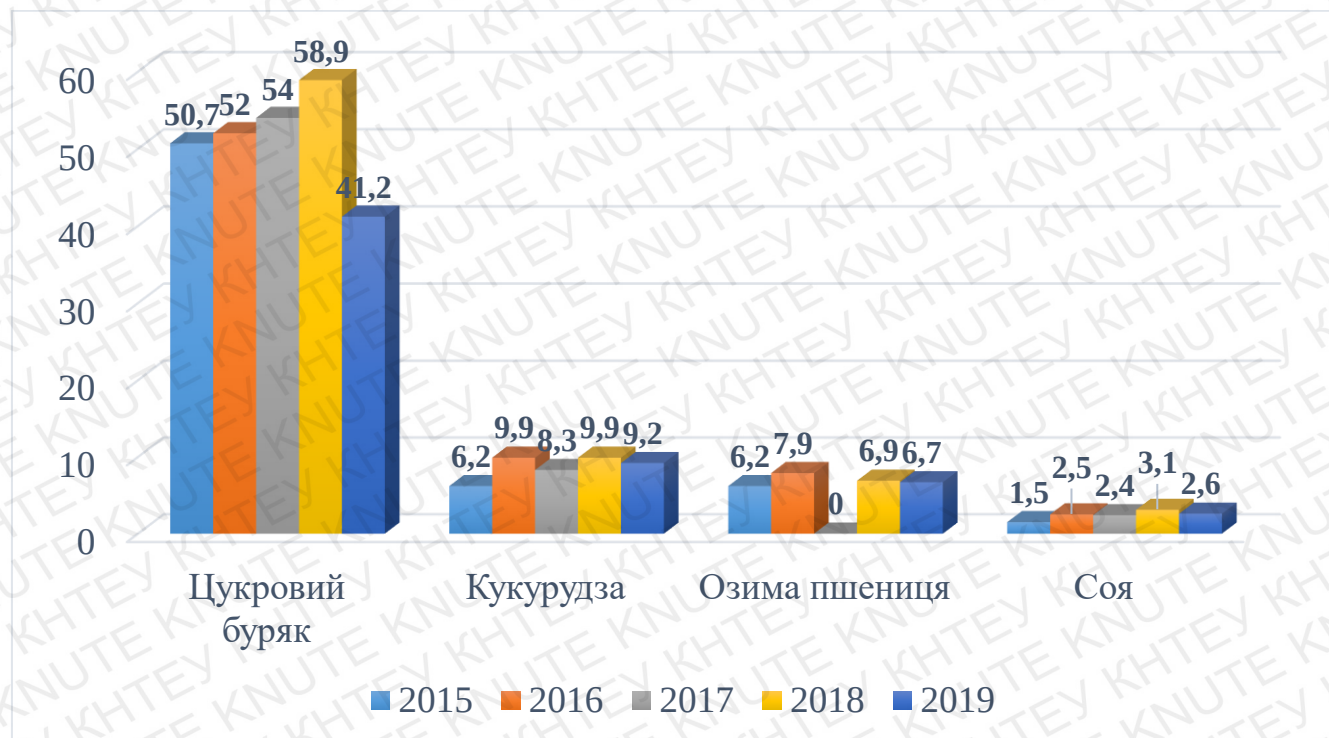


Рис.1.5. Динаміка врожайності ТОВ «Сігнет-Центр» протягом 2015-2019рр.

Джерело: складено на основі [18]

Це явище пов'язане з перерозподілом частки земельних угідь підприємства, що були виділені на основні культури. Також це пов'язано з тим, що країни ЄС, що є основним ринком експорту ТОВ «Сігнет-Центр», самі є одним з найбільших у світі експортерів пшениці і відповідно не потребують її імпорту.

На рис. 1.6. показано як розподілялись посівні площі у період 2015-2019 рр. Проаналізувавши графік, можна сказати, що протягом даного періоду основну частину посівних площ займає кукурудза. Цей факт пов'язаний з тим, що кукурудза є основною культурою, яку ТОВ «Сігнет-Центр» експортує до Європи, де зосереджені головні партнери компанії. Також ми спостерігаємо збільшення частки

земельних угідь, виділених для посіву сої та цукрового буряку, що за вказаний період зросли на 12% та 7% відповідно. У той же час посівні площі, виділені на озиму пшеницю за розглянутий період зменшились на 16%.[18].

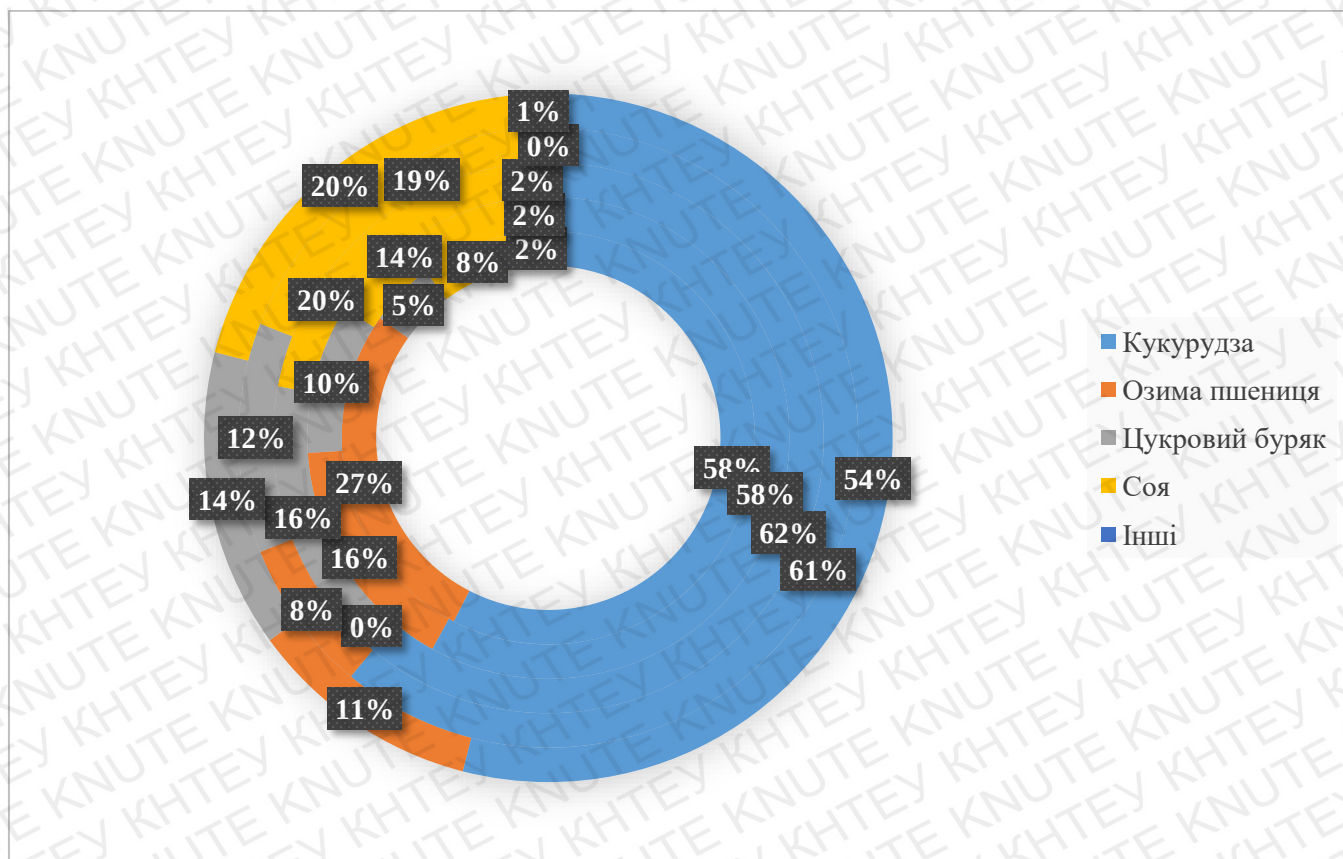


Рис.1.6. Структура посівних площ ТОВ «Сігнет-Центр» протягом 2015-2019 рр

Джерело: складено на основі [18]

Розглянемо фінансові результати діяльності ТОВ «Сігнет-Центр» за останні п'ять років (табл. 1.2). Проаналізувавши показники, представлені в табл. 1.2., можна простежити, що у період 2015-2017 рр. ТОВ «Сігнет-Центр» мав тенденцію до зменшення виручки від реалізації продукції, однак у 2018 р. Та 2019 р. спостерігається стрімке зростання даного показника. Так у 2019 році даний показник виріс на 57,53% порівняно з показником за аналогічний період попереднього року.

Таблиця 1.2

Аналіз абсолютних показників діяльності ТОВ «Сігнет-Центр» протягом 2015-2019 рр.

№	Показник	Роки								
		2015	2016		2017		2018		2019	
		факт	факт	темп приросту, %	факт	темп приросту, %	факт	темп приросту, %	факт	темп приросту, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1161169	1055609	-9,09	771140	-26,95	982510	27,41	1547736	57,53
2	Собівартість реалізованої продукції	687541	566256	-17,64	583574	3,06	823562	41,12	1269410	54,14
3	Валовий прибуток	502371	489353	-2,59	187566	-61,67	158948	-15,26	278326	75,11
4	Інші операційні доходи	23549	29284	24,35	153760	425,06	384278	149,92	125822	-67,26
5	Адміністративні витрати	16978	18142	6,86	24993	37,76	34824	39,34	68795	97,55
6	Витрати на збут	14256	16395	15,00	25360	54,68	54206	113,75	118647	118,88
7	Інші операційні витрати	48725	51749	6,21	56032	8,28	83991	49,90	80248	-4,46
8	Фінансові результати від операційної діяльності до оподаткування	462173	404579	-12,46	219637	-45,71	342183	55,79	118371	-65,41
9	Чистий прибуток	462173	404579	-12,46	219637	-45,71	342183	55,79	118371	-65,41
10	Рентабельність прибутку, %	39,80	38,33	-3,71	28,48	-25,69	34,83	22,28	7,65	-78,04

Джерело: розроблено автором

Однак розглянувши показник рентабельності прибутку бачимо, що за період 2015-2019 рр. даний показник мав тенденцію до спаду, окрім 2018р, коли рентабельність порівняно з 2017 р. зросла на 22,28%, але залишилась меншою, ніж у 2015 та 2016 рр. У 2019 році, не дивлячись на те, що чистий дохід мав максимальну позначку за проаналізований період, але за рахунок значного зростання собівартості та інших витрат, рентабельність прибутку знизилась на 78% порівняно з 2018 р.

Основною діяльністю ТОВ «Сігнет-Центр» є вирощування кукурудзи, ярої та озимої пшениці, цукрового буряку й сої. Співпраця з іноземними консультантами та професіоналізм працівників забезпечують високу якість і результативність процесу виробництва.

Близько 80% прибутку ТОВ «Сігнет-Центр» отримує від своєї експортної діяльності, решта 20% – це прибуток від надання елеваторських послуг та реалізації продукції на внутрішньому ринку.

Розглянемо фінансові результати зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Сігнет-Центр» за останні три роки (табл.1.3).

Проаналізувавши показники, представлені в табл. 1.3, можна сказати, що у період 2015-2017 рр. ТОВ «Сігнет-Центр» обсяг виручки від експортної діяльності зменшувався, однак починаючи з 2018 року тенденція змінилася і обсяги почали збільшуватися. Так у 2019 році даний показник виріс на 57% порівняно з показником за аналогічний період попереднього року. Однак незважаючи на те, що обсяги чистого доходу збільшилися, за рахунок зростання собівартості та витрат на збут, рентабельність мала негативні тенденції. Але з 2018 року рентабельність хоча і має від'ємний знак, проте має тенденцію до зростання.

Таблиця 1.3

Аналіз абсолютних показників ЗЕД ТОВ «Сігнет-Центр» протягом 2016-2018 рр.

№	Показник	Роки								
		2015	2016		2017		2018		2019	
		факт	факт	темп приросту, %	факт	темп приросту, %	факт	темп приросту, %	факт	темп приросту, %
1	Чистий дохід від експортної діяльності	928935	844487	-9,09	616912	-26,95	786008	27,41	1238189	57,53
2	Собівартість реалізованої експортної продукції	550033	453005	-17,64	466859	3,06	658850	41,12	1015528	54,14
3	Витрати на збут експортної діяльності	11405	13116	15,00	20288	54,68	43365	113,75	94918	118,88
4	Валовий прибуток від експортної діяльності	367498	378366	2,96	129765	-65,70	83794	-35,43	127743	52,45
5	Чистий прибуток від експортної діяльності	301348	310260	2,96	106407	-65,70	68710	-35,43	104749	52,45
6	Рентабельність прибутку від експортної діяльності, %	32,44	36,74	13,25	17,25	-53,05	8,74	-49,32	8,46	-3,22
7	Рентабельність витрат від експортної діяльності, %	54,79	68,49	25,01	22,79	-66,72	10,43	-54,24	10,31	-1,09

Джерело: розроблено автором

Найбільшу питому вагу в загальному обсязі експорту ТОВ «Сігнет-Центр» у період 2015-2019 рр. займає кукурудза (питома вага у загальному обсязі експорту 2019 року становила 72%), друге місце посідає пшениця, окрім 2017 року, коли обсяги експорту пшениці становили 4%, оскільки в даному році не були виділені посівні площі під дану культуру внаслідок відсутності попиту і експортувалася пшениця з запасів, третя зернова культура за питомою вагою є соя.

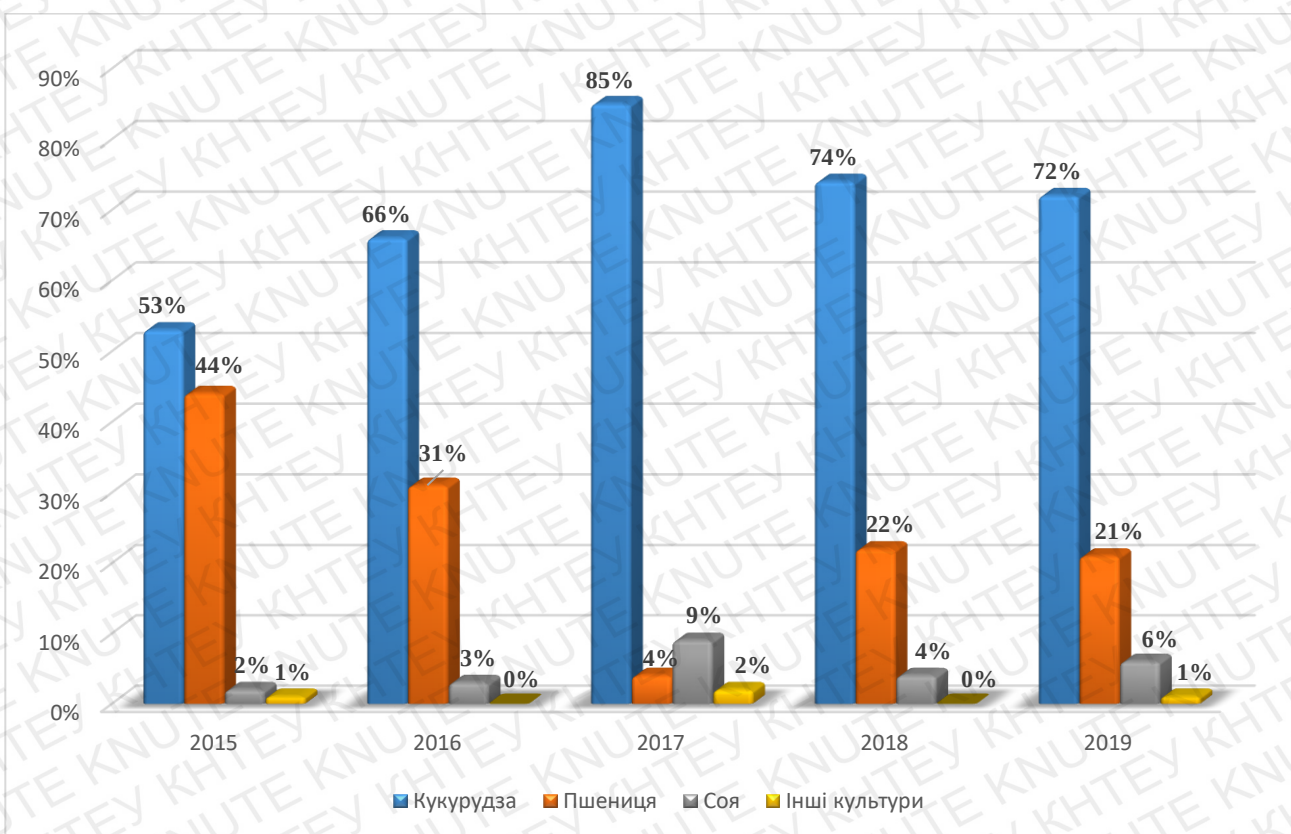


Рис. 1.7. Товарна структура експорту ТОВ «Сігнет-Центр» протягом 2015-2019рр.

Джерело: складено на основі [18]

Сьогодні продукція ТОВ «Сігнет-Центр» представлена на ринку України та таких країн як: Туреччина, Йорданія, Єгипет, Нідерланди, Японія, Туніс, Великобританія, Швейцарія, Ізраїль, Бельгія, Іспанія, Італія, Алжир, Ліван, Південна Корея, Польща тощо.

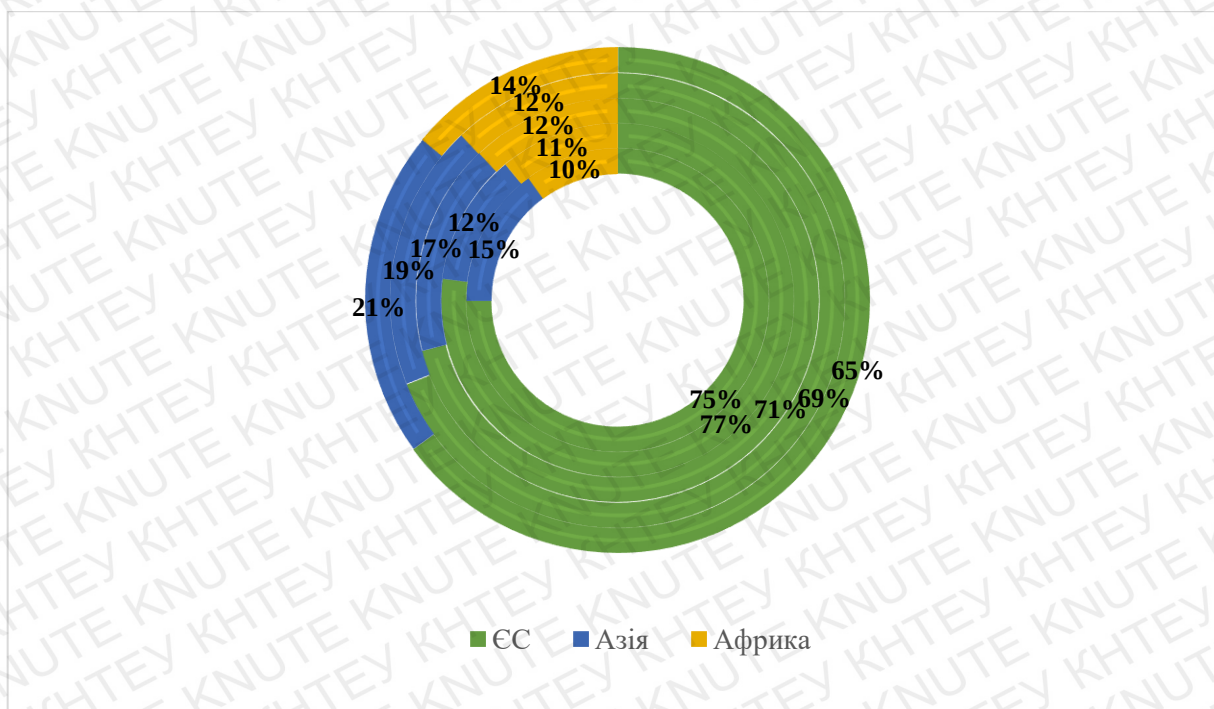


Рис. 1.8. Географічна структура експорту ТОВ «Сігнет-Центр» протягом 2015-2019 рр.

Джерело: складено на основі [18]

На рис.1.8. зображена географічна структура експорту ТОВ «Сігнет-Центр» за період 2015-2019 рр.. Основним імпортером продукції ТОВ «Сігнет-Центр» за визначений період є країни Європейського Союзу (обсяги експорту у 2019 році становили 65%), незначна частка припадає на країни Африканського та Азійського регіону (у 2019 році 14% і 21% відповідно), однак також ми можемо спостерігати тенденцію до збільшення частки даного регіону за останні роки [18].

Проаналізувавши географічну структуру експорту ТОВ «Сігнет-Центр» можна зробити висновки, що ЄС залишається основним імпортером, однак через насиченість європейського ринку зернових ТОВ «Сігнет-Центр» не може в повній мірі реалізувати свої експортні можливості. Тому перед компанією виступає необхідність пошуку нових ринків збуту.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Сігнет-Центр» за досліджуваний період показала позитивну динаміку. Найбільшу питому вагу в

загальному обсязі експорту займає кукурудза. Основним імпортером залишаються країни Європейського Союзу, позитивно на діяльність підприємства вплинуло створення зони вільної торгівлі між Україною та ЄС. Однак останнім часом ТОВ «Сігнет-Центр» здійснює пошук альтернативних ринків збуту в африканському та азійському регіонах.

Висновки до розділу 1

Однією з основних умов ефективного функціонування аграрного підприємства на міжнародному ринку є здатність виробленої продукції конкурувати з аналогічною в даному сегменті. Щоб забезпечити власну ринкову «нішу» виробникам сільськогосподарської продукції необхідно ретельно розробляти конкурентну стратегію, беручи до уваги внутрішні та зовнішні резерви конкурентоспроможності підприємства, що включає в себе ефективне використання ресурсного потенціалу, здійснення модернізації виробничих потужностей, адаптація знань та навичок управлінського персоналу до економічних змін на ринку, зменшення сукупних витрат на сировину, підвищення якісних характеристик продукції у відповідності до міжнародних норм та стандартів, товарну диференціацію, моніторинг змін на зовнішніх ринках тощо. Основним фактором, що впливає на конкурентоспроможність підприємства аграрного сектора є ринок з реальними потребами споживачів, які воно може задовольнити, виготовляючи відповідну продукцію та формуючи налагоджену систему збуту.

ТОВ «Сігнет-Центр» спрямовує свою діяльність на задоволення потреб виробничих, торгових організацій та приватних осіб у сільськогосподарській продукції, а саме зернових, бобових та інших культурах, м'ясних та молочних товарах, а також у цукрі. Сьогодні продукція ТОВ «Сігнет-Центр» представлена на ринку України та таких країн як: Туреччина, Йорданія, Єгипет, Нідерланди, Японія, Туніс, Великобританія, Швейцарія, Ізраїль, Бельгія, Іспанія, Італія, Алжир, Ліван, Південна Корея, Польща тощо. Найбільшу питому вагу в загальному обсязі експорту ТОВ «Сігнет-Центр» займає кукурудза, друге місце посідає пшениця,

третя зернова культура за питомою вагою є соя. Основним імпортером продукції ТОВ «Сігнет-Центр» є країни Європейського Союзу, незначна частка припадає на країни Африканського та Азійського регіону, однак також ми можемо спостерігати тенденцію до збільшення частки даного регіону за останні роки.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»

2.1 Вибір приймаючої країни ТОВ «Сігнет-Центр»

Згідно з даними Міністерства аграрної політики і продовольства України, зернові займають лідируючі позиції в структурі українського аграрного експорту. До головних імпортерів української агропродукції входять країни Азії (43,2% імпорту), друге місце посідають країни ЄС (30,4% імпорту), трійку замикають країни Африки (14,6% імпорту) [16].

До найбільш перспективних ринків збуту на сьогоднішній день відносять країни Азії та Африки, сприятливими факторами чого є торгова війна між США і Китаєм, а також постійне зростання населення цих регіонів і брак власних зернових.

Не дивлячись на те, що зернові українських виробників вже давно експортуються в Північну Африку, даний ринок все ще характеризується високою перспективністю для подальшого нарощування обсягів постачання для українських компаній.

Основні фактори, що перешкоджають розвитку аграрного сектора африканського регіону є війни, засухи та політична нестабільність. Дивлячись на це, країни африканського континенту ще протягом довгого періоду часу залишатимуться об'єктом імпорту. Відповідно, африканський континент залишиться об'єктом імпорту ще на довгий час.

До найбільш перспективних регіонів для розширення географії експорту причорноморських зернових на сьогоднішній день є Східне узбережжя Африки і Африканський Ріг. Мова йде про такі країни як Судан, Кенія, Еритрея, Ефіопія, Джибуті і Сомалі. Населення цих країн становить близько 212 млн чоловік. Постає необхідність в офіційному якомога більше дипломатичних місій України в цих регіонах. У той же час, посушливі погодні умови в Австралії, яка є основним

постачальником зернових в Китай, можуть поліпшити перспективи української зернової на китайському ринку.

Розширення географії експорту в перспективі відбуватиметься в основному завдяки збільшенню обсягів споживання в країнах Азії і Африки. Мова йде про такі зернові як: пшениця, кукурудза, рапс, соя, пивоварний ячмінь, а також соняшникова олія та шрот. Отже, дані регіони є цікавими для ТОВ «Сігнет-Центр» так, як основними зерновими культурами, які підприємство експортує на зовнішні ринки є саме кукурудза, пшениця та соя.

Розглянемо три найбільш перспективних ринка більш детально: Китай та Тайланд (Південно-Східна Азія), Кенія (Африка).

Для вибору оптимального закордонного ринку використаємо результати аналізу позицій кожної з країн у поширених рейтингових системах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні рейтингові системи, що є результатом глобальних досліджень
бізнес-середовища країн**

Назва індексу	Скорочена назва	Організація, що здійснює дослідження
Індекс глобальної конкурентоспроможності The Global Competitiveness Index	GCI	Всесвітній економічний форум
Індекс економічної свободи Index of Economic Freedom	IEF	The Heritage Foundation and The Wall Street Journal
Індекс залучення країн світу до міжнародної торгівлі Enabling Trade Index	ETI	Всесвітній економічний форум
Індекс легкості ведення бізнесу Doing Business	DB	Всесвітній банк

Джерело: наведено за [15]

Проведемо ранжування трьох обраних країн за агрегованим показником, що дозволяє оцінити сприятливість національного середовища для міжнародного

бізнесу за окремими його складовими. Структура агрегованих показників представлена у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Структура агрегованого показника оцінювання бізнес-середовища

Склад бізнес-середовища	Індикатор	Китай	Таїланд	Кенія
S1 Макроекономічне середовище	1. Макроекономічна стабільність	6.93	6.29	5.04
	2. Розмір ринку	7.0	5.32	3.71
	3. Монетарна свобода	4.97	5.19	5.26
S2 Ступінь економічного лібералізму	1. Доступ до внутрішнього ринку	4.30	4.70	4.40
	2. Доступ на зовнішні ринки	2.40	3.70	4.80
	3. Ринок товарів	5.07	5.81	4.23
	4. Фіскальна свобода	4.72	6.75	0.94
S3 Інституціональне середовище	1. Забезпечення стабільності урядової політики	3.22	3.04	1.97
	2. Рівень корупції	2.73	2.52	1.89
	3. Зловживання впливом	0.91	2.92	3.22
	4. Приватні інститути	3.99	3.85	3.80
	5. Ефективність і прозорість прикордонного управління (митної адміністрації)	4.90	5.10	4.40
	6. Право власності	4.26	4.16	4.42
S4 Підприємницьке середовище	1. Діловий клімат	5.37	5.81	3.85
	2. Конкурентоспроможність компаній	5.17	4.77	3.79
	3. Реєстрація підприємства	5.37	4.77	3.79
	4. Реєстрація власності	7.00	6.70	6.10
	5. Оподаткування	4.93	5.65	5.51
	6. Забезпечення виконання контрактів	7.00	6.80	6.70
S5 Фінансово-інвестиційне середовище	1. Фінансова система	4.30	4.60	4.10

Продовження табл. 2.2

S5 Фінансово-інвестиційне середовище	2. Отримання кредитів	6.60	6.70	7.00
	3. Захист інвесторів (міноритаринг)	6.80	7.00	7.00
	4. Свобода інвестицій	1.40	3.85	3.85
S6 Інфраструктурне середовище	1. Наявність (доступність) та якість транспортної інфраструктури	5.60	4.20	3.30
	2. Наявність та якість транспортного сервісу	4.90	4.50	4.40
	3. Наявність та використання ІКТ	4.70	4.70	3.60
	4. Впровадження ІКТ	6.90	7.00	7.00
	5. Рівень технологічного розвитку	4.60	4.10	4.20
	6. Інноваційний потенціал	4.60	4.10	4.20
S7 Ринок праці	1. Ринок праці	4.13	4.41	4.13
	2. Якість провпідготовки	4.50	4.00	4.10
	3. Свобода праці (трудоx вiдносин)	4.50	4.46	3.90

Джерело: складено на підставі [33;34;35;36]

Агрегований показник стану бізнес-середовища кожної з трьох країн розрахуємо за формулою:

$$I = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \frac{1}{M_i} \sum_{j=1}^{M_i} k_{ij}$$

де I – агрегований показник стану бізнес-середовища приймаючої країни;

S_i – оцінка i -тої складової бізнес-середовища країни ($i=1, \dots, N$);

N – кількість складових бізнес середовища країни;

k_{ij} – оцінка j -го індикатору i -тої складової бізнес-середовища країни
($j=1, \dots, M_i$);

M_i – кількість індикаторів оцінювання стану i -тої складової бізнес-середовища країни.

Розрахуємо агреговані показники бізнес-середовища Китаю:

$$s_1 = (6,93 + 7,00 + 4,97)/3 = 6,30$$

$$s_2 = (4,30 + 2,40 + 5,07 + 4,72)/4 = 4,12$$

$$s_3 = (3,22 + 2,73 + 0,91 + 3,99 + 4,90 + 4,26)/6 = 3,34$$

$$s_4 = (5,37 + 5,17 + 5,37 + 7,00 + 4,93 + 7,00)/6 = 5,81$$

$$s_5 = (4,30 + 6,60 + 6,80 + 1,40)/4 = 4,78$$

$$s_6 = (5,60 + 4,90 + 4,70 + 6,90 + 4,60 + 4,60)/6 = 5,22$$

$$s_7 = (4,13 + 4,50 + 4,50)/3 = 4,38$$

$$I = (6,30 + 4,12 + 3,34 + 5,81 + 4,78 + 5,22 + 4,38)/7 = 4,85$$

Розрахуємо агреговані показники бізнес-середовища Таїланда:

$$s_1 = (6,29 + 5,32 + 5,19)/3 = 5,60$$

$$s_2 = (4,70 + 3,70 + 5,81 + 6,75)/4 = 5,24$$

$$s_3 = (3,04 + 2,52 + 3,92 + 3,85 + 5,1 + 4,16)/6 = 3,76$$

$$s_4 = (5,81 + 4,77 + 5,81 + 6,70 + 5,65 + 6,80)/6 = 5,92$$

$$s_5 = (4,60 + 6,70 + 7,00 + 3,85)/4 = 5,53$$

$$s_6 = (4,20 + 4,50 + 4,70 + 7,00 + 4,10 + 4,10)/6 = 4,76$$

$$s_7 = (4,41 + 4,00 + 4,46)/3 = 4,29$$

$$I = (5,60 + 5,24 + 3,76 + 5,92 + 5,53 + 4,76 + 4,29)/7 = 5,01$$

Розрахуємо агреговані показники бізнес-середовища Кенії:

$$s_1 = (5,04 + 3,71 + 5,26)/3 = 4,67$$

$$s_2 = (4,40 + 4,80 + 4,23 + 0,94)/4 = 3,59$$

$$s_3 = (1,97 + 1,89 + 3,22 + 3,80 + 4,40 + 4,42)/6 = 3,28$$

$$s_4 = (3,85 + 3,79 + 3,69 + 6,10 + 5,51 + 6,70)/6 = 4,82$$

$$s_5 = (4,10 + 7,00 + 7,00 + 3,85)/4 = 5,49$$

$$S_6 = (3,30 + 4,40 + 3,60 + 7,00 + 4,20 + 4,20)/6 = 4,45$$

$$S_7 = (4,13 + 4,10 + 3,90)/3 = 4,04$$

$$I = (4,67 + 3,59 + 3,28 + 4,82 + 5,49 + 4,45 + 4,04)/7 = 4,33$$

Результати розрахунку агрегованих показників бізнес-середовища трьох країн сформуємо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Результати розрахунку агрегованих показників бізнес-середовища

	Китай	Таїланд	Кенія
S1	6,30	5,60	4,67
S2	4,12	5,24	3,59
S3	3,34	3,76	3,28
S4	5,81	5,92	4,82
S5	4,78	5,53	5,49
S6	5,22	4,76	4,45
S7	4,38	4,29	4,04
I	4,85	5,01	4,33

Джерело: розроблено автором

Отже, за підсумкам розрахунків агрегованих показників бізнес-середовища Китаю, Таїланда та Кенії, найбільш оптимальним закордонним ринком для продажу власної продукції для ТОВ «Сігнет-Центр» є ринок Таїланда.

2.2. Обґрунтування рішення щодо вибору приймаючої країни ТОВ «Сігнет-Центр»

Високий рівень номінального ВВП Таїланду, стабільна соціально-економічна ситуація, а також зростання доходів населення країни, сприяє тому, що Таїланд відноситься до ключових партнерів України у довгостроковій перспективі серед країн регіону Південно-Східної Азії. Економічний, науково-технічний, аграрний та промисловий потенціал України, а також її географічне розташування

надають їй можливість стати одним із важливих партнерів Таїланду для просування на ринки ЄС та країн Східної Європи.

Аналізуючи останні роки можна спостерігати, що Україна і Таїланд мають значний потенціал для подальшого розвитку двостороннього торговельно-економічного співробітництва.

Згідно з положеннями Експортної стратегії України («дорожньою картою стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 рр, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1017-р, Таїланд займає перше місце за рівнем середнього зростання вітчизняного експорту товарів протягом 2014-2016 рр. років та включений Мінекономрозвитку до ТОП-20 (крім ЄС) найбільш перспективних ринків для українського експорту.

Таблиця 2.4

Торгівля товарами між Україною та Королівством Таїланд за 2014 – 2019 рр. (млн. доларів США)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Товарообіг	329,14	481,01	608,9	463,47	456,67	572
Експорт	159,99	353,02	432,14	265,19	248,07	344,13
Імпорт	169,15	127,99	176,77	201,47	208,6	227,95
Сальдо	-9,16	225,04	255,37	63,73	39,47	116,18

Джерело: наведено за [22]

Ринок Таїланду залишається одним з найважливіших в регіоні Південно-Східної Азії для експорту продукції вітчизняних виробників, зокрема, продукції аграрного сектора. Обсяги експорту українського збіжжя на тайський ринок у 2016 році досягнула показників більш ніж 300 млн. дол., а у 2019 році Україна стала основним експортером зернових в країну. У грошовому еквіваленті Україна

експортувала даного виду продукції на понад 140 млн дол США у 2019 р. Товарообіг між Україною і Королівством Таїланд у звітному періоді склав понад 570 млн дол. США при позитивному для України сальдо в понад 116 млн дол. США.

Власне виробництво пшениці в Таїланді практично відсутнє. Дана культура є в країні другорядною і вирощується лише в декількох провінціях, а її врожай становить близько 300-400 тонн. При цьому попит Таїланду на пшеницю досить високий, і, за даними USDA, в 2018-2019 рр. країна увійшла в ТОП-20 найбільших імпортерів зернових у світі. Крім того, аналітики прогнозують збільшення зовнішніх закупівель продукції Таїландом в поточному сезоні. За рахунок активізації попиту як на борошномельну, так і на кормову пшеницю в сезоні-2019-2020 імпорт продукції в Таїланд може зрости до 3,3 млн. тонн проти 3,1 млн. тонн роком раніше, згідно з прогнозом USDA.

Зокрема, в поточному маркетинговому році зовнішні закупівлі борошномельної зерновий можуть перевищити 1 млн. тонн на тлі більш високого попиту з боку виробників хлібобулочної й макаронної продукції, а також сегмента аквакультури. Поставки фуражної пшениці в 2019-2020 рр. також збільшаться і прогнозуються на рівні понад 2,1 млн. тонн, чому посприє більш приваблива ціна на імпорту продукцію в порівнянні з кукурудзою місцевого виробництва.

У зв'язку з цим агропромисловий сектор економіки України характеризується великою зацікавленістю з боку тайських інвесторів.

Наразі, з української сторони приділяється велика увага до наступних питань: диверсифікація зовнішньої торгівлі та залучення іноземних інвестицій в нові сфери співпраці, участь в перспективних інфраструктурних мега-проектах, що заплановані до реалізації з боку уряду Таїланда. З огляду на це, Посольство намагається підвищити рівень торговельно-економічного співробітництва між двома державами.

У результаті роботи Посольства відбувся прогрес у розвитку двосторонньої договірно-правової бази між двома державами. 5 червня 2017 року в рамках першого в історії українсько-тайських відносин офіційного візиту Міністра

закордонних справ України до Таїланду було підписано міжурядову Торговельну угоду. Метою даної Угоди є формування більш тісного торговельно-економічного співробітництва між двома країнами на стабільній основі у довгостроковій перспективі, розвиток співробітництва в інвестиційній та науково-технічній сферах, налагодження контактів між діловими колами, організація ярмарок та виставок, обмін інформацією тощо. Також у рамках Угоди передбачається створення Спільної комісії з питань торгівлі на чолі з Міністром торгівлі Таїланду та Міністром економічного розвитку і торгівлі України. Завданнями даної Комісії, зокрема, є збільшення та диверсифікація взаємних торговельно-економічних відносин та рекомендація заходів для динамічного розвитку торгівлі [22].

Політика Міністерства сільського господарства і кооперативів спрямована на перетворення Таїланду в світовий продовольчий банк завдяки високій виробничій потужності країни в сільськогосподарському секторі, який як і раніше здатний забезпечувати глобальний попит на продукти харчування, незважаючи на кризу пов'язану з COVID-19, що продовжується. За словами міністра сільського господарства Чалемчай Шрион, Таїланд не вводить ніяких заборон на експорт сільськогосподарських продуктів і буде продовжувати підтримувати міжнародну торгівлю в рамках ринкового механізму [24].

Отже, виходячи з вищезазначеного Україна й Таїланд мають тісні зовнішньоторговельні зв'язки, зокрема в агропромисловому секторі. На даному ринку високий потенціал збуту. Таїланд зацікавлений в продукції, яку може дати йому Україна. Це і зернові культури, і сільськогосподарська техніка, і соняшникову олію високої якості. Всі продукти, які в Україні виробляються з надлишком і готові до того, щоб відправитися на експорт, складають дефіцитні статті в Таїланді. А це означає, що Таїланд є доволі цікавим ринком для експорту зернових культур ТОВ «Сігнет-Центр». Також важливим фактором для компанії є наявність конкурентних переваг, оскільки місцеві виробники Таїланду надають перевагу більш дешевій імпортній пшениці, порівняно з кукурудзою вітчизняного виробництва.

Висновки до розділу 2

Основне розширення географії продажів зернових відбуватиметься за рахунок збільшення споживання в країнах Азії і Африки. Йдеться про такі зернові як кукурудза, пшениця, соя, рапс, пивоварний ячмінь, а також шрот і соняшникове олія. Отже, дані регіони є цікавими для ТОВ «Сігнет-Центр» так, як основними зерновими культурами, які підприємство експортує на зовнішні ринки є саме кукурудза, пшениця та соя.

Найбільш оптимальним закордонним ринком для продажу власної продукції для ТОВ «Сігнет-Центр» є ринок Таїланду. Аналізуючи останні роки можна спостерігати, що Україна і Таїланд мають значний потенціал для подальшого розвитку двостороннього торговельно-економічного співробітництва. На даному ринку високий потенціал збуту. Таїланд зацікавлений в продукції, яку може дати йому Україна. Це і зернові культури, і сільськогосподарська техніка, і соняшникове олію високої якості.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

3.1. Вибір конкурентної стратегії ТОВ «Сігнет-Центр» на зовнішніх ринках

При здійсненні економічної діяльності на закордонних ринках, результати залежать не лише від факторів стану зовнішнього середовища. Також вагомий вплив здійснює конкурентна ситуація, що склалася на тому чи іншому ринку. Кожне підприємство обирає ту стратегію поведінки на зовнішньому ринку, яка є найбільш вигідною і конкурентоспроможною для них, і у той час є найменш сприятливою для їх конкурентів. Однак вибір такої стратегії ускладнюється відсутністю будь-якої інформації про те, яку лінію поведінки виберуть конкуренти. У даній ситуації для вирішення питання використовують теорію ігор.

Сутність теорії ігор полягає у встановленні оптимальної (у тому чи іншому змісті) стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях. Метою теорії ігор є визначення оптимальної стратегії для кожного гравця. Теорія ігор встановлює для різних класів конфліктних ситуацій оптимальні лінії поведінки учасників – стратегії гравців, що забезпечують рівновагу у грі. Оптимальні стратегії гравців гарантують кожному з них якийсь виграш, причому такий, що відхід будь-якого з учасників від узгодженої стратегії може тільки зменшити його виграш [13]. Якщо можна визначити пару стратегій, відхилення від яких призводить до зменшення виграшу першого гравця та збільшення програшу іншого, гра має сідлову точку, а відповідні стратегії є оптимальними для обох гравців. Якщо гра не має сідлової точки, її рішення можна знайти, застосовуючи змішані стратегії, тобто чергуючи випадковим чином декілька чистих стратегій. Рішення гри без сідлової точки можна знайти графічним методом. Необхідною умовою для його використання є наявність хоча б у одного гравця тільки двох стратегій [15].

Власне виробництво пшениці в Таїланді практично відсутнє. Дана культура є в країні другорядною і вирощується лише в декількох провінціях, а її врожай

становить близько 300-400 тонн. При цьому попит Таїланду на пшеницю досить високий. На базі аналізу ситуації на обраному зовнішньому ринку Таїланда експертна група, до складу якої увійшли співробітники фінансового та маркетингового відділів, а також представники вищого керівництва, визначили ключового конкурента та оцінили лояльність покупців до нашої продукції в залежності від реалізованої конкурентної стратегії. В якості основного конкурента розглядається компанія Laurawil International Co. Laurawil International Co була заснована в 2010 році і почала свій шлях як провідний виробник пшениці, рису, цукру, квасолі, копіювального паперу. Виробничі потужності компанії розташовані в Бангкок, Крунг Тхеп Маха Накхон, Таїланд. Початковий капітал компанії становив 2,5 мільйона доларів США, а на сьогоднішній день експортер з 10-ти річним стажем має річний оборот на рівні 1 мільйона доларів США. Laurawil International Co експортує власну продукцію на такі ринки, як Австралія, Канада, Індія, Перу, Великобританія тощо.

ТОВ «Сігнет-Центр», беручи до уваги свої виробничі можливості та конкурентні переваги, на закордонному ринку може реалізовувати дві конкурентні стратегії: стратегію лідерства у витратах (A1) та стратегію фокусування (A2). Laurawil International Co на зовнішньому ринку має можливість обирати з трьох стратегій: стратегії лідерства у витратах (B1) та стратегії диференціації (B2) та стратегії фокусування (B3). Ми не знаємо, якої стратегії дотримуватиметься конкурент, а конкурент не знає, якої стратегії дотримуватиметься наше підприємство. Для оцінки лояльності покупців використаний інтервальний метод, у відповідності з яким діапазон оцінювання склав від 0 до 1. У таблиці 3.1. наведені ймовірні показники лояльності покупців до кожної зі сторін при використанні ними тієї або іншої конкурентної стратегії.

Оскільки ми маємо справу з сировинним товаром, найбільш значущим фактором для якого є низька ціна, тому покупці будуть найбільш лояльні у такому випадку до підприємства, що намагається мінімізувати ціну. Виходячи з цього, у ситуації, коли ТОВ «Сігнет-Центр» обере стратегію лідерства у витратах (A1), а

Laurawil International Co обере стратегію диференціації (B2), лояльність споживачів до ТОВ «Сігнет-Центр» буде ймовірно на рівні 0.7 пунктів. У випадку якщо обидва підприємства будуть використовувати однакові стратегії лідерства у витратах, тобто вступатимуть в конкуренцію по ціні, споживач буде більш лояльним до того, хто запропонує найвигіднішу ціну, а оскільки в Таїланді обсяги виробництва пшениці невеликі, а ТОВ «Сігнет-Центр» має більші виробничі потужності і за рахунок ефекту масштабу може знизити витрати, то лояльність споживачів до ТОВ «Сігнет-Центр» в такій ситуації оцінюється в 0,6 пунктів.

Таблиця 3.1.

Матриця гри

Стратегія	B1	B2	B3
A1	0,6	0,7	0,4
A2	0,5	0,3	0,2

Джерело: розроблено автором

Введемо позначення:

x_1 – вірогідність використання підприємством першої стратегії

x_2 - вірогідність використання підприємством другої стратегії.

Виразимо x_2 через значення x_1 : $x_2 = 1 - x_1$.

Визначемо виграш підприємства в залежності від стратегії, яку обере конкурент.

Очікуваний виграш підприємства при застосування конкурентом першої стратегії складе:

$$a_{11}x_1 + a_{21}x_2 = a_{11}x_1 + a_{21}(1 - x_1) = (a_{11} - a_{21})x_1 + a_{21}$$

$$0,6x_1 + 0,5x_2 = 0,6x_1 + 0,5(1 - x_1) = 0,6x_1 + 0,5 - 0,5x_1 = 0,1x_1 + 0,5$$

Очікуваний виграш підприємства при застосування конкурентом другої стратегії складе:

$$0,7x_1 + 0,3x_2 = 0,7x_1 + 0,3(1 - x_1) = 0,7x_1 + 0,3 - 0,3x_1 = 0,4x_1 + 0,3$$

Очікуваний виграш підприємства при застосування конкурентом третьої стратегії складе:

$$0,4x_1 + 0,2x_2 = 0,4x_1 + 0,2(1 - x_1) = 0,4x_1 + 0,2 - 0,2x_1 = 0,2x_1 + 0,2$$

Таблиця 3.2

Очікувані виграші підприємства

Чисті стратегії конкурента	Очікувані виграші ТОВ «Сігнет-Центр»
B1	$0,1x_1 + 0,5$
B2	$0,4x_1 + 0,3$
B3	$0,2x_1 + 0,2$

Джерело: розроблено автором

З таблиці 3.2 видно, що очікуваний виграш підприємства лінійно залежить від значення x_1 . ТОВ «Сігнет-Центр» повинне вибрати такі стратегії, щоб максимізувати свій мінімальний очікуваний виграш. Тому оптимальна стратегія підприємства визначається як точка перетину прямих, що максимізують його мінімальний очікуваний виграш.

Побудуємо область вірогідності реалізації стратегій.

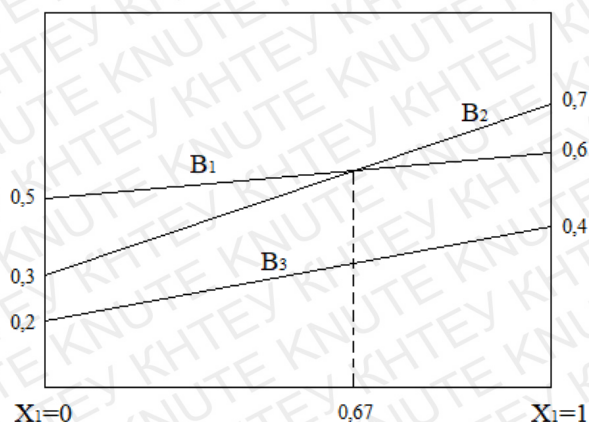


Рис. 3.1. Область вірогідності реалізації стратегій

Джерело: розроблено автором

Знайдемо точку перетину прямих B1 і B2:

$$0,1x_1 + 0,5 = 0,4x_1 + 0,3$$

$$0,1x_1 - 0,4x_1 = 0,3 - 0,5$$

$$-0,3x_1 = -0,2$$

$$x_1 = 0,67$$

Отже знайдемо очікуваний виграш підприємства:

$$\text{При } x_1 = 0,67$$

$$0,1 * 0,67 + 0,5 = 0,57$$

Отже, за результатами проведених досліджень для ТОВ «Сігнет-Центр» доцільніше обрати стратегію A1 (стратегію лідерства у витратах), що дозволить йому отримати найбільший імовірний виграш, а саме забезпечити найвищу гарантовану лояльність споживачів, яка відповідно до обраного інтервального підходу, оцінюється у 0,57 пунктів.

Ціль стратегії лідерства у витратах полягає в тому, щоб безупинно підтримувати й підсилювати перевагу перед конкурентами за витратами і використовувати її для встановлення більш низьких цін у порівнянні з конкурентами, а також за рахунок зменшення частки ринку конкурентів розширити свої можливості й отримати додатковий прибуток.

На сьогоднішній день ринок зернових Тайланда характеризується високим попитом на імпорт. Зокрема, в поточному маркетинговому році зовнішні закупівлі борошномельних зернових можуть перевищити 1 млн. тонн на тлі більш високого попиту з боку виробників хлібобулочної й макаронної продукції, а також сегмента аквакультури. Поставки фуражної пшениці в 2019-2020 рр. також збільшаться і прогнозуються на рівні понад 2,1 млн. тонн, чому посприє більш приваблива ціна на імпорتنу продукцію в порівнянні з кукурудзою місцевого виробництва. Стратегія лідерства у витратах спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках виробництва і обігу продукції. Отже, дана стратегія дозволить підприємству за рахунок більш низької ціни, у

порівнянні з цінами конкурентів на даному ринку, збільшити попит на власну продукцію.

3.2 Оцінка результативності обраної конкурентної стратегії ТОВ «Сігнет-Центр» на зовнішніх ринках

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

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

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

Останній показник не є результируючим, оскільки можлива більш складний зв'язок між ним і отриманням прибутку в бізнесі [29].

Для аграрного підприємства ТОВ «Сігнет-Центр» таким показником обрано – валовий дохід. Впродовж 2016-2019 рр. прибуток аграрного підприємства ТОВ «Сігнет-Центр» спадав в середньому на 4% щорічно, та на початок 2019 року становив 278 млн грн. В аналізі буде розглянуто проміжок часу 2019-2022 рр.

Моделі GAP для аграрного підприємства ТОВ «Сігнет-Центр» представлено на рисунку 3.2.

Точка X, на рисунку 3.2. – це фіксоване значення поточного ключового показника аграрного підприємства ТОВ «Сігнет-Центр». Оскільки підприємство вже працює на ринку, значення X буде відмінно від нуля (позитивне – при наявності прибутку, негативне – компанія фіксує збитки). Для аграрного підприємства ТОВ

«Сігнет-Центр» це значення взято як показник валового доходу за 2019 рік – 278 млн грн.

Точка А – прогнозне значення ключового показника на кінець горизонту планування. Для ТОВ «Сігнет-Центр» це значення може бути взято як показник валового доходу на 2022 рік. Зазвичай значення точки А – це екстраполяція тренду розрахована за останні 3-5 років. Точка А буде досягнута через заданий час, якщо в діяльності компанії і в зовнішньому середовищі не відбудуться суттєві зміни.

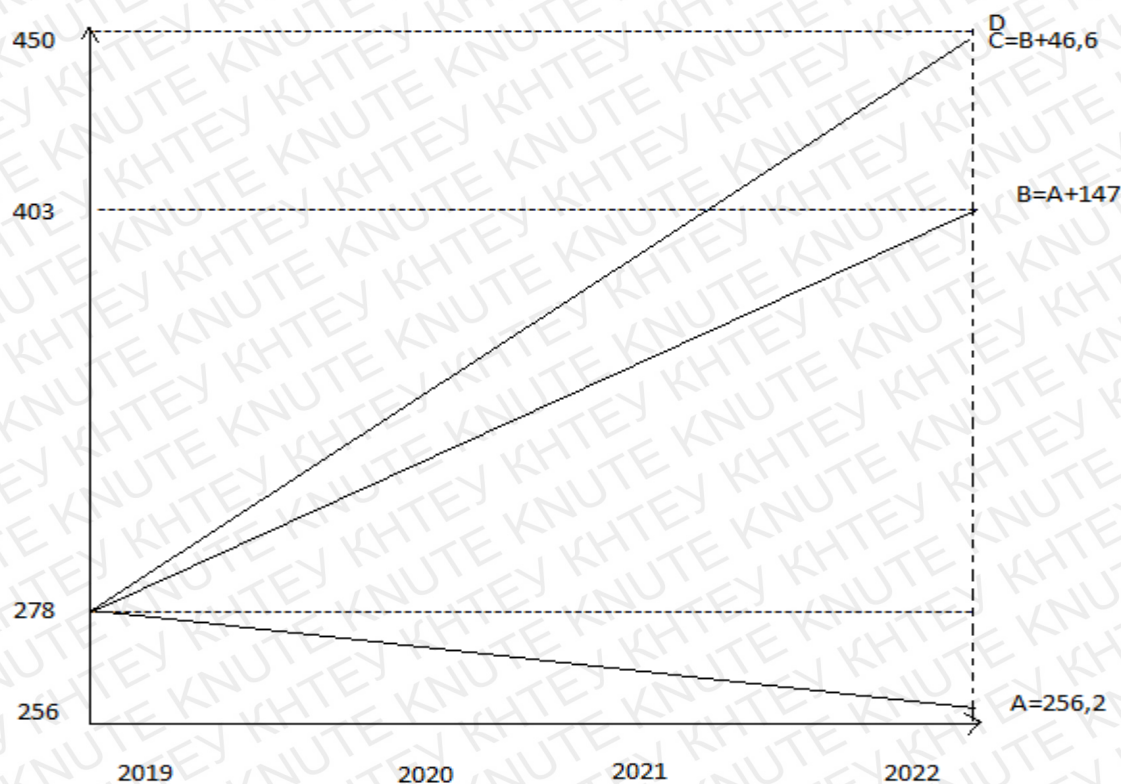


Рис. 3.2. Оцінка ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Сігнет-Центр» методом GAP-аналізу

Джерело: розроблено автором

Виходячи з даних про динаміку валового доходу аграрного підприємства ТОВ «Сігнет-Центр» значення точки А на 2022 рік дорівнюватиме 256,2 млн грн.
 $A_{2022}: 278 \text{ млн грн} \times 0,96 = 266,88 \text{ млн грн} \times 0,96 = 2,673 \text{ млн грн} \times 0,96 = 256,2 \text{ млн грн}.$

Точка D – це бажане значення ключового показника компанії через заданий час (450 млн.грн), який визначено в процесі опитування керівництва аграрного підприємства ТОВ «Сігнет-Центр».

Розбіжність значень A і D – це розрив, який повинен бути подоланий.

Визначення внутрішніх чинників підвищення продуктивності бізнесу і збільшення ключового показника, які наведено у таблиці 3.3 – складові конкурентної стратегії підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах .

Таблиця 3.3

Розрахунок внутрішніх факторів приросту прибутку під час реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Сігнет-Центр» в період 2020-2022 рр.

Внутрішні фактори підвищення продуктивності	Приріст продажів, млн. грн.	Зростання/зменшення витрат, млн. грн.	Приріст доходу, млн. грн.
Поліпшення якості продукції	85	55	30
Удосконалення стандартів обслуговування клієнтів	10	3	7
Збільшення робочого навантаження на персонал	55	31	24
Удосконалення внутрішніх комунікацій	20	15	5
Зменшення рівня витрат за рахунок оптимізації бізнес процесу, маркетингової функції, конкурентних переваг		-81	81
Всього	170	23	147

Джерело: розроблено автором

Таким чином, обсяг доходу підприємства впродовж трьох наступних років можна збільшити за рахунок підвищення якості продукції та продуктивності виробництва, завдяки закупці більш ефективного та продуктивного обладнання, що незважаючи на зростання капітальних витрат в майбутньому забезпечить зниження загального рівня витрат за рахунок масштабу, відсутності браку,

енергоефективності тощо. Загальне зниження витрат відповідає обраній конкурентній стратегії лідерства у витратах та вдалої ринкової позиції.

Нанесення на графік точки В значення ключового показника, отриманого як сума значення точки А і результату розрахункової таблиці 3.2.1 – приріст за рахунок підвищення продуктивності бізнесу: $B = 256,2 \text{ млн грн} + 147 \text{ млн. грн.} = 403,2 \text{ млн грн.}$

ТОВ «Сігнет-Центр» планує поставку в Таїланд пшеницю на умовах СРТ Бангкок у кількості 11 000 метричних тонн шляхом безготівкових розрахунків (100% передплата) в доларах США. У якості розрахункової бази ціни контракту використаємо такі конкурентні матеріали наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Конкурентні матеріали

№ з/п	Умови контракту	Конкурентні матеріали	
		Bunge SA	Mriya Farming PLC
1	Країна покупець	Швейцарія	Великобританія
2	Валюта	Долар США	Долар США
3	Ціна пропозиції	117	135,5
4	Рік конкурентного матеріалу	2016	2018
5	Базисні умови поставки	СРТ Женева	СРТ Лондон
6	Умови оплати	100% передплата	Акредитив
7	Джерело інформації	Фірмовий прейскурант	Комерційна пропозиція
8	Кількість	12 000 т	7000 т

Джерело: розроблено автором

Додаткова інформація для проведення розрахунків:

1. Знижка на вторгування складає 5%.
2. Знижка за кількість – 10% на 15000 т, 5% на 10000 т.
3. Термін поставки з моменту розробки конкурентного листа 1 місяць.

4. Індеси цін :2016 – 135,8%, 2017 – 116,6%, 2018 – 114,3%, 2019 – 92,5%
2020 – 106,4% (прогноз) [17].

5. Ціна за пропозицією 10%

6. Витрати на обслуговування акредитиву – 10% від вартості контракту.

Таблиця 3.5

Конкурентний лист

Розрахунок експортної ціни пшениці ТОВ «Сігнет-Центр»

№ з/п	Етапи приведення цін та зміст поправок, що вносяться	Спосіб приведення	Умови майбутнього контракту	Конкурентні матеріали			
				Bunge SA		Mriya Farming PLC	
				Швейцарія		Великобританія	
				дані	поправки	дані	поправки
1	Ціна в єдиній валюті	$C_1 = C_0 \cdot q_0$	\$	117,00\$		135,50\$	
2	Приведення за комерційними умовами						
2.1	Поправка на інфляцію, K1	$C_1 = C_0 \cdot I_1/I_0$	2020	2016	91,67	2018	126,13
2.2	Поправки на базисні умови поставки, K2	транспортування, навантаження/розвантаження, експортна очистка	СРТ Бангкок	СРТ Женева	12,87	СРТ Лондон	10,88
2.3	Поправки на умови оплати, K3	вартість кредиту (див.формули)	100% передплата	100% передплата	-	Акредитив	-13,55
2.4	Поправки на кількість, K4	5-10%	5000т	12000т	-	7000т	-
2.5	Поправка на вторгування, K5	10%	контракт	прейскурант	-11,7	пропозиція	-13,55
2.6	Сумарні поправки на комерційні умови, Kс	$K_c = K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5$			92,84		109,91

Продовження табл. 3.5

№ з/п	Етапи приведення цін та зміст поправок, що вносяться	Спосіб приведення	Умови майбутнього контракту	Конкурентні матеріали			
				Bunge SA		Mriya Farming PLC	
				Швейцарія		Великобританія	
				дані	поправки	дані	поправки
3	Приведена ціна за ком. умовами	$C_k = C_1 + K_c$			209,84		245,41
4	Середня ціна		227,63				
5	Мінімальна ціна		209,84				
6	Затверджена ціна		227,63				

Джерело: розроблено автором

Отже, розглянувши проведені розрахунки по конкурентних матеріалах, можна зробити висновок, що оптимальною ціною майбутньої поставки пшениці ТОВ «Сігнет-Центр» в Таїланд є 227,84 доларів США за метричну тону. Тоді вартість контракту становитиме $11000 \text{ т} \cdot 227,84 = 2506240$ дол. США. Прогнозований курс долара на 2021 р. становитиме 29 грн за 1 долар. Отже вартість контракту в гривневому еквіваленті становитиме $2506240 \cdot 29 = 72680960$ грн.

Для розрахунку валового доходу від даної зовнішньоекономічної операції потрібно розрахувати виробничу собівартість за даними наведеними в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати, пов'язані з вирощуванням пшениці 2 сорту (у % до вартості контракту за внутрішніми цінами)

Витрати на утримання, експлуатацію, ремонт виробничих основних фондів, амортизацію ОФ	11 %
Матеріальні витрати експортера	15 %
Витрати на оплату праці	13%
Відрахування від ФОП	22 %

Джерело: розроблено автором

Ціна пшениці 2 сорту на внутрішньому ринку зернових в Україні становить 5700 грн/т [24]. Отже, виробнича собівартість складатиме:

$11000 \cdot 5700 \cdot (0,11 + 0,15 + 0,13 + 0,22 \cdot 0,12) = 26108280$ грн. Тоді валовий дохід становитиме $72680960 - 26108280 = 46572680$ грн.

Нанесення точки С ключового показника, отриманого як сума точки В і результату здійснення експорту на ринок Таїланду: $C = 403,2$ млн грн + $46,6$ млн. грн = $449,8$ млн грн.

Розрив C-D, що залишився можна заповнити шляхом розробки програм диверсифікації та прогнозування прибутковості.

Як видно з проведеного аналізу найбільший приріст прибутку у період 2020-2022 рр. можливий за рахунок оптимізації процесу виробництва та зменшення витрат ТОВ «Сігнет-Центр», отже під час реалізації заходів обраної стратегії необхідно робити акцент саме на цьому напрямку.

Висновки до розділу 3

Оскільки ми маємо справу з сировинним товаром, найбільш значущим фактором для якого є низька ціна, тому покупці будуть найбільш лояльні у такому випадку до підприємства, що намагається мінімізувати ціну, що в свою чергу є основою стратегії лідерства у витратах. Тому ТОВ «Сігнет-Центр» для просування своєї продукції на ринок Таїланда доцільно обрати саме стратегію лідерства у витратах, що дозволить йому отримати найбільший імовірний виграш, а саме забезпечити найвищу гарантовану лояльність споживачів. Обсяг доходу підприємства впродовж трьох наступних років можна збільшити за рахунок підвищення якості продукції та продуктивності виробництва, завдяки закупці більш ефективного та продуктивного обладнання, що незважаючи на зростання капітальних витрат в майбутньому забезпечить зниження загального рівня витрат за рахунок масштабу, відсутності браку, енергоефективності тощо. Загальне зниження витрат відповідає обраній конкурентній стратегії лідерства у витратах та вдалої ринкової позиції.

ВИСНОВКИ

Вибираючи конкурентну стратегію, слід врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство та базові характеристики конкурентної стратегії. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідатиме конкурентній стратегії, залежать можливості розвитку підприємства.

Врахування та дотримання принципів розробки стратегії дозволить створити ефективний засіб досягнення цілей підприємства, забезпечить високу конкурентоспроможність та гнучкість, яка вкрай необхідна в нинішніх мінливих умовах сучасного ринку.

Передумови розробки стратегій та їх модифікації пов'язані з періодами економічних відносин. Кожне підприємство повинно підтримувати свою конкурентоспроможність на високому рівні, щоб мати можливість систематично аналізувати макро- та мікроекономічну ситуацію на ринку з метою посилення своїх конкурентних позицій, що забезпечує довгострокове економічне зростання підприємства та високий рівень конкурентоспроможності.

Аналізуючи коефіцієнти платоспроможності та фінансової стійкості можна сказати, що ТОВ «Сігнет-Центр» має достатній власний капітал для забезпечення фінансування поточних зобов'язань. Коефіцієнт фінансової незалежності (0,52; 0,55) знаходиться в рамках нормативного значення 0,4-0,6, що свідчить про те, що підприємство залишається стабільним у середньо- та довгостроковій перспективі та здатне виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних активів, тобто воно є незалежне від позикових джерел.

Згідно з даними Міністерства аграрної політики і продовольства України, зернові надалі лідирують в українському аграрному експорті. Головними імпортерами української агропродукції залишаються країни Азії (43,2% імпорту), на другому місці ЄС (30,4% імпорту), трійку замикають країни Африки (14,6% імпорту).

Найбільш перспективними ринками збуту на сьогоднішній день є країни Азії та Африки, чому сприяє торгова війна між США і Китаєм, а також постійне зростання населення цих регіонів і брак власних зернових.

За підсумками розрахунків показників бізнес-середовища Китаю, Таїланду та Кенії, найбільш оптимальним закордонним ринком для продажу власної продукції для ТОВ «Сігнет-Центр» є ринок Таїланду. Завдяки високому рівню номінального ВВП Таїланду, зростанню доходів населення країни, а також стабільній соціально-економічній ситуації, Таїланд відноситься до ключових партнерів України серед країн регіону Південно-Східної Азії на довгострокову перспективу. Україна зі своїм економічним, науково-технічним, аграрним та промисловим потенціалом, а також географічним розташуванням може бути важливим партнером Таїланду для виходу на ринки країн Східної Європи та Європейського Союзу.

Аналізуючи останні роки можна спостерігати, що Україна і Таїланд мають значний потенціал для подальшого розвитку двостороннього торговельно-економічного співробітництва.

Оскільки важливим фактором, що впливає на вибір місцевих виробників Таїланду в бік імпортової пшениці, на противагу вітчизняній, є її більш низька ціна, то при виході на цей ринок ТОВ «Сігнет-Центр» доцільно буде використовувати конкурентну стратегію лідерства у витратах. Стратегія лідерства у витратах спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках виробництва і обігу продукції. Отже, дана стратегія дозволить підприємству за рахунок більш низької ціни, у порівнянні з цінами конкурентів на даному ринку, збільшити попит на власну продукцію.

Беручи за основу конкурентну стратегію лідерства у витратах ТОВ «Сігнет-Центр» може наростити обсяги доходів впродовж трьох наступних років за рахунок підвищення якості продукції та продуктивності виробництва, завдяки закупці більш ефективного та продуктивного обладнання, що незважаючи на зростання капітальних витрат в майбутньому забезпечить зниження загального рівня витрат за рахунок масштабу, відсутності браку, енергоефективності тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Stadnyk V., Sokoliuk G., Holovchuk J. Institutional component of competitiveness risks and development of socio-economic systems. – Business Risk in Changing Dynamics of Global Village: monograph. Ternopil, 2019 – 28—40с.
2. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Бельтюков Є. А., Л. А. Некрасова // Економіка: реалії часу, 2014. – № 12. – 6 – 13с.
3. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. – Вісник економіки транспорту і промисловості, 2015. Вип. 50. 297-301с.
4. Головчук Ю.О. Маркетингова домінанта розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах інформаційної економіки. – Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2017 – № 3 – 69-73с.
5. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. – К.: ВНЗ «Нац. акад. упр.». – 2016. – №2(32) – 130–145с.
6. Губені Ю.Е. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України. – 2017. – №11. – 18–27с.
7. Гуторова І.В. Конкуренція як економічна категорія та її особливості в аграрному секторі економіки – Вісн. ЖДТУ. – 2016. – № 3(53). – 46–50с.
8. Євчук Л.А. Теоретичні аспекти розвитку конкурентоспроможності підприємств в агропромисловому виробництві – 2015. – №8. – 125с.
9. Збарський В.К. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств – К.: ННЦ ІАЕ – 2015. – 310 с.
10. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства – 2017. – №8. – 33–38с.
11. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби, 2012. – №4. – 121-128 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf

12. Кирилов Ю. Є. Концептуальні засади конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації / Ю. Є. Кирилов – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 420 с.
13. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу. Навч. посібник. – К.: Знання, 2008 – 639 с.
14. Малік М.Є. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми – К.: ННЦ ІАЕ, 2017. – 270 с.
15. Мельник Т. М., Калюжна Н. Г., Лежешкокова В. Г. Міжнародний бізнес. – К.: КНТЕУ, 2017.
16. Міністерство аграрної політики та продовольства України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minagro.gov.ua>
17. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minfin.com.ua>
18. Офіційний сайт ТОВ «Сігнет-Центр»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cygnet.ua>
19. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. – Дніпропетровськ: ДУЕП – 2016. – 276 с.
20. Петрович Й.М. Економіка підприємства: підручник. – Львів: Магнолія плюс, 2016. – 680 с.
21. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів – Київ: Наш Формат, 2020 – 424 с.
22. Посольство України в Таїланді: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thailand.mfa.gov.ua/>
23. Статут ТОВ «Сігнет-Центр»
24. Таїланд, як світовий продовольчий банк [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<https://polpred.com/news/?cnt=154§or=22>
25. Ткачук Г.Ю. Аналітичне дослідження рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу – Вісн. ЖДТУ – 2017. – № 3(41). – 239– 248с.

26. Хрущ Н.А. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. – Х.: Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. – 2015. – №5. – 153–156с.
27. Цимбаліст О. В. Формування конкурентної стратегії підприємства, 2013. – № 13. – с.108-110. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_13_47
28. Шарко В.В., Лоянич Г.С., Гавенко М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. – Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2017 – № 6 – 222-226с.
29. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2014. – 699 с.
30. Шпикуляк О.Г. Формування конкурентоспроможності в аграрній економіці – Агроінком. – 2017. – №9. – 4-8с.
31. Яковлева О. Логістика як конкурентна перевага у розвитку агробізнесу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agropolit.com/blog/58-logistika-yak-konkurentna-perevaga-u-rozvitku-agrobiznesu-v-ukrayini>
32. COVID-19: вплив запровадження карантину на ринок агропродовольчих товарів в Україні – Інститут аграрної економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iae.org.ua/presscentre/presrelease/2832-covid-19>
33. Doing Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.doingbusiness.org/Rankings>
34. Enabling Trade Index [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www3.weforum.org/docs/WEF_GETR_2016_report.pdf
35. Index of Economic Freedom [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.heritage.org/index/>
36. The Global Competitiveness Index [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reports.weforum.org/globalcompetitiveness-index/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "Сігнет-Центр"** (найменування)
 Дата (рік, місяць, число) **2020 01 01** за СДРПОУ **38180739**
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за **Рік 2019** р.
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО
 Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 547 736	982 510
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 269 410)	(823 562)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	278 326	158 948
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових робіт/визань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	125 822	384 278
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільсько-господарської продукції	2122	94 484	352 350
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(68 795)	(34 824)
Витрати на збут	2150	(118 647)	(54 206)
Інші операційні витрати	2180	(80 248)	(83 991)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільсько-господарської продукції	2182	27 162	22 367
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	136 458	370 205
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 646	870
Інші доходи	2240	72 804	669
у тому числі:	2241	-	-
дохід від складових допоміжних			
Фінансові витрати	2250	(77 993)	(28 080)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(14 544)	(1 481)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Додаток Б

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Сіпел-Центр" (найменування) Дата (рік, місяць, число) 2019 01 01 за СДРПСУ КОДП 1801003

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2018 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	982 510	771 140
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(823 562)	(583 574)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	158 948	187 566
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	384 278	153 760
у тому числі:	2121	352 350	93 658
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від відсоткових	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(34 824)	(25 002)
Витрати на збит	2150	(54 206)	(25 360)
Інші операційні витрати	2180	(83 991)	(56 038)
у тому числі:	2181	22 367	17 069
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	2190	370 205	234 926
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
інші фінансові доходи	2220	870	1 200
витрати	2240	669	1 639
у тому числі:	2241	-	-
доходи від фінансової діяльності			
витрати на збит	2250	(28 080)	(16 056)
Доход від участі в капіталі	2255	(-)	(-)

прибуток	2290	342 183	219 622
прибуток	2295	(-)	(-)
трагів (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
дохідок (дохідок) від припиненої діяльності після урахування	2305	-	-
статті фінансовий результат:			
дохідок	2350	342 183	219 622
дохідок	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
оцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	(2 083)
оцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
користі курсові різниці	2410	-	-
скасування суми доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
ний сукупний дохід	2445	-	-
ний сукупний дохід до оподаткування	2450	-	(2 083)
наслідок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
ний сукупний дохід після оподаткування	2460	-	(2 083)
звітний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	342 183	217 539

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
матеріальні затрати	2500	1 493 140	981 148
вартість на оплату праці	2505	89 528	63 267
затрати на соціальні заходи	2510	17 352	12 781
вартість	2515	55 829	47 155
ні операційні витрати	2520	759 446	366 502
звітні	2550	2 415 295	1 470 853

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
реінвентна кількість простих акцій	2600	-	-
аритметична середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
середньорічний дохідок (дохідок) на одну просту акцію	2610	-	-
середньорічний чистий прибуток (дохідок) на одну просту акцію	2615	-	-
середньорічний чистий дохідок на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Головний бухгалтер

Михайлик Г.М.

Додаток В

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Сігнет-Центр"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДІА
2018 01

за ЄДР

ДОКУМЕНТ ПІДЛІД

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2017 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	771 140	1 055 609
Витрати зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Відвантаження реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(583 574)	(566 256)
Витрати понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	187 566	489 353
збиток	2095	(-)	(-)
(дохід/виплати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Доход (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	153 760	29 284
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	90 528	-
дохід від використання коштів, вивільнених від використання	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(24 993)	(18 142)
Витрати на збут	2150	(25 360)	(16 395)
Інші операційні витрати	2180	(56 032)	(51 749)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	13 939	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	234 941	432 351
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 200	167
Витрати фінансові	2240	1 639	258
доход від участі в капіталі	2241	-	-
доход від фінансової допомоги			
Фінансові витрати	2250	(16 056)	(19 622)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(2 087)	(8 575)
доход від участі в капіталі	2271	-	-
доход від фінансової допомоги			
Фінансовий результат від впливу валютної на монетарні статті	2275	-	-

Додаток Г

Додаток Г
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Найменування Товариство з обмеженою відповідальністю "Сігнет-Центр"
Територія ЖИТОМИРСЬКА
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Середня кількість працівників 682
Адреса, телефон вулиця Заводська, буд. 5, с. АНДРУШКИ, ПОПЕЛІНЬЯНСЬКИЙ РАЙОН, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ. 76340 13543

Дата (рік, місяць, число)

за 31 грудня 2019

за КОД КУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ
1824780301
240
01.11

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "х" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

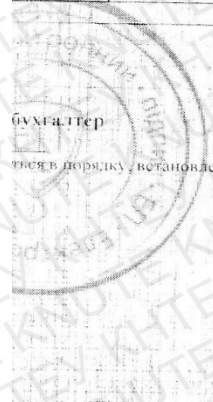
V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 081	299 974
першона вартість	1001	3 422	329 306
накопичена амортизація	1002	341	29 332
Незавершені капітальні інвестиції	1005	314	18 220
Основні засоби	1010	457 140	500 942
першона вартість	1011	947 866	1 121 958
накопичена амортизація	1012	490 726	621 016
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Першона вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Першона вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції			
як об'єктованість за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	188 185	334 750
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	7 725	5 827
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього активів розділу I	1095	656 445	1 159 713
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	822 756	667 288
Виробничі запаси	1101	38 107	47 002
Незавершене виробництво	1102	140 497	163 175
Готова продукція	1103	581 259	354 850
Товари	1104	62 893	102 261
Поточні біологічні активи	1110	43 635	22 626
Держити істрахування	1115	-	-
Рисково-одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	28 422	7 640
Дебіторська заборгованість за розрахунками			
за виданими авансами	1130	13 371	21 644
з продажом	1135	80 983	89 064
з інших чисел і податків на прибуток	1136	38 831	38 958
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	173 906	8 791
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	29 735	24 943
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Інші фінансові інвестиції	1165	9 481	20 736
Готівка	1166	1	-
Готівка в банках	1167	6 664	20 729
Зобов'язання за минулими періодами	1170	879	1 313
Частина перебігових у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

рогні активи	1190	-	-
за розділом II	1195	1 085	906
I. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1 201 253	864 951
	1300	-	-
		1 857 698	2 024 664
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал	2	3	4
ований (пайовий) капітал	1400	3 964	3 964
то не зареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
е дооцінок	1405	156 966	159 250
ий капітал	1410	-	-
и дохід	1411	-	-
ені курсові різниці	1412	-	-
ий капітал	1415	-	-
ілений прибуток (непокритий збиток)	1420	799 609	941 005
ий капітал	1425	(-)	(-)
ий капітал	1430	(-)	(-)
рки	1435	-	-
а розділом I	1495	960 539	1 104 219
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
ди податкові зобов'язання	1500	-	-
зобов'язання	1505	-	-
ові кредити банків	1510	45 412	18 453
острокові зобов'язання	1515	12 329	300 048
ові забезпечення	1520	-	-
ові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
иансування	1525	-	-
а допомога	1526	-	-
резерви	1530	-	-
си	1531	-	-
вострокових зобов'язань		-	-
тків або резерв належних виплат	1532	-	-
ародських премій	1533	-	-
ові резерви	1534	-	-
пії контракти	1535	-	-
фонд	1540	-	-
виплату, «жак-поту»	1545	-	-
розділом II	1595	57 741	318 501
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
рокові кредити банків	1600	375 045	417 355
дані	1605	-	-
редиторська заборгованість за			
оконними зобов'язаннями	1610	53 725	60 753
роботи, послуги	1615	15 385	6 123
ками з бюджетом	1620	3 140	2 765
ені з податку на прибуток	1621	-	-
ками з страхування	1625	10	17
ками з оплати праці	1630	195	140
редиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	52 025	27 805
редиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	293 403	68 449
редиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	25 865	6 051
редиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
обачення	1660	128	71
овітні періоди	1665	2 319	1 301
пкомисні доходи від перестраховиків	1670	-	-
ні зобов'язання	1690	18 178	11 114
розділом III	1695	839 418	601 944
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
	1900	1 857 698	2 024 664



ЕП Баришполь
Георгій
Русланович

ЕП Микуляк
Тетяна
Миколаївна

Баришполь Г Р

Микуляк Т М

створяє в порядку встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Е

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Заявляні вимоги до фінансової звітності"

Найвище керівництво: Товариство з обмеженою відповідальністю "Сігнет-Центр"
Територія: ЖИТОМИРСЬКА
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності: Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Середня кількість працівників: 643
Адреса, телефон: вулиця Заводська, буд. 5, с. АНДРУШКИ, ПОПЕЛІНЬСЬКИЙ РАЙОН, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ., 76340 13543
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "x" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, день)	Доклад
за СДРІСОУ	3818073
за КОАТУУ	18247803
за КОІФІ	240
за КВЕД	0111

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2017 р.

Форма №1 Код за ДКУД 18011

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
І	2	3	4
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	34	1 953
первісна вартість	1001	34	2 030
накопичена амортизація	1002	-	77
Незавершені капітальні інвестиції	1005	124	2 272
Основи засоби	1010	370 921	439 068
первісна вартість	1011	788 560	886 809
знос	1012	417 639	447 741
Незакінчені нерухомості	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
Інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3	3 447
Довгострокові нематеріальні активи	1045	-	-
Інші активи	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Відстрочені витрати на централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом І	1095	371 082	446 740
ІІ. Оборотні активи			
Залишки	1100	162 134	355 613
Виробничі запаси	1101	33 022	42 431
Незавершене виробництво	1102	73 135	94 369
Готова продукція	1103	41 652	153 648
Залишки	1104	14 326	65 168
Поточні біологічні активи	1110	-	6 375
Поточні фінансові інвестиції	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 661	56 334
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	9 833	32 974
за отриманими	1135	196	69 171
з податку на прибуток	1136	-	37 961
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	761 547	79 616
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 699	21 730
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 344	15 748
Розрахунки в банках	1166	-	-
Розрахунки в банках	1167	28 572	6 160
Витрати майбутніх періодів	1170	400	750
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-

активів, страхових резервів	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	726	666
Усього за розділом II	1195	1 006 541	638 977
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1 377 623	1 085 717
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100 000	3 964
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	209 382	181 617
Резервовий капітал	1410	-	-
Гарантійний фонд	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1418	-	-
Державні дивиденди прибуток (непокритий збиток)	1420	1 093 146	712 941
Державний капітал	1425	(71 041)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 241 487	898 522
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Відстрочені зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	31 283	23 841
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6 139	17 309
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Довгострокові забезпечення	1528	-	-
Довгострокові зобов'язання	1529	-	-
Довгострокові зобов'язання	1530	-	-
У тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1533	-	-
лінійні страхові резерви	1534	-	-
лінійні страхові резерви	1535	-	-
лінійні страхові резерви	1540	-	-
лінійні страхові резерви	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	37 422	40 850
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	49 600
Векселі виїзду	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	9 313	40 724
зобов'язаннями за наданням послуг	1615	1 831	17 073
зобов'язаннями з банків	1620	66 608	2 438
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
зобов'язаннями з працівниками	1625	7	2
зобов'язаннями з банками	1630	65	350
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	9 707	798
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	16 773
Поточна кредиторська заборгованість з інших розрахунків	1645	2 978	2 939
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	852	1 262
Поточні забезпечення	1665	-	1 301
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7 953	13 685
Усього за розділом III	1695	98 714	146 345
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1800	-	-
Баланс	1900	1 377 623	1 085 717

Головний бухгалтер

Головний бухгалтер

Баршполь Г.Р.

Микунік Т.М.