

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра світової економіки**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**Стратегія міжнародної діяльності  
сільськогосподарського підприємства**

*(на матеріалах ДП «ДАФ ім. Солодучіна», м. Нова Каховка)*

Студента 3 курсу, 10с групи,  
спеціальності 292 «Міжнародні  
економічні відносини»  
Освітньої програми «Міжнародний бізнес»

Шпаковича Кирила  
Вікторовича

Науковий керівник  
канд. екон. наук,

Новак Олена  
Володимирівна

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук,  
доцент

Лежепьокова Вікторія  
Геннадіївна

**Київ 2022**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>9</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>11</b>
1.1 Сутність та ключові характеристики стратегії міжнародної діяльності	11
1.2 Аналіз міжнародної діяльності на ДП ТОВ «ЮГТАРА» «ДНІПРЯНСЬКА АГРАРНА ФІРМА ІМ.СОЛОДУХІНА»	15
Висновки до розділу 1	25
<b>РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>27</b>
2.1 Оцінка стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства	27
2.2 Пріоритети розвитку сільськогосподарського підприємства в міжнародній діяльності	36
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>42</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>44</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	



## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасне міжнародне середовище характеризується глобалізаційними процесами, загостренням конкуренції та посиленням вимог до ведення господарської діяльності. Оскільки сільськогосподарська продукція займає найбільшу частку у загальному обсязі українського експорту, то сільськогосподарським підприємствам слід використовувати сучасні інструменти просування продукції.

Формування маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності є невід'ємним етапом досягнення успіху підприємства на міжнародній арені та нарощення конкурентних переваг.

Важливою складовою для ведення зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарськими підприємствами України є формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, адже від правильної постановки її напрямів залежить прибутковість самого підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, якості продукції та безпосередньо його функціонування на зовнішніх ринках.

Проблеми формування стратегій було висвітлено у фундаментальних наукових працях таких дослідників, як Г.Л. Азоев, Г. Ассель, Г.Л. Багієв, Л.В. Балабанова, Д. Дей, П. Дойль, М.М. Єрмошенко, В.С. Єфремов, В.К. Істамов, Н.В. Карпенко, К.Л. Келлер, Ф. Котлер, Д. Кревенс, Н.В. Куденко, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, К.І. Редченко, А.О. Старостіна, О. Уолкер-молодший, Г. Хулей, Дж. О'Шонессі, але стратегії проникнення на зовнішні ринки розглядаються ними лише як один з численних різновидів стратегій маркетингу, тому їм приділено недостатньо уваги.

Недосконалість теоретико-методичного забезпечення, брак практичного досвіду розробки стратегій проникнення на зовнішні ринки та їх адаптації до мінливих умов ринку обмежують можливості розвитку вітчизняних підприємств.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є визначення стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства.

В ході виконання роботи постає до виконання низка таких **завдань**:

- визначити сутність та ключові характеристики стратегії міжнародної діяльності;
- проаналізувати міжнародну діяльність на ДП ТОВ «ЮГТАРА» «ДНІПРЯНСЬКА АГРАРНА ФІРМА ІМ.СОЛОДУХІНА»;
- оцінити результативність стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства;
- запропонувати пріоритети розвитку сільськогосподарського підприємства в міжнародній діяльності.

**Предметом** роботи є теоретичні та практичні аспекти розробки стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств.

**Об'єктом** роботи є процес формування стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарських підприємств.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи: статистичний та метод аналізу і синтезу – для дослідження теоретичних основ стратегії зовнішньоекономічної діяльності у сфері сільського господарства України; порівняння, опису та узагальнення – для визначення функцій стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств.

**Інформаційною базою дослідження** є нормативні документи та законодавчі акти, закони України щодо теми дослідження, дані статистичної звітності аналізованого підприємства.

Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.



## РОЗДІЛ 1.

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність та ключові характеристики стратегії міжнародної діяльності

Слово «стратегія» походить від грецької мови та означає «військове ведення», «військове мистецтво». Дане поняття використовувалося для проведення військових операцій, які передбачали наперед сплановані та сформовані основні стратегічні завдання.

А. Чендлер у 1962 році запозичив це поняття для ефективного ведення підприємницької діяльності. Стратегія підприємства – це систематизований план дій, який спрямований на досягнення основної мети діяльності підприємства. На даний час вже існує багато визначень поняття «стратегія підприємства» [23, с.336].

Від того, наскільки ефективною буде розроблена та впроваджена стратегія, буде залежати успіх на міжнародному ринку підприємств, галузей та навіть національних економік.

Аналіз літературних джерел на цю тему виявив, що серед учених та спеціалістів-практиків немає єдиного підходу до визначення стратегії конкуренції [30, с.25].

Н.Єфремов розглядає міжнародну конкуренцію як економічну категорію, що виражає виробничі відносини, що виникають між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці на світовому ринку, а також політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників.

Томпсон і Стрікленд розуміють стратегію конкуренції як стратегію компанії, що містить в собі підходи до бізнесу та ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і укріплення своєї позиції на ринку, М. Портер дотримується точки зору, що

конкурентна стратегія передбачає наступальні або оборонні дії, які застосовуються з метою захисту позиції від п'яти конкурентних сил.

Таке визначення стратегій міжнародної конкуренції дозволяє виокремити основні аспекти, котрі повинні бути враховані при формуванні та впровадженні стратегій. У визначенні вказано, що стратегії міжнародної конкуренції можуть розроблятися на рівні підприємств, галузей економіки, регіонів, національних економік.

Стратегія міжнародної конкуренції, як і будь-яка інша стратегія, обов'язково повинна ґрунтуватися на існуючих ресурсах і бути спрямована на досягнення цілі (цілей), враховуючи при цьому умови середовища, в якому діє конкретний суб'єкт конкуренції. Специфіка конкурентних стратегій полягає саме у досягненні конкурентної переваги на ринку, проте не короткотривалої, а довгострокової.

На визначення стратегії фірми та утримання конкурентної переваги впливають такі фактори[9, с.7]:

- цілі, до яких прагнуть управлінці; якщо в країні ці цілі співпадають із джерелами конкурентної переваги, то має місце значний ефект;
- структура власності; цілком природно, що велика компанія має одні інтереси, а дрібна – інші;
- індивідуальні цілі; важливу роль відіграє система винагород, заохочень, мотивів, соціальні цінності, орієнтація на працю, ставлення суспільства до багатства;
- вплив національного престижу та національних пріоритетів; деякі галузі, завдяки наявній кон'юктурі ринку, можуть бути негласно проголошені національними галузями, отже, сюди намагатиметься потрапити більш кваліфікована частина населення (національний престиж);
- конкуренція на внутрішньому ринку; жодна фірма, що завоювала лідерство на світовому ринку, не досягла його, не перемігши, насамперед, на внутрішньому ринку.



Класифікація конкурентних стратегій має на меті полегшити вибір та запропонувати алгоритм формування моделі конкурентної поведінки на ринку.

Стратегія виконує роль інтегрування цілей та можливостей. Послугуючись категорією "стратегія конкурентоспроможності" мається на увазі, що метою даної стратегії є досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, стратегія досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності не є різновидом конкурентної стратегії, оскільки конкурентоспроможність – характеристика підприємства, продукції, галузі, національної економіки, регіону, котрі є учасниками конкурентних відносин.

З цих позицій вважаємо, що недоцільно ототожнювати всі стратегії конкуренції та стратегії конкурентоспроможності, а вважати стратегію конкурентоспроможності підвидом стратегії конкуренції.

В праці наводяться причини невдалої конкурентної стратегії на міжнародному ринку:

- Невірне уявлення про те, який ринок являється найбільш перспективним з точки зору конкуренції; при цьому варто враховувати те, що перспективний ринок завжди характеризується високими вхідними бар'єрами.
- Прагнення скопіювати поведінку інших конкурентів; наслідування конкурентної поведінки повинно бути підкріплено схожими конкурентними перевагами, інакше буде приречене на провал.
- Невірний вибір ринку діяльності, як у географічному, так і споживацькому аспекті; при цьому також важливо обрати вдалий метод конкуренції.
- Невизначеність тривалості конкурентної стратегії в часі; тут також потрібно враховувати і життєвий цикл товару, технологію виробництва, ситуацію у середовищі функціонування тощо.

– Розгляд в якості об'єкта конкуренції товару або його виробництва. Досвід відомих міжнародних фірм показує, що довготривала перемога у конкурентних відносинах ґрунтується саме на ключових компетенціях. Ключова компетенція підприємства – здатність підприємства виконувати певні види діяльності, які складають ланцюг його цінностей та використання яких створює ефект синергії у діяльності підприємства. Залежно від рівня міжнародної конкуренції ключовою компетенцією підприємства може виступати накопичення та інтегрування існуючих потоків знань персоналом; генерування нових знань, навичок і вмінь, здатних розширювати комерційні можливості підприємства та його споживчі цінності; розробка нових напрямів бізнесу.

– Неусвідомленість працівників фірми стосовно конкурентної стратегії. Без поінформованості та зацікавленості працівників у перемозі своєї фірми у конкурентних відносинах розраховувати на успіх складно.

Аналіз досвіду багатьох країн показує, що багато в чому національний конкурентний потенціал формують підприємства середнього і малого бізнесу. Кожне підприємство є самостійним, унікальним суб'єктом ринку, що потребує індивідуального підходу до визначення, формування та реалізації тієї чи іншої стратегії, притаманної саме йому, залежно від його внутрішнього та зовнішнього середовища, фінансового стану, ресурсного потенціалу та напрямів його діяльності.

За умов поширення глобалізаційних процесів та інтеграції багатьох національних економік до спільного світового простору, одним з головних напрямів господарської діяльності підприємства є його зовнішньоекономічна діяльність, що є складовою частиною формування, становлення та розвитку підприємства.

Міжнародна діяльність здійснюється згідно з певним набором підходів, які можна охарактеризувати в рамках реалізації стратегії. Міжнародна стратегія повинна розглядатись як функціональна стратегія, яка по ієрархії



пов'язана і з конкурентною, і з ресурсною, і з товарною і з іншими стратегіями підприємства [28].

Окремо слід зауважити необхідність в розробці та реалізації стратегії міжнародної діяльності забезпечення сталого розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. А сприяння сталому розвитку сільського господарства України з урахуванням його експортного потенціалу є необхідною умовою забезпечення продовольчої безпеки країни допомоги сталому розвитку сільської місцевості, насамперед, захист і поліпшення стану навколишнього середовища.

Тому реалізація концептуального підходу до організації стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств має забезпечити сталий розвиток сільської галузі України (Додаток Г).

Стратегічні плани сталого розвитку аграрного сектору в країні реалізуються суб'єктами господарської діяльності, тому їх стратегічний вибір є визначальною компонентною ефективного розвитку всієї економіки.

В ході аналізу питання сутності та ключових характеристик стратегії міжнародної діяльності, можна зробити висновок про те, що дані характеристики виокремлюють основні аспекти, котрі повинні бути враховані при формуванні та впровадженні стратегій будь-якого підприємства, в тому числі і досліджуваного.

## 1.2 Аналіз міжнародної діяльності на ДП ТОВ «ЮГТАРА» «ДНІПРЯНСЬКА АГРАРНА ФІРМА ІМ.СОЛОДУХІНА»

Дочірнє підприємство ТОВ «Югтара» «Дніпрянська аграрна фірма імені Солодухіна» знаходиться в Херсонській області, м. Нова Каховка, смт. Дніпряни, вул. 1-го Травня, 8.

Історія фірми почалася в 1965 році після розукрупнення винрадгоспу «Таврія». Рішенням виконкому міської ради народних депутатів від 17 серпня 1993 року радгосп був реорганізований в Агроторгову фірму «Радгосп-завод імені начдива Солодухіна».

16 січня 1998 року радгосп був реорганізований на умовах санації. Новим власником стала компанія ТОВ «Югтара», яка зареєструвала в березні 1998 року дочірнє підприємство ТОВ «Югтара» «Дніпрянська аграрна фірма імені Солодухіна».

З моменту проведення санації у господарстві проводиться корінна реконструкція виробничого процесу, в результаті якої господарство перетвориться в підприємство європейського зразку.

Основним напрямком господарської діяльності підприємства є вирощування винограду, плодово-садівничої продукції, овочів, зерна. Зараз аграрна фірма орендує у держави в особі Херсонської облдержадміністрації строком на 50 років згідно договору оренди земельної ділянки.

Статутний фонд ДП «ДАФ ім. Солодухіна» складає 3.030.000 (Три мільйони тридцять тисяч) гривень та складається з основних та оборотних засобів, а також інших цінностей. Вищий орган управління: збір засновників ТОВ «Югтара».

Максимальна кількість персоналу на підприємстві (в сезон) з урахуванням додаткових працівників складає 330 чол., у т.ч. АУП - 32 чол., зайняті на виробництві – 298 чол.

Загальна земельна площа ДП «ДАФ ім. Солодухіна» складає 2545 га., середньорічна чисельність працівників – 228 чол., середньорічна вартість основних фондів – 44106 тис.грн., обсяг валової продукції – 16620 тис.грн., обсяг товарної продукції – 50240 тис.грн., чистий прибуток – 65000 тис.грн., звідси рентабельність виробництва складає 17,6 %.

ДП "ДАФ ім. Солодухіна" спеціалізується в галузі виробництва плодів (абрикоси, персики, черешня, яблука); винограду (столові сорти); овочів (томати); зернових культур (пшениця, кукурудза); технічні (соя). Кожний з



цих сегментів у ринку характеризується своїми особливостями. Робота в такому діапазоні дозволяє підприємству хеджувати ризики втрати частини врожаю, у залежності від погодних умов.

Треба відзначити, що така структура виробництва склалася в господарстві не стихійно, а на основі маркетингових досліджень ринку.

Ємкість ринку галузей, які досліджуються, в Україні становить у 2020 році 25450 млн. грн. (рис.1.1).

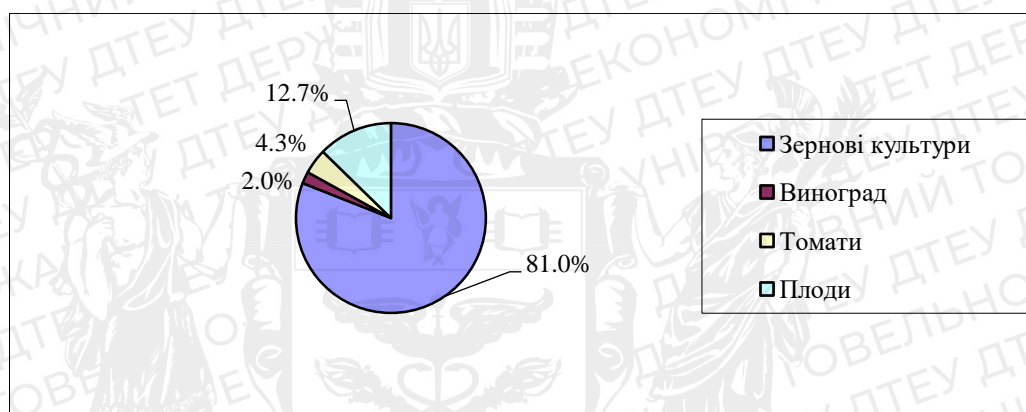


Рис.1.1. Структура сільськогосподарської продукції на ринку України, 2020 р.

Різноманітний асортимент продукції і правильне ціноутворення є не тільки додатковими перевагами підприємства в боротьбі за споживача, але й дають йому можливість швидко реагувати на динамічні зміни ринкового середовища. Розглянемо склад і структуру товарної продукції ДП «ДАФ ім. Солодухіна» за 2019-2020 р.р. (рис. 1.2, рис. 1.3).

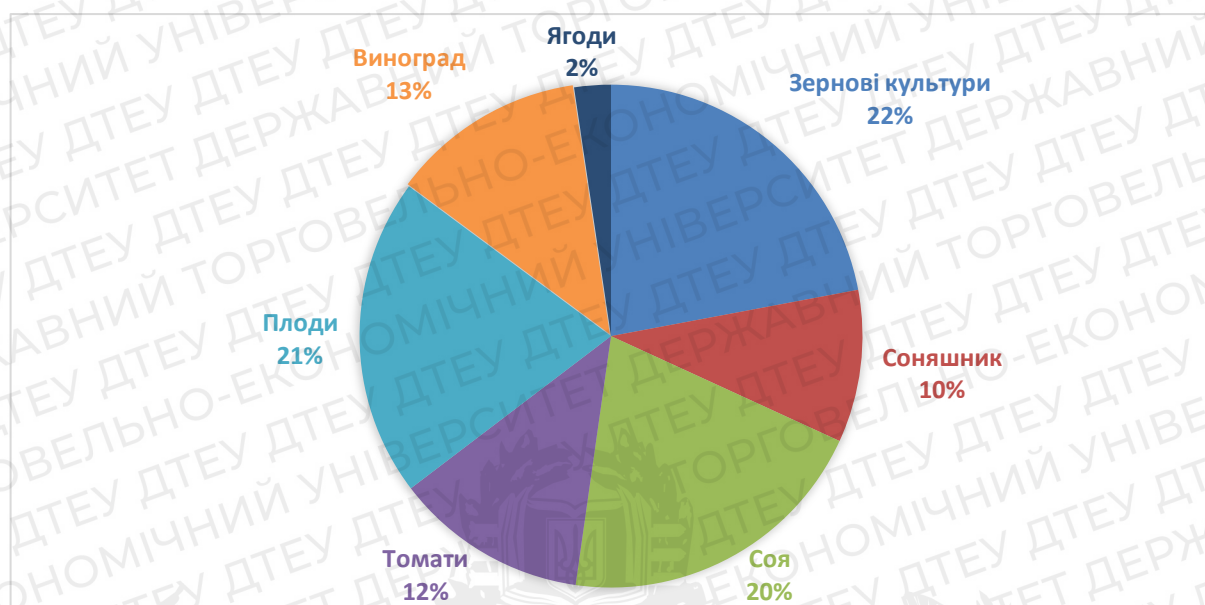


Рис.1.2.Склад і структура товарної продукції підприємства за 2019 рік

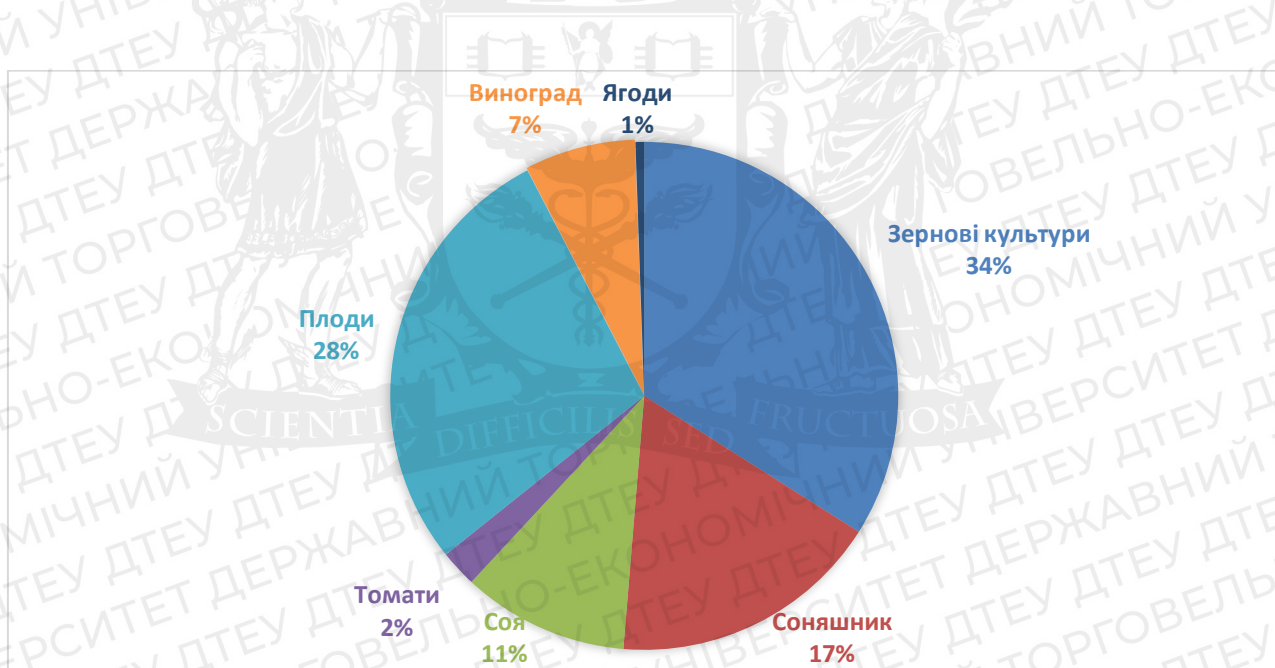


Рис.1.3.Склад і структура товарної продукції підприємства за 2020 рік

Як видно з рисунків, найбільша питома вага в структурі товарної продукції в 2020 р. припадає зернові культури, в тому числі кукурудза – 34 %, плоди – 28 %, соняшник – 17%; найменша питома вага – 1 % це плоди та томати - 2 %. Якщо порівнювати структуру товарної продукції підприємства в 2020 з структурою 2019 р., то можна відмітити, що вона змінилась суттєво – підприємство зменшило вирощування томатів та сої, а збільшило зернових культур та плодів – це пов'язано з нестабільністю клімату та зміною



покупців готової продукції.

Мережею збуту плодів, томатів, столових сортів винограду є приватні підприємці та супермаркети міст України. Відвантаження відбувається в тару продавця на умовах франко-склад, що підвищує рейтинг підприємства на ринку даного виду продукції. Попит в цьому сегменті ринку зростає з кожним роком, тому в подальшому це направлення збуту для нас буде одним із пріоритетних.

Але збільшення виробництва продукції змушує нас приділяти увагу і ризику зміни попиту на сировину для подальшої її переробки. Мережею збуту в цьому сегменті є великі промислові підприємства.

У таблиці 1.1 представленні основні споживачі продукції ДП «ДАФ ім. Солодухіна».

Таблиця 1.1

Основні споживачі продукції ДП «ДАФ ім. Солодухіна»

Вид продукції	Основні споживачі
1.Технічний виноград	ПАТ «ДМК Таврія»
2.Фрукти	ТОВ«Агроскопродукт»,ТОВ «Сандора», ТОВ «АТЬ-Маркет», ТОВ «Екстра», ТОВ «Віконіка», ТОВ «Гора Україна», Херсонський оптовий торгівельний дім-97, ТОВ «Західний рітейл», ПП «АМГ Плюс».
3.Томати	ТОВ «Сандора», ПрАТ «Чумак», ТОВ «Дядя Ваня-Закарпатські овочі»

Ця частина ринку також характеризується високою позитивною динамікою, тому що ринок концентратів та соків щорічно росте мінімум на 30 відсотків. Тому всі ці підприємства зацікавлені в співробітництві.

Покупцями томатів є ТОВ «Сандора», ТОВ «Дядя Ваня-Закарпатські овочі», ПрАТ «Чумак». Попит на томати для переробки залишається стабільним протягом останніх років. Слід відзначити, що договори на поставку з ТОВ «Сандора», є передплатними, що характеризує наші

відносини як довгострокові з високою ступінню довіри до нашого підприємства.

Зерновий ринок є високорозвиненим на Україні, тому на перспективу підприємство буде дану галузь виводити як одну з основних.

У таблиці 1.2 представленні основні конкуренти ДП «ДАФ ім. Солодухіна».

Таблиця 1.2

Основні конкуренти ДП «ДАФ ім. Солодухіна» :

Вид діяльності	Основні конкуренти
Вирощування зернових та олійних культур, вирощування винограду, вирощування яблук, груш і персиків	ТОВ «Продексим, ЛТД», ПАТ «Укртрансгаз» (Філія «АГРОГАЗ»), ФОП «Педченко», ПП «Агро-Експрес-Сервіс», ПП «Західний Буг», ТОВ «Агро ЛВ Лимитед» та інші.

У таблиці 1.3 представленні основні постачальники товарно-матеріальних ресурсів ДП «ДАФ ім. Солодухіна»:

Таблиця 1.3

Основні постачальники товарно-матеріальних ресурсів ДП «ДАФ ім. Солодухіна»

Товар, який постачають	Основні постачальники
1.Ядохімікати	МПП «Ерідон», ТОВ «Агрозахист Донбас»
2.Мінеральні добрива	ТОВ «Еко-Агростар»
3. Насіння	МПП «Ерідон»

Було проведено аналіз діяльності суб'єкта міжнародного бізнесу у таблиці «Основні показники міжнародної діяльності ДП «ДАФ ім. Солодухіна» за 2018-2020 роки» (Додаток А). З даних видно, що обсяг реалізованої продукції має тенденцію до зростання. Так, у 2019 році в порівнянні з 2018 роком величина чистого доходу від реалізації продукції



збільшилась на 65,4%, у 2020 році – відбулося збільшення майже в два рази, тобто на 96,1%. Збільшення данного показника пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва продукції і зі зростанням цін.

Собівартість реалізованої продукції також має тенденцію до зростання: у 2018 році собівартість реалізованої продукції складає 15491 тис. грн., у 2020 році собівартість склала 68486 тис. грн., а це на 90,6% більше, ніж цей показник становив у 2019 році. Підвищення собівартості пояснюється в основному збільшенням обсягів виробництва продукції.

Можна зробити висновок про ефективне використання основних виробничих фондів: фондівдача щороку збільшується. Так в 2018 році на 1 грн. ОВФ припадало 19,1 грн. доходу від реалізації, в 2019 році – 25,8, в 2020 році – 33,0; середньорічна вартість основних виробничих фондів (ОВФ) кожного року зростає (порівняно з 2018 р., зростання середньорічної вартості основних виробничих фондів у 2019 р. відбулося на 22,3%, у 2020 році – на 53,1%) це пов'язано з оновленням обладнання.

Чисельність працівників має тенденцію до збільшення. Так, в 2018 році на підприємстві працювало 90 осіб, в 2019 році – 145 осіб (на 61,1% більше ніж в 2018 році), а в 2020 році – 149 працівників (на 2,8 % більше ніж в 2019 році).

Середньорічна продуктивність праці працівника у 2019 році збільшується на 2,7% і становить 294,5 тис. грн./ос., у 2020 році – збільшується ще на 90,9% і становить 562,1 тис. грн./ос., що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

Валовий прибуток у 2018 р. становив 10326 тис. грн., а у 2019 р. зменшився до 6768 тис. грн., проте у 2020 році валовий прибуток збільшився на 125,5% і на 8497 тис. грн. і становить 15265 тис. грн. Зростання валового прибутку підприємства є проявом ефективності його функціонування. Що підтверджує зростання рентабельності з кожним роком (Додаток Б). Так, рентабельність продажів зросла з 7,22% в 2017 році до 9,53% в 2019. Крім того зросла і рентабельність витрат з 7,79% в 2017 році до 10,53% в 2019

році. Це говорить про ефективніше використання ресурсів і більшу прибутковість фірми. Витрати на 1 грн. продукції підтверджують даний факт: в 2017 році вони склали 92,8 коп./грн., в 2018 році знизились на 1,8 % і склали 91,1 коп./грн., а в 2019 році ще зменшилися на 0,7% і склали 90,5 коп./грн.

Не менш важливим для виробництва є трудові ресурси. Використання трудових ресурсів у сільському господарстві носить сезонний характер, що зумовлює нерівномірне їх використання протягом року, та має специфічні особливості, пов'язані з технологією і умовами виробництва, рівнем його оснащеності і економічною необхідністю ведення обслуговуючого господарства. Виходом з такої ситуації є залучення сезонних робітників зі сторони за допомогою міського центру зайнятості та з західних регіонів України.

У сільськогосподарському виробництві в ДП «ДАФ ім. Солодухіна» спостерігається зменшення чисельності (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Забезпеченість трудовими ресурсами в ДП «ДАФ ім. Солодухіна»

Показники	2017 р	2018 р	2019 р	2019р.до 2017р., у %	2019р.до 2018р., у %
Середня чисельність працівників, чол.	253	224	142	56,1	63,4
Річний фонд оплати праці, тис.грн.	5014	4821	3463	69,0	71,83
Середньорічна оплата праці одного робітника, зайнятого у сільгоспвиробництві, грн.	19818,2	21522,3	24387,3	123,05	113,3
Фонд робочого часу, тис.люд-год.	437,5	236,3	112,6	25,73	47,65
Відпрацьовано всього, тис.люд-год.	388,7	208,0	101,4	26,0	26,08

Догляд за багаторічними насадженнями – дуже трудомісткий процес, тому призводить до великих прямих витрат, однак зі зменшенням чисельності працівників на підприємстві за останні роки, цей показник має скорочення на 51 %. Одночасне збільшення фонду оплати праці свідчить про зростання заробітної плати та як загального росту виробництва так і



підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Отже, ДП «ДАФ ім. Солодухіна» забезпечено достатніми матеріальними та сприятливими природними ресурсами і має значний виробничий потенціал для успішного ведення господарської діяльності. Таким чином, перед нашим підприємством стоїть завдання по створенню господарства європейського рівня: починаючи від технології вирощування та завершуючи досягненням світових стандартів якості виготовляємої продукції, а також європейського рівня оплати праці та добробуту робітників підприємства, за рахунок отримання високих врожаїв та збільшення прибутку.

У таблицях 1 та 2 (Додаток Є) проаналізовано основні виробничі та економічні показники роботи підприємства за 2019 р. та 2020 р. Можна зробити висновок, основні виробничі та економічні показники роботи підприємства є різними для кожного виду продукції, але в загальному вигляді діяльність підприємства є рентабельною .

Порівнюючи рентабельність 2020 та 2019, можна зробити такий висновок, що рентабельність за рік виросла на 412 тис.грн (2 %) – це пов'язано з частковою зміною структури посівних площ.

В процесі виробничо-збутової діяльності досліджуване підприємство використовує такі конкурентні стратегії:

1. Стратегія цінових знижок. ДП «ДАФ ім. Солодухіна» прагне вийти на лідерські позиції, тому може встановлювати більш низькі ціни у порівнянні із цінами на аналогічну продукцію її конкурентів. Успіх стратегії полягає у виконанні трьох умов: компанія переконує покупців у тому, що товари й послуги, які вона пропонує не поступаються по якості аналогічним продуктам і послугам іншим компаніям; покупці усвідомлюють цінові розходження товарів; конкуренти ринку втримують ціни на тому ж рівні, не реагуючи на дії ДП «ДАФ ім. Солодухіна»

2. Стратегія імпорту передбачає, що фірма, перш ніж орієнтуватися на світові ринки сировини і матеріалів, повинна максимально використати

місцеві ресурси для свого виробництва. Переваги даної стратегії : використання національних ресурсів: низькі транспортні витрати; одна валюта; відсутність митних формальностей; однакові соціально-культурні умови. Необхідно враховувати також вплив зовнішніх факторів: зниження витрат виробництва; підвищення якості товарів; лінії забезпечення; рівень запасів; коливання валютних курсів. Основні ризики даної стратегії пов'язані із зовнішнім джерелом забезпечення: подовженість ліній забезпечення; митні витрати; складності експедиторського супроводження матеріалів; політичні та соціальні проблеми; складність оцінки якості роботи іноземних постачальників; система міжнародних розрахунків; брак і рекламації на поставлену сировину і матеріали.

3. Стратегія зниження витрат виробництва. Ця стратегія передбачає модель дій та систему заходів, спрямованих на зниження витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства у процесі виробництва продукції, здатної задовольнити вимоги ринку, з урахуванням усіх можливостей щодо резервів зниження витрат та впливу факторів зовнішнього середовища.

ДП «ДАФ ім. Солодухіна» у своїй господарській діяльності використовує 3 основні стратегії міжнародної діяльності, але більшу увагу приділяє стратегії імпорту, тому що вона повністю задовольняє с.-г. підприємство.

Основними компаніями-партнерами є SAATEN-UNION GmbH - це об'єднання семи сільськогосподарських селекційних підприємств з діяльністю та дистрибуцією зернових, кукурудзи, олійних та кормових культур на території усієї Європи. А також дистрибуцією зернових, кукурудзи, олійних та кормових культур [31].

Насінництво у Франції та Італії – передовий сектор. Ці країни – чемпіони світу у селекції польових культур. Так, головними покупцями є такі компанії Limagrain та RAGT – селекції зернових, Florimon Depre – у селекції



цукрових буряків, Euralis та Maïsadour – олійних (соняшник та ріпак), а остання – ще й кукурудзи.

Міжнародна стратегія дуже гнучка, тому що підприємство працює не тільки на одну країну, а Європу в загалому, тому воно готове адаптуватися до випадкових обставин, виникнення яких можливо в майбутньому.

Організація управління розвитком підприємств в умовах сталості передбачає, на наш погляд, на макрорівні реалізацію глобальної стратегії сталого розвитку аграрного сектору, основні положення якої повинні трансформуватися, поглиблюватися і адаптуватися на подальших нижніх рівнях вертикалі управління – регіоні, підприємстві.

#### Висновки до розділу 1

1. Стратегія виконує роль інтегрування цілей та можливостей. Послугуючись категорією "стратегія конкурентоспроможності" мається на увазі, що метою даної стратегії є досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, стратегія досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності не є різновидом конкурентної стратегії, оскільки конкурентоспроможність – характеристика підприємства, продукції, галузі, національної економіки, регіону, котрі є учасниками конкурентних відносин.

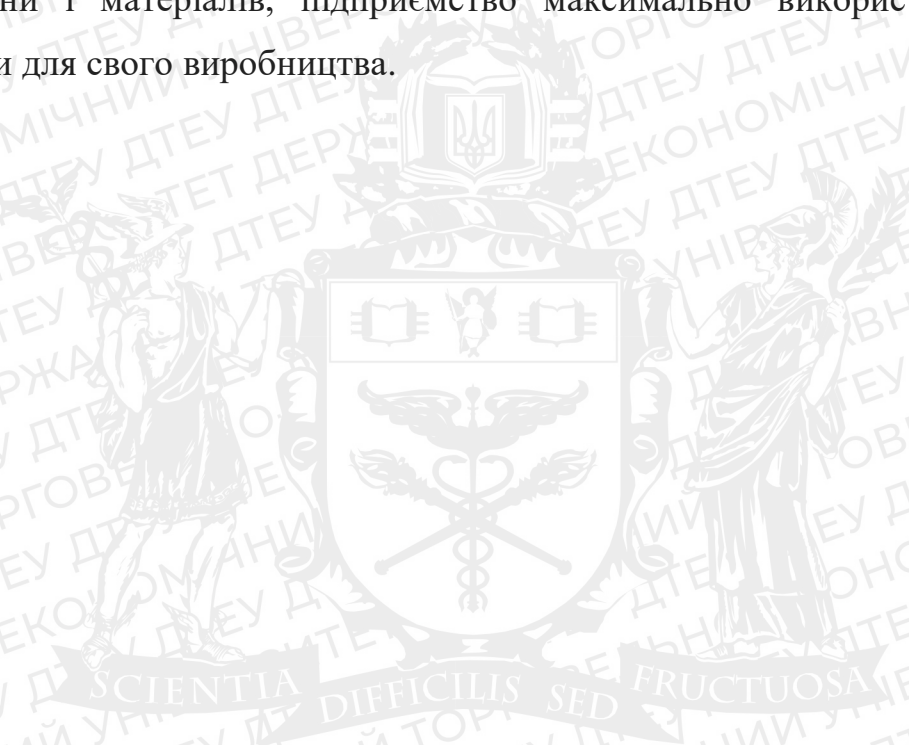
2. ДП «ДАФ ім. Солодухіна» забезпечено достатніми матеріальними та сприятливими природними ресурсами і має значний виробничий потенціал для успішного ведення господарської діяльності. Таким чином, перед нашим підприємством стоїть завдання по створенню господарства європейського рівня: починаючи від технології вирощування та завершуючи досягненням світових стандартів якості продукції, що виготовляється .

4. Виявлено, що протягом останніх років майже всі економічні показники підприємства покращились. Так, чистий дохід на 2020 р. складає 38493 тис.грн., але одночасно, собівартість продукції також щороку зростає.

Ефективність використання трудових ресурсів підвищилась, про що свідчить зростання річної і погодинної продуктивності праці.

5. Доказом ефективності функціонування ДП «ДАФ ім. Солодухіна» є зростання рентабельності з кожним роком.

6. ДП «ДАФ ім. Солодухіна» у своїй господарській діяльності використовує стратегію імпорту, перш ніж орієнтуватися на світові ринки сировини і матеріалів, підприємство максимально використовує місцеві ресурси для свого виробництва.





## РОЗДІЛ 2.

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Оцінка стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства

Узагальнюючи результати вивчення думок науковців щодо управління конкурентоспроможністю підприємств, слід відмітити, що лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності.

Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню. Визначення конкурентоспроможності — складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожної фірми завдань, чого можна досягти різними способами. Так, деякі з рішень, що приймаються, стосуються лише факторів виробничо-технологічної сфери (внутрішнього середовища) й можуть бути вирішені незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища.

Розробка заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, вимагає оцінки існуючого її рівня [16].

Для управління конкурентоспроможністю цей рівень доцільно виміряти кількісним параметром, в якому б відображався вплив на неї основних чинників. Здійснення такої оцінки, як свідчить практика, пов'язане з певними труднощами, зокрема з суб'єктивним характером оцінки, причому кожен суб'єкт має свій погляд на характеристики підприємства, що використовуються для встановлення його конкурентоспроможності [7, с.185].

Важливими показниками оцінки конкурентоспроможності підприємства є фінансові результати його діяльності. Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства

дозволяють характеризувати конкурентоспроможність підприємства на тактичному рівні. Але, як відмічають дослідники, не існує єдиних стандартів оцінки і єдиної методики.

Найбільшого значення в стратегії управління конкурентоспроможністю мають [1]:

- управління якістю продукції, що в час складних економічних відносин є основою забезпечення конкурентоспроможності;
- розробка і випуск нових товарів; комплексні дослідження ринку і планування маркетингу; організація роботи маркетологів; реклама і стимулювання збуту;
- удосконалення продукції, що випускається;
- політика цін;
- стратегічна політика дій;
- удосконалення організаційної структури;
- вибір найефективніших каналів розподілу;
- зниження витрат обігу;
- кредитна політика і фінансування.

Для покращення ефективності діяльності слід впроваджувати науково обґрунтовані системи землеробства, які забезпечують підвищення урожайності сільськогосподарських культур і родючості ґрунтів, впроваджувати прогресивні форми організації виробництва та праці, вести чіткий облік та контроль за виробництвом продукції, розподілом матеріальних і трудових витрат.

Крім того, необхідно вживати ряд заходів для уникнення впливу негативних ситуацій, зокрема слід детально вивчити найбільш вагомні статті собівартості та їх вплив на прибуток, проаналізувати прибутковість окремих видів продукції, впроваджувати налагоджувати дисципліну праці, раціонально використовувати виробничі і трудові ресурси [25, с,105].

Щоб з'ясувати фактичний стан сільськогосподарських підприємств та перспективи їх розвитку щодо фінансового оздоровлення, використовують



SWOT-аналіз – аналіз сильних і слабких сторін, а також наявних шансів і ризиків. Цей вид аналізу може стосуватися всієї діяльності сільськогосподарського підприємства, його структурних підрозділів, а також окремих видів продукції. На основі результатів аналізу ендogenous середовища розробляються рекомендації, що мають на меті усунути наявні слабкі місця та ефективно використати наявний потенціал (сильні сторони) [4, с. 99].

Отже, визначивши сильні та слабкі сторони ДП «ДАФ ім. Солодухіна», їх можливості та загрози, можна встановити зв'язок між ними, тобто визначити позиції, які ліквідують слабкі сторони за допомогою застосування сильних сторін та можливостей підприємства, для цього складемо узагальнену матрицю SWOT-аналізу (рисунок 2.1).

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Бал</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>	<b>Бал</b>
1.Збільшення обсягів виробництва	3	1.Недостатній рівень впровадження інноваційних технологій	3
2.Рентабельність продукції	4	2.Залежність від інвесторів	5
3.Природно-кліматичні умови	3	3.Недостатній рівень кваліфікації працівників	4
4.Стійка платоспроможність	5		
5.Стабільний попит на продукцію	4		
<b>Разом</b>	<b>19</b>	<b>Разом</b>	<b>12</b>
<b>Можливості (O)</b>	<b>Бал</b>	<b>Загрози (T)</b>	<b>Бал</b>
1.Підвищення рівня інноваційної діяльності	4	1.Нестабільність фінансово-економічної ситуації у державі	5
2.Виробництво перспективних продуктів сільського господарства	5	2.Активність конкурентів	5
3.Нарощування основного та оборотного капіталу	4	3.Збільшення цін на сировину	4
4.Підвищення рівня професійності кадрів	4	4. Законодавче регулювання	5
<b>Разом</b>	<b>17</b>	<b>Разом</b>	<b>19</b>

Рис.2.1.Узагальнена матриця-SWOT для ДП «ДАФ ім. Солодухіна»

Систематичні дослідження сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз, дозволяють вчасно оцінювати свої можливості і створювати оптимальну маркетингову конкурентну стратегію, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності та створення конкретних переваг.

На основі проведеного SWOT-аналізу побудуємо підсумкову матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Зведена матриця SWOT-аналізу досліджуваного підприємства

Оцінка SWOT-аналізу		Можливості	Кількість балів	Загрози	Кількість балів
		Разом:	17	Разом:	19
Сильні сторони	Кількість балів	Поле СіМ 323		Поле СіЗ 361	
Разом:	19				
Слабкі сторони	Кількість балів	Поле СлМ 204		Поле СлЗ 228	
Разом:	12				

Найвища оцінка в полі «СіЗ» – 361 балів. Відповідно з методикою SWOT-аналізу, квадрат «СіЗ» орієнтує маркетингову стратегію на використання сильних сторін підприємства для реалізації можливостей, в цьому квадраті матриці ми одержали – 361 балів. Поле СлЗ є найбільш несприятливим для підприємства і означає, що стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб підприємство мінімізувало вплив слабких сторін і пододало наявні загрози, у цьому квадраті спостерігається високий вплив – 228 балів.



Оцінивши сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози ДП «ДАФ ім. Солодухіна» нами були зроблені наступні висновки:

1. Однією зі слабких сторін діяльності підприємства є те, що частка як внутрішнього так і зовнішнього (міжнародного) ринку, яку воно займає, дуже низька в порівнянні із великою кількістю конкурентів.

2. Підприємство, для збільшення частки ринку, повинно обрати такі стратегії, які будуть спрямовані на збільшення частки ринку, зміцнення своїх конкурентних позицій, розширення або оптимізацію товарного портфелю. Але в даній ситуації можна виділити ряд переваг та недоліків запропонованої стратегії.

Потенційні переваги: розширення загальної частки ринку; збільшення обсягів продажу та зростання валового прибутку на 1 грн. продажів.

Потенційні недоліки: зростання операційних витрат, суттєві витрати на розробку та виведення на ринкових видів продукції.

Проведення SWOT-аналізу має важливе значення для функціонування сільськогосподарських підприємств, оскільки його методика – це ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації на підприємствах. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку підприємств. Правильне і вчасне реагування на будь-які зміни у суспільстві нині відіграють ключову роль в їх успішній діяльності. Саме вони вирішально впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції та підприємств в цілому

Використання методів аналізу зовнішнього середовища, а саме PEST-аналізу, полягає у виявленні й оцінці впливу чинників макросередовища на реалізацію стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств.

Серед основних чинників було виділено: політику, економіку, суспільство і технологію.

За кожним з цих чинників в матриці PEST-аналізу вибірки сільськогосподарських підприємств визначили характер впливу. У даній матриці знаком «+» позначено можливості, а знаком «-» – загрози, тобто, яке значення (позитивне чи негативне) несе для досліджуваної вибірки сільськогосподарських підприємств певний чинник зовнішнього середовища підприємства.

Україна характеризується не сформованістю конкурентних відносин, що негативно відображається на конкурентоспроможності національного виробника, можливо з цієї причині дані підприємства зорієнтували своє виробництво переважно на національні ринки збуту.

Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємств використовуються настільки ефективно, що воно стає більш продуктивним, ніж його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів, а його продукція користується стабільним попитом.

Підсумовуючи проведені вище розрахунки та аналізи, можна зробити висновок, що розглянуті підприємства мають достатню кількість можливостей для успішного функціонування та покращення своєї роботи. Проте на діяльність підприємства впливає низка чинників, котрі чинять як позитивний, так і негативний вплив[24, с.70].

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища. PEST-аналіз наведено у табл. 2.2.



Таблиця 2.2

<b>Політичний (Р)</b>		<b>Економічний (Е)</b>	
-законодавча база;	5	-стан економіки країни взагалі;	5
-державне галузеве регулювання;	4	-інфляція;	3
-кредитна політика держави;	3	-корупція;	4
-формування парламенту України;	5	-витрати на енергію та водопостачання	5
<b>Разом</b>	<b>17</b>	<b>Разом</b>	<b>17</b>
<b>Соціальний (S)</b>		<b>Технологічний (Т)</b>	
-демографічні зміни;	5	-державна технологічна політика;	4
-екологія середовища;	3	-значні зміни в НТП;	3
-відношення до перетворень;	3	-нові технології та їх вплив на підприємство	4
<b>Разом</b>	<b>11</b>	<b>Разом</b>	<b>11</b>

Аналіз показав, що на підприємство в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та економічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали негативну оцінку.

До позитивних факторів та можливостей належать пошук нових постачальників насіння, ринків збуту та відкриття фірмових магазинів. Основними загрозами виступають зниження попиту на продукцію та прихід на ринок нових конкурентів.

Для характеристики системи управління виробництвом підприємства, варто для початку, визначити місію господарства, тобто причини його виникнення та значення його діяльності.

Системний аналіз факторів зовнішнього середовища ДП «ДАФ ім. Солодухіна», ступінь їх впливу та експертна оцінка ймовірності зміни фактора узагальнена в Додатку В «PEST–аналіз перспектив розвитку»

Проведений аналіз показав, що перспективи розвитку підприємства залежить, насамперед, від політичних факторів (коефіцієнт впливу 4,43) та економічних чинників (коефіцієнт впливу 4,4). Технологічні та соціально-культурні фактори відіграють дещо меншу роль (коефіцієнти впливу 4,35 та 4,14 відповідно).

Узагальнимо найбільш значущі фактори за спадним рейтингом у зведену таблицю (Додаток Д).

Проведений PEST-аналіз свідчить про різний ступінь впливу аналізованих факторів на перспекти розвитку ДП «ДАФ ім. Солодухіна». Керівнику підприємства в першу чергу слід звертати увагу на ті фактори, що мають найбільший вплив. Таким чином, було встановлено зміни, які відбуваються в галузі під впливом різних важливих чинників та окреслено стратегічні дії, які повинні реалізовувати сільськогосподарське підприємство.

Місія ДП «ДАФ ім. Солодухіна» – виробництво та реалізація продукції сільськогосподарського виробництва: господарство вирощує та реалізує плоди, виноград, зернові та технічні культури, овочі.

Методи реалізації місії: вирощування плодів, зернових, технічних та овочів проводиться на основі передових технологій вирощування с/г культур.

Головні цілі: здійснення комерційної діяльності з метою досягнення економічних результатів та одержання прибутку.

Основні напрями діяльності господарства [6, с.58]:

- вирощування винограду;
- плодово-садівничої продукції;
- овочів;
- зерна.

Отже, стратегічне управління для сільськогосподарських підприємств Хмельницької області є вкрай необхідним.



По-перше, воно сприяє досягненню динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем.

По-друге, його використання пов'язане з пошуком шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів успіху підприємства у конкурентному середовищі. На даний час для більшості керівників сільськогосподарських підприємств сфера стратегічного управління є найскладнішою і потребує ретельного дослідження.

Рівень розвитку управлінської діяльності на підприємстві залежить від рівня розвитку особистісного потенціалу працівників системи стратегічного управління.

У роботі для комплексної оцінки цього потенціалу були обрані такі критерії: здатність працівників системи управління до роботи в цій сфері; рівень задоволення їх особистих потреб; схильність до прийняття самостійних рішень у нестандартних ситуаціях; володіння засобами ділового спілкування; ініціативність [4].

Проведені дослідження дозволили уточнити наступні закономірності розвитку сільськогосподарських підприємств: зростання виробництва валової продукції сільського господарства (на 26,6 %); рослинництва (на 30,4 %); тваринництва (на 11,4 %); виробництва валової продукції з розрахунку на одного середньорічного працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві (на 17,4 %); прибутку з розрахунку на 1 середньорічного працівника (на 201,3 %) та 1 га сільськогосподарських угідь (на 158,2 %); рівня рентабельності виробництва (всього на 11,9 в.п., в тому числі галузі рослинництва – на 24,3 в.п.; зниження рівня рентабельності виробництва в галузі тваринництва – на 48,6 в.п.) [20, с.120].

На нашу думку, вихід із кризи сільського господарства та підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору економіки повинен базуватись на використанні європейських технологій та стандартів якості сільськогосподарської продукції.

Формування й реалізація стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств забезпечуються за рахунок адаптованих до місцевих умов систем ведення господарства, машин, землеробства; відповідності виробничої потужності підприємств стратегічними цілям у сфері виробництва, впровадження досягнень селекції і насінництва, удосконалення організації виробництва і праці; використання прогресивних інформаційних технологій в системі внутрішньогосподарського планування, системи обліку, звітності та оперативного управління виробництвом.

## 2.2 Пріоритети розвитку сільськогосподарського підприємства в міжнародній діяльності

В умовах світової економічної кризи завдання підтримки конкурентоспроможності та ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств стає особливо актуальним в зв'язку з тим, що негативні наслідки значною мірою ослабили їхні позиції на внутрішньому і зарубіжному ринках. Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування і розвитку підприємства у довгостроковій перспективі, залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналом методології і методів стратегічного управління [5].

Поряд з цим важливість стратегічного управління обумовлюється тим, що темпи змін у зовнішньому середовищі часто випереджають швидкість і адекватність реакції сільськогосподарських підприємств, у зв'язку з чим зростає ймовірність появи непередбачуваних для підприємства ризикових ситуацій [22, с.648].

Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках сільськогосподарської продукції, послуг і технологій.

Слід визнати, що більшість вітчизняних сільськогосподарських підприємств лише нещодавно почали освоювати технологію стратегічного



управління. Тому часто досконалі на папері стратегічні плани, на підготовку яких підприємства витрачали багато часу та коштів (у тому числі, запрошуючи зовнішніх консультантів), у результаті залишаються нереалізованими. Тобто, наявність стратегії ще не означає, що аграрне підприємство здійснює стратегічне управління [17, с.184].

Наші дослідження свідчать, що основними причинами неефективної реалізації стратегій на сільськогосподарських підприємствах є:

- ригідність існуючих організаційних структур, які слабо піддаються змінам відповідно до обраної стратегії та обґрунтування стратегічних змін;
- недостатнє розуміння керівниками конкретних завдань і термінів досягнення цілей, а також того, які конкретні зміни необхідні в поведінці та діях кожного з них;
- низька ефективність механізмів моніторингу результативності реалізованих стратегій і внесення необхідних коригувань при виявленні відхилень;
- недостатнє опрацювання питань ідентифікації, забезпечення і розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій, у тому числі фінансових, інформаційних, людських і ресурсів часу;
- відсутність системи колективного прийняття рішень про напрями стратегічного розвитку підприємства;
- відсутність у колективі почуття відповідальності за досягнення стратегічних цілей впродовж усього періоду їх реалізації; неготовність керівників до подолання опору, пов'язаного з новими стратегічними змінами;
- недостатність досвіду і кваліфікації керівників у стратегічному управлінні;
- недостатня ефективність збутової діяльності, нерозвиненість маркетингової діяльності;

- висока диференціація продукції за асортиментом, каналами збуту та просуванням на ринку, що обумовлює рекламомісткість продукції та невідповідність рекламних замовлень сезонним коливанням їх реалізації;
- високі витрати, пов'язані з переорієнтацією виробництва та реалізації окремих видів продукції, послуг.

Отже, результати досліджень свідчать про недоліки та труднощі в процесі розробки та реалізації стратегій, а також наявність резервів, використання яких сприятиме зростанню ефективності діяльності суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки.

Оцінювання сприятливості середовища міжнародного бізнесу досліджуваної компанії з використанням індексного методу. Індексний метод ґрунтується на узагальненні результатів експертно-аналітичних досліджень міжнародних економічних процесів (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

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

<i>Назва індексу</i>	<i>Скорочена назва</i>	<i>Організація, яка здійснює дослідження та формує рейтинг</i>	<i>Посилання</i>
Індекс глобальної конкурентоспроможності <i>The Global Competitiveness Index</i>	GCI	Всесвітній економічний форум	<a href="http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport.pdf">http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport.pdf</a>
Індекс економічної свободи <i>Index of Economic Freedom</i>	IEF	TheHeritageFoundation and TheWallStreetJournal	<a href="https://www.heritage.org/index">https://www.heritage.org/index</a>
Індекс легкості ведення бізнесу <i>DoingBusiness</i>	DB	Всесвітній банк	<a href="https://www.doingbusiness.org/">https://www.doingbusiness.org/</a>

Агрегований показник стану бізнес-середовища країни розраховується за формулою:

$$I = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \frac{1}{M_i} \sum_{j=1}^{M_i} k_{ij}, \quad (2.3)$$



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.

В ході виконання роботи та аналізу Розділу 1 було вибрано для дослідження три країни: Німеччина, Франція та Італія, тому що основні підприємства, з якими укладено угоди на постачання товару знаходяться в цих країнах.

Скористаємося даними вище зазначених глобальних рейтингів та розрахуємо агреговані показники складових стану бізнес-середовища приймаючих країн (Додаток Е).

Отже, можна зробити висновки, що найсприятливіший та найуспішніший бізнес буде в Німеччині, тому що підприємство SAATEN-UNION GmbH, бере участь однієї з найбільших селекційних програм у Європі, яка охоплює понад 30 різних сільськогосподарських культур, робота ведеться на понад 20 селекційних станціях та 100 випробувальних точках у Німеччині та по всій Європі. Завдяки цього ДП «ДАФ ім. Солодухіна» може отримувати прибуток від своєї діяльності не тільки на території даної країни, а по всій Європі.

За результатами досліджень можна стверджувати, що передумовами розвитку та забезпечення підвищення рівня ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств є впровадження інноваційних технологій, потокових методів організації виробництва й праці у виробництво та переробку продукції, надання позикових коштів для покращення матеріально-технічної бази підприємств; збільшення обсягів виробництва за рахунок використання інвестиційних ресурсів; створення кооперативів та інтегрованих структур [14].

Водночас це дасть змогу скоротити собівартість виробництва сільськогосподарської продукції та збільшити рентабельність, що дасть

можливість спрямувати частину прибутку підприємства на забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку.

При обґрунтуванні стратегії керівникам підприємств слід дотримуватися таких критеріїв: відповідність показників стратегічних планів підприємства можливостям і загрозам зовнішнього середовища; цілям, місії підприємства; формування і зміцнення конкурентних переваг за рахунок використання сильних сторін підприємства і недоліків конкурентів; достатнє забезпечення та найповніше використання наукового, технічного, технологічного, виробничого, кадрового потенціалів; узгодження інтересів і цілей усіх структурних підрозділів, використання системного ефекту від інноваційної діяльності.

Рейтинг визначається на основі цілого ряду показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства. Для того, щоб результати рейтингування зробити більш точними, а методику прозорою, слід проводити як комплексні, так і цільові рейтинги за невеликою кількістю показників, які відображають основні сторони економічної діяльності підприємства, оскільки значна їх кількість є несумісною в узагальнюючому вигляді.

Отже, за основного показника при визначенні рівня розвитку підприємств – коефіцієнта економічного зростання, нами взято величину чистого прибутку, що визначається як відношення середньої геометричної з ланцюгових темпів зростання чистого прибутку до 100. Інші показники: другий основний – рентабельність виробництва продукції і третій додатковий – коефіцієнт придатності основних засобів характеризують рівень ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств.

Розробка механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств є індивідуальною для кожного суб'єкта господарської діяльності, що потребує врахування його стратегічних цілей і вирішення комплексу складних та багатоаспектних завдань. Усе це



обумовлює необхідність системного та комплексного підходу до формування його складових [21, с.7].

Успішна діяльність підприємства на ринку досягається шляхом вчасного реагування на внутрішні та зовнішні чинники в ринковому середовищі. А відповідно сформульована, розроблена та визначена стратегія запорука ефективної та результативної діяльності підприємства на ринку. Щодо зовнішніх умов міжнародної конкурентоспроможності продукції українських аграрних підприємств, то на їх формування можуть впливати як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники [19, с.321].

Об'єктивні чинники виникають під дією загальних закономірностей розвитку міжнародного ринку. Найважливішим завданням є вивчення ситуації та адаптація до неї.

На першому етапі варто оцінити досягнутий рівень інтернаціоналізації діяльності, що визначається наступними чинниками: можливості зовнішніх ринків, слідування за споживачами, використання можливостей географічної диверсифікації виробництва, можливості отримання додаткових прибутків, використання переваг від існування різних темпів розвитку країн, можливості вивчення стратегії конкурентів.

Далі, оцінюється географічна концентрація діяльності: найближчі країни, подібні країни, привабливі ринки, а також здійснюється вибір цільових ринків: форми виходу на ринок, особливості маркетингового комплексу, побудова організаційної структури управління та системи контролю, тип маркетингового планування.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі відображені теоретичні узагальнення та запропоновані науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо розв'язання важливої науково-прикладної задачі щодо стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств, що забезпечить зміцнення конкурентної позиції сільськогосподарських товаровиробників, а також сприятиме розв'язанню проблем продовольчої безпеки та розвитку аграрного потенціалу країни.

В ході виконання роботи було виконано ряд таких завдань:

- визначено сутність та ключові характеристики стратегії міжнародної діяльності;
- проаналізовано міжнародну діяльність на ДП ТОВ «ЮГТАРА» «ДНІПРЯНСЬКА АГРАРНА ФІРМА ІМ.СОЛОДУХІНА»;
- оцінено стратегії міжнародної діяльності сільськогосподарського підприємства;
- запропоновано пріоритети розвитку сільськогосподарського підприємства в міжнародній діяльності.

Отримані наукові результати дають підстави для наступних висновків:

1. Стратегічне управління є важливим інструментом забезпечення довгострокового розвитку сільськогосподарських підприємств. Разом з тим, особливості сільськогосподарського виробництва, відсутність адаптованих методик оцінки типів їх розвитку призводять до його практичного застосування лише незначною кількістю підприємств, останні ж надають перевагу ситуаційному управлінню, яке дає можливості забезпечити утримання ринкової позиції тільки в коротко та середньостроковій перспективі. Відповідно до цього, стратегічне управління сільськогосподарським підприємством запропоновано розглядати як про активний стиль управління, який ґрунтується на баченні майбутнього стану



сільськогосподарського підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища, особливостей формування аграрного сектору економіки, реалізації власної бізнес-стратегії, яка забезпечує ефективне використання власних ресурсів, привласнення недоступних конкурентам економічних переваг та виживання в довгостроковій перспективі. Таке визначення враховує: використання ресурсного і системного підходів; акцентує увагу на підприємницькому аспекті, комплексному узгодженні змісту, процесу та контексту стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств.

2. Дослідження існуючих теоретичних положень та визначень організаційного розвитку, дозволило виокремити три погляди на його змістовну наповненість, а саме як процес, який зорієнтований на вирішення проблем організації за допомогою використання результатів наукових досліджень; процес, основною складовою якого є організаційне проектування; процес навчання та коучингу, метою яких є підготовка та перепідготовка персоналу, як найважливішої складової розвитку організацій.

3. Алгоритм стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств являє собою складну систему, засновану на процесному, ситуаційному і системному підходах, що має враховувати значні ускладнення, які зумовлені особливостями сільського господарства. Ключовими складовими розробки стратегії розвитку є оцінка зовнішніх факторів і потенціалу внутрішніх ресурсів, що слугує підґрунтям для визначення стратегічних цілей і завдань сільськогосподарського підприємства.

4. На основі здійсненого в дисертації аналізу було виявлено сукупність чинників розвитку сільськогосподарських підприємств (техніко-технологічні, організаційно-економічні, соціальні та екологічні), які запропоновано розглядати як пріоритетні напрями стратегічного управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобрик Л. Мягкое золото [Електронний ресурс] / Л. Бобрик // Режим доступу: [http://www.spekulant.ru/archive/Myagkoe\\_zoloto.html](http://www.spekulant.ru/archive/Myagkoe_zoloto.html).
2. Голубков Е. П. О некоторых аспектах концепции маркетинга и его терминологии [Электронный ресурс] / Е. П. Голубков. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1999-6/01.shtml>.
3. Голубков Е. П. Проектирование элементов комплекса маркетинга [Электронный ресурс] / Е. П. Голубков. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2002-1/12.shtml>.
4. Кибизова М. А. Тактика розничной сети в мегаполисе: «ловушки» и «мостики» [Электронный ресурс] / М. А. Кибизова. – Режим доступу: <http://www.arpp.ru/140404-4.html>
5. Кудінов І. О. Понятійний аналіз політичної стратегії. Нова парадигма. 2012. Випуск 110. С. 55-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nora\\_2012\\_110\\_9.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nora_2012_110_9.pdf) (дата звернення: 20.12.2020).
6. Белко І.А. Дослідження конкурентного статусу підприємства як складова процесу розробки стратегії розвитку. Мульти дисциплінарні академічні дослідження і глобальні інновації: III Міжнародна науково-практична Інтернет конференція, м. Київ, 20 березня 2017 року. К., 2017. С. 56-61.
7. Залізнюк В. П. Критеріальні показники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства / В. П. Залізнюк // Міжнародний науковий журнал «Механізм регулювання економіки». – № 4. – 2015. – С. 182–192.
8. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Стан та перспективи розвитку аграрних підприємств Хмельницької області. Аграрна наука та освіта Поділля: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція, м.



Кам'янець-Подільський, 14-16 березня 2017 року. Кам'янець-Подільський, С. 301-303.

9. Белко І.А. Пріоритетні напрями стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств Хмельницької області. Інформаційна підсистема бухгалтерського обліку як складова управління АПК: Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених та здобувачів вищої освіти, м. Кам'янець-Подільський, 17 травня 2018 року. Кам'янець-Подільський. С. 6-9.

10. Зозульов О. Принципи формування маркетингової стратегії: від унітарних до інтегрованих корпоративних маркетингових стратегій / О. Зозульов, О. Підмогільна // Маркетинг в Україні. – 2013. – № 3. – С. 41–48.

11. Програма розвитку агропромислового комплексу Хмельницької області на 2012-2016 роки, затверджена рішенням обласної ради від 15 березня 2012 року № 9-9/2012. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.oblrada.km.ua>.

12. Про затвердження переліку проектів із пріоритетних напрямів соціально економічного та культурного розвитку (національні проекти): Постанова Кабінету Міністрів України від 8.12. 2010 року № 1256. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua>.

13. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України в редакції від 25.04.2008 р. № 959-ХІІ. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=959-12> (дата звернення: 20.12.2020).

14. Барабашина Г. В., Качан С. М. Зовнішньоекономічна політика Української держави. URL: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream.pdf> (дата звернення: 22.12.2020).

15. Данилюк І., Михайлишин Н. Роль стратегічного контролю у системі управління підприємством. Економічний аналіз. 2013. Випуск 12. Частина 3. С. 105-108. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe) (дата звернення: 20.12.2020).

16. Подольна В. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств / В. В. Подольна, І. В. Семенюк // Вісник КНУДТ [Електронний ресурс]. — Режим доступу:[http://www.knutd.com.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Podolnaya\\_1.pdf](http://www.knutd.com.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Podolnaya_1.pdf).

17. Белко І.А. Теоретико-практичні аспекти стратегічного управління конкурентною позицією аграрного підприємства на ринку. Економіка і менеджмент: сучасні трансформації в епоху глобалізації: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція. м. Клайпеда, 29 січня 2016 року. Клайпеда. С. 182-185.

18. Могильна Л. М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. Економіка та суспільство. 2018. Випуск 5. С. 418-424. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/15\\_ukr/64.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/64.pdf) (дата звернення: 20.12.2020).

19. Скидан О. В., Ковальчук О. Д., Янчевський В. Л. Підприємництво у сільській місцевості : довідник. Житомир, 2013. 321 с.

20. Куртов А.І., Полікашин О.В., Потіхенський А.І., Александров В.М. Експертні оцінки. Метод «Делфі» як технологія прийняття управлінських рішень. Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил. 2017. № 1(50). С. 118-122.

21. Белко І.А. Пріоритетні напрями стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств Хмельницької області. Інформаційна підсистема бухгалтерського обліку як складова управління АПК: Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених та здобувачів вищої освіти. м. Кам'янець Подільський, 17 травня 2018 року. Кам'янець-Подільський. С. 6-9.

22. Органічне виробництво і продовольча безпека :зб. матеріалів доп. учасн. III Міжнар. наук.-практ. конф. / Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир :Полісся, 2019.[Електронний ресурс]. Режим



доступу:[http://znau.edu.ua/images/images-news/2019/05/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%87%D0%B0%20%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D0%B0%202019\\_v\\_2.pdf](http://znau.edu.ua/images/images-news/2019/05/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%87%D0%B0%20%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D0%B0%202019_v_2.pdf)

23. Петровський Роман Ігорович/ Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах брендингу”// Новітні маркетингові технології: методи та інструментарій: монографія. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. – 336 с.

24. Белко І.А. Управління якістю продукції в системі стратегічного управління підприємством. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка» (оновлене видання від 12.02.2019р.). 2019. Вип. 2. Т. 21. С. 69-73.

25. Аналіз національного розвитку органічного виробництва в умовах євроінтеграції [Електронний ресурс]. Режим доступу:[http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/18\\_2\\_2018ua/28.pdf](http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/18_2_2018ua/28.pdf)

26. Державна стратегія регіонального розвитку на період 2021-2027 роки та план заходів на їх реалізацію : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 травня 2021 р. №497-р. Київ. [Електронний ресурс]. Режим доступу:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/497-2021-%D1%80#Text>.

27. Зовнішньоекономічна маркетингова діяльність підприємства 2018. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://referat-ok.com.ua/marketing/zovnishno-ekonomichna-marketingova-diyalnist-pidприємства>.

28. Карпенко М. О. Захарченко О. В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://jrnл.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/486/473](http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/486/473)

29. Международная розничная торговля развивается стремительными темпами. «А.Т. Карни» [Электроний ресурс]. - Режим доступа: <http://www.atkearney.ru/news/press/2004-06-22.html>.

30. Масловська Л. Ц., Савчук В. А. Оцінка результативності і ефективності виробництва органічної агропродовольчої продукції (розширене видання). Агросвіт. 2019 № 6. С. 23–28.

31. Провідні німецькі компанії аграрного спрямування [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://germany.agroua.net/content2.php?id\\_content2=69&id\\_menu2=&lang=ru](http://germany.agroua.net/content2.php?id_content2=69&id_menu2=&lang=ru)

