

## ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ АПК НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

Джур О.Є., Клепікова В.В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Стаття присвячена дослідженню питань підвищення конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу України на основі реалізації заходів по реалізації агропромислової продукції національних виробників на зовнішньому ринку. Здійснений аналіз діяльності підприємств АПК України, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Проаналізований потенціал, можливості та обмеження українського агропідприємства при реалізації стратегії виходу на зовнішній ринок.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, зовнішній ринок сільськогосподарської продукції, сучасні умови господарювання, стратегії виходу на зовнішній ринок.

**Постановка проблеми.** Кожне активне підприємство з метою розвитку та стабільного функціонування починає розширювати кількість господарських зв'язків і має ціль виходу на зовнішні ринки. Вихід сільськогосподарських підприємств на зовнішні ринки все частіше набуває суттєвого значення через глобалізацію ринків, можливості отримання додаткових прибутків, подальшого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності власного підприємства. В теперішній час головною особливістю українського ринку сільськогосподарської продукції є значне перевищення виробничих потужностей над фактичним рівнем виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню вивчення побудови стратегії виходу на зовнішні ринки в сучасному світі присвятили увагу багато науковців різних наукових шкіл, серед яких – Андрищенко А.М. [1], Безуглий М.Д. [6], Друкер П., Кириленко В.В., Мазур О.В. [11], Мельник Т.М. [4], Котлер Ф., Мінцберг Г., Михайлова Л.І. [12], Портер М., Присяжнюк М.В. [6], Рокоча В.В. [3], Соколовська В.В. [13], Циганкова Т.М. [8], Шкардун В.Д. [9] та інші. Не дивлячись на те, що побудові стратегії присвячено дуже багато праць, потреба в конкретних алгоритмах та адаптації до конкретних ситуацій в галузі та на підприємстві залишається.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Маючи багатий історичний, комерційний та виробничий досвід в сфері створення агропромислової продукції національні підприємства агропромислового комплексу (АПК) України не в повному обсязі використовують умови для вирощування, зберігання та переробки продукції, гальмується процес виходу підприємств даної сфери на зовнішній ринок. Потребують додаткового вивчення фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що формують перспективи розвитку та конкурентоспроможності національних агропідприємств.

**Постановка завдання. Мета статті** полягає у виділенні сучасних характеристик забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності підприємств АПК України, виявленні особливостей реалізації стратегії виходу на зовнішні ринки національних агропідприємств та формуванні заходів, що її забезпечують.

**Виклад основного матеріалу.** Упродовж 2008-2015 рр. в Україні реалізувалася Дер-

жавна цільова програма розвитку українського села, метою якої було забезпечення життєздатності сільського господарства, підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, гарантування продовольчої безпеки країни, збереження селянства як носія української ідентичності, культури і духовності. В теперішній час в Україні діє Стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 р. Але незавершеність земельної реформи, не системні зміни у регулюванні аграрного сектору залишають тенденцію сировинного напрямку сільськогосподарського виробництва. Підприємницька діяльність побудована на основі швидкої окупності витрат зі спеціалізацією виробництва на високорентабельних експорторієнтованих сільськогосподарських культурах зернової та олійної груп. Науковці та практики в сфері агробізнесу наголошують на необхідності зростання результативних показників за рахунок вироблення і реалізації продукції з більшою часткою доданої вартості, підвищенні ефективності використання задіяних ресурсів, впровадження дієвих механізмів підтримки аграрного бізнесу, дерегуляції та скасування бюрократичних обмежень.

Андрищенко А.М. у своїй праці [1] відзначає, що «значний потенціал аграрної науки використовується недостатньою мірою і поступово втрачається. Необхідно подолати автономізованість науки та аграрного бізнесу, що перешкоджає формуванню системи комерціалізації наукових розробок, урахуванню запитів аграрних підприємств під час обґрунтування пріоритетних напрямів продукування знань та інновацій у сфері сільського господарства».

На сьогоднішній день підприємства АПК в Україні починають виходити на новий рівень. Через всебічну глобалізацію агропідприємства починають конкурентну боротьбу за ринкову частку, за лояльних клієнтів та в будь-якому разі розвиток самого підприємства здійснюється за рахунок підвищення фінансового статусу підприємства. Так, адаптація вітчизняного законодавства до вимог ЄС в агросекторі допомогла українським підприємствам успішно проходити сертифікацію і постачати продукцію на ринки країн Єврозону. Це посилює конкурентні позиції вітчизняних аграріїв на зовнішніх ринках та забезпечує стимулювання підвищення якості продукції на наці-

ональному ринку. Отже, за результатами дев'яти місяців 2018 р. в Україні «спостерігаються позитивні тенденції розвитку АПК. Частка агросектору в зовнішній торгівлі досягає в цьому році 36,8%, а за оцінками Мінекономрозвитку прогнозна частка агровиробництва у структурі ВВП до кінця поточного року досягне 11%» [2].

Конкуренція спонукає продавців або виробників створювати товар та встановлювати ціни з побажанням безпосередньо своїх споживачів. Тобто, виробники намагаються максимізувати прибутки і при цьому задовольнити споживача. Отже, конкуренція розглядається як «боротьба між економічними суб'єктами діяльності, що мають певні переваги та обмеження» [3]. Вступ України в систему господарських відносин СОТ, загострення проблем із кризовими явищами в глобальному масштабі, посилення інвестиційної діяльності господарюючих систем спрямовують діяльність усіх господарюючих підприємств до жорсткої конкуренції, як за внутрішньому ринку, так і на зовнішньому. Для підприємств АПК, наприклад, в комбікормовій діяльності дуже важливо мати якісну продукцію для задоволення споживачів, які матимуть здорову худобу, що зможе виробляти якісні товари для споживання. Якщо підприємство має такі переваги, як «основні діяльності, то система знижок, зручні умови логістики та оплати, зроблять таке підприємство найрейтинговіше в своїй ніші на ринку» [3].

На сьогоднішній день, сучасний стан АПК на території України, за рахунок всебічної глобалізації, набуває великого значення для свого сегмента

в розвитку економічного стану усієї країни. Через це, діяльність підприємств АПК України починає приваблювати власників капіталу, які мають перспективи для відновлення діяльності за рахунок реінвестування або поглинання фінансово не спроможних підприємств. Особливості діяльності АПК відображені в її структурі, що включає три сфери діяльності та представлені в табл. 1.

Головною діяльністю АПК є сільське господарство, одиниця валової продукції якого створює умови для виробництва більше десяти її одиниць в інших галузях економіки країни, забезпечує зайнятість сільського населення.

Аналіз рентабельності сільського виробництва свідчить про зниження рентабельності продукції рослинництва з 98,3% в 1990 р. до 29,2% в 2015 р. та продукції тваринництва з 22,2% в 1990 р. до 13,4% в 2015 р. (табл. 2).

Продукція сільського господарства і харчової промисловості в останні роки формує значну частину українського експорту (див. табл. 3).

У структурі сільського господарства домінують такі галузі: рослинництво і тваринництво. Частка рослинницьких галузей у вартості всієї продукції сільського становить 70%. Динаміка обсягу сільськогосподарського виробництва представлена на рис. 1.

Розглянувши показники можна зробити висновок, що динаміка обсягу сільськогосподарського виробництва була найактивнішою в 2013 р., але станом на 2017 р. знизилась майже в 1,5 рази, що є не дуже позитивним показником для ситуації в цілому в АПК і потребує системного управління та змін.

Таблиця 1

## Структура АПК

Сфери діяльності	Сутність
Перша	– це діяльність, що надає змогу підприємствам створювати свою діяльність, тобто оснащує засобами виробництва і реалізує технічно-виробниче обслуговування господарства. До неї входять також тракторне і сільськогосподарське машинне будівництво, продовольче машинобудівництво, виробництво мінеральних добрив і хімічних засобів захисту рослин, мікробіологічна промисловість, ремонт сільськогосподарської техніки, капітальне будівництво в АПК.
Друга	– це власно сільське господарство, що має до 48% виробленої, тобто кінцевої продукції. Під виразом «кінцева продукція сільського виробництва» потрібно розуміти продукцію тваринництва або рослинництва, що надалі спрямована на переробку або споживання.
Третя	– це підприємства, що пропонують заготівлю, переробку та постачання до споживача. Тобто мова йдеться про харчосмакову, м'ясну і молочну, рибну, мукомольно-крупову, комбікормову промисловість.

Таблиця 2

## Результативні показники діяльності підприємств галузі сільського господарства

Найменування показника	Роки						
	1990	2000	2010	2014	2015	2016	2017
Рівень рентабельності, %	42,6	21,4	27,4	26,3	45,9	50,1	51,3
- рослинництво	98,3	27,0	31,5	29,2	50,9	51,2	52,7
- тваринництво	22,2	7,9	17,7	13,4	22,6	23,0	23,5

Джерело: складено автором на основі [5]

Таблиця 3

## Експорт сільського господарства і харчової промисловості

Експортовано продукції	Рік	Кількість, млрд. дол.	Кількість, % вартості експорту України
сільського господарства і харчової промисловості	2015	17	27,1%
сільського господарства і харчової промисловості	2016	16,7	30,9%
сільського господарства і харчової промисловості	2017	15,2	28,6%

Джерело: складено автором на основі [5]

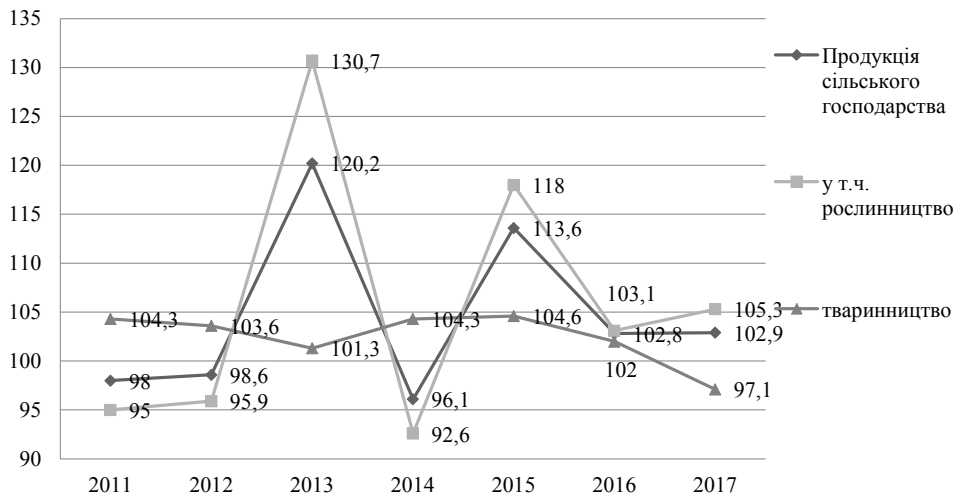


Рис. 1. Динаміка обсягу сільськогосподарського виробництва, % [5]

Розглядаючи зовнішню діяльність підприємств АПК, можна сказати, що через виходи на ринок нових підприємств з більш конкурентоспроможними цінами та умовами, ситуація набуває гострий характер. Україна на сьогоднішній день має великий експортний потенціал і на жаль не може його реалізувати [7].

Раніше українські підприємства АПК зовнішньоекономічні зв'язки здійснювали лише на державному рівні, тобто вони не мали змогу виходити на зовнішні ринки самостійно. Маючи усі можливості, така система не дає можливість реально працювати в умовах сильної конкуренції. Тобто, необхідний механізм адаптації, який би створював гнучку діяльність суб'єктів господарської діяльності.

Дані, представлені в табл. 2 і табл. 3 яскраво свідчать, що агропромисловий комплекс України виступає найголовнішою галуззю економіки країни. Він має широкий вплив на діяльність усього населення, тобто він надає робочі місця, надає необхідну техніку та постачає населення продуктами харчування безпосередньо [8]. Розробка зовнішньоекономічної стратегії для підприємств агропромислового комплексу ускладняється необхідністю врахування особливостей формування кон'юнктури світових ринків, що значною мірою залежить від впливу природних чинників – сезонності, кліматичних умов, ймовірності стихійного лиха, а також змін у структурі попиту, пов'язаних з альтернативним використанням сільськогосподарської продукції, а саме злакових, цукру, насіння масляних культур та рослинних олій, для задоволення потреб швидкозростаючої індустрії біопалива [9].

Котлер Ф. вважає, що основою для інформаційного середовища виходу на зовнішні ринки є маркетинг і визначає маркетингове середовище як

сукупність факторів, що впливають на спроможність підприємства розвивати й підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком [10]. Економічне середовище утворюють ті фактори, які впливають на купівельну спроможність населення, рівень його доходів і витрат. На разі, для того, щоб встановити єдину стратегію для підприємства, що прагне вийти на міжнародну арену, потрібно розуміти його реальні можливості. Тобто потрібно провести аналіз, надалі створити конкурентоспроможну стратегію управління підприємством. Процес реалізації стратегії представлений в табл. 4.

Якщо компанія вирішила вийти на зовнішній ринок, їй необхідно визначитися зі стратегією виходу. Виділяють чотири загальних варіанти: експортування (пряме та непряме експортування), ліцензування, створення спільного підприємства і пряме інвестування. Головний ризик – надійність партнерів та формування свого кола клієнтів. Вибір партнерів в близькому зарубіжжі призведе до невеликих транспортних витрат, що також важливо при виборі стратегії. Окупність проекту виходу на зовнішній ринок може гарантувати стабільність економічної та політичної ситуації в країнах-партнерах та ритмічне постачання продукції партнерам [12].

Соколовська В.В. при формуванні стратегії виходу конкретного агропідприємства на зовнішні ринки пропонує в своєму дослідженні здійснювати наступні кроки: 1) визначитися з лідером щодо продукції, з якою будуть виходити на зовнішній ринок; 2) вибрати стратегію послідовного експорту («гонка за лідером»); 3) зібрати інформацію щодо виходу на зовнішні ринки лідерів-виробників. На основі зібраної інформації сформувати портфель стратегій для подальшого впровадження [13].

Таблиця 4

## Процес реалізації стратегії

№	Етапи	Сутність
1	процес стратегічного планування	– включає розробку набору стратегій (від базової стратегії підприємства до функціональних стратегій та окремих проектів)
2	процес стратегічного управління	– включає реалізацію певної стратегії в часі, переформування стратегії в світі нових обставин. Для підприємств – новачків на зовнішньому ринку використовують стратегію непрямого експорту, яка згодом може бути сформована як прямий експорт.

Джерело: складено автором на основі [11]

Таблиця 5

## Деякі показники конкурентоспроможності компанії ТОВ «Сомо»

Нормативні та фактичні значення показників ліквідності				
Назва показника	Нормативне значення показника	Фактичне значення показника		
		2015	2016	2017
Коефіцієнт покриття	1,5–2,5	0,49	0,52	0,56
Коефіцієнт ліквідності	0,7–0,8	0,26	0,29	0,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	більше за 0,2	0,005	0,006	0,006
Нормативні та фактичні значення показників фінансової стійкості підприємства				
Назва показника	Нормативне значення показника	Фактичне значення показника		
		2015	2016	2017
Коефіцієнт автономії	більше за 0,5	0,45	0,47	0,44
Коефіцієнт співвідношення позичкових і власних коштів	не більш ніж 1	0,73	0,76	0,84
Відношення суми боргу до сукупної вартості активів	не більш ніж 0,5	0,48	0,52	0,55
Фактичні значення показників рентабельності за 2015–2017 рр.				
Назва показника	Фактичне значення показника, %			
	2015	2016	2017	
Рентабельність продажів	4,1	3,9	3,8	
Рентабельність власного капіталу	3,6	3,6	3,4	
Рентабельність активів	1,6	1,7	1,5	
Рентабельність виробничого капіталу	1,6	1,7	1,5	
Рентабельність продукції	9,1	8,4	7	

При дослідженні авторами ТОВ «Компанія Сомо», що спеціалізується на вирощуванні, постачанні та переробці рослинної продукції та виробництві комбікормів були виділені наступні перешкоди для політики інтенсивної форми збуту 1) неспроможність деяких торговельних агентів забезпечити належні умови зберігання великих об'ємів продукції; 2) псування продукції, через порушення умов зберігання та можливість погіршення відносин із споживачем; 3) небажання споживача придбати неякісний товар; 4) зменшення замовлень від посередників. Це обумовило відхід Товариства від інтенсивної форми збуту, до більш вибіркового, застосовуючи заходи, які б могли в певному розумінні гарантувати Товариству стабільність та надійність.

Проведена оцінка конкурентоспроможності компанії ТОВ «Сомо» за такими показниками: ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності (див. табл. 5.)

Аналіз табл. 5 свідчить, що Товариство мало проблему з нестачею коштів в оборотних активах для виконання своїх поточних зобов'язань. Оцінка коефіцієнта ліквідності має не дуже

оптимістичні значення. В окремих випадках рівень показника коефіцієнта абсолютної ліквідності може наближатися до 0, а саме тоді, коли компанія здійснює зважене фінансове планування та має можливості для отримання додаткових обсягів короткострокових кредитних ресурсів. Останнє і притаманне Товариству. Впродовж 2016–2017 рр. значення коефіцієнтів ліквідності були досить низькими, що безпосередньо можна віднести до негативного впливу ситуації загальної фінансової нестабільності в країні. Коефіцієнт автономії компанії свідчить про збільшення залежності Товариства від позичкових коштів. Коефіцієнт структури капіталу компанії показує, що ситуація на Товаристві не є критичною, але є досить ризиковою. Низькі значення показників рентабельності частково обумовлені витратами на будівництво нового складу для зберігання готової продукції та на інші види будівництва.

Взаємопов'язане врахування факторів зовнішньої та внутрішньої середовища, дозволяє більш ефективно вирішувати питання, що виникають та представлено в табл. 6.

Таблиця 6

## Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Компанія Сомо»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
Наявність власної посівної площі Можливість самостійного вибору виробництва продукції Наявність матеріальної бази Широкий асортимент продукції, що виготовляється Великий досвід роботи з роздрібними мережами Наявність постійних клієнтів Конкурентна ціна	Відносно постійний попит на продукцію Високі перешкоди входження на ринок для нових виробників Проведення модернізації технологічного обладнання Укладання довгострокових договорів
СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
Застаріле устаткування Плинність кадрів Відсутність системної рекламної кампанії Несистематичне дослідження ринку	Залежність від зміни законодавчої бази, збільшення податків Підприємства-конкуренти Нестабільна політико-економічна ситуація в країні Фінансова нестабільність на внутрішньому ринку



Аналіз табл. 6 виявив, що основними напрямками забезпечення конкурентоспроможності аграрної продукції мають стати наступні: удосконалення системи техніко-технологічного забезпечення виробництва; застосування нових ресурсозберігаючих технологій; своєчасне проведення агротехнічних заходів; здійснення контролю за якістю на всіх етапах виробництва і збуту продукції; раціональна внутрішньогосподарська спеціалізація і концентрація; підвищення продуктивності праці; розвиток великих товарних сільськогосподарських підприємств; впровадження нової державної політики в галузі АПК. Отже, стратегія виходу на зовнішні ринки агропідприємства України повинна враховувати заходи, що формують початковий попит на продукцію, збільшувати обсяг продаж за рахунок удосконалення технології виробництва (процесні інновації) та розробки нових видів продукції (продуктових інновацій).

**Висновки із даного дослідження.** Сучасні тенденції розвитку АПК дають змогу стверджувати про низку проблем, як низька продуктивність праці, висока енергоємність, переважання сировинного експорту, технологічна відсталість, невисока інноваційність, неефективна державна політика. Серед основних елементів, які обумовлюють конкурентоспроможність аграрної продукції, можна виділити наступні фактори: якість, витрати виробництва і ціна реалізації. У свою чергу вони залежать від впливу ряду інших факторів, які формують якісні переваги продукції і індивідуальний рівень витрат товаровиробника. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності та підвищення її рівня є багатофакторним явищем. Для вибору стратегії виходу на зовнішній ринок потрібно сформулювати спочатку стратегію планування, потім стратегію управління, що надасть змогу вибрати правильну стратегію виходу.

### Список літератури:

1. Андрищенко А.М. Наукове забезпечення розвитку аграрного виробництва [Електронний ресурс] / А.М. Андрищенко. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/10.pdf>.
2. Офіційний сайт Національної академії аграрних наук України. В Україні зберігаються позитивні тенденції розвитку АПК [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://naas.gov.ua/newsukraine/?ELEMENT\\_ID=4551](http://naas.gov.ua/newsukraine/?ELEMENT_ID=4551).
3. Рокоча В.В. Міжнародна торгівля: теорія та політика: навч. посіб. / В.В. Рокоча. – К.: Таксон, 2009. – 136 с.
4. Мельник Т.М. Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції: монографія. – К.: КНТЕУ, 2007. – 395 с.
5. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Безуглий М.Д., Присяжнюк М.В. Сучасний стан реформування аграрно-промислового комплексу України / Безуглий М.Д., Присяжнюк М.В. – К.: Аграр. наука, 2012. – 48 с.
7. Кваша С.М. Трансформаційні перетворення в зовнішньоекономічній діяльності АПК / С.М. Кваша // Вісник аграрної науки. – 2000. – № 8. – С. 71.
8. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Циганкова Т.М. – К.: КНЕУ, 2005. – 236 с.
9. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория, методология, практика / Шкардун В.Д. – Издательство: Дело, 2008. – 384 с.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер [и др.]; [пер. с англ. А.В. Назаренко, А.Н. Свирид]. – 5-е европ. изд. – М.: Вильямс, 2012. – 751 с.
11. Мазур О.В. Маркетингова стратегія як засіб виходу підприємства АПК на зовнішній ринок [Електронний ресурс] / О.В. Мазур. – Режим доступу: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/842.pdf>.
12. Михайлова Л.І. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Михайлова, О.Ю. Юрченко, Ю.І. Данько, А.М. Михайлов. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 200 с.
13. Соколовська В.В. Концепція створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки [Електронний ресурс] / В.В. Соколовська. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=341>.

**Джур О.Е., Клепикова В.В.**

Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара

### ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЙ АПК НА ВНЕШНИЙ РЫНОК

#### Аннотация

Статья посвящена исследованию вопросов повышения конкурентоспособности предприятий агропромышленного комплекса Украины на основе реализации мероприятий по реализации агропромышленной продукции национальных производителей на внешнем рынке. Проведенный анализ деятельности предприятий АПК Украины, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Проанализирован потенциал, возможности и ограничения украинского агропредприятия при реализации стратегии выхода на внешний рынок.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкурентные преимущества, внешний рынок сельскохозяйственной продукции, современные условия хозяйствования, стратегии выхода на внешний рынок.

**Dzhur O.Y., Klepikova V.V.**

Oles Honchar Dnipro National University

## **FEATURES OF IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY ENTERING TO THE EXTERNAL MARKET OF THE OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

### **Summary**

The article is devoted to the research of issues of increasing the competitiveness of enterprises of agroindustrial complex of Ukraine on the basis of realization of measures on realization of agro-industrial products of national producers in the foreign market. The analysis of the enterprises of agroindustrial complex of Ukraine, both on the domestic and foreign markets, was carried out. The potential, possibilities and limitations of Ukrainian agro enterprises in the implementation of the strategy of entering the external market are analyzed.

**Keywords:** competitiveness, competitive advantages, external market of agricultural products, modern conditions of economic activity, strategy of entering the external market.