

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції

Випускна кваліфікаційна робота на правах рукопису

ГРИЩЕНКО Надія Ігорівна

УДК 631 : 339.5 : 65

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ

073 “Менеджмент”

Подається на здобуття освітнього ступеня “Магістр”

випускна кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

_____ Грищенко Н.І.

Керівник роботи:
Куцмус Н.М.
д.е.н., професор

Житомир – 2020

Грищенко Н.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств в умовах конкурентного ринку. – Випускна кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня “Магістр” за спеціальністю 073 “Менеджмент”, спеціалізація “Менеджмент ЗЕД”. – Поліський національний університет, Житомир, 2020.

В кваліфікаційній роботі представлені результати узагальнення теоретико-методологічних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств. Проаналізовано особливості функціонування та управління зовнішньоекономічними операціями підприємства в умовах лібералізації міжнародної торгівлі та недосконалості інституційних й інфраструктурних умов ведення аграрного бізнесу. Обґрунтовано ключові напрями удосконалення системи управління ЗЕД аграрного підприємства на основі посилення його стратегічних позицій на конкурентному ринку та розвитку заходів державної підтримки.

Ключові слова: аграрне підприємство, зовнішньоекономічна діяльність, управління, конкуренція.

Gryshchenko N.I. Management of foreign economic affairs of agricultural enterprises under conditions of competitive market. – Manuscript of final qualification work.

Final qualification work for Master's degree in the specialty 073 "Management", specialization “Management of foreign economic affairs”. – Polissya National University, Zhytomyr, 2020.

The qualification work presents the results of generalization of theoretical and methodological principles of foreign economic activity management of agricultural enterprises. The peculiarities of functioning and management of foreign economic operations of the enterprise under conditions of international trade liberalization and imperfection of institutional and infrastructural conditions of conducting agrarian business are analyzed. The key directions of improvement of foreign economic activity management system of the agrarian enterprise on the basis of strengthening of its strategic positions on the competitive market and development of the state support measures are substantiated.

Key words: agricultural enterprise, foreign economic activity, management, competition.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ..	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	16
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ.....	25
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34

ВСТУП

Актуальність дослідження. Підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємств аграрного сектору України і їх конкурентоспроможності на глобальному ринку значною мірою залежить від рівня розвитку інституційної інфраструктури ринку, досконалості конкуренції. Наднаціональні, національні та мікрорівневі інститути інфраструктурної підтримки внутрішнього та зовнішнього ринку агропромислової продукції у поєднанні з іншими організаційно-економічними заходами щодо інтенсифікації агропромислового виробництва призводять до інтенсивних зв'язків та взаємодії між компаніями-експортерами та зовнішнім середовищем. Крім того, вони створюють сприятливі умови для сталого розвитку галузі та дають українській економіці можливість вийти за межі національних кордонів та стати частиною європейського бізнесу.

Проблемам розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств та підприємств агробізнесу приділяє увагу значна кількість науковців. Важливий внесок у їхнє вирішення зробили В. Андрійчук, П. Березівський, Р. Голдберг, Ю. Губені, Г. Гринишин, В. Даниленко, Дж. Девіс, В. Зіновчук, С. Кваша, Ю. Лупенко, М. Малік, Г. Мостовий, Д. Незгода, В. Оберемчук, О. Олійник, Л. Пергат, М. Пугачов, В. Федоренко та інші вчені.

Попри це, окремі аспекти та особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних аграрних підприємств залишаються нерозкритими.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємства в умовах конкурентного ринку.

Для досягнення мети було поставлено та виконано такі завдання:

- розкрити теоретико-методичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств;

- проаналізувати особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств на прикладі ТОВ «Агрофірма Брусилів»;

- обґрунтувати ключові напрями удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрного підприємства в умовах конкурентного ринку.

Об'єктом дослідження є процес зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств.

Предметом дослідження слугує комплекс теоретико-методичних й практичних аспектів забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження були використані такі методи: діалектичний метод пізнання, концептуальні положення, висвітлені в наукових студіях вітчизняних та зарубіжних вчених із питань, що стосуються здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Для виконання завдань були використані наступні методи дослідження: абстрактно-логічний, абстрагування та конкретизація, аналіз та синтез, порівняння, системний підхід, економіко-статистичні методи.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі нормативно-довідкової літератури і законодавчих актів, інформації Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики України, Державної фіскальної служби, Департаменту агропромислового розвитку Житомирської облдержадміністрації, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, а також особисті спостереження.

Практичне значення одержаних результатів. Науково-практичні розробки можуть бути використані для формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств, впровадження процесу планування та бюджетування зовнішньоекономічної діяльності, напрацювання зв'язків між підприємствами для формування ланцюга агробізнесу, налагодження взаємодії між органами влади та аграрними підприємствами у формуванні політики зовнішньоекономічної діяльності.

Науково-практичні результати, отримані в ході підготовки кваліфікаційної роботи, були оприлюднені та здобули позитивну оцінку на таких публічних наукових заходах: студентській науковій конференції "Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації"(23 червня 2020 р., м. Житомир, ЖНАЕУ); студентській науковій конференції "Сучасний профіль міжнародних економічних відносин в умовах пандемії" (26 листопада 2020 р., м. Житомир, ПНУ); студентській конференції "Механізми управління розвитком територій" (2020 р., м. Житомир, ПНУ).

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 38 сторінок. Робота ілюстрована 4 рисунками, містить 6 таблиць. Список використаних джерел налічує 43 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У світовій практиці діяльності суб'єктів господарювання властиві процеси взаємодії та укрупнення, які мають різний характер застосування і визначають особливості функціонування цих суб'єктів. Аналогічні процеси відбуваються і в аграрній галузі в багатьох країнах, де сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства та інші виробники сільськогосподарської продукції концентрують свої фінансові та матеріальні ресурси, утворюючи ланцюг послідовних взаємозв'язків від постачання сировини на агропідприємство до переробки й реалізації готової продукції кінцевому споживачеві з метою зменшення витрат чи збільшення доходу.

Усе частіше таку систему взаємозв'язків між підприємствами називають агробізнесом. Сучасний етап розвитку агробізнесу на території України характеризується швидкими темпами змін, що проявляється насамперед у розвитку та поширенні великих агроструктур, які поєднують у собі процеси виробництва, переробки та збуту продукції, а також у все більшому залученні сільськогосподарських суб'єктів господарювання до міжнародної співпраці [10, с. 171]. Це, своєю чергою, впливає на інших виробників сільськогосподарської продукції, які зосереджені на забезпеченні потреб внутрішнього ринку. Тому важливість зв'язків на міжнародному рівні для підприємств агробізнесу зумовлює необхідність дослідження побудови їх стратегічних і тактичних планів, структурних змін, виходу на міжнародний ринок та особливостей зовнішньоекономічної діяльності.

Визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу опирається на два поняття, а саме: зовнішньоекономічної діяльності та аграрних підприємств.

Енциклопедія Britannica подає визначення аграрних підприємств як частину сучасної національної економіки, призначеної для виробництва, переробки і розподілу продовольства, волоконних продуктів і побічних продуктів. Також зазначається, що багато видів діяльності, необхідних для сільського господарства, здійснюється окремо від агропідприємства, зокрема розробка і виробництво обладнання, добрив і насіння; у деяких країнах переробка, складування, зберігання і доставка продуктів також відокремлені від основного сільського господарства [41].

У працях польського економіста А. Воші зазначено, що «аграрні підприємства є результатом тривалого розвитку економіки». На його думку, процес становлення й розвитку аграрних підприємств пов'язаний з поглибленням суспільного поділу праці; виділенням із сільського господарства ремісництва, переробної промисловості, торгівлі; лібералізацією економічних відносин у національних економіках та зовнішній торгівлі; посиленням стабілізуючого впливу фінансових інституцій [43, с. 19]. Така думка є справедливою і невідворотною, адже розвиток економіки та суспільства загалом є результатом перемін інституцій, які вдосконалюючись впливали на зміну роботи інститутів. Це привело до того, що сільське господарство, яке розглядалось лише як спосіб забезпечення продуктами харчування, закріпилась як вид підприємницької діяльності, а згодом стало основою системи взаємозв'язків між підприємствами під назвою «агробізнес».

На сайті «Аграрного сектору України» агробізнес розглядається як аграрне підприємництво – безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність із виробництва сільськогосподарської продукції, виконання робіт, надання послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти сільськогосподарської підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством [4].

Аналогічної думки дотримується Г. І. Мостовий: «Агробізнес – форма господарювання в аграрному секторі або комплекс видів підприємницької

діяльності, пов'язаних з виробництвом сільськогосподарської продукції, її зберіганням, транспортуванням, переробкою і доведенням до споживача, а також з виробництвом засобів виробництва для сільського господарства» [25, с. 17].

Сукупність суб'єктів підприємництва, які систематично діють на аграрному ринку, – це структурна схема агробізнесу, зазначає професор Ю.Е. Губені [12, с. 43]. Аналогічні визначення поняття аграрних підприємств можна знайти і у вітчизняних авторів. Так, В. Ф. Семенов, І. Ю. Сіваченко, В.П. Федоряк вважають, що аграрне підприємство – це форма підприємницької діяльності у сфері виробництва засобів виробництва для аграрного сектору, у сільськогосподарському виробництві, у сфері переробки і реалізації продукції, агросервісного обслуговування виробників [34, с. 16].

Аграрні підприємства поділяють за такими рівнями його функціонування: локальний, регіональний, національний, міжнародний. Такий поділ стосується поширення дії аграрних підприємств в географічно-територіальному розумінні, тобто територіального охоплення учасників послідовної ланки взаємозв'язків аграрного підприємства та сфери його впливу. Система аграрних підприємств локального рівня базується приблизно в межах одного чи кількох адміністративних районів, тобто на невеликій території. Регіональний рівень охоплює межі кількох областей у певному регіональному розташуванні. Національний рівень передбачає сферу поширення аграрних підприємств в межах однієї держави. Міжнародний рівень агробізнесу виходить за межі однієї держави й ґрунтується на його зовнішньоекономічній діяльності з іншими учасниками системи взаємозв'язку [34, с. 19].

Важливим є питання найвищого рівня поширення аграрних підприємств – міжнародного, а особливо вихід підприємств на інтернаціональний ринок, пошук нових сегментів, споживачів, закріплення позицій на ньому та підвищення власної конкурентоспроможності. Усі ці процеси формують зовнішньоекономічну діяльність учасників системи взаємозв'язку агробізнесу. Зовнішньоекономічна діяльність являє собою заходи й дії щодо реалізації

зовнішньоекономічних відносин. У результаті співпраці й спільної діяльності між двома країнами утворюються зв'язки [20, с. 3]. Тому в науковій термінології розрізняють зовнішньоекономічну діяльність та зовнішньоекономічні зв'язки.

Згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічні зв'язки – це сукупність форм, засобів і методів зовнішньоекономічних відносин між країнами. Як економічна категорія «зовнішньоекономічні зв'язки» відображають систему економічних взаємин, що виникають внаслідок руху ресурсів усіх видів між державами та економічними суб'єктами різних держав [2].

За висловлюваннями Н. Ф. Гофмана та Е. Ф. Прокушева, зовнішньоекономічна діяльність є процесом реалізації зовнішньоекономічних зв'язків. Відношення між поняттями «зовнішньоекономічні зв'язки» і «зовнішньоекономічна діяльність» полягають у тому, що зовнішньоекономічні зв'язки належать до макроекономічного рівня (державного), а зовнішньоекономічна діяльність – до мікрорівня, тобто до рівня господарських одиниць [7; 32]. Справедливо, адже офіційні домовленості про співпрацю, міжнародну торгівлю укладаються на рівні країн, а вже її здійснення лягає на підприємства. Однак зовнішньоекономічну діяльність також можна відносити до макрорівня, адже є державні підприємства, які фігурують на міжнародному ринку і здійснюють свою діяльність від імені держави.

Трактування визначення «зовнішньоекономічної діяльності» представлені у табл. 1.1.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – це система співпраці між господарюючими суб'єктами різних країн, які спрямовують свою діяльність на максимізацію економічного ефекту, з урахуванням особливостей господарювання, вимог міжнародного ринку чи тієї держави, на території якої вони взаємодіють.

Таблиця 1.1

Трактування терміна «зовнішньоекономічна діяльність»

Джерело походження	Визначення терміна
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [2].
Господарський кодекс України	Зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання є господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та (або) робочою силою [1].
Гребельник О. П.	Економічна сутність зовнішньоекономічної діяльності: - це важливий і потужний фактор економічного зростання і розвитку кожної країни (національний аспект ЗЕД); - це спосіб включення економіки кожної країни до системи світового господарства, а отже, і до процесів міжнародного поділу праці та міжнародної кооперації, що особливо актуально в умовах зростаючих тенденцій до глобалізації (регіональний і глобальний аспект ЗЕД) [8, с. 40].
Гофман Н. Ф., Маховикова Г. А.	Зовнішньоекономічна діяльність є сукупністю виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій фірм та підприємств, пов'язаних із співпрацею з іноземними партнерами [7, с. 10].
Електронна економічна енциклопедія	Зовнішньоекономічна діяльність – форма торговельно-економічної міжнародної діяльності держави, організацій, установ усіх форм власності, яка пов'язана з експортом та імпортом товарів, послуг, реалізацією спільних проектів, утворенням спільних виробничих, торговельних, транспортних структур з участю міжнародного фінансового капіталу, кредитів, інвестицій [18, с. 411].
Кайтанський І. С.	Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів ЗЕД України із суб'єктами ЗЕД інших країн, що виникає у процесі виробництва, реалізації, розподілу та споживання продукції на основі взаємної вигоди для всіх учасників [20, с. 3].
Прокушев Е. Ф.	Зовнішньоекономічна діяльність – сукупність форм прояву міжнародних економічних відносин, визначаючи її як процес становлення і функціонування господарських зв'язків між суб'єктами міжнародної економіки [32, с. 10].

Принципи, види, форми та суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності систематизовано й наведено на рис. 1.1.

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності спирається на застосування загальних ідей та концепцій менеджменту у всіх проявах

зовнішньоекономічної діяльності. В основі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності є комплексне дослідження та моделювання інтернаціонального середовища в поєднанні зі злагодженою співпрацею всіх підрозділів і посадових осіб певної організації в інтересах успіху конкретних зовнішньоекономічних стратегій.

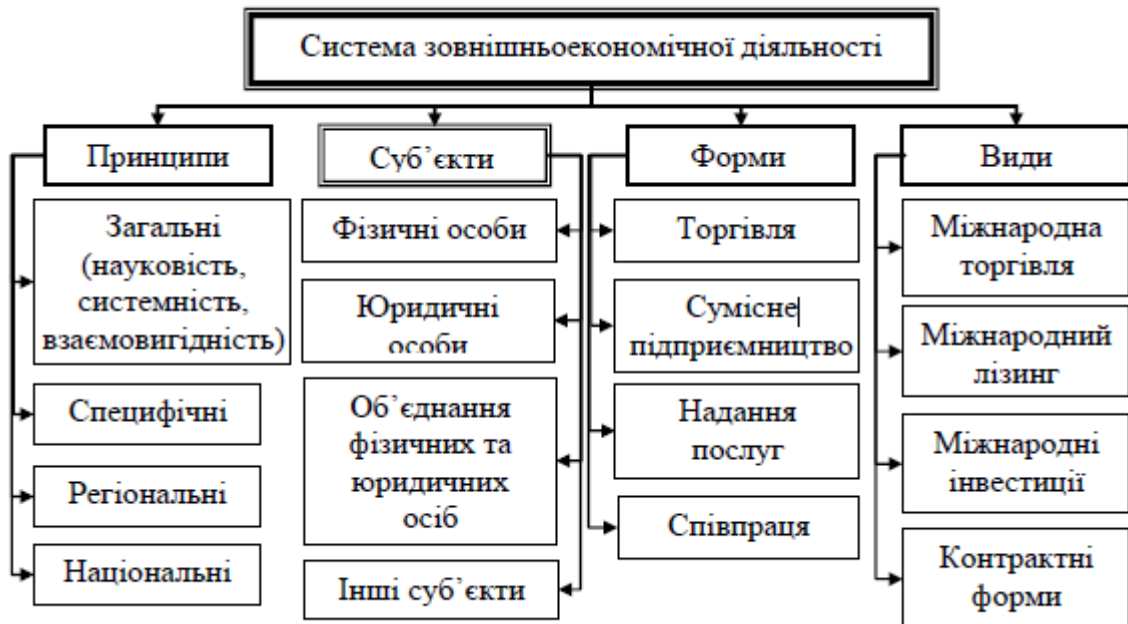


Рис. 1.1. Складові системи зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: побудовано на основі [21, с. 23].

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств є поєднанням тактичних кроків і планів, які потрібно реалізувати, для досягнення визначених цілей. Послідовність процесу розробки стратегії не є детермінованою і відрізняється для кожної окремої економічної системи. Однак для окремого суб'єкта господарювання взагалі це може бути відображено у формі ланцюга, основними ланками якого є: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; розробка місії та цілей компанії; вибір визначеної стратегії розвитку; впровадження обраної стратегії компанією [28, с. 193].

На зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів АПК впливає ряд наступних негативних явищ : низька ефективність або навіть занепад цієї галузі

порівняно з іншими країнами; невідповідність структури українського експортного попиту інших країн [6, с. 145].

Розвиток зовнішнього ринку збуту аграрної продукції України обмежений такими причинами: недостатньо розвинута система дистрибуції продовольчих товарів, недосконалий маркетинг зовнішньоекономічної діяльності підприємств, відсутність адекватної до сучасних умов господарювання інфраструктури товарного ринку [13]. Тобто перелічені причини не дають змоги суб'єктам агробізнесу бути достатньо конкурентоспроможними на міжнародному ринку.

Ще одним із недоліків, які виникають на міжнародному ринку, є те, що в більшості розвинених країн установлюють квоти й обмеження на виробництво і ввезення сільськогосподарської продукції. Щоб реалізувати сільськогосподарську продукцію та продукти її переробки на зарубіжних ринках, необхідно провести маркетингові дослідження кон'юнктури певного ринку, знайти оптимальний варіант для своєї зовнішньоекономічної діяльності. Продукція вітчизняних товаровиробників є дорожчою за іноземну або менш якісною, внаслідок цього – недостатньо конкурентоспроможною.

Зовнішньоекономічну діяльність в агробізнесі треба спрямовувати не на імпорт будь-яких продуктів, а на створення національних виробництв за рахунок спільного інвестування на території України, з випуском конкурентоспроможної продукції, що відповідає міжнародним вимогам якості і може йти на експорт [10, с. 174]. Тому побудова насамперед внутрішнього конкурентного середовища аграрного бізнесу є необхідним заходом у підготовці національних суб'єктів господарювання аграрної сфери до виходу на міжнародний ринок та виконання його вимог.

Незважаючи на комплекс існуючих проблем, для зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку всі підприємства в аграрному секторі повинні проводити маркетингову політику (тобто їх маркетингова діяльність спрямована на досягнення зовнішніх інтересів та цілей). Як комплексний та системний метод вирішення проблем виробництва та збуту для конкретної

компанії, маркетинг охоплює весь цикл виробництва та збуту: від діагностики та виявлення потреб споживачів до прогнозування попиту на товари, розробки продукції та організації виробництва, реклама, продаж та обслуговування. Усе це визначає специфічну спрямованість маркетингу як сучасної філософії агробізнесу, яка повинна використовуватися аграрними компаніями при розвитку зовнішньої торгівлі для ефективної організації та контролю виробництва і задля завоювання певного сегмента ринку [31].

Потужний аграрний потенціал України надає змогу динамічно збільшувати експорт продовольства. Але, застаріла транспортна інфраструктура, відсутність зерносховищ і держави як потужного гравця на ринку задля забезпечення доступних цін для виробників, відсутність системи сертифікації продукції, яка була б гармонізована відповідно до стандартів Європейського Союзу, не дозволяє аграрному сектору повною мірою скористатися можливостями експорту [36, с. 214].

У практиці міжнародної торгівлі існує два основних методи зовнішньої торгівлі – прямий і непрямий. Прямий передбачає встановлення прямих зв'язків між виробником та споживачем, в той час непрямий спосіб - коли купівля-продаж товарів проводиться через торгового посередника і відбувається на підставі спеціальної угоди з цим посередником, яка передбачає, що останній виконує певні зобов'язання щодо продажу товарів. Більше половини усіх товарів, що беруть участь у міжнародній торгівлі, продаються за допомогою торгових посередників.

Нині непрямий метод ведення зовнішньої торгівлі є оптимальним для сільськогосподарських товаровиробників, адже він дає змогу не витратити кошти на організацію збутової мережі та митне оподаткування в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності, оскільки торговельно-посередницькі фірми, які працюють на зовнішньому ринку, мають власну матеріально-технічну базу. У цьому випадку експортер звільняється від діяльності, пов'язаної з реалізацією товарів: доставка імпортеру, упакування, адаптацію до вимог місцевого ринку та ведення документації. Це полегшує

просування товарів та відкриття нових ринків збуту, оскільки виробники повинні зосередитись на вдосконаленні процесу організації аграрного виробництва та застосуванні сучасних технологій вирощування продукції рослинництва та тваринництва. Переваги також полягають у тому, що посередники мають великі можливості в організації реклами, ярмарків, виставок. Можна використовувати капітал торгово-посередницьких компаній для фінансування угод. Торгові посередники підтримують стабільні ділові відносини з банками, страховими компаніями та транспортними компаніями. Ринки певних товарів, які монополізуються торговельно-посередницькими фірмами, можна досягти лише за наявності посередницької ланки [16, с. 35].

Таким чином, поширення непрямого методу зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією через торгово-посередницьку ланку є однією з ознак сучасного агробізнесу, орієнтованого на посилення виробничої спеціалізації сільськогосподарських підприємств.

Основними методами загальнонаукового економічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу є аналіз і синтез, індукція та дедукція, метод «мозкового штурму», анкетування, морфологічний метод, асоціацій та аналогій.

Часто для аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств використовують метод порівняння, де фактичні показники порівнюються з базовими чи прогнозованими. Метод є найбільш затребуваним, через те що можна порівняти факти, розкрити в них розбіжні та подібні ознаки, а відповідно оцінити зміни, які відбуваються в них. Порівняння дозволяє способом розрахунку встановити абсолютні і відносні відхилення, тобто можна побачити динаміку змін обсягу експорту та імпорту продукції, послуг у порівнюваних періодах. Використовуючи метод порівнянь, можна своєчасно визначити можливі ризики та врахувати їх під час наступного планування (бюджетування) й розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу [24, с. 52]. За допомогою синтезу та аналізу

вивчають конкретні показники виробництва сільгосппродукції та тенденцій у її реалізації.

На купівельну потребу та спроможність значно впливає рівень цін сільськогосподарської продукції на зарубіжних ринках. Тому товаровиробники чи підприємства агробізнесу мають орієнтуватись на рівень цін для обрахунку вигоди зовнішньоекономічної діяльності. У зовнішньоекономічній діяльності підприємств також важливим є коливання курсових різниць, і від того, чим більше коливання в бік розриву валют чи його зменшення, прямо пропорційно залежить вигода продажу продукції за кордон, а не її реалізації на внутрішньому ринку. Товарооборот для підприємств є вагомим, оскільки вони можуть застосовувати ефект масштабу, чи формувати великі та стабільні партії товару, оперувати значними сумами сконцентрованих коштів тощо, що є надзвичайно важливим для гравця на міжнародному ринку [24, с. 55].

Отже, аналіз господарської діяльності аграрних підприємств на зовнішньому ринку дає підстави говорити про успішну підприємницьку діяльність в разі чітко налагодженої системи дій: збір кон'юнктурної інформації, її систематизація, аналіз, висновки, планування та бюджетування тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Для дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма Брусилів», яке знаходиться у смт. Брусилів, Брусилівського району, Житомирської обл. Дане підприємство створене на базі колишнього господарства «Асоціація кооператорів Брусилів» 16.10.1998 р.

Адреса: Україна, вул. Шевченко №93, 12601 Наразі актуальне місце розташування обраного підприємства по вулиці Костьольній №3, на середині дороги 85 км між містами Київ-Житомир.

Директор підприємства – Вареник С.О.

Метою діяльності господарства виступає здійснення господарської діяльності, задля отримання прибутку [29].

Предметом господарської діяльності згідно Статуту визначено: переробка сільськогосподарської продукції власного виробництва, переробка та здійснення виробництва товарної продукції сировини, оптова, роздрібна торгівля товарами власного виробництва тощо.

ТОВ «Агрофірма Брусилів» складається з: центрального офісу в смт. Брусилів та Білоцерківської філії ТОВ «Агрофірма Брусилів».

Організаційна структура ТОВ «Агрофірма Брусилів» наведена на рис. 2.1.

Дослідивши організаційну структуру управління на ТОВ «Агрофірма Брусилів», можна дійти висновку, що підприємство працює за лінійною-організаційною структурою. До його складу входять: генеральний директор, заступника директора, головний бухгалтер, економіст, головний агроном і основні з допоміжними працівниками задля виконання основних видів роботи у процесах діяльності.

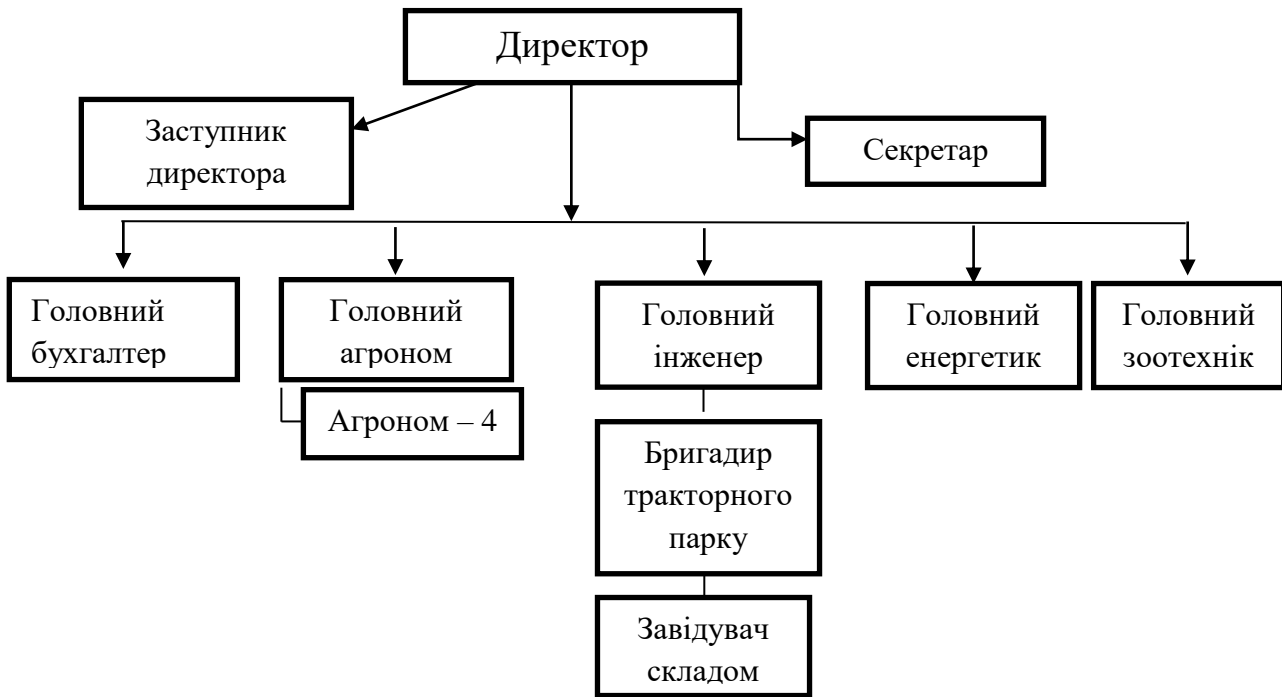


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Агрофірма Брусилів»

Філія в Білій Церкві базується на механізованій системі обробітку ґрунту шістьма тракторами К-701 з 8-корпусними плугами німецької фірми Lemken, яка надає послуги з оранки для ферм у Житомирській, Київській та Вінницькій областях. ТОВ «Агрофірма Брусилів» розвиває галузі тваринництва, такі як вівчарство і свинарство. На даний час у господарстві налічується 1264 вівці, у тому числі 1064 вівцематки і ярок, яким більше року. Сировинне господарство сільськогосподарської компанії затверджено племінною установою для вівчарства асканійської м'ясно-вовної породи [29].

Особлива увага приділяється свинарській галузі, що свідчить про її подальший розвиток і великі перспективи у майбутньому. Останні кілька років вирощували свиней породи великих білих. Основним принципом є виготовлення м'яса високої якості з найменшими витратами. Основні показники, що характеризують стан великої поголів'я:

- середня плодючість свиноматки 11,5 голів;
- середня вага гнізда у двомісячному віці становить 191 кг.
- кількість поросят середньорічної матки 19 голів на рік;

- середньодобовий приріст 535 грам.

Таким чином, тварини характеризуються високою продуктивністю.

ТОВ «Агрофірма Брусилів» має хорошу технічну підтримку (трактори, плуги, ущільнювачі, зернозбиральні та картоплезбиральні машини, розкидачі органічних і мінеральних добрив, сівалки, картоплесаджалки, обприскувачі, вантажівки, насіннеочисні машини та комплекси).

Господарство налічує 10 сховищ насіння загальною площею понад 10 000 м², а це означає, що 6000 тонн насіння різних сільськогосподарських культур можна зберігати у сприятливих умовах без змішування та засмічення. Вже із 2004 р. ТОВ «Агрофірма Брусилів» вважається елітним насінницьким господарством. Така матеріальна база допускає господарству виробляти для реалізації близько 3000 тонн елітного та репродукційного насіння зернових культур кожного року [29].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма Брусилів» веде відповідний облік результатів операційної діяльності, статистичну звітність у встановленому порядку, відповідає за достовірність, і подає державним установам згідно з установленими формами та строками. Управління усіма об'єктами, що формують фінансові результати на ТОВ «Агрофірма Брусилів» мають взаємопов'язаний характер, а джерелами формування прибутку виступають доходи.

Основні економічні показники ТОВ «Агрофірма Брусилів» занесено до таблиці 2.1.

Згідно аналізу основних економічних показників ТОВ «Агрофірма Брусилів» за період 2017-2019 рр. зробимо наступні висновки: господарська діяльність була прибутковою, розмір чистого прибутку кожного року зростав, так за 3 роки прибуток виріс на 64,51%, собівартість реалізованої продукції збільшилась на 31,63%, а чистий дохід збільшився на 37,02%. Середньорічна вартість оборотних активів за 2017-2019 роки зменшилась на 7,96%, необоротні активи навпаки збільшилися на 3,25%. Оборотність оборотних активів

прискорилась на 0,15 оборотів на рік; рентабельність господарської діяльності збільшилась на 7,82%.

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники господарської діяльності
ТОВ «Агрофірма Брусилів», 2017-2019 рр.**

Показники діяльності	Роки			2019 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	+/-	%
Чистий дохід від реалізованої продукції, тис. грн	31917,00	40402,00	50678,00	18761,00	37,02
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	30013,60	36185,80	43897,00	13883,40	31,63
Валовий прибуток, тис. грн	8887,00	8506,00	9234,00	347,00	3,76
Чистий прибуток, тис. грн	1158,50	1236,00	3678,70	2520,20	68,51
Фонд оплати праці річний, тис. грн	3413,60	3165,80	3548,30	134,70	3,80
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	25450,00	22123,00	23573,00	-1877,00	-7,96
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	16684,00	17097,00	17245,00	561,00	3,25
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	233,00	245,00	234,00	1,00	0,43
Фондовіддача, грн.	0,09	0,11	0,11	0,02	14,40
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,05	0,06	0,16	0,11	-
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	14,65	12,92	15,16	0,51	3,38
Рентабельність господарської діяльності, %	3,86	3,42	8,38	4,52	-

Джерело: звітність ТОВ «Агрофірма Брусилів»

Оскільки ТОВ «Агрофірма Брусилів» є малим підприємством, то результати його діяльності, за міжнародними стандартами фінансової звітності для малих підприємств, відображені в одному фінансовому звіті.

За допомогою таблиці 2.2 проаналізуємо рівень, динаміку та структуру витрат ТОВ «Агрофірма Брусилів» в сфері загальногосподарської операційної діяльності та в процесі здійснення інвестиційних та фінансових господарських операцій за 2017-2019 рр. до даних витрат включають: собівартість реалізованої

продукції; збитки від уцінки запасів та від операційних курсових різниць; відрахування для забезпечення майбутніх операційних витрат тощо.

Таблиця 2.2

**Склад і структура витрат ТОВ «Агрофірма Брусилів»,
2017-2019 рр.**

Види витрат	Роки						2019 р. до 2017 р.	
	2017		2018		2019		+/-	%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Витрати на виробництво та збут продукції	30013,60	87,14	36165,80	89,82	43897,00	91,05	13883,40	31,63
Інші операційні витрати	3210,20	9,32	2970,40	7,38	3178,90	6,59	-31,30	-0,98
Інші витрати	1219,80	3,54	1128,80	2,80	1134,34	2,35	-85,46	-7,53
Разом:	34443,60	100,00	40265,00	100,00	48210,24	100,00	13766,64	28,56

Джерело: звітність ТОВ «Агрофірма Брусилів».

Як свідчать дані таблиці 2.3 загальні витрати підприємства за досліджуваний період збільшились на 13766,64 тис. грн. або на 28,56%.

Найбільшу питому вагу у витратах підприємства складала собівартість реалізованої продукції. Її частка за період 2017-2019 рр. становила 87-91%. До витрат пов'язаних з операційною діяльністю ТОВ «Агрофірма Брусилів», які не відносяться прямо до собівартості продукції, зменшились на 0,98%. Інші витрати зменшились на 7,53%.

Динаміку та структуру доходів ТОВ «Агрофірма Брусилів» представлено в табл. 2.3. Згідно аналізу даних таблиці велику частку доходів ТОВ «Агрофірма Брусилів» отримує від реалізації продукції. Протягом 2017-2019 рр. чистий дохід від реалізації збільшився на 58,78%.

Важливим фактором, який впливав на величину прибутку від продажу продукції – це зміна рівня собівартості продукції, який зменшився у 2019 р. майже на 10%. До складу факторів, що могли б вплинути на величину виручки і, які знаходяться в компетенції ТОВ «Агрофірма Брусилів», найважливішим

виступає зміна обсягу виробництва та ціна реалізації продукції, на що має вплив її якість і попит на ринку

Таблиця 2.3

Динаміка доходів ТОВ «Агрофірма Брусилів» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	тис. грн.	%
Чистий дохід	31917	40402	50678	18761	58,78
Інші операційні доходи	1775,8	794,5	1609,7	-166,1	-9,35

Джерело: звітність ТОВ «Агрофірма Брусилів»

Суттєвим фактором, який також прямо впливає на величину доходу від реалізації продукції, є рівень цін, які застосовуються на продукцію. На розмір чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) впливає розмір і непрямих податків та інших вирахувань з доходу.

Головним фактором, який забезпечує збільшення прибутку та рентабельності ТОВ «Агрофірма Брусилів» – це ріст продуктивності праці, ресурсозберігаючі технології, інноваційність розвитку, а точніше, механізація і автоматизація трудомістких технологічних процесів, покращення організації виробництва і т. ін.

Отже, проведені розрахунки свідчать, що в умовах ТОВ «Агрофірма Брусилів» є стійка тенденція до забезпеченості власним оборотним капіталом, збільшення обсягів виробництва, зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, прискорення реалізації, збільшення оборотних активів і як результат цього зростання значення коефіцієнта стійкості економічного зростання, а отже і покращення конкурентоспроможності в цілому.

Зовнішньоекономічна діяльність є істотним фактором розвитку національного виробництва [30]. Звнішньоекономічна діяльність ТОВ «Агрофірма Брусилів» у її поточному форматі є елементом формування експортного потенціалу України, а тому підвищення конкурентоспроможності

продукції підприємства на зовнішньому ринку є важливим як з позиції його власних бізнес-інтересів так і країни в цілому.

Варто відзначити, що упродовж 2017-2019 рр. ТОВ «Агрофірма Брусилів» найбільше експортувало пшеницю (45%). Крім того, слід зауважити тенденцію до зростання обсягів реалізації експортованих товарів протягом 2017-2019 рр. Зокрема у 2019 році обсяг реалізованих експортних товарів зріс на 23%.

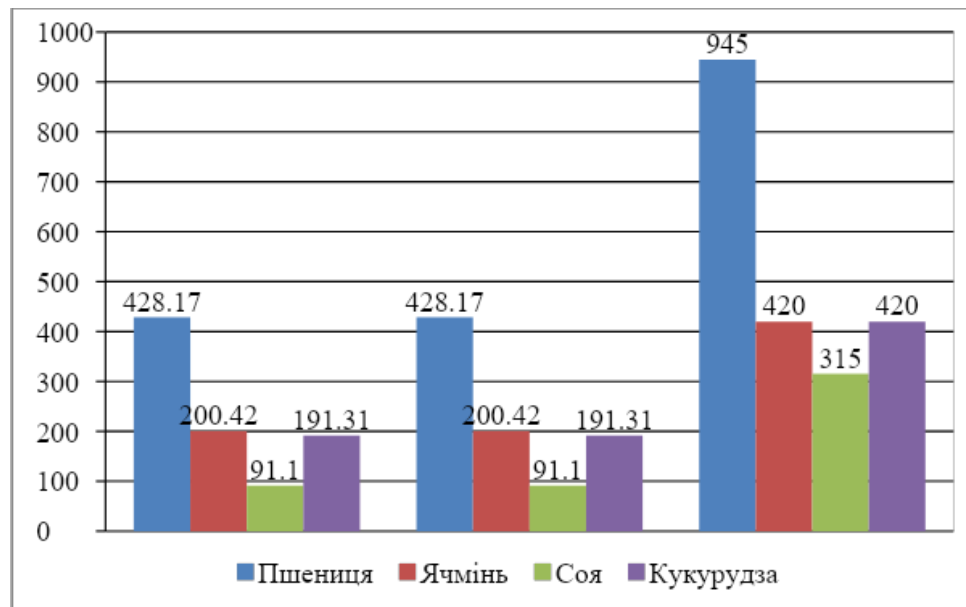


Рис. 2.2. Товарна структура експорту ТОВ «Агрофірма Брусилів» у 2017-2019 рр., т.

За даними рис. 2.2, найбільшу питому вагу у структурі реалізації експортних товарів займають пшениця – більше 40%; найменшу частку становить соя. На основі аналітичних даних підприємства, зауважимо, що у 2019 р., порівняно з 2017 р., відбулося збільшення митної вартості пшениці на 21,82%. Також упродовж 2017-2019 рр. відбулося збільшення вартості та кількості експортованого ячменю – виручка від його реалізації збільшилася на 18,46 тис. грн. Аналогічні тенденції зростання спостерігаються і відносно експорту сої (на 22,06%) та кукурудзи (21,95%).

Проведемо оцінку ефективності експорту ТОВ «Агрофірма Брусилів» за різними асортиментними групами товарів досліджуваного підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Ефективність експорту продукції ТОВ «Агрофірма Брусилів»
у 2017-2019 рр., млн. грн**

№ з/п	Показники	Рок и			Відхилення 2019 / 2017 рр.	
		2017	2018	2019	Абс. відх.	%
<i>Пшениця</i>						
1.	Собівартість експортного товару	12,32	13,46	23,37	+11,05	+89,69
2.	Виручка від реалізації всієї партії	9,68	9,84	25,43	+15,75	+162,71
3.	Ефект від операції	1,10	1,17	2,44	+1,34	+121,82
4.	Ефективність експорту, %	1,79	1,73	2,09	+0,30	+16,94
<i>Ячмінь</i>						
5.	Собівартість експортного товару	13,68	14,85	26,32	+12,64	+92,38
6.	Виручка від реалізації всієї партії	11,82	12,15	30,28	+18,46	+156,19
7.	Ефект від операції	1,28	1,35	2,83	+1,56	+121,96
8.	Ефективність експорту, %	1,86	1,82	2,15	+0,29	+15,37
<i>Соя</i>						
9.	Собівартість експортного товару	14,68	15,95	28,57	+13,90	+94,67
10.	Виручка від реалізації всієї партії	13,42	13,85	33,83	+20,40	+152,02
11.	Ефект від операції	1,41	1,49	3,12	+1,72	+122,06
12.	Ефективність експорту, %	1,91	1,87	2,18	+0,27	+14,07
<i>Кукурудза</i>						
13.	Собівартість експортного товару	8,67	9,57	15,24	+6,56	+75,65
14.	Виручка від реалізації всієї партії	3,63	3,43	12,06	+8,44	+232,71
15.	Ефект від операції	0,62	0,65	1,37	+0,75	+121,95
16.	Ефективність експорту, %	1,42	1,36	1,79	+0,37	+26,36
<i>Загальні показники здійснення ЗЕД на підприємстві</i>						
17.	Чистий дохід від ЗЕД, тис. грн.	38,55	39,27	101,60	+63,05	+163,57
18.	Витрати на проведення ЗЕД, тис. грн.	49,35	53,83	93,50	+44,15	+89,45
19.	Чистий прибуток від ЗЕД, тис. грн.	10,80	14,57	8,10	+18,91	+175,01
20.	Ефективність експорту	0,78	0,73	1,09	+0,31	+39,12

Таким чином, за 2017-2019 рр. спостерігаємо збільшення ефекту здійснення реалізації експортованої пшениці. У 2019 р., порівняно з 2017 р., відбулося зростання ефекту від операцій на 1,34 тис. грн. та ефективності

експорту на 16,94%. Упродовж 2017-2019 рр. спостерігаємо збільшення ефекту здійснення реалізації експортованого ячменю. Позитивним моментом реалізації експортованого товару стало зростання ефекту від операцій на 1,56 тис. грн. та ефективності експорту на 15,37%.

За 2017-2019 рр. спостерігаємо збільшення ефекту здійснення реалізації експортованої сої. У 2019 р., порівняно з 2017 р., відбулося зростання ефекту від операцій на 1,72 тис. грн. та ефективності експорту на 14,07%. Упродовж 2017-2019 рр. спостерігаємо збільшення ефекту здійснення реалізації експортованої кукурудзи. У 2019 р., порівняно з 2017 р., відбулося зростання ефекту від операцій на 0,75 тис. грн. та ефективності експорту на 26,36%.

Протягом 2017-2019 рр. спостерігаємо поліпшення стану зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агрофірма Брусилів», що позитивно позначилося на зростанні чистої виручки від реалізації експортної продукції (пшениці, ячменю, сої та кукурудзи) на 63,05 тис. грн., або на 163,5%. Також відбулося збільшення чистого прибутку ТОВ «Агрофірма Брусилів» від здійснення зовнішньоекономічної діяльності з 0,31 тис. грн. або на 39,12%. У 2019 р., порівняно з 2017 р., спостерігаємо зростання ефективності експорту товарів на 0,31 або на 39,12%, що пов'язано зі стабільною ефективною системою збуту експортованого товару.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ

В умовах активного розвитку ринкових відносин, посилення глобалізації і диверсифікації міжнародних ринків альтернативним варіантом завоювання Україною конкурентного місця на світовій арені є вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю агропромислових компаній. Це можливо завдяки надзвичайно сприятливим природним та економічним умовам для розвитку сільського господарства [5, с. 110] .

Головною проблемою розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств є відсутність конкурентоспроможності їх продукції на зовнішніх ринках. На зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів АПК впливає ряд наступних негативних явищ:

- низька ефективність або навіть спад у цьому секторі порівняно з іншими країнами;
- невідповідність структури українського попиту експорту інших країн на продукцію агропромислового комплексу;
- невиконання міжнародних вимог щодо виробництва аграрної продукції переважною більшістю підприємств [39, с. 393].

Задля усунення негативних наслідків цих явищ необхідно розробити заходи щодо вдосконалення державного регулювання аграрного сектору. Головною метою державної політики у галузі агропромислового комплексу є розвиток стабільного, експортно-орієнтованого та конкурентоспроможного сектору економіки на зовнішніх ринках та створення для нього належних організаційно-економічних умов.

Першочерговими завданнями цієї політики є створення ефективного механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в агропромисловому комплексі.

Припустимими шляхами підвищення конкурентоспроможності українських аграрних підприємств є:

- відповідність національних стандартів агропромислової продукції вимогам стандартів Європейського Союзу;
- розвиток сучасної інфраструктури для аграрного ринку;
- покращення відносин між українськими сільськогосподарськими компаніями;
- налагодження співпраці між агропромисловими компаніями та науково-дослідними установами;
- збільшення експортного потенціалу українських підприємств за рахунок просування та впровадження системи управління якістю;
- покращення іміджу України у міжнародному діловому просторі як виробника та експортера екологічно безпечної та органічної продукції;
- збільшення державного фінансування досліджень в аграрному секторі тощо [38, с. 154].

Аналіз діяльності аграрного підприємства ТОВ «Агрофірма Брусилів», факторів розвитку агробізнесу та конкурентної ситуації на ринку зерна дозволило виявити наявність певних проблем, що вимагають вирішення, зокрема: брак ресурсів (фінансових, людських); незначний ринок збуту; неефективний маркетинг; значний вплив існуючих покупців (їх обмежена кількість та розмір, тобто втрата хоча б одного покупця призводить до значних фінансових втрат); залежність від постачальників; високий рівень конкуренції; значні технологічні зміни в галузі.

Одним із найефективніших інструментів визначення типу стратегії конкурентного розвитку і напрямів її розвитку є метод SPACE-аналізу, який відноситься до методів експертної оцінки [22, с. 23].

На рис. 3.1 відображено стратегічну позицію аграрного підприємства ТОВ «Агрофірма Брусилів» на ринку зернових.

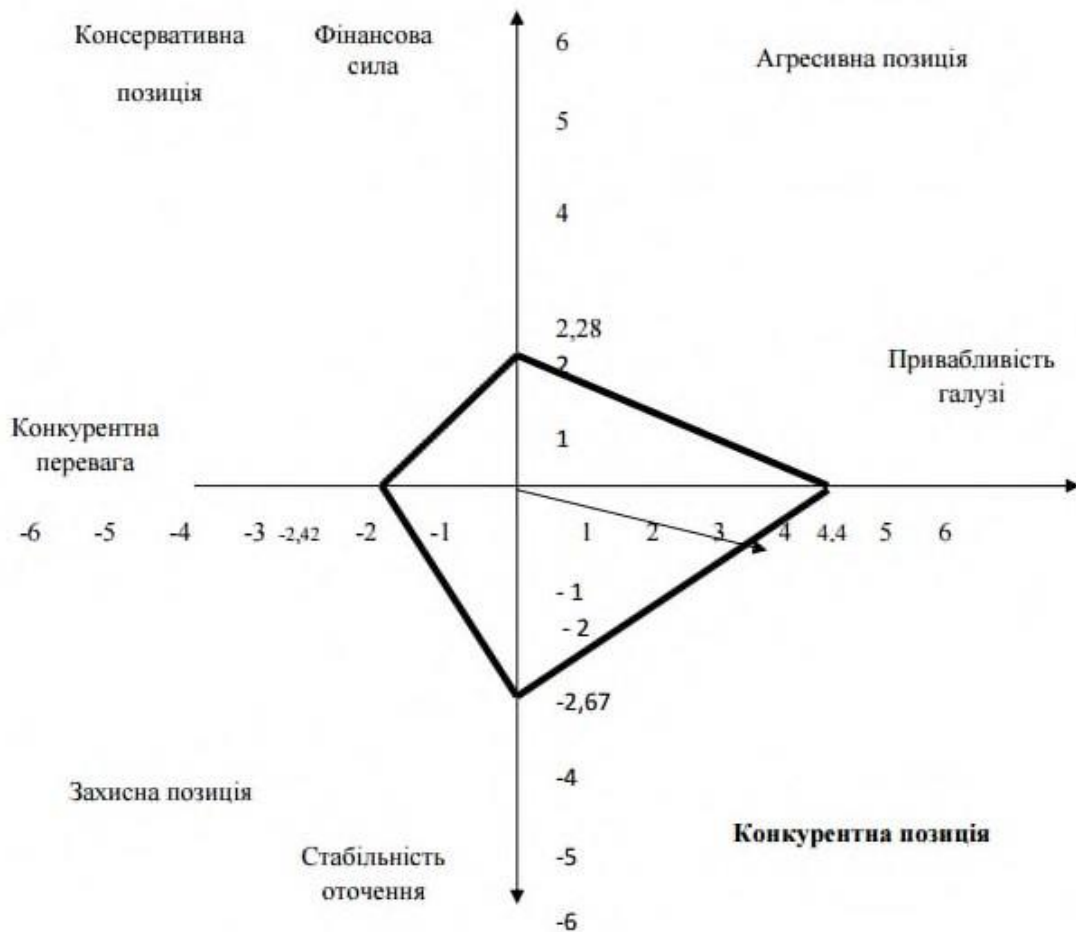


Рис. 3.1. Стратегічна позиція аграрного підприємства ТОВ «Агрофірма Брусилів» методом SPACE-аналізу

Виходячи з даних, відображених на рис. 3.1, стратегічну позицію аграрного підприємства ТОВ «Агрофірма Брусилів» можемо охарактеризувати як конкурентну (спрямованість чотирикутника у нижній правий квадрант). Така позиція характерна для привабливих галузей в порівняно нестабільному оточенні. Критичним фактором функціонування аграрного підприємства ТОВ ТОВ «Агрофірма Брусилів» в цій стратегічній позиції є можливість зберегти і зміцнити фінансове становище підприємства.

На основі визначеної стратегічної позиції аграрного підприємства ТОВ «Агрофірма Брусилів», можна запропонувати наступний набір конкурентних стратегій, якими підприємство може скористатися:

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

Обрані стратегії мають різні визначення, але їх об'єднує єдина мета - зміцнити стратегічне становище підприємства, створити йому конкурентні переваги та мати можливість конкурувати з іншими учасниками ринку.

Отже, конкурентну стратегію аграрного підприємства ТОВ «Агрофірма Брусилів» можна сформулювати як стратегію ринкового послідовника, який займає вигідну позицію на ринку та орієнтується на диференціацію на основі конкурентних переваг, таких як висока якість і унікальність продукції, великий асортимент і низькі ціни.

В табл. 3.1 представлено пропоновані маркетингові заходи щодо зміцнення стратегічної позиції на ринку зернових аграрного підприємства ТОВ «Агрофірма Брусилів».

Таблиця 3.1

Рекомендовані заходи реалізації обраного типу конкурентної стратегії для ТОВ «Агрофірма Брусилів»

Ринок	Існуючий	Новий
Існуючий	Заходи щодо посилення стратегічної позиції на ринку (глибоке проникнення): - Активізація маркетингових комунікацій: реклами, виставки, спонсорство, брендинг тощо; 1. Цінові заходи: знижки; 2. Покращення роботи персоналу; 3. Диференціація пропозиції за рахунок ціни та якості продукції; 4. Активне використання новітніх технологій в роботі	Заходи щодо забезпечення конкурентної стратегії через розвиток продукту: на цьому етапі не планується.

Серед пропонованих заходів відзначимо наступні:

- *по-перше*, активізація комунікаційної політики компанії, зокрема участь у тематичних виставках та ярмарках, таких як "Агро-Експо" та подібних заходах у різних містах України та світу; спонсорство соціальних та екологічних проєктів в Україні та європейських країнах. Для досягнення максимального комунікаційного ефекту підприємство повинно розробити власний бренд, що підвищує обізнаність, пам'ять та лояльність споживачів про продукцію;

- *по-друге*, стимулювання цін: знижки на старі сорти насіння, об'ємні знижки, знижки для постійних споживачів, інші види знижок;

- *по-третє*, покращення роботи персоналу - розширення штату, координація роботи, створення нових підрозділів, орієнтованих на конкретні ринки;

- *по-четверте*, диференціація товарного асортименту на основі співвідношення «ціна-якість/сортність» - це також диференціація за місцем походження насінневої продукції (насіння), диференціація на основі витрат, унікальних розробок, додаткових послуг тощо;

- *по-п'яте*, активне використання новітніх технологій у роботі – налаштування мобільних служб, створення Інтернет-магазину, вдосконалення інтерфейсу користувача веб-сайту компанії;

- *по-шосте*, консолідація витрат - зменшення витрат на утримання офісу, похідних матеріалів.

Запропоновані нами вище заходи щодо глибокого проникнення на ринок дозволять мінімізувати витрати аграрного підприємства ТОВ «Агрофірма Брусилів» та отримати додатковий прибуток в умовах значної конкуренції та нестабільного оточення.

ТОВ "Агрофірма Брусилів" також може вжити низку заходів для забезпечення обраного типу конкурентної стратегії шляхом розвитку ринку:

- *вихід за межі ринку України*. Висока якість продукції компанії та унікальні сорти зерен, олійних культур та кукурудзи, видобутих з урахуванням

особливостей клімату та ґрунту, а також широка експертна підтримка та аудит земель дозволять підприємству конкурувати з іншими виробниками та застосовувати стратегію конкурентної диференціації;

- *вихід на європейські ринки*, де компанія має вигідну конкурентну позицію та нішу конкурентної стратегії завдяки високій якості продукції та низьким цінам (порівняно з аналогічними пропозиціями інших виробників);

- *концентрація на конкретних секторах ринку*: вирощування та продаж селекційного насіння.

Оцінюючи структуру експорту зерна ТОВ «Агрофірма Брусилів» до інших країн, можемо відзначити, що вона характеризується великою часткою сировини та продукції з незначною переробкою. Також зберігається надмірна залежність економіки регіону від зовнішніх енергоносіїв, стратегічної сировини та матеріалів. Усе це свідчить про те, що структуру експортних продажів підприємства необхідно вдосконалювати шляхом розширення асортименту продукції, конкурентоспроможної на світовому ринку.

Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, особливо його експортної діяльності, значною мірою залежить від удосконалення системи управління зовнішньоекономічними зв'язками. У цьому випадку проблема, пов'язана із здатністю приймати оптимальні управлінські рішення щодо завдань, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності компанії, а також координація її ефективної виробничої та маркетингової діяльності викликає значний інтерес [23, с. 84].

Для ТОВ «Агрофірма Брусилів» основною пропозицією щодо удосконалення організації проведення зовнішньоторговельних операцій за допомогою непрямого методу, тобто інтеграції до ділових операцій на зовнішньому ринку фірм-посередників, які володіють потенціалом та досвідом ведення конкурентної боротьби, організаційну спроможність взаємодіяти з зарубіжними партнерами. Правильність вибору на користь непрямого методу пояснюється наступними аргументами:

1. Тенденції до нарощування споживчого попиту на продукцію підприємства;

2. Характеристика конкуренції на зовнішньому ринку, вивчення стратегії конкурентів на зовнішньому ринку.

3. Після того, як ТОВ «Агрофірма Брусилів» визначило свої конкурентні сили, воно має можливість ефективно використовувати ресурси управління та виробничі потужності.

4. Визначення основної концепції розвитку господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Брусилів» в цілому та зовнішньої торгівлі зокрема.

Підсумовуючи викладене, необхідно зауважити, що для зміцнення своїх позицій на зовнішньому ринку ТОВ «Агрофірма Брусилів» має більш ефективно використовувати надання своєчасної та надійної інформації для керівників про ринок, структуру та динаміку попиту. Для ведення ефективної господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Брусилів» керівництво повинно впровадити систему контролю маркетингової діяльності (контролінгу), тобто застосовувати методологію вдосконалення маркетингової діяльності та інструменти для автоматизованого вирішення маркетингових задач.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Результати дослідження щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств в умовах конкурентного ринку забезпечили розробку теоретичних і практичних рекомендацій щодо підвищення їхнього рівня активності й результативності та дали підстави для таких висновків:

1. Зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств – це форма господарської діяльності, пов'язана з технологією сільськогосподарського виробництва та науково-технічною діяльністю, а також із системою міжнародного збуту експортно-імпортних операцій цієї продукцією. Значення зовнішньої діяльності аграрних підприємств полягає у здатності одержувати валютну виручку від експорту, підвищувати рівень технічного виробництва (за рахунок імпорту, більш ефективного обладнання та технологій) і виробляти конкурентоспроможну продукцію. Управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств адаптується до ключових особливостей виробництва продукції, його сезонності та факторів ризику.

3. Дослідження обраної науково-практичної проблеми проводилось на прикладі ТОВ «Агрофірма Брусилів», котре розміщене у Житомирській області, у Брусилівському районі у смт. Брусилів на по вул. Костьольна,3. Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур, розведенні сільськогосподарських тварин. Досліджуване підприємство функціонує завдяки лінійно-функціональній організаційній структурі. ТОВ «Агрофірма Брусилів» стабільно прагне забезпечити власні оборотні кошти, збільшити обсяги виробництва, зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування, прискорити оборот і, як результат цього зростання, – збільшити значення коефіцієнта економічного зростання, підвищити загальну конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках.

4. Ефективна зовнішньоекономічна діяльність ТОВ "Агрофірма Брусилів" посилює експортний потенціал країни, підвищує конкурентоспроможність

вітчизняних товарів на світових ринках, формує раціональну структуру експорту, залучає іноземні інвестиції.

5. Дослідження діяльності підприємства ТОВ «Агрофірма Брусилів», факторів розвитку аграрного сектору в цілому та конкурентну ситуацію на ринку зернових дали змогу визначити наявність певних проблем, які потребують вирішення, зокрема: відсутність ресурсів (фінансових, людських) для забезпечення ефективного управління ЗЕД; обмежені ринкові канали збуту, якими користується підприємство; неефективний маркетинг; значний вплив зі сторони вже існуючих; залежність від постачальників; високий рівень конкуренції; значні технологічні зміни в галузі.

6. Зважаючи на розміри та організаційну спроможність підприємства, головним напрямом удосконалення управління ЗЕД для ТОВ «Агрофірма Брусилів» є налагодження співпраці з посередницькими структурами, тобто орієнтація на непрямий метод виходу на зовнішній ринок. Особливої ваги такий вектор розвитку набуває в умовах орієнтації підприємства на ринок не лише близького зарубіжжя, а й країн ЄС загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL : <http://www.zakon0.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.
3. Абрамович І. А. Теоретичні основи та форми прояву аграрного бізнесу. *Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид.* URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=907>.
4. Аграрний сектор України. URL : <http://agroua.net/laws/index.php?mid=29&letter=1&termid=4>.
5. Андрианов В. Д. Конкурентоспособность в мировой экономике// Маркетинг. – 2009. – 161 с.
6. Горбунов М. П., Ажель В. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств агропромислового комплексу. *Вісник Національного технічного університету «ХП»*. Темат. вип. : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. Харків : НТУ «ХП», 2012. № 31. С. 145–149.
7. Гофман Н. Ф., Маховикова Г. А. Основы внешнеэкономической деятельности. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 208 с.
8. Гребельник О. П. Основы зовнішньоекономічної діяльності. 3-тє вид., перероб. та допов. : підруч. для студентів вищих навч. закл. Київ : Центр навч. літ., 2008. 432 с.
9. Гринишин Г., Балаш Л., Лисюк О. Конкурентна стратегія підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. *Аграрна економіка*. 2014. № 3-4(7). С. 37–44.
10. Гринь Є. Л. Політика розвитку агробізнесу в Україні в напрямі захисту внутрішнього продовольчого ринку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1 (35). С. 171–178.

11. Грущинська Н. М. Міжнародна спеціалізація економіки України в умовах глобальних трансформацій: монографія. Київ : Стилос, 2011. 348 с.
12. Губені Ю. Е. Основи підприємництва і агробізнесу : навч. посіб. Львів : Укр. технології, 2012. 246 с.
13. Даниленко В. І. Місце маркетингової товарної політики в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємств. URL : <http://eztuir.ztu.edu.ua/6817/1/90.pdf>.
14. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ : Знання, 2006. 462 с.
15. Долганюк К. С., Чабан К. М. Аспекти здійснення зовнішньоекономічних операцій на аграрних підприємствах. *Молодий вчений. Сільськогосподарські науки*. 2013. № 2 (02). С. 6–10.
16. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. для вузів. Київ : ЦУЛ, 2012. 171 с.
17. Дяченко О. Соціально-економічний розвиток аграрного сектору України в контексті вибору зовнішньоекономічних стратегій. *Міжнародна економічна політика*. 2016. № 2 (5). URL : <http://journals.uran.ua/jiep/article/view/27480>.
18. Економічна енциклопедія : у 3 т. / за ред. С. В. Мочерного. Київ : Вид. центр «Академія», 2000. Т. 1. 864 с.
19. Закревська Л. М. Регулювання аграрного ринку України в умовах міжнародної інтеграції. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : Актуальні проблеми управління і фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків : НТУ, 2013. № 27. С. 172–175.
20. Кайтанський І. С. Організаційно-економічні засади зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Херсон. 2010. 22 с.
21. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2012. 384 с.

22. Кучкова К. О. Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2018. №8. С. 20-26.
23. Крисанов Д. Ф., Варченко О. М. Агропродовольчі ланцюги : ключові проблеми створення та розбудови. *Економіка і прогнозування*. 2017. № 1. С. 72–91.
24. Мальцев С. П. Зовнішньоекономічна діяльність : Навч. посібник / С. П. Мальцев, М. В. Соловйова. К. : КНУ, 2010. 214 с.
25. Мостовий Г. І. Агробізнес : державне регулювання : монографія. Харків : Основа, 2012. 300 с.
26. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / І. І. Дахно та ін. ; за ред. І. І. Дахна. Київ : Вид. дім «Персонал», 2011. 288 с.
27. Мороз О. О. Теоретико-методологічні аспекти сучасної парадигми регулювання аграрного ринку. *Вісник Вінницького політехнічного інституту. Економіка, менеджмент та екологія*. 2004. № 5. С. 16–23.
28. Назарова Л. В. Основні стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств агропромислового комплексу. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2011. № 3 (1). С. 193–197.
29. Офіційний сайт ТОВ «Агрофірма Брусилів» URL : <https://agrofrma-brusilv.ua/prom.net/>
30. Панна А. О. Роль зовнішньоекономічної діяльності в підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств. URL : <http://intkonf.org/panna-ao-rol-zovnishnoekonomichnoyi-diyalnosti-v-pidvischenni-konkurentospromozhnosti-agrarnih-pidpriemstv>.
31. Пітель Н. Я. Управління маркетинговою політикою в зовнішньоекономічній діяльності підприємств АПК. URL : <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/231.pdf>.
32. Прокушев Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность. Москва : ИВЦ Маркетинг, 2009. 208 с.

33. Пугачов М. І. Аграрний сектор України в умовах інституційних змін. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 12–18.
34. Семенов В. Ф., Сіваченко І. Ю., Федоряк В. П. Загальний курс агробізнесу : навч. посіб. / за ред. В. Ф. Семенова, І. Ю. Сіваченка. Київ : Т-во «Знання» КОО, 2010. 301 с.
35. Ткачук Г. Ю. Стратегія формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу Житомирщини. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 4. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2012_4_42.
36. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
37. Торгова Л. В., Хитра О. В. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч.-метод. посіб. для студентів вищих навч. закладів. Львів : Новий світ-2000, 2016. 512 с.
38. Цюлковська С. І. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 10, № 3-4. С. 148–157.
39. Цюлковська С. І. Проблеми менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу. *Проблеми економіки, менеджменту та сільської кооперації* : матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. форуму (Львів, 14–16 верес. 2015 р.). Львів, 2015. С. 393-395.
40. Цюлковська С. І. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу. *The Caucasus. Economic and social analysis journal*. 2018. March-May. Vol. 23, Issue 02. P. 23–28.
41. Agribusiness. URL : <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/9513/agribusiness>.
42. Singh M. Strategic Management and Competitive Advantage. *Global India Publications*. 2008. Vol.18. P. 88-120.
43. Woś A. Wzrost gospodarczy i strategia rozwoju polskiego rolnictwa : eseje. Warszawa : IERiGŻ, 1995. 223 s.