

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Механізм управління аграрним підприємством ТОВ «Офорт» в
умовах міжнародної диверсифікації бізнесу»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0739-1БА-з
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Мирошник А. О.

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент
Богданов С.М.

Рецензент: зав. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д.Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2021 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Мирошник Анни Олександрівни

1. Тема роботи «Механізм управління аграрним підприємством ТОВ «Офорт» в умовах міжнародної диверсифікації бізнесу»

керівник роботи Богданов С.М. кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2020 року № 980-

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

2 ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ОФОРТ»

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОФОРТ» НА АГРАРНОМУ РИНКУ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) .

25 таблиць

12 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Богданов С.М.		
2	Богданов С.М.		
3	Богданов С.М.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-05.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	06.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-30.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	01.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	11.12.19-24.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2021	

Студент _____ А.О. Мирошник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С.М. Богданов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ С. В. Маркова

(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 74 с., 17 табл., 11 рис., 61 джерело.

Предмет дослідження - теоретико-методичні, наукові та прикладні положення розробки та реалізації стратегії управління ТОВ «ОФОРТ» на аграрному ринку.

Об'єкт дослідження - процес розвитку системи управління ТОВ «ОФОРТ» на аграрному ринку в умовах диверсифікації міжнародних ринків.

Мета дослідження - визначення, на основі аналізу господарської діяльності та стану ринку, перспективних напрямків розвитку аграрного підприємства ТОВ «ОФОРТ» в умовах диверсифікації міжнародних ринків.

Методи дослідження - економічного аналізу, описовий, аналітичний, логічний аналіз, а також статистичний метод дослідження.

Специфіка роботи полягає у детальному аналізі диверсифікаційного підходу до створення підприємствами нових пропозицій на ринку; дослідженні особливостей управління аграрним підприємством в сучасних умовах; оцінці потенціалу вітчизняних аграрних підприємств; ідентифікації можливостей та загроз діяльності аграрних підприємств України на цільових ринках збуту сільськогосподарської продукції; дослідженні ефективності системи управління ТОВ «ОФОРТ». На підставі чого було визначено шляхи підвищення ефективності управління ТОВ «ОФОРТ» на аграрному ринку в умовах міжнародної диверсифікації бізнесу.

Інформаційною базою для даного дослідження є підручники, наукові видання, спеціалізовані журнали, матеріали мережі Інтернет, а також фактичні дані щодо діяльності ТОВ «ОФОРТ» на ринку сільськогосподарської продукції.

На основі виконаного дослідження у роботі визначено перспективні напрямки вдосконалення системи управління підприємства, а саме обґрунтовано вихід ТОВ «ОФОРТ» на сегменти зарубіжних ринків сільськогосподарської продукції, крім того здійснено ідентифікацію основних зарубіжних партнерів ТОВ «ОФОРТ» на основі АВС-аналізу.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ, АГРАРНИЙ РИНОК.

ABSTRACT

Qualifying work of the master: 74 pages, 17 tables, 11 figures, 61 sources.

The subject of research - theoretical and methodological, scientific and applied provisions for the development and implementation of management strategy of LLC "FORT" in the agricultural market.

The object of research - the process of development of the management system of LLC "FORT" in the agricultural market in terms of diversification of international markets.

The purpose of the study - to determine, based on the analysis of economic activity and market conditions, promising areas of development of the agricultural enterprise LLC "FORT" in terms of diversification of international markets.

Research methods - economic analysis, descriptive, analytical, logical analysis, as well as statistical research method.

The specifics of the work is a detailed analysis of the diversification approach to the creation of new proposals by companies in the market; research of features of management of the agrarian enterprise in modern conditions; assessment of the potential of domestic agricultural enterprises; identification of opportunities and threats to the activities of agricultural enterprises of Ukraine in the target markets of agricultural products; study of the effectiveness of the management system of LLC "FORT". On the basis of which the ways of increase of efficiency of management of LLC OFORT in the agrarian market in the conditions of the international diversification of business have been defined.

The information base for this study is textbooks, scientific publications, specialized journals, materials of the Internet, as well as factual data on the activities of LLC "FORT" in the market of agricultural products.

On the basis of the performed research the perspective directions of improvement of the management system of the enterprise are defined, namely the exit of LLC "FORT" on segments of foreign markets of agricultural products is substantiated, besides identification of the main foreign partners of LLC "FORT" on the basis of ABC analysis is carried out.

**DIVERSIFICATION, MANAGEMENT SYSTEM, BUSINESS STRATEGY
ACTIVITY, BUSINESS EFFICIENCY, AGRICULTURAL MARKET.**

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ.....	5
ABSTRACT.....	6
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	9
ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.....	13
1.1 Диверсифікаційний підхід до створення підприємствами нових пропозицій на ринку	13
1.2 Теоретичні аспекти управління аграрним підприємством в сучасних умовах.....	17
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ОФОРТ».....	20
2.1 Оцінка потенціалу вітчизняного аграрного бізнесу.....	20
2.2 Можливості та загрози діяльності аграрних підприємств України на цільових ринках збуту сільськогосподарської продукції	29
2.3 Ефективність системи управління ТОВ «ОФОРТ»	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОФОРТ» НА АГРАРНОМУ РИНКУ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ	45
3.1 Ідентифікація міжнародних партнерів ТОВ «ОФОРТ» на основі ABC- аналізу.....	45
3.2 Напрямки диверсифікації діяльності ТОВ «ОФОРТ» на зарубіжному аграрному ринку	60
ВИСНОВКИ	67

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ72

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АПВ – агропромислове виробництво

АПК – агропромисловий комплекс

ВВП – валовий внутрішній продукт

ГК - Господарський Кодекс України

МПК - міжнародні продовольчі компанії

ОПК - оборонно-промислового комплексу

ПАТ – Публічне акціонерне товариство

ПК - Податковий Кодекс України

СНД – Співдружність незалежних держав

ТНК - транснаціональна корпорація

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ВСТУП

Глобалізаційні тенденції притаманні більшості товарних ринків, у тому числі агропродовольчих, зумовлюють потребу в дієвому управлінському впливі на мікрорівні. Концентрація на удосконаленні виробничо-технологічної складової розвитку підприємств-виробників сільськогосподарської продукції вже не в змозі забезпечити необхідної економічної безпеки. Особливості функціонування аграрної галузі, які зумовлюють коливання пропозиції на ринку, роблять раціоналізацію управлінської діяльності потужним джерелом конкурентоздатності українських агропромислових підприємств.

Робота відділів маркетингу на підприємствах агропромислової сфери добре не налагоджена, а часто зовсім відсутня. Брак потрібних фахівців, недостатнє інформаційне, методичне та технічне забезпечення стримують економічні вигоди, які може принести фірмі налагоджений збутовий процес.

Забезпечення розвитку суб'єктів господарювання вимагає вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств з метою забезпечення максимально ефективного розподілу та використання виробничих потужностей й орієнтацію їх на задоволення потенціальних вимог споживачів у конкурентоспроможній продукції. Для створення ефективної системи управління необхідний чіткий, науково обґрунтований методологічний апарат, ядром якого має стати бізнес-стратегія підприємства, створена на основі поглибленого економічного аналізу та прогнозуванні з обов'язковою побудовою різноманітних моделей поведінки як усієї системи, так і окремих її підсистем.

Результати, отримані в процесі досліджень зовнішнього середовища, дозволяють визначити цільові ринки і встановити найефективніші способи підвищення ефективності поточної бізнес-стратегії компанії. Розвиток агропромислового комплексу України на сучасному етапі характеризується входженням його підприємств у світову систему сільськогосподарського виробництва. Світовий розподіл праці, що має місце у виробництві

сільськогосподарської продукції, обумовлює необхідність визначення місця підприємств України на міжнародному ринку продукції АПК. Розвиток міжнародних економічних відносин у галузі агропромислового комплексу спричинив виникнення нових типів зв'язків між основними ланками виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції на міжнародному рівні. Це обумовлює актуальність даного дослідження.

На сучасному рівні розвитку економіки існує головна тенденція глобалізації ринку, що, з одного боку, відкриває великі перспективи, а з іншого, – робить конкуренцію ще жорсткішою.

Проблеми управління маркетингом та послідовності його здійснення розглядають у своїх працях: І.В. Афонін, Д.Т. Бікулов, А.П. Градов, С.В. Маркова, З.Є. Шершньова, В.М. Якубів, Я.А. Ямантаєва тощо. Дослідженню різних аспектів диверсифікації маркетингової діяльності присвятили роботи такі вітчизняні науковці, як В. Дудинов, М. Дудченко, О. В. Зоренко, М. Корінько, І. Румик, В. Сальников, Ю. Семікоп, В. Семенюк, В. Чужиков, Ю. Шакурова тощо. Серед іноземних дослідників аналізом диверсифікації господарської діяльності підприємства займалися І. Ансофф, Л. Бутенко, р. Румельт, р. Кох, А. Томпсон, А. Стрікленд, М. Кунц та інші. Однак більш детального дослідження потребує обґрунтування елементів стратегії управління, її прийомів і заходів, покликаних забезпечити функціонування суб'єктів агробізнесу в умовах перехідного періоду.

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі є процес розвитку системи управління ТОВ «ОФОРТ» на аграрному ринку в умовах диверсифікації міжнародних ринків.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, наукові та прикладні положення розробки та реалізації стратегії управління ТОВ «ОФОРТ» на аграрному ринку.

Метою даної кваліфікаційної роботи є визначення, на основі аналізу господарської діяльності та стану ринку, перспективних напрямків розвитку

аграрного підприємства ТОВ «ОФОРТ» в умовах диверсифікації міжнародних ринків.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати диверсифікаційний підхід до створення підприємствами нових пропозицій на ринку;
- дослідити особливості управління аграрним підприємством в сучасних умовах;
- оцінити потенціал вітчизняних аграрних підприємств;
- ідентифікувати можливості та загрози діяльності аграрних підприємств України на цільових ринках збуту сільськогосподарської продукції;
- дослідити ефективність системи управління ТОВ «ОФОРТ»;
- визначити шляхи підвищення ефективності управління ТОВ «ОФОРТ» на аграрному ринку в умовах міжнародної диверсифікації бізнесу.

У роботі використано методи економічного аналізу, описовий, аналітичний, логічний аналіз, а також статистичний метод дослідження.

Інформаційною базою для даного дослідження є підручники, наукові видання, спеціалізовані журнали, матеріали мережі Інтернет, а також фактичні дані щодо діяльності ТОВ «ОФОРТ» на ринку сільськогосподарської продукції.

На основі виконаного дослідження у роботі визначено перспективні напрямки вдосконалення системи управління підприємства, а саме обґрунтовано вихід ТОВ «ОФОРТ» на сегменти зарубіжних ринків сільськогосподарської продукції, крім того здійснено ідентифікацію основних зарубіжних партнерів ТОВ «ОФОРТ» на основі АВС-аналізу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

1.1 Диверсифікаційний підхід до створення підприємствами нових пропозицій на ринку

Диверсифікація, що відбувається під впливом ринкових процесів з комерційними та соціальними цілями, дозволяє підприємцям ефективно використовувати маркетингові можливості підприємств на внутрішньому та зовнішніх ринках, формувати нові пропозиції на нових ринках збуту, підвищувати ефективність маркетингової діяльності та збільшувати розмір прибутку, знижувати підприємницькі ризики шляхом ефективного управління діяльністю [1].

Саме поняття «диверсифікація» було введено в оборот економічної науки в першій половині двадцятого століття для опису явища розосередження капіталу та проникнення його в непрофільні галузі. На основі дослідження наукових праць вітчизняних та закордонних науковців, що присвячені вивченню теоретичних аспектів диверсифікації, слід зауважити, що поняття «диверсифікація» більшістю авторів розглядається як складний процес, що охоплює різноманітні організаційні, економічні, правові, соціальні та інші зміни на підприємстві, що забезпечують можливість формування, збереження і зміцнення конкурентних переваг та позицій на ринку. В зв'язку з цим, визначення сутності диверсифікації бізнесу потребують адекватної уваги.

Аналіз дефініцій дозволив нам виділити три основні підходи до визначення цього поняття (рис. 1.1) [2, 3, 4, 5].

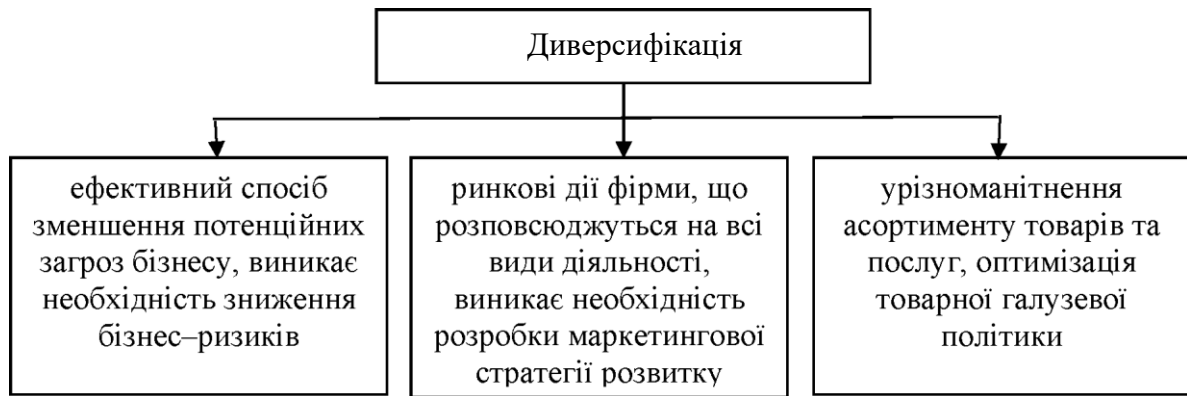


Рис. 1.1 Основні підходи до визначення поняття «диверсифікація»

Отже, більшість авторів розглядають диверсифікацію як діяльність господарських систем на мікрорівні, тобто в рамках підприємства або фірми. Очевидно, що поняття «диверсифікація» є багатогранною економічною категорією. З метою більш чіткого розуміння необхідно з'ясувати сутність поняття «диверсифікація», розглянемо деякі з трактувань (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «диверсифікація» різними авторами

Автор	Визначення
І.Ансофф	стратегія, що дозволяє компанії використати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання [6]
М. Горт	одночасне обслуговування компанією декількох ринків [7]
К. Бері	ріст кількості галузей, в яких функціонує компанія [8]
Ф. Котлер	не означає, що фірмі слід братися за будь-яку можливість. Компанія має виявити для себе напрям, у якому знайде застосування накопичений нею досвід, або напрямок, який буде сприяти усуненню недоліків на сьогоднішній день [9]
Р.Кунц	передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства [10]
Н.Куденко	стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу [11]
Н.Рудик	процес проникнення корпорації в нові галузі виробництва та географічні сегменти ринку з метою зниження ризику її операцій [12]

Відзначимо, що у більшості визначень спільним є визначення диверсифікації як процесу, направленого на різноманіття і розширення діяльності підприємства, з метою отримання додаткового прибутку і мінімізації ризику, різними шляхами.

Розрізняють різні форми і види диверсифікації підприємств. Зокрема, виділяють за критерієм сфери здійснення діяльності три форми диверсифікації: виробничу, фінансову і маркетингову (рис. 1.2) [13].

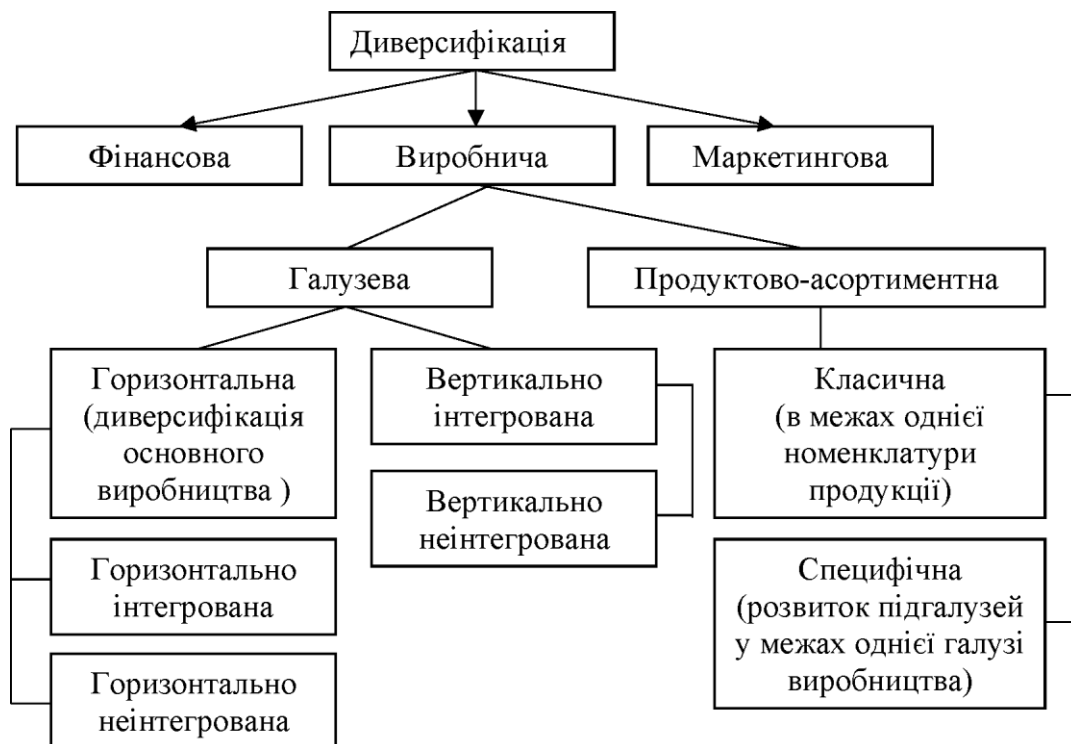


Рис. 1.2 Форми і види диверсифікації діяльності підприємства [13]

Грунтуючись на зазначеному підході, можна визначити традиційну диверсифікацію, що передбачає збереження діючого виробництва з розширенням асортименту спорідненими видами продукції (концентрична), або освоєння ринку з продукцією, технологія виробництва якої дещо відмінна від виробництва основної продукції (горизонтальна, вертикальна) та нетрадиційну диверсифікацію, яка полягає у зверненні до нових продуктів, ринків (конгломератна) [13].

Варто звернути увагу на окремі визначені напрями диверсифікації

торговельної діяльності та мотиви, які обумовлюють прийняття рішення керівництвом корпоративних торговельних структур щодо диверсифікації їх діяльності (рис. 1.3) [14].

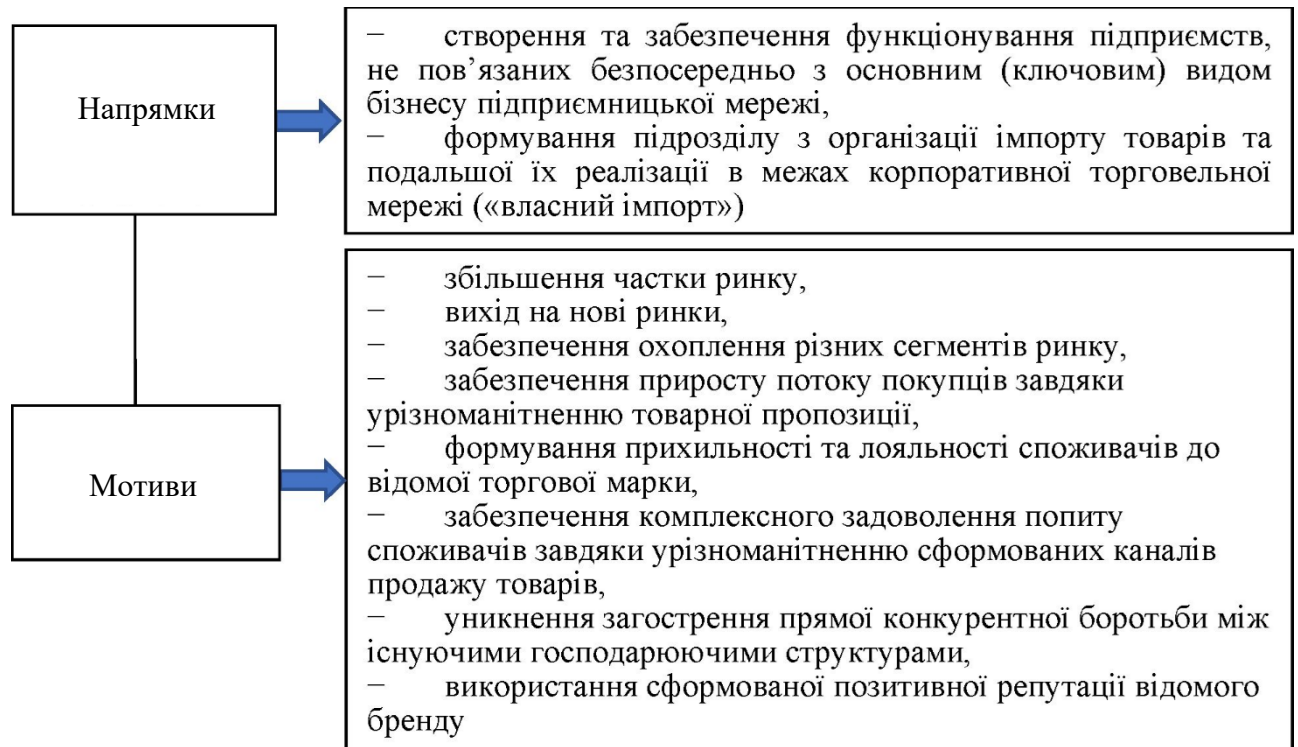


Рис. 1.3 Напрями і мотиви диверсифікації торговельної діяльності [14]

Запропоновані напрями і мотиви диверсифікації дають підстави стверджувати, що процес диверсифікації можна вважати маркетинговою диверсифікацією, оскільки мова йде про вихід на нові ринки збуту, в тому числі зарубіжні та максимальне задоволення споживчого попиту на товари та послуги у зручний для споживача час, у потрібному місці, у необхідному асортименті та якості [15].

Звідси можемо зробити висновок, що диверсифікацію варто розглядати розширено відповідно до реалій економічного розвитку, як маркетингову стратегію діяльності підприємства, що передбачає процес виходу корпорацій на нові зарубіжні ринки з метою створення нових пропозицій на них.

1.2 Теоретичні аспекти управління аграрним підприємством в сучасних умовах

Сучасна практика діяльності аграрних підприємств свідчить про наявність спектру обставин, які знижують ефективність прийняття управлінських рішень стратегічного характеру, які можна угрупувати наступним чином (рис. 1.4) [16].

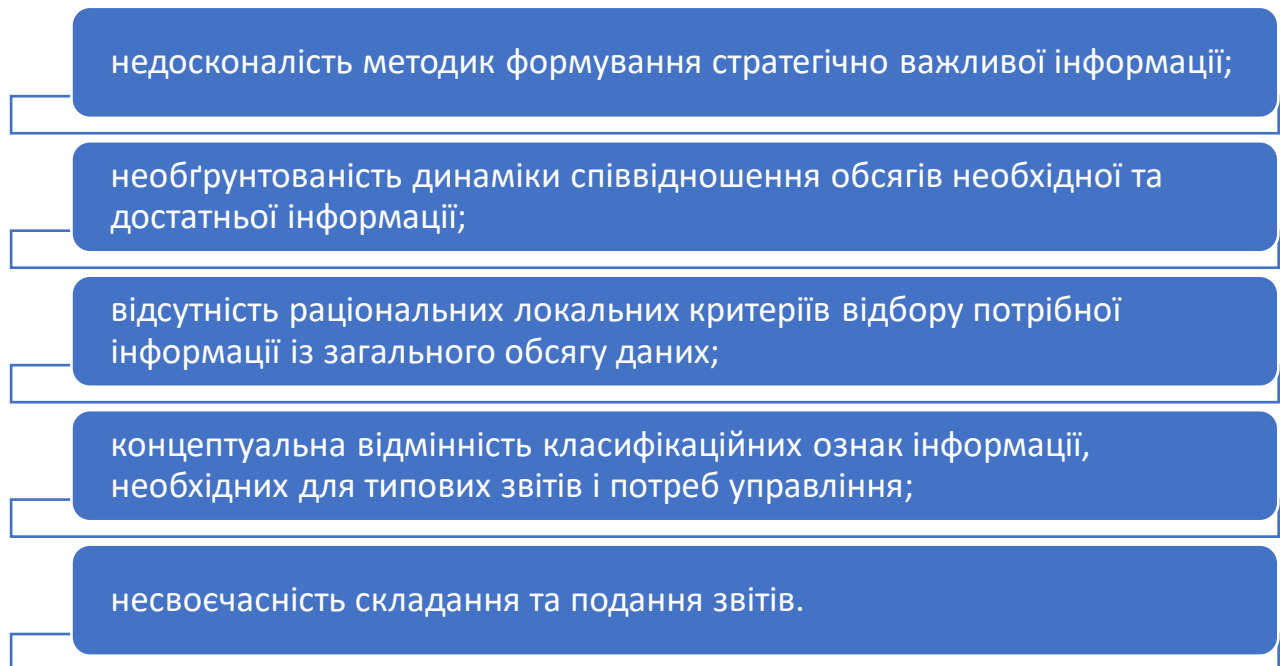


Рис. 1.4 Фактори, які знижують ефективність прийняття управлінських рішень аграрними підприємствами [16]

Отже, значна частина проблем і недоліків інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень стратегічного характеру зумовлена недосконалістю діючої структури інформаційної бази підприємств агробізнесу.

В процесі прийняття управлінських рішень підприємствам агробізнесу необхідно співставляти власний потенціал з можливостями і загрозами зовнішнього оточення. При цьому доцільно врахувати, що [17]:

- в основі стратегій є завчасно сплановані дії підприємства на динаміку зовнішньої сфери господарської діяльності з метою досягнення бажаних цілей;

- інформаційною базою прийняття управлінських рішень є інформаційна система підприємства.

Основними елементами формування стратегічних рішень менеджменту аграрних підприємств доцільно ґрунтувати на наступних напрямках (рис. 1.5).

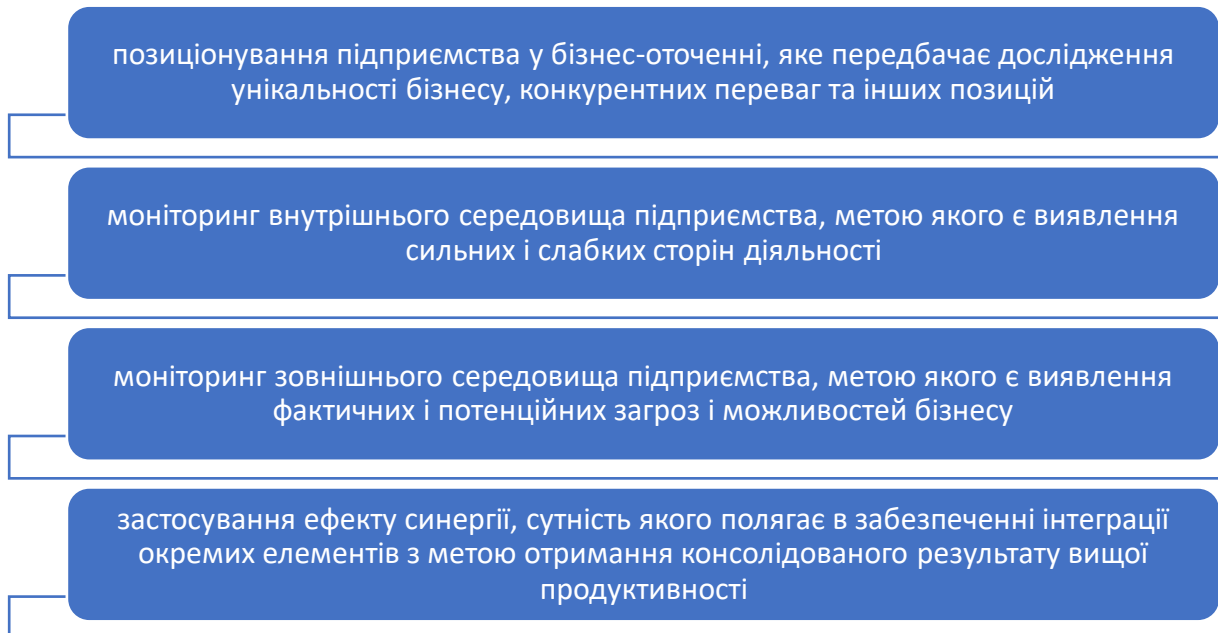


Рис. 1.5 Елементи формування стратегічних рішень аграрних підприємств

Для визначення стану і перспектив розвитку аграрного підприємства в конкурентному середовищі можна застосовувати концепцію стратегічного позиціонування, яка передбачає два класичних шляхи конкурентної боротьби: 1) лідерство на основі затрат; 2) лідерство на основі якості (диференціації).

Зважаючи на поляризацію цих підходів, яка неспроможна забезпечити довготривалий успіх підприємства, орієнтуючись лише на низькі витрати (без врахування якості продукції) або ж високу якість (за рахунок надмірних витрат), в умовах вітчизняного аграрного виробництва вважаємо доцільним застосовувати обґрунтовану інтеграцію двох класичних концепцій лідерства з точки зору поєднання їх позитивних характеристик і формування алгоритму результату діяльності за співвідношенням «ціна-якість».

Пропонований варіант стратегії управління аграрними підприємствами вимагає:

- оптимальних розмірів землеволодіння;
- раціонального рівня спеціалізації та кооперації;
- асортименту продукції, орієнтованого на споживача;
- обґрунтованих обсягів виробництва;
- відповідального ставлення до збереження якісних показників земельних ресурсів;
- розгалуженої мережі збуту продукції;
- застосування ресурсозберігаючих технологій і екологічного землеробства;
- чіткого обліку і контролю всіх видів витрат.

Домінантою у даній стратегії є виробничий процес. Концепція моніторингу факторів впливу на витрати передбачає їх виявлення, класифікацію і дослідження ступеню релевантної дії на результат діяльності.

З цих міркувань фактори впливу на витрати доцільно поділяти на:

- 1) структурні фактори, пов'язані переважно зі структурою і технологією виробництва (розмір землеволодіння, обсяг діяльності, асортимент продукції, застосовувані технології, доцільність інвестицій, ефективність інтеграції тощо);
- 2) функціональні фактори, пов'язані з організацією бізнесу (ефективність використання ресурсів, управління співвідношенням «ціна - якість», надійність стосунків з бізнес-партнерами, репутація підприємства).

Відповідно розмежуванню вказаних факторів на дві групи, на практиці переважно поляризуються і думки представників адміністративного апарату сільськогосподарських підприємств. Ці точки зору безперечно мають право на існування, однак дійсно ефективну модель стратегічного управління аграрним підприємством забезпечить лише їх синтез: раціональне господарювання + виважене управління.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ОФОРТ»

2.1 Оцінка потенціалу вітчизняного аграрного бізнесу

Україна ще не зайняла на міжнародному ринку власну надійну нішу постачання готової продукції сільськогосподарського виробництва, а лише сировинної та низькотехнологічної продукції. Переважна кількість її найбільших торгових партнерів за показником ВВП та експорту на 1 особу знаходяться на більш вищому рівні (табл. 2.1) [51].

Так, зокрема, за даними показниками 'Україна істотно відстає за зазначеними показниками не лише від розвинених країн, але й від багатьох країн СНД - Росії, Білорусі, Казахстану, Азербайджану, випереджаючи тільки Вірменію, Грузію, Молдову, Туркменістан. При цьому Україна бере досить активну участь у міжнародному поділі праці завдяки вищій експортній квоті. Коефіцієнт міжнародного поділу праці, розрахований як відношення частки країни у світовому експорті до її частки у світовому ВВП, перевищує цей коефіцієнт інших країн СНД, крім Білорусі, Казахстану і Туркменістану, які мають значно вищу експортну квоту. Однак ця активна участь не супроводжується відповідним рівнем ефективності експортної діяльності.

Про це свідчить низький показник ефективності експорту, який показує виручку на душу населення від кожного експортованого відсотка ВВП порівняно з середньосвітовою, прийнятою за 100 %. Чим більшим є експорт країни в розрахунку на одну особу і чим меншою - експортована частка ВВП, тим вищою буде економічна ефективність експорту.

За розрахунками, ефективність експорту розвинених країн у 40 разів вища від середньосвітового, Польщі - на рівні середньосвітового, а серед країн СНД лише Росія за ефективністю експорту перевищує середній світовий рівень.

Таблиця 2.1

ВВП, експорт на душу населення, показники відкритості економіки
України та основних торговельних партнерів у 2019 р. [51]

Країна	ВВП на одну особу, \$	Експорт на одну особу, \$	Експортна квота, %	Коефіцієнт міжнародного розподілу праці	Коефіцієнт ефективності експорту
Польща	8801	2873	32	1,31	1,08
Німеччина	34 954	13 450	38	1,55	44,96
Італія	31 439	6982	22	0,89	14,74
Франція	35 375	7756	22	0,88	19,05
Велика Британія	39 207	7383	19	0,76	19,52
Угорщина	11 133	7307	65	2,64	0,93
Україна	2286	824	36	1,45	0,09
Росія	6876	2126	31	1,25	2,33
Білорусь	3792	2026	53	2,15	0,08
Молдова	875	269	31	1,24	0,001
Грузія	1746	224	12	1,29	0,001
Вірменія	2128	333	15	0,63	0,002
Азербайджан	2361	758	32	1,29	0,016
Казахстан	5043	2642	52	2,11	0,22
Туркменістан	1326	1077	81	3,27	0,007

Україна характеризується дуже низькою ефективністю експорту, що пов'язано, передусім, із його zdeформованою товарною структурою, недоліками інституціонального регулювання, занепадом науки та технології, невідповідністю методів організації та управління в усіх галузях вимогам сучасності.

Для розвитку експортного потенціалу підприємств середнього агробізнесу України у найближчій перспективі необхідно:

- підвищити конкурентоспроможність українських виробників на основі активізації структурного реформування економіки, передусім експорто-орієнтованого сектора;
- здійснити якісні зміни спеціалізації України у світовому поділі праці на основі розробки і реалізації комплексної експортної стратегії, орієнтованої на підвищення частки в експорті інноваційної та традиційної української продукції з високим рівнем доданої вартості, збільшення надання високотехнологічних послуг;
- переорієнтувати імпорتنу стратегію в напрямі забезпечення комплексного вирішення проблем модернізації національної промисловості та активної політики імпортозаміщення (обмеження ввезення імпортних товарів при інтенсифікації аналогічного виробництва в Україні);
- вирішити проблему диспаритету закупівельних та імпортних цін на продукцію аграрного сектора.

На сьогоднішній день лише обмежене число операторів аграрного ринку може реалізовувати свою продукцію за кордоном. На практиці є дві основні категорії експортерів - агрохолдинги й трейдери. Перші компанії самостійно займаються виробництвом, переробкою та реалізацією на експорт сільськогосподарської продукції, а другі - проводять закупівлі аграрної продукції для її подальшого експорту. Агрохолдинги давно зрозуміли важливість експортної складової в продажах, а починаючи з 2020 року їх стратегії відкрито спрямовані на нарощування обсягів експорту. Так, наприклад, підприємство «Астарта» планує на 2020 рік значно збільшити експорт цукру, соєвого шроту, який є новим напрямом виробничої діяльності компанії у 2020 році, а також зернових і олійних культур. Експортні продажі останніх склали більше 80% виручки компанії в даному сегменті в 2020 році.

«КСГ Агро» - публічний холдинг, який здійснив першу експортну поставку пшеничного борошна в 2019 році, а вже у 2020 компанія досягла 10% продажів даної продукції на експорт.

Україна має потужний аграрний сектор, експортний потенціал якого ще не є вичерпаним порівняно з традиційними учасниками міжнародного аграрного ринку (США, Канада, країни Європейського Союзу). За проведеними дослідженнями фахівців, в нашій країні задіяно тільки третину від продуктивних ресурсів. Продукція вітчизняного аграрного сектору є досить конкурентоздатною на міжнародних ринках і тому вступ України до СОТ, на нашу думку, не має спричинити в даній сфері суттєві проблеми.

Таблиця 2.2

Товарна структура вітчизняного експорту основних видів продукції сільського господарства у I кварталі 2019 року [53]

Види продукції	тис.дол. США	у % до I кварталу 2018 року	у % до загального обсягу
Усього, в тому числі:	7718537,3	81,5	100,0
1. Тваринництво	134108,1	80,7	1,7
- живі тварини	4150,0	109,5	0,1
- м'ясо та субпродукти	61684,6	97,1	0,8
- молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	60933,4	74,4	0,8
2. Рослинництво	1713612,6	93,5	22,2
- овочі	16101,8	118,4	0,2
- зернові культури	1384047,7	97,4	17,9
- насіння олійних культур	241785,9	78,3	3,1

Однак розвиток аграрного виробництва гальмується через наявність недоліків у сфері ціноутворення на сільськогосподарську продукцію. Іноземні трейдери, які приходять до національного ринку за Уругвайською угодою, проводять закупівлі сільськогосподарської продукції за низькими цінами, які

представлені на регіональних та локальних ринках, а наявність різниці між ними та світовими цінами дає змогу привласнювати не тільки експортну, а й абсолютну ренту.

Проведені дослідження товарної структури вітчизняного експорту дозволяють зробити наступні висновки. Так, у першому кварталі 2019 році найбільшу часту експорту мають зернові культури, які у вітчизняному експортоорієнтованому аграрному виробництві за останні десятиліття мають найбільший попит на багатьох міжнародних ринках (табл. 2.2). Це, на нашу думку, пов'язано, в першу чергу, з ціноутворенням на вітчизняному ринку.

Таблиця 2.3

Експорт основних видів продукції сільського господарства за 2015 - 2020 роки, тис. дол. США [54]

Вид продукції	2015	2016	2018	2019	2020
Всього експорт	68394195,7	68809810,6	63312022,1	53913548,3	38134807,8
Тваринництво, в тому числі:	936606,1	961323,1	1084105,1	1014556,7	823461,2
- живі тварини	9839,4	7698,0	13008,8	14471,8	25666,3
- м'ясо та субпродукти	197907,3	315886,9	348633,2	381816,6	377668,2
- молоко та молочні продукти, яйця птиці; мед	703757,6	612398,0	691739,5	575472,6	386477,3
2. Рослинництво, в тому числі:	5531957,1	9213900,2	8875943,5	8736209,9	7972170,3
- овочі	132946,2	138537,9	112652,4	129861,7	97195,8
- зернові культури	3617122,2	6999871,0	6371325,6	6544132,0	6057974,2
- насіння олійних культур	1434808,3	1753973,5	2048059,7	1687725,8	1475377,3

Низька реалізаційна ціна, навіть у максимально вигідний для виробників період січня-березня, все одно є значно нижчою порівняно із світовими цінами.

По-друге, слід відзначити, що вітчизняні товаровиробники нижчих рівнів не мають можливостей виходу на зовнішні ринки, тому основними продавцями є великі зернотрейдери, які мають всі виробничі потужності та комерційні можливості для формування відповідних крупнотоварних партій, які вже дозволятимуть займати певні ніші на міжнародних ринках.

Це дає можливість трейдерам проводити закупівлі зернових за мінімально можливими цінами, на які згодні товаровиробники через наявність різних факторів (політичних, економічних та соціальних) з подальшою реалізацією за більш вигідними пропозиціями закордонних покупців. Остання розбіжність у ціні, яка є значною, й робить зернову галузь для трейдерів більш привабливою і тим самим дозволяє вітчизняному зерновиробництву посідати одні з перших місць в структурі експортного потенціалу аграрного сектору України.

Якщо розглядати експорт основних видів сільськогосподарської продукції в динаміці, то слід відмітити про його нестабільність (табл. 2.3).

Порівняльна структурна характеристика експортної торгівлі в сільськогосподарському виробництві наведена в табл 2.4.

Результати проведеного аналізу експертами УкрАгроКонсалт довели, що для вітчизняного аграрного ринку найважливішою умовою економічного зростання є розуміння і приймання виробниками важливості інтеграційних напрямів. Формування укрупнених партій, на сьогоднішній день, відкриває нові перспективи виходу на світові ринки, не лише з точки зору пошуку потенційних споживачів, а й з фінансової складової. Малим і середнім за розмірами підприємствам слід організовувати кооперативні види об'єднань, і за наочним прикладом європейських компаній мати можливість конкурувати з існуючими «гігантами» вітчизняного аграрного сектору. Агрохолдинги ж в цей час будуть і далі розгалужувати свої виробничі напрями, поглиблюючи переробку та відкриваючи нові ринки. Слід також відзначити, що якщо збережуться існуючі підходи до забезпечення розвитку аграрного виробництва, в середньостроковій перспективі крупнотоварне виробництво в аграрній сфері лише зруйнує сільське середовище. Наслідком такого розвитку подій в кінцевому варіанті може стати

остаточне розорення господарств населення, зниження самозабезпеченості країни продовольчою продукцією, а також екологічна катастрофа.

Таблиця 2.4

Порівняльна структура експорту основних видів продукції сільського господарства за 2016 - 2020 роки, % [55]

Вид продукції	2016	2017	2018	2019	2020
Всього експорт	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Тваринництво, в тому числі:	1,4	1,4	1,7	1,9	2,2
- живі тварини	0,01	0,01	0,01	0,01	0,1
- м'ясо та субпродукти	0,3	0,5	0,6	0,7	1,0
- молоко та молочні продукти, яйця, птиці; мед	1,0	0,9	1,1	1,1	1,0
2. Рослинництво, в тому числі:	8,1	13,4	14,0	16,2	20,9
- овочі	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3
- зернові культури	5,3	10,2	10,1	12,1	15,9
- насіння олійних культур	2,1	2,5	3,2	3,1	3,9

Створення надвеликих корпоративних організацій має неоднозначний вплив на ситуацію не лише в аграрній сфері, а й на соціально-економічний розвиток держави загалом.

По-перше, експортний орієнтир великотоварного аграрного виробництва закріпить за Україною імідж країни-експортера сировини, а не кінцевої продукції, що є низьким рівнем на світовому ринку.

По-друге, нераціональне виробництво і впровадження прогресивних технологій в рослинництві, які є передумовою зазначеного, призведуть до

скорочення рівня зайнятості населення, невиконання науково-обґрунтованих сівозмін, монокультурізації землеробства, а також деградації сільськогосподарських угідь.

По-третє, процеси концентрації земельних ресурсів та сільськогосподарського виробництва може спричинити погіршення соціально-економічного становища переважної більшості сільських територій. Останнє, в свою чергу, може призвести до декапіталізації селянських господарств через продаж землі.

Також, особливою умовою переходу до крупнотоварного виробництва в сільському господарстві є подолання монополізації виробництва. Відсутність збалансованої ринкової інфраструктури та державної політики підтримки виробничо-збутових кооперативів стримує товаропросування продукції до споживача від селянських господарств, чим знижує їх рівень товарності та інвестиційні можливості для провадження розширеного відтворення у виробничій діяльності.

На сучасному етапі розвитку світової економіки для України складаються сприятливі умови щодо освоєння нових ринків сільськогосподарської продукції, зокрема, в регіонах Південно-Західної, Південної та Східної Азії, Північної Африки, існують можливості нарощування експорту сільськогосподарської продукції до країн Європи.

На одному з найкрупніших зернових форумів у світі - міжнародній конференції “Зерно Причорномор’я-2020. BlackSeaGram” (2020) зазначалося, що нині Україна стала значним гравцем на світовому аграрному та продовольчому ринках, займаючи у торгівлі зерновими (кукурудзи, пшениці та ячменю) і олійними культурами провідні місця. Наголошувалося також на значному потенціалі виробництва зернових культур, який вже найближчими роками може становити 80 млн. т. Зернова галузь є ключовою для розвитку агропромислового комплексу держави. Наприклад, у 2018 р. в Україні зібрано 63 млн. т і експортовано близько 27 млн. т зернових [56].

Відтак, Україна має сприятливі передумови розвитку АПК і зернового сектору зокрема. Так, протягом 2010-2020 рр. внаслідок збільшення врожайності зернових у 1,5 рази виробництво цих культур збільшилося майже вдвічі. А це набуває особливого значення в умовах загострення світової продовольчої кризи. Так, за останніми оцінками в 2018-2020 рр. у світі 12% населення або майже кожна восьма людина потерпала від хронічного недоїдання.

Найбільшим імпортером зерна був Єгипет, на який припало майже 1/5 загального експорту кукурудзи і близько 1/3 експорту пшениці. 1/10 загального обсягу кукурудзи імпортував Іран. Загалом же в Єгипет, Іран і Японію експортовано близько 1/3 всієї кукурудзи, а в Єгипет та Іспанію більше 1/3 всієї пшениці. У Саудівську Аравію, Іран та Ізраїль загалом експортовано 4/5 загальної кількості ячменю.

Серед інших складових експорту українського продовольства існують хороші перспективи щодо соняшникової олії, обсяги торгівля якою протягом 2000-2019 рр. збільшилися більш як у 6 разів. Більше половини (56,5%) загального обсягу олії експортувалося до Азії, приблизно по 1/5 вивозилося до Європи та Азії. Натомість частка країн СНД у загальних поставках цього продукту була досить незначною. Основним імпортером соняшникової олії 2019 р. була Індія, на яку припало 1/3 загальних поставок цього продукту на зовнішній ринок. На другому місці був Єгипет, а на третьому- Іран. На ці 3 країни припало більше половини (52,4%) сукупного обсягу експорту. Загалом на першу “п’ятірку” країн припало близько 2/3 загальних поставок.

Отже, Україні протягом досліджуваного періоду вдалося завоювати досить вагомі позиції на світовому ринках зерна і соняшникової олії. Цьому сприяло передусім збільшення попиту на продовольство внаслідок поглиблення продовольчої кризи в країнах, що розвиваються. У той же час, аналіз аналітичних джерел показав, що зростання конкурентоспроможності АПВ України зумовлене також вступом України до СОТ.

Так, лібералізація торгівлі дозволила збільшити обсяги експорту згаданої продукції внаслідок вільнішого доступу українських товарів на ринки країн-

членів цієї організації. Збільшити обсяги поставок зернових вдалося і завдяки зняття Україною обмежень на експорт цих культур (за винятком 2010 р. внаслідок їх гіршого врожаю) [52].

Таким чином, Україна має досить значний потенціал виробництва сільськогосподарської продукції, який не використовується повною мірою. Для нарощування обсягів виробництва та забуту в Україні повинна здійснюватися цілеспрямована державна політика щодо залучення інвестицій у розвиток логістичної інфраструктури зернового сектору та інші галузі АПК України, підтримки дрібних і середніх товаровиробників, у т.ч. запровадження пільгових умов виробничої діяльності для новостворених сільськогосподарських виробництв. Виконуючи взяті на себе зобов'язання в рамках міжнародних угод, що регулюють правила поведінки на світових ринках, Україна повинна докладати цілеспрямованих зусиль щодо просування на продовольчі ринки окремих країн та регіонів світу. У цьому контексті важливим завданням є приведення українського законодавства щодо якості продукції у відповідність з європейськими вимогами, проведення сертифікації підприємств аграрної галузі, дотримання і застосування стандартів якості та безпеки продукції відповідно до міжнародних вимог. Адже експорт якісної сільгосппродукції може принести Україні значні прибутки і підвищити товарний рівень на міжнародних (а саме на європейських) ринках.

2.2 Можливості та загрози діяльності аграрних підприємств України на цільових ринках збуту сільськогосподарської продукції

Агросектор України з його базовою складовою - сільським господарством - є системоутворюючим в національній економіці, формуючи фактори суверенності держави - продовольчу і (у визначених межах), економічну, екологічну та енергетичну безпеку держави, забезпечує розвиток технологічно пов'язаних галузей економіки, утворює ринок сільгосппродукції і продовольства. Україна є лідером в експорті цілої низки сільгоспкультур

(передусім зернових культур) і рослинних жирів (зокрема соняшникової олії). Вітчизняний агросектор зі значними експортним потенціалом може стати рушієм розвитку національної економіки, надаючи імпульс інвестиційному, технологічному та соціальному піднесенню України. Актуальність дослідження обумовлена постійно зростаючим дефіцитом продовольства в світі та збільшенням і попитом на нього внаслідок швидкого зростання населення.

Україна має значні можливості експорту сільськогосподарської продукції. Вже в даний час суб'єкти аграрного сектора національної економіки забезпечують майже третину товарного експорту країни. При створенні належних умов відтворення українська земля може нагодувати 145-150 млн. осіб, а експорт сільськогосподарської продукції дорівнювати 16-18 млрд. дол.

Експортний потенціал аграрних підприємств повною мірою може бути реалізований або за умови самостійного виконання зовнішньоторговельних операцій з іноземними контрагентами, що унеможлиблюється конкурентною побудовою ринків, структурою систем ринкового розподілу продукцію та низьким рівнем ринкової влади аграрних підприємств, або за рахунок безпосередньої співпраці аграрних підприємств з експортерами сільськогосподарської продукції, що також не є типовим для вітчизняного ринку. За таких умов аграрні підприємства змушені використовувати при здійсненні виробничо-збутової діяльності довгі канали ринкового розподілу своєї продукції, співпрацюючи з посередниками нижчих рівнів маркетингової інфраструктури ринку сільськогосподарської продукції (рис. 2.1).

Проілюстрована структура каналів ринкового розподілу продукції від виробника до експортера створює виклики для пошуку шляхів розвитку вертикальної інтеграції з суб'єктами маркетингової інфраструктури, які відносяться до сфери обігу.

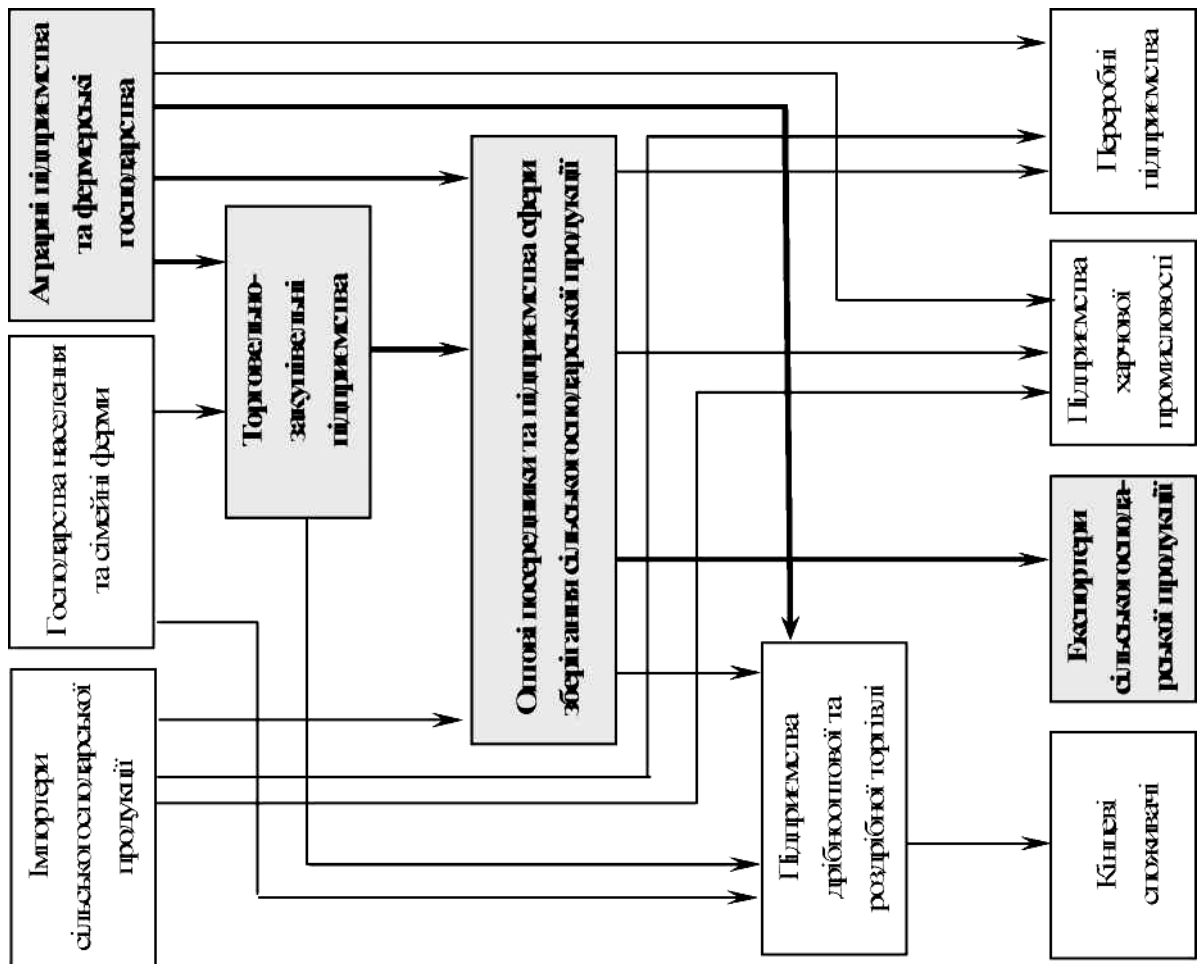


Рис. 2.1 Структура каналів ринкового розподілу продукції аграрних підприємств [53]

При цьому найбільш раціональним варіантом є інтеграція підприємств-виробників сільськогосподарської продукції з безпосередніми експортерами. Втім, такий розвиток подій ускладнюється структурною побудовою каналів ринкового розподілу продукції. Тому найчастіше аграрні підприємства-виробники експортно-орієнтованої продукції інтегруються до складу об'єднань вертикального типу, що включають кілька посередників, зокрема, підприємства сфери зберігання продукції, що дозволяє акумулювати комерційно-значимі товарні партії для наступного здійснення з ними експортних операцій.

Слід зазначити, що у вітчизняному агрокомплексі поступово відбуваються позитивні зміни. Як приклад, наведемо лідера аграрного і експортного ринку-компанію “Нібулон”, яка доклала чимало зусиль для розвитку системи елеваторної промисловості та логістичної інфраструктури (системи

перевантажувальних річкових терміналів, власний вантажний флот тощо) з пріоритетним розвитком водних перевезень як найбільш економічно вигідних і екологічно обґрунтованих.

Проблемою при цьому залишаються прозорість експортних операцій із зерном, якість продукції, маркетинг, що негативно позначається на цінах на зерно. На думку деяких авторів цінова дискримінація на зерновому ринку щодо України сприяє присвоєнню експортної ренти іншими країнами світу і не відповідає національним інтересам [55]. У 2019/2020 МР відношення цін імпорту до цін експорту на пшеницю (коефіцієнт дискримінаційності цін) перевищував 3,0 (440 дол/т : 128 дол/т). Таким чином, для успішної реалізації експортно-орієнтованої стратегії розвитку зернового під комплексу продуктового ринку недостатньо лише збільшувати обсяги виробництва зерна, потрібно на державному рівні розробити і втілити в життя цілий комплекс заходів, спрямованих на удосконалення нормативно- правової бази, покращення якості продукції, захист вітчизняних експортерів тощо.

В Україні дві проблеми дестабілізуюче впливають на ринок зерна. Перша, більш проста для впровадження, це стабілізація обсягів виробництва під зовнішні та внутрішні потреби і друга, більш складна, - створення механізмів сталого освоєння зовнішніх ринків. При цьому перша проблема обумовлюється неврегульованістю відносин всередині держави та не сформованістю виробничої інфраструктури, а друга відсутністю відповідного менеджменту. Крім того, вихід на світовий ринок українського зерна стримується організованою конкуренцією традиційних високопрофесійних експортерів зерна, які представлені потужними американськими, австралійськими і канадськими компаніями, що раз у раз провокували фітосанітарні конфлікти у Франції, Канаді, Бразилії [56].

Активний вихід українського зерна на світові ринки висвітив ще одну важливу проблему, через яку вітчизняні товаровиробники втрачають, а посередники необґрунтовано отримують значні кошти (щонайменше 20

відсотків від фактично отриманої селянами виручки). Це проблема використання показників для визначення якості (класу) пшениці, що експортується.

Якщо згідно чинного національного стандарту класність зерна визначалася за вмістом клейковини, то у світовій практиці використовується показник наявності білка (без урахування клейковини). Скуповуючи у вітчизняних товаровиробників пшеницю у вигляді фуражної за зниженими цінами, зернотрейдери фактично в більшості випадків експортували її вже як продовольче зерно, маючи на цьому додатковий зиск, який до того ж часто залишався на закордонних рахунках і не підпадав під облік в Україні.

Залишаються ще невирішеними проблеми, що ускладнюють експорт зерна та іншої сільськогосподарської продукції, - це витратність та довготривалість процедур митного оформлення, сертифікації якості товару, ветеринарного та карантинного контролю експортних партій. Відсутня єдина уніфікована система платежів між різними підрозділами служби ветеринарної медицини та різними регіонами. І ці операції здійснюють переважно державні служби, підпорядковані Міністерству аграрної політики та продовольства України, яке неодноразово запевняло про зниження розцінок на послуги [49].

За повідомленням голови Антимонопольного комітету України на внутрішньому ринку сьогодні діє більше ніж 1500 зернотрейдерів, що свідчить про відсутність монополізації, яка кваліфікується лише при концентрації в одних руках понад 35 відсотків ринку. Серед 557 зернотрейдерів, що продавали зерно за кордон, сукупна частка 5 найбільших не перевищує 32 відсотків, що унеможливує монополію на зерновому ринку країни [52].

На наш погляд, середовище монополізму визначається також потужністю порівняно із зарубіжними зернотрейдерами. Зараз в Україні відбувається процес консолідації елеваторної промисловості шляхом створення великих холдингів, що спеціалізуються на торгівлі зерном [53]. Як повідомляють учасники зернового ринку, на даний час уже створено близько 20 таких холдингів, що володіють від 3 до 25 елеваторів. Оператори ринку відзначають, що основні

покупці елеваторів - міжнародні компанії-трейдери, що мають в наявності достатню масу вільних фінансових засобів.

За даними 2020 року в Україні офіційно нараховується 1269 підприємств системи хлібопродуктів, у тому числі 157 комбінатів, що спеціалізуються на переробці зерна, борошна, круп, комбікормів, 226 хлібоприймальних підприємств, 86 елеваторів, 33 реалізаційні бази, 17 хлібних баз, 67 комбікормових заводів.

Що стосується реалізації соняшнику, то слід відмітити, що прийняття згідно. Закону "Про ставки вивізного експортного мита на насіння деяких видів олійних культур", за яким встановлювалося 23 %-ве експортне мито на продукцію разом з індикативними цінами [51], було одним із небагатьох управлінських рішень, що позитивно вплинули на розвиток галузі. Експортне мито зробило не вигідним продаж соняшнику на зовнішньому ринку і дозволило підприємствам олійно-жирового продуктового підкомплексу, які на той час знаходилися в стані технічного переоснащення, дещо дешевше за купувати насіння соняшнику на перероблення, оскільки ціна на внутрішньому ринку на нього впала. У результаті модернізації українські олійно-екстракційні заводи отримали можливість переробляти всі обсяги соняшнику, що їх виробляють вітчизняні сільськогосподарські підприємства, та, крім того, сою і ріпак, обсяги виробництва яких збільшуються. Нині Україна є одним із найбільших (після Мексики) експортером нерафінованої соняшникової олії.

Стратегію управління щодо таких галузей, як молочне та м'ясне скотарство, свинарство, птахівництво, повинно бути спрямовано на подолання відставання рівня харчування, порівняно з раціональними науково обґрунтованими нормами, шляхом нарощування обсягів виробництва [54].

Проаналізувавши доступні джерела, нами було виділено ряд проблем, які не дозволяють аграрним підприємствам активно використовувати свій експортний потенціал і успішно діяти на зовнішніх ринках:

1. Невисока якість багатьох видів продукції, через що вони виявляються неконкурентоспроможними на світових ринках.

2. Низький рівень логістики і відсутність продуманої маркетингової лінії. На жаль, більшість вітчизняних підприємств не вміють перетворювати інформацію в ресурс, часто представники маркетингової або збутової служби не можуть за допомогою комп'ютерних програм простежити цінові тренди і навіть елементарно заповнити інвестиційний проект.

3. Нерозвиненість систем маркетингу (в т.ч. електронного). Наразі, керівники аграрних підприємств, як правило, є висококваліфікованими інженерами, проте з дуже обмеженими уявленнями та досвідом в галузі маркетингових стратегій.

4. Відсутність інформації про економічні особливості і умови господарювання в країнах - партнерах. Дуже часто українські експортери, не знаючи законодавчих норм конкретної країни, прийнятих змін і доповнень до них, не володіючи повною інформацією про правила зовнішньої торгівлі, встановлюють контакти з зарубіжними партнерами, але при подальшій роботі з ними зазнають збитків і незабаром відмовляються від проведення експортно-імпортних операцій.

5. Невисокий міжнародний рейтинг України в області кредитування і інвестицій, який стримує отримання і використання іноземних кредитів для розвитку експорту продукції.

6. Невелика частка аграрної продукції має сертифікати якості, визнані за кордоном.

7. Відсутність філій і представництв великих підприємств зі складання, ремонту і обслуговування техніки, що за інших рівних умов дає переваги конкурентам.

8. Обмеженість фінансових коштів підприємств, що виділяються на рекламну діяльність.

Отже, експортний потенціал аграрного підприємства є багатограним поняттям, що включає безліч виробничих, економічних, організаційних та інших характеристик, що відбивають у сукупності здатність організації реалізовувати свою продукцію на світовому ринку.

Необхідність збільшення обсягу українського експорту і поліпшення його структури з метою зміцнення експортної бази України, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світових ринках і створення сприятливих торгово-політичних умов, що забезпечують доступ вітчизняної продукції на міжнародні ринки, є актуальним завданням, що стоїть перед вітчизняною економікою.

2.3 Ефективність системи управління ТОВ «ОФОРТ»

ТОВ «ОФОРТ» працює на українському ринку сільськогосподарської продукції з 1997 року. На 1 грудня 2020 року компанія налічувала 84 працівники, у тому числі 65 осіб виробничого персоналу, тому компанія може бути віднесена до підприємств малого бізнесу. Діюча організаційна структура управління компанією наведена на рис. 2.2.

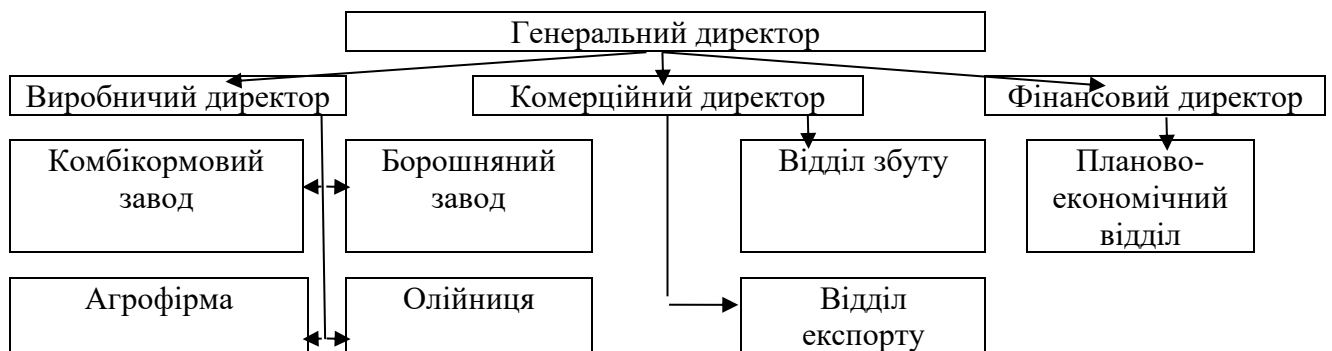


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «ОФОРТ»

Основним напрямком діяльності компанії є експорт зернових культур, компанія здійснює також переробку зернових – виробляє муку та комбікорм для великої рогатої худоби. У складі ТОВ «ОФОРТ» є також дочірнє підприємство – агрофірма, спеціалізацією якої є вирощування зернових та рапсу. Свою діяльність компанія розпочала як експортер продовольчої та фуражної пшениці, а також соняшника до Туреччини, країн Близького Сходу, а також Чехії,

Словаччини та Македонії. Динаміка експорту зернових ТОВ «ОФОРТ» з 2013 до 2020 року наведена на рис. 2.3.

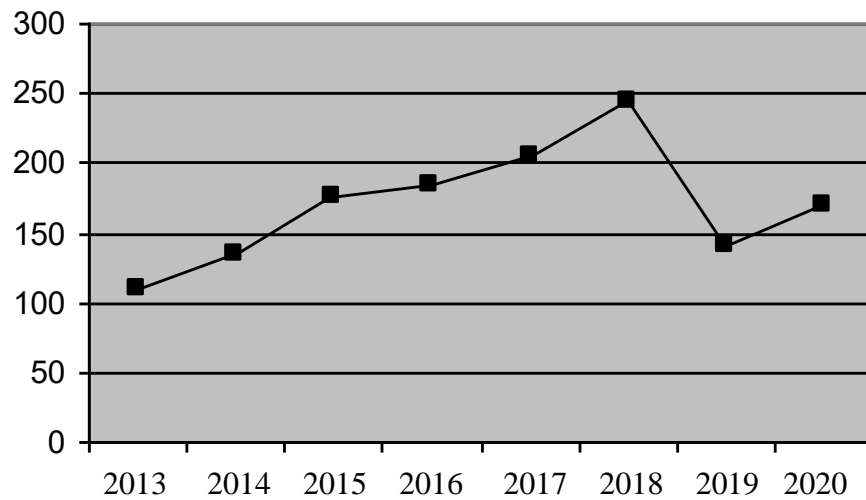


Рис. 2.3 Динаміка експорту пшениці 3-5 класу ТОВ «ОФОРТ» 2013-2020рр., тис. т

Якщо за період 2013 – 2011 рр. у структурі експорту переважала фуражна пшениця (близько 60% загального обсягу реалізації), то, починаючи з 2013 року, підприємство активно здійснювало закупівлі продовольчої пшениці 3-го та 4-го класів у господарств Запорізької та Дніпропетровської областей та її експорт (частка пшениці 3-го класу у експорті за 2014 та 2018 роки склала у експорті відповідно 26% та 28%, пшениці 4-го класу – 35% та 31%).

Частка соняшнику у загальному обсязі експорту компанії була значною до введення високих митних тарифів на його експорт. З 2014 року з причини нерентабельності цього напрямку діяльності компанія припинила здійснення експортних поставок цієї культури, повністю переорієнтувавшись на ринок пшениці. Починаючи з 2013 року компанія ТОВ «ОФОРТ» відновила постачання на міжнародний ринок сирової соняшникової олії власного виробництва. Спочатку заборона експорту насіння соняшнику розглядалася керівництвом компанії як тимчасовий захід, проте стрімкі темпи зростання ціни на соняшникову олію на світовому ринку створили передумови для подальшого розвитку цього напрямку аграрного бізнесу компанії ТОВ «ОФОРТ». Дані відносно обсягів реалізації

продовольчої та фуражної пшениці ТОВ «ОФОРТ» та рентабельності цих торговельних операцій наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура експорту ТОВ «ОФОРТ» (вартісні показники)

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Продовольча пшениця 3-го класу	1,62	1,89	1,63	2,23	3,12	3,29	0,18	2,12
Продовольча пшениця 4-го класу	1,17	1,34	1,97	2,48	2,85	3,64	0,32	2,34
Фуражна пшениця	3,43	3,12	3,56	4,91	5,13	5,42	4,61	4,15
Середня рентабельність реалізації, %	32	30	43	41	39	41	31	42

Середня рентабельність реалізації обчислювалась як середня зважена рентабельність експорту продовольчої та фуражної пшениці.

Діяльність компаній трейдерів у нашій країні завжди відзначалась високим рівнем рентабельності, що пояснювалось значною різницею між ціною придбання сільськогосподарської продукції у підприємств – виробників та ціною реалізації даного товару на міжнародному ринку.

Зростання рентабельності експорту у 2018 році пояснюється сприятливою кон'юнктурою міжнародного ринку зернових культур та ситуацією у вітчизняному сільському господарстві на цей період. Відсутність можливостей у сільськогосподарських виробників зберігати зерно до зими, коли ринкові ціни на нього максимальні та необхідність розрахунків за кредитами на придбання паливно-мастильних матеріалів, техніки та мінеральних добрив змушують їх реалізовувати власну продукцію у несприятливий для цього період за мінімальними цінами. Тобто висока рентабельність підприємств – трейдерів може розглядатися як наслідок мінімальної рентабельності у сільськогосподарському виробництві.

Високі обсяги виробництва зерна у 2016 році створили ситуацію, коли потенційні обсяги закупівлі зерна стали перевищувати експортні можливості підприємства. У зв'язку з цим виникла необхідність орієнтації на внутрішній ринок, де перспективною є діяльність з переробки зерна та реалізації продуктів її переробки. З цією метою підприємство у 2018 році придбало та реконструювало борошномельний та комбікормовий заводи, що розташовані у селах Домівка та Свободне. Наявність у структурі фірми комбікормового заводу дозволило ТОВ «ОФОРТ» диверсифікувати свою діяльність шляхом оренди земель на території Вільнянського району, де була створена агрофірма.

Профільною діяльністю цієї агрофірми є тваринництво. Така диверсифікація довела свою ефективність у 2015 році, коли низький врожай зернових у Запорізькому регіоні спричинив різке зниження доходів від реалізації пшениці. У такій ситуації тваринництво, поряд з експортом фуражного зерна, стало основним джерелом поповнення обігових коштів підприємства. Цьому значною мірою сприяла ситуація на ринку молока та м'яса в Україні, що склалась наприкінці 2018 - на початку 2019 років. Зростання ціни молока, а також рівня завантаження молокозаводів дозволили збільшити рентабельність його виробництва з 4% до 9%. Агрофірма реалізує на молокозаводи у Дніпропетровській області щодня 12-16 тон молока, при цьому підприємство контролює його жирність та бактеріологічні показники, що надає йому конкурентні переваги у порівнянні з індивідуальними виробниками молока. Агрофірма займається також вирощуванням свиней, маючи у своєму складі свинокомплекс на 30 тис. голів свиней, загальна кількість поголів'я зараз складає 11 тис. свиней. Рентабельність реалізації м'яса на підприємстві складає на весну 2020 року близько 19%. Таким чином, в сучасних умовах, тваринницька галузь є джерелом коштів, необхідних для повноцінного функціонування та подальшого розвитку підприємства.

Компанія – трейдер, що займалась переважно експортом зерна, поступово перетворюється на потужного диверсифікованого виробника, що розширює

сферу своєї діяльності за рахунок входження у інші галузі агропромислового комплексу.

Оскільки за оборотом профілюючим напрямом діяльності компанії на протязі всього її існування є експорт зернових, то перспективним видається розширення діяльності ТОВ «ОФОРТ» у сферу її вирощування, тобто створення власної сировинної бази для експорту зернових за рахунок оренди або придбання землі у сільськогосподарських виробників, що дозволить знизити ризики збитків при експорті зернових.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ОФОРТ»

Найменування показника	2018р.	2019р.
Обсяг виробництва в порівнянних цінах, тис. грн.	60 544,1	73 682,4
Виручка від реалізації, тис. грн.	67 524,00	85 852,1
Витрати на виробництво реалізованої продукції, тис. грн.	1 149,00	2 331,9
Вартість основних засобів, тис. грн.	9 521,00	10 781,9
Вартість оборотних коштів, тис. грн.	3 521,00	4 181,9

Експортом продукції займається експортний відділ. Всі вантажі, що йдуть через кордон, належним чином оформлюються до відповідних умов постачання та страхуються. ТОВ «ОФОРТ» має конкурентів на ринку своєї продукції таких як: «МТ-1», «Оптимум», «Серна», «Сонячні Семена», «Топфер», «Каргілл». Між цими трейдерами та компаніями місцевого значення розвивається боротьба за закупівлю зернових, насіння соняшника та іншої сільськогосподарської сировини.

Для розробки та вдосконалення експортної стратегії підприємства, що діє на міжнародному ринку, широко застосовується аналіз сильних та слабких сторін організації у порівнянні з можливостями та загрозами у її зовнішньому середовищі - SWOT - аналіз.

Проведений аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та

оцінка їх впливу на діяльність компанії ТОВ «ОФОРТ» дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей для неї у зовнішньому середовищі. Наведемо його у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ОФОРТ»
методом SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
1. Позитивний імідж компанії у споживачів на внутрішньому та зовнішньому ринках; 2. Наявність власної виробничої бази; 3. Висока якість продукції; 4. Налагоджені зв'язки з постачальниками сировини; 5. Наявність сучасної системи контролю якості; 6. Наявність широких міжнародних зв'язків з зарубіжними компаніями – споживачами сільськогосподарської продукції; 7. Відповідність продукції міжнародним стандартам якості; 8. Більш низькі ціни на продукцію підприємства у порівнянні з основними зарубіжними конкурентами.	1. Слабка матеріально-технічна база; 2. Низький рівень обсягів виробництва та реалізації; 3. Недостатній рівень інноваційної діяльності на підприємстві; 4. Недостатньо розвинена власна мережа збуту продукції, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку; 5. Високий рівень адміністративних витрат на підприємстві; 6. Висока енергоємність застарілих технологій, що використовуються на підприємстві; 7. Недостатня власна сировинна база.	1. Вихід на нові сегменти існуючих ринків та нові географічні ринки за рахунок оптимального співвідношення ціни та якості продукції; 2. Існуюча тенденція до зростання цін на аграрну продукцію на світовому ринку; 3. Установлення контактів з компаніями-переробниками сільськогосподарської продукції, що діють у ЄС; 4. Високі темпи розвитку харчової промисловості, що є основним споживачем продукції підприємства; 5. Можливості розширення експорту в зв'язку з початком дії угоди між Україною та ЄС	1. Можливості квотування, або повної заборони державою експорту окремих видів сільськогосподарської продукції; 2. Тенденція до зростання цін на сировину та енергетичні ресурси; 3. Нестабільність законодавства; 4. Зростання рівня конкуренції на світовому ринку сільськогосподарської продукції з боку міжнародних компаній; 5. Підвищення вимог до якості продукції на світовому ринку зернових культур та олії;

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу підприємства ТОВ «ОФОРТ» згідно відповідної методики, ця матриця наведена на рисунку 2.4.

У секторі «Сила та можливості» вказано парні комбінації факторів, що створюють конкурентні переваги підприємства. Пара (1,1) вказує на те, що позитивний імідж компанії у зовнішніх споживачів її продукції може допомогти ТОВ «ОФОРТ» при виході на нові зовнішні ринки. Наступна пара (2,1) свідчить про те, що наявність власної виробничої бази дозволить вийти на нові сегменти

міжнародного ринку зернових з достатнім рівнем пропозиції.

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Сила та можливість (1,1), (1,3), (1,5), (2,1), (2,2), (2,4), (2,5), (3,1), (3,2), (3,3)	Сила та загроза (2,2), (1,4), (3,4), (7,4), (8,4), (3,5), (5,5)
Слабкі сторони	Слабкості та можливості (1,2), (2,2), (2,1), (2,4), (4,1), (4,5)	Слабкості та загрози (7,2), (3,4), (1,4), (6,4)

Рис. 2.4 Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ОФОРТ»

Пара (2,2) свідчить про те, що існуюча тенденція до зростання цін на аграрну продукцію на світовому ринку сприятиме рентабельності експорту компанії ТОВ «ОФОРТ», що забезпечить фінансовим ресурсами розвиток її власної виробничої бази. Цьому ж сприятимуть високі темпи розвитку харчової промисловості - пара (2,4).

Наявність власної виробничої бази може забезпечити матеріальну базу для розширення експорту. Висока якість сільськогосподарської продукції, яку пропонує компанія ТОВ «ОФОРТ» на міжнародному ринку сприятиме можливостям виходу на нові сегменти існуючих ринків компанії, це відповідає парі (3,1) матриці SWOT аналізу.

Висока якість продукції підприємства у поєднанні з існуючою тенденцією до зростання цін на продукції АПК дає можливість для збільшення рентабельності експорту за рахунок постачань високоякісної продукції, ціни на яку зростатимуть випереджальними темпами – комбінація (3,2). Висока якість продукції ТОВ «ОФОРТ» створює можливості для розширення її експорту у країни ЄС – пара (3,3).

Комбінації факторів, що розташовані у секторі «Сила та загрози» характеризують використання сильних сторін підприємства для протидії загрозам у зовнішньому середовищі. Наявність власної виробничої бази дає змогу нейтралізувати існуючу світову тенденцію до зростання цін на

сільськогосподарську сировину та енергетичні ресурси – комбінація (2,2). При загостренні конкуренції на світовому ринку позитивний імідж компанії допоможе їй у збереженні своїх конкурентних позицій (комбінація 1,4). (3,4) – підвищення вимог до якості продукції на світовому ринку у комбінації з високою якістю продукції, що пропонує на світовому ринку компанія ТОВ «ОФОРТ» допоможе їй зберегти та посилити свою конкурентоздатність. (7,4) – висока якість продукції підприємства також дозволить йому зберегти свої конкурентні позиції при загостренні конкуренції у галузі. Більш низькі ціни на продукцію підприємства у порівнянні з зарубіжними конкурентами також сприятимуть посиленню конкурентних позицій ТОВ «ОФОРТ» - (8,4) та сприятиме його виходу на нові ринки. Наявність сучасної системи контролю якості дозволить усунути загрози, що виникають у зв'язку з підвищенням світових вимог до якості аграрної продукції, що реалізується у міжнародних системах сертифікації – (5,5).

Комбінації сектору «Слабкості та можливості» використовуються при розробці стратегії підприємства для визначення способів подолання його слабких сторін за рахунок використання можливостей у його зовнішньому середовищі. Комбінація (1,2) – свідчить про те, що фінансові ресурси отримані підприємством в результаті розширення збуту за рахунок виходу на нові географічні ринки допоможуть зміцнити матеріально-технічну базу компанії ТОВ «ОФОРТ». Зростання цін на аграрну продукцію на світовому ринку сприятиме збільшенню обсягів експорту компанії – пара (2,2). Комбінація (2,1) – свідчить, що збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції компанії ТОВ «ОФОРТ» можливе також у результаті виходу на нові географічні ринки, цьому також сприятиме комбінація (2,4) – тобто високі темпи розвитку харчової промисловості дають змогу сподіватися на підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства ТОВ «ОФОРТ». Вихід на нові сегменти існуючих ринків пов'язаний з подальшим розвитком власної мережі збуту продукції – пара (4,1). Комбінація (4,5) – пов'язує розвиток мережі збуту з розширенням експорту в зв'язку з вступом України до СОТ.

Сектор «Слабкі сторони та загрози» містить комбінації, що утворюють так

зване „кризове поле” підприємства. Ці комбінації можуть створити реальну загрозу досягненню цілей підприємства. Комбінація (7,2) – свідчить про серйозну загрозу для підприємства у зв’язку з зростанням цін в тому числі і внутрішніх на сільськогосподарську сировину за недостатності власної сировинної бази компанії ТОВ «ОФОРТ». У зв’язку з зростанням рівня конкуренції на міжнародному ринку серйозним недоліком є низький рівень інноваційної діяльності на підприємстві - комбінація (3,4), а також його слабка матеріально-технічна база (1,4). Не сприяє зростанню конкурентоспроможності ТОВ «ОФОРТ» на світовому ринку також висока енергоємність використовуваних технологій – пара (6,4).

Отже, здійснений аналіз ТОВ «ОФОРТ» свідчить, що при такій структурі факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають ефективність діяльності організації, оптимальним варіантом вибору конкурентної стратегії, є стратегія диверсифікації. На даний момент вона реалізується шляхом експорту зернових різних видів та продукції їх переробки. В той же час, слід враховувати, що наведені в матриці SWOT аналізу загрози у комбінації з слабкими сторонами підприємства можуть значно знизити ефективність реалізації цієї стратегії.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ТОВ «ОФОРТ» НА АГРАРНОМУ РИНКУ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ
ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ

3.1 Ідентифікація міжнародних партнерів ТОВ «ОФОРТ» на основі ABC-аналізу

До обов'язків менеджерів ТОВ «ОФОРТ» входить не лише пошук нових клієнтів, а й підтримка зв'язків та обслуговування вже існуючих клієнтів. Із замовленням клієнт звертається перш за все до менеджера, з яким він працює та узгоджує різні питання, такі як наявність товару, ціна та інше. Для в'яснення цих питань менеджери використовують комп'ютери, зокрема «1С Бухгалтерія», в якій зберігається інформація щодо наявності товару на складі та середній ціні по різних поставках. Відповідно до обсягу замовлення, існуючих ринкових цін та важливості клієнта, менеджер встановлює ціну контракту за узгодженням з клієнтом.

Водночас, слід відзначити істотну диференціацію клієнтів, основні з яких наведені нижче:

- K1 – компанія "Degree" (Туреччина);
- K2 - компанія "Argo" (Єгипет);
- K3 - компанія "Белагроимпорт" (Білорусь);
- K4 - компанія "Агроинвест" (Білорусь);
- K5 - компанія "Молдовзернотрейд" (Молдова);
- K6 - компанія "DELLFi" (Іран);
- K7 - компанія "Polonia" (Польща);
- K8 - компанія "STEM" (Словаччина);
- K9 - компанія "TTG" (Туреччина);
- K10 - компанія "Sabat" (Марокко).

Прибуток кожного партнера компанії ТОВ «ОФОРТ» залежить від умов та організації постачань, які здійснюються з України. Слід відзначити також, що велика увага у компанії ТОВ «ОФОРТ» приділяється дотриманню всіх якісних стандартів, що діють у країні імпортера. Проте, на сьогоднішній день відомо декілька випадків втрати споживачів через недосконале обслуговування (насамперед, через недотримання умов поставки товару). Одним з таких втрачених споживачів вважається фірма "Любе-Плюс" (Молдова), яка займається імпортом фуражної пшениці та ячменю. Причиною втрати цього клієнта була невчасна доставка замовленого ним товару.

Таблиця 3.1

Обсяги закупівель основних клієнтів ТОВ «ОФОРТ»

	Клієнти	Місячний обсяг закупівель, тис. дол. США.	Частка закупівель (за кількістю), %	Місячний прибуток від закупівель клієнта, тис. дол. США
1.	K1	715	15,7	143
2.	K2	950	7,5	237,5
3.	K3	965	5,4	241,25
4.	K4	730	10,8	182,5
5.	K5	730	18,0	204,4
6.	K6	250	10,5	62,5
7.	K7	2010	6,2	502,5
8.	K8	2640	7,0	660
9.	K9	750	6,6	187,5
10.	K10	575	12,3	132,25

Рівень співпраці з кожним клієнтом залежить від різних факторів, таких як платоспроможність, досвід співробітництва, партнерські відносини.

Для підтримки існуючого рівня співпраці з зарубіжними партнерами компанії ТОВ «ОФОРТ» використовуються такі елементи логістичного обслуговування:

1. Час доставки (цикл замовлення), це час, який проходить з моменту складання замовлення до моменту отримання продукції клієнтом.

2. Надійність доставки: показник характеризує готовність підприємства дотримуватись умов поставок:

$$\frac{\text{кількість вчасно виконаних замовлень}}{\text{загальну кількість замовлень}} \times 100\% = 80\%.$$

3. Доступність продукції з запасу (ймовірність дефіциту): показник характеризує готовність підприємства підтримувати базовий рівень обслуговування:

$$\frac{\text{замовлення реалізовані зі складу}}{\text{загальну кількість замовлень}} \times 100\% = 80\%.$$

4. Якість доставки: показник характеризує готовність підприємства виявити та усунути недоліки в обслуговуванні:

$$\frac{\text{кількість рекламаций}}{\text{загальну кількість замовлень}} \times 100\% = 19\%.$$

5. Гнучкість доставки: показник відображає здатність пристосування часу, величини, асортименту і способу доставки до індивідуальних запитів споживачів:

$$\frac{\text{кількість виконаних спеціальних замовлень}}{\text{кількість спеціальних замовлень}} \times 100\% = 97,5\%.$$

6. Гнучкість оплати: показник характеризує здатність підприємства пропонувати споживачам вигідні для них форми оплати за транзакцію, зокрема "товарний кредит або відтермінування оплати":

$$\frac{\text{сума яка оплачується після отримання товару}}{\text{вартість поставки}} \times 100\% = 97\%.$$

Важливим завданням в діяльності компанії є правильне формування результативної дійової стратегії у сфері логістичного обслуговування клієнта. З цією метою на підприємстві зроблено спробу аудиту системи обслуговування клієнтів і визначити напрямки його вдосконалення з метою отримання переваги перед конкурентами.

Розрахунок оптимального рівня обслуговування проводиться відповідно до вимог основних споживачів та їх пріоритетів у обслуговуванні. Підґрунтям для прийняття рішення у цьому випадку є результати маркетингового дослідження, в якому споживачам пропонувалось визначити найважливіші показники обслуговування. Найважливіші показники логістичного обслуговування за результатами дослідження зведені у табл. 3.2.

Здійснимо аналіз існуючих стандартів обслуговування та логістичної системи. Для визначення рівня обслуговування клієнтів запропоновані такі елементи потреб клієнтів:

- час поставок (цикл замовлення);
- доступність продуктів з запасу;
- гнучкість поставок;
- якість доставки;
- частота поставок;
- надійність поставок продукції;
- комплектність поставок;
- точність поставок;

- гнучкість оплати (можливість надання відтермінування оплати);
- зручність складання замовлення;
- зручність документації.

Таблиця 3.2

Результати дослідження споживчих пріоритетів у логістичному обслуговуванні

Елементи логістичного обслуговування	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	сума
Час поставки товару	9	9	10	8	9	8	8	9	9	8	87
Доступність товару з запасу	9	8	9	8	8	9	8	9	8	9	85
Гнучкість поставок	9	10	10	7	9	9	8	8	7	9	86
Частота поставок	8	7	7	9	8	8	6	7	6	8	74
Надійність поставок	8	9	10	8	9	8	8	9	8	9	86
Комплектність виконання	9	8	10	8	9	9	8	9	8	9	87
Відповідність асортименту поставки із замовленням	9	9	10	9	8	9	9	10	8	9	90
Зручність здійснення замовлення	8	9	8	8	9	8	8	9	9	9	85
Швидка реакція на рекамації	9	8	8	7	8	7	8	7	8	9	79
Можливість отримати необхідну інформацію про товар	8	9	10	8	8	7	7	8	7	8	80
Інше	6	7	8	8	6	7	6	6	5	7	66

Ці елементи слугують для оцінки існуючого рівня обслуговування закордонного замовника компанією ТОВ «ОФОРТ», який дасть можливість визначити її стратегічні цілі. Проведемо порівняльний аналіз рівня логістичного обслуговування зарубіжних споживачів компанією ТОВ «ОФОРТ» та її конкурентом – експортером зернових з південних регіонів України – компанією ТОВ «Текс» (табл. 3.3).

Можна зауважити, що підприємства прагнуть пристосуватися до вимог клієнтів. Час поставок на обох підприємствах однаковий внаслідок використання однакових способів транспортування (залізничний та морський транспорт).

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності систем обслуговування клієнтів на ТОВ «ОФОРТ» та ТОВ «Текс»

Елемент обслуговування клієнта	ТОВ «ОФОРТ»	ТОВ «Текс»
Час поставок (цикл замовлення), год.	7	7
Доступність продуктів з запасу, %	80	55
Гнучкість поставок, %	92,5	87
Якість доставки, %	89	93
Частота поставок, замовлень/день	5	7
Надійність поставок, %	80	85
Комплектність поставок, бали	8	9
Точність поставок, бали	9	9
Гнучкість оплати (можливість надання відтермінування оплати), дні	20-30	-
Зручність складання замовлення, бали	9	7
Зручність документації, бали	9	9

Щодо відхилення у доступності продукції з запасу, то це пояснюється тим, що склад у ТОВ «ОФОРТ» є набагато меншим, та відсутній власний елеватор.

Розбіжності показника "гнучкість поставок" пояснюються тим, що ТОВ «ОФОРТ» здійснює реалізацію не лише фуражної пшениці, але й ячменю, просо, жита та соняшникової олії. ТОВ «Текс» спеціалізується на реалізації виключно продовольчої та фуражної пшениці.

Менша надійність поставки пояснюється випадками відсутності транспорту у час, коли повинні здійснюватися перевезення товару.

Найбільші відхилення спостерігаються в терміні оплати, що зумовлено вимогою передоплати з боку "Текс", оскільки ТОВ «ОФОРТ» надає своїм клієнтам відтермінування оплати терміном 10 - 20 днів.

За елементом "зручність виконання замовлення" лідирує ТОВ «ОФОРТ», оскільки менеджери, що приймають замовлення, може відразу повідомити клієнту про наявність товару на складі, узгодити з ним ціну та виписати рахунок. Менеджери фірми "Текс" не в праві змінювати відпускну ціну без попереднього погодження з керівництвом.

Зручність документації однакова, оскільки підприємства використовують аналогічні версії 1С "Бухгалтерії" і, відповідно, рахунки, накладні та угоди мають однакову структуру.

Здійснено аналіз факторів, що впливають на ефективність експортної діяльності компанії ТОВ «ОФОРТ».

Щоб результативно реалізувати місію підприємства, яка звучить так: «Задоволення якістю нашої продукції - це гарантія розвитку підприємства» необхідним є визначення зовнішніх можливостей та загроз у сполученні з сильними та слабкими сторонами фірми. Такий аналіз дозволить виділити сильні сторони підприємства і вказати напрямки розвитку, а також зробити видимою ту частину діяльності фірми, яка вимагає покращення. Результати аналізу, проведеного для ТОВ «ОФОРТ», представлені в табл. 3.4.

Отримані результати вказують на те, що при визначеному поєднанні зовнішніх та внутрішніх чинників найбільш прийнятним варіантом діяльності ТОВ «ОФОРТ» є прийняття агресивної стратегії. Це спричинено високим рівнем обслуговування, порівняно невисокими цінами та широким асортиментом. Одним із ключових способів здобуття конкурентної переваги на ринку є стратегія обслуговування клієнта. Запропонований метод дає змогу визначити логістичну позицію в обслуговуванні клієнта і полегшує розробку відповідних стратегій.

Таблиця 3.4

Чинники, що впливають на експортну діяльність ТОВ «ОФОРТ»

Сильні сторони: - надання відтермінування; - доступність продуктів з запасу; - докладність поставок;	Можливості: - розширення ринку збуту; - зростання попиту на продукцію.
---	--

<ul style="list-style-type: none"> - зручність складання замовлення; - зручність документації. 	
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - якість поставок; - гнучкість поставок; - частота поставок; - надійність поставок; - управління запасами; - комплектність поставок. 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - загострення конкуренції; - зміни законодавства.

Здійснимо ідентифікацію ключових клієнтів фірми ТОВ «ОФОРТ». Для цього визначимо профіль ідеального клієнта.

Ключовим клієнтом ТОВ «ОФОРТ» може бути клієнт:

- який реалізує з фірмою найбільші обороти;
- якого не можна втратити з причин престижу;
- який у майбутньому міг би стати джерелом більших прибутків для фірми за умови більш тісної співпраці з ним;
- який має особливі вимоги;
- який є рентабельним і стабільним на ринку.

Визначення ключового клієнта не є, отже, очевидною справою і вимагає від підприємства проведення ідентифікації споживачів. Колись назвою ключового клієнта позначали такого, який реалізував дуже великі обсяги закупівель з даною фірмою. Сьогодні знаємо, що обсяги закупівель є похідними задоволення клієнта, його лояльності і зв'язків, які поєднують постачальника і споживача, звідси також трактування цього критерію як єдиного є занадто великим спрощенням.

З іншого боку, не можна приймати, що ключовим клієнтом є підприємство, яке виконує багато вимог, але його обсяги закупівель у постачальника є невеликими і, на жаль, не надто динамічно розвиваються. Такий клієнт є нерентабельним для фірми і в результаті підтримування зв'язків з таким клієнтом стане нерентабельним.

В процесі ідентифікації ключових клієнтів ТОВ «ОФОРТ» прийняла положення, які будуть визначати методи пошуку і аналізів, так, щоб виокремити клієнтів, привабливих з точки зору:

- обсягів закупівлі клієнта;
- прибутку від продаж клієнту;
- престижу співпраці;
- якості виконуваних функцій партнера в терені і пропонованого сервісу для кінцевих споживачів;
- динаміки розвитку;
- лояльності і відносин до конкурентів.

На ТОВ «ОФОРТ» визначено профіль ідеального клієнта. Ідеальний клієнт - це такий, який:

- багато купує;
- має низькі знижки і задоволений ними;
- здійснює регулярні закупівлі;
- платить в момент закупівлі;
- купує великі партії товару;
- купує стандартні продукти;
- не має специфічних вимог щодо якості;
- є великим і має стабільну ринкову позицію тощо.

Для ідентифікації та селекції ключових клієнтів ТОВ «ОФОРТ» можна використати АВС-аналіз. Існування правила АВС-аналізу означає, що лише певна, відносно невелика, група клієнтів купує більшість продукції підприємства. Тому саме про них потрібно дбати по особливому для того, щоб вони залишалися клієнтами підприємства.

На підставі аналізу оборотів окремих клієнтів складається графік, з якого видно, які клієнти становлять 20%, які реалізують 80% оборотів. Графік Парето є найпростішим і найчастіше застосовуваним методом виокремлення ключових клієнтів. Простота цього методу полягає передовсім у можливості застосування

лише одного критерію для оцінки ключового клієнта, тобто критерію величини оборотів.

ТОВ «ОФОРТ» використовує цей метод при виборі ключових клієнтів, водночас при цьому враховує інші методи, які дозволяють враховувати також інші критерії. Вартість закупівель окремих клієнтів за квартал, а також внесок у загальну вартість продажу представляє таблиця 3.5.

Таблиця 3.5

Вартість місячного обсягу закупівель, а також внесок споживачів у загальну вартість продажу

№ п/п	Клієнти	Місячний обсяг закупівель, тис дол. США	Частка закупівель (за вартістю)		Частка закупівель (за кількістю)		Рекомендована група
			%	Кумульована вартість	%	Кумульовані відсотки	
1	К8	2640	25,59	25,59	7,0	7,0	А
2	К7	2010	19,49	45,08	6,2	13,2	А
3	К3	965	9,36	54,44	5,4	18,6	В
4	К2	950	9,21	63,65	7,5	26,1	В
5	К9	750	7,27	70,92	6,6	32,7	В
6	К5	730	7,08	77,99	18,0	50,7	В
7	К4	730	7,08	85,07	10,8	61,5	В
8	К1	715	6,93	92,00	15,7	77,2	С
9	К10	575	5,57	97,58	12,3	89,5	С
10	К6	250	2,42	100	10,5	100	С

Рівень 85% продаж реалізується 7 найбільшими фірмами. Це означає значне роздрібнення продажу у клієнтів. Є багато клієнтів, які працюють на незначному рівні від загального обсягу обороту компанії ТОВ «ОФОРТ». Ця ситуація має свої плюси і мінуси. До найважливіших переваг слід зарахувати безпеку, яку гарантує більша кількість клієнтів, а до незручностей - необхідність

концентрації на більшій кількості клієнтів і відсутності можливості виокремлення найважливіших. АВС-аналіз клієнтів

Графік Парето для основних зарубіжних споживачів продукції ТОВ «ОФОРТ» представлений на рисунку 3.1.

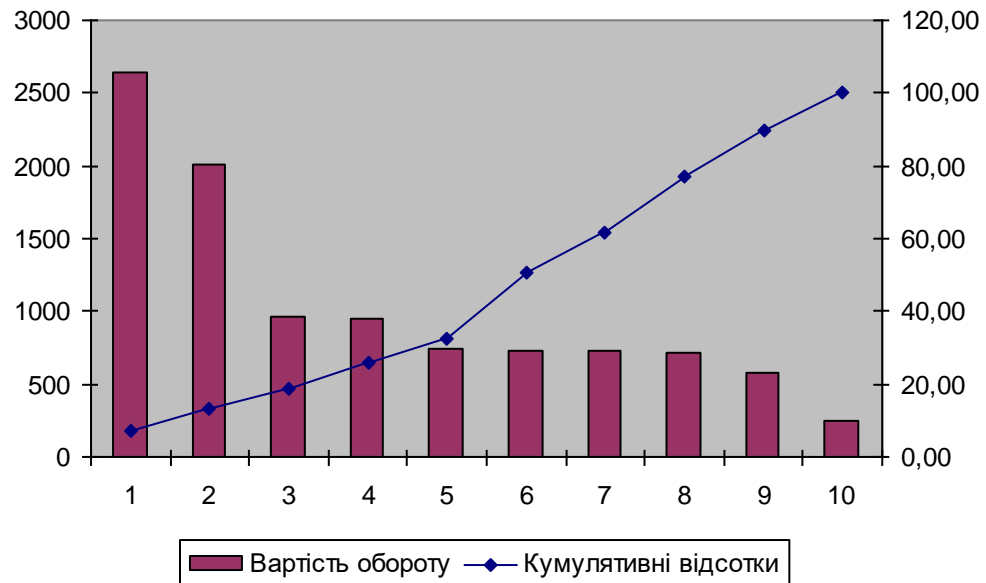


Рис. 3.1 Діаграма Парето для основних зарубіжних споживачів продукції ТОВ «ОФОРТ»

Група А характеризується найвищою часткою вартості закупівель за найнижчою кількісною часткою, вимагає виняткової уваги до клієнта та реалізації особливих процедур щодо його обслуговування. Відповідно група С, а в певних межах і група В, не вимагає реалізації строгих підходів, характерних для групи А, і надає певну свободу у терміновості виконання замовлення та процесі доставки.

З поданих даних розрахуємо коефіцієнт варіації за формулою:

$$V = \frac{\sum_{i=1}^n C_{ij} - \sum_{i=1}^n C_{ij-1}}{\sum_{i=1}^n N_{ij} - \sum_{i=1}^n N_{ij-1}} \quad (3.1)$$

де C_{ij} – кумульована частка закупівель за вартістю для i підприємства;

N_{ij} – кумульована частка закупівель за кількістю для i підприємства;

$$V_{K8}=(25,5-0)/(7-0)=3,66;$$

$$V_{K7}=(45,08-0)/(13,2-0)=3,41;$$

$$V_{K3}=(54,44-45,08)/(18,6-13,2)= 1,73;$$

$$V_{K2}=(63,65-45,08)/(26,1-13,2)= 1,43;$$

$$V_{K9}=(70,92-45,08)/(32,7-13,2)=1,32;$$

$$V_{K1}=(92-77,99)/(77,2-50,7)=0,52;$$

$$V_{K5}=(77,99-45,08)/(50,7-13,2)=0,87;$$

$$V_{K4}=(85,07-45,08)/(61,5-13,2)=0,82;$$

$$V_{K10}=(100-77,99)/(100-50,7)=0,44;$$

$$V_{K6}=(97,58-77,99)/(89,5-50,7)=0,5.$$

Залежно від проміжку, в якому знаходиться коефіцієнт варіації, відносимо його до відповідної групи:

А (якщо $V > 3$),

В (якщо $0,7 < V < 3$),

С (якщо $V < 0,7$)

Виходячи з проведеного аналізу можна сказати, що такі клієнти як К7 - компанія "Polonia" (Польща) та К9 - компанія "TTG" (Туреччина) повинні

обслуговуватись першочергово та якнайкраще. До клієнтів групи В і С не вимагається реалізації строгих підходів та терміновості виконання замовлення.

Аналогічний аналіз можна провести, використовуючи такі показники як обсяг закупівель та прибутковість від даного обсягу закупівель.

Прибутковість кожного клієнта змінюється залежно від того, який товар він закуповує, тому що націнка на різну продукцію різна. Якщо прибутковість більша, ніж 500 тис. дол. США, то клієнта відносимо до групи "А", якщо в межах від 150 до 500, то це група "В", менше 150 - група "С" (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розподіл зарубіжних партнерів ТОВ «ОФОРТ» за групами за
прибутковістю операцій

№ п\п	Клієнти	Місячний обсяг закупівель, тис. дол. США	Прибуток від продаж, тис. дол. США	Рекомендована група
1	К8	2640	660	А
2	К7	2010	502,5	А
3	К3	965	241,25	В
4	К2	950	237,5	В
5	К9	750	187,5	В
6	К5	730	204,4	В
7	К4	730	182,5	В
8	К1	715	143	С
9	К10	575	132,25	С
10	К6	250	62,5	С

Правильне управління в логістиці дозволяє вчасно виконувати усі замовлення на продукцію і контролювати матеріальні потоки на підприємстві. Важливо також розробити стандарти обслуговування споживачів, відповідно до їх важливості, на основі пріоритетів обслуговування.

Відповідно до проведеного аналізу можна поділити клієнтів на три групи, відповідно до їх стратегічної важливості, насамперед за місячними обсягами закупівлі. Клієнти високої важливості (понад 900 тис. дол.. США закупівель)

K2 - компанія "Argo" (Єгипет);

K3 - компанія "Белагроимпорт" (Білорусь);

K7 - компанія "Polonia" (Польща);

K8 - компанія "STEM" (Словаччина);

Клієнти середньої важливості (понад 700 тис. дол.. США закупівель)

K9 - компанія "TTG" (Туреччина);

K5 - компанія "Молдовзернотрейд" (Молдова);

K4 - компанія "Агроинвест" (Білорусь);

K1 – компанія "Degree" (Туреччина);

Клієнти низької важливості (менше за 700 тис. дол.. США закупівель)

K6 - компанія "DELLFi" (Іран);

K10 - компанія "Sabat" (Марокко).

Згідно з положеннями методу ABC можемо виокремити клієнтів групи А - найбільших, наприклад, з точки зору обсягів закупівель, клієнтів групи В - середніх і групи С - дрібних клієнтів. Спосіб групування клієнтів може бути розширений набагато далі, додаючи наступні критерії. Це можуть бути критерії якісного характеру, наприклад, лояльність стосовно фірми, імідж компанії на ринку, платоспроможність клієнта.

В зв'язку з великою проблемою, яка виникає з неплатоспроможності клієнтів, важливим критерієм для ТОВ «ОФОРТ» став саме цей критерій, в результаті чого, групування клієнта прийняла форму, представлену на рис. 3.2. Розглядаючи цю матрицю, клієнтів ділимо на наступні групи:

- А - клієнт, який платить завжди вчасно, і реалізує великі обороти;

- А 1 - клієнт, який реалізує великі обороти, але платить, наприклад, не в термін. Часто перевищує сальдо розрахунків і вимагає втручання або блокади поставок. Його великі обороти виникають найчастіше з великого потенціалу і широкого ринку;

- В - може бути клієнт, який купує сезонно великі партії товарів і в результаті, його річні обороти є досить великі, і платить дуже справно;

- В 1 - може бути клієнт, який купує сезонно великі партії товарів і в результаті, його річні обороти є досить великими, платить однак із запізненням;

- С - може бути клієнт, який діє у ринковій ніші, купує аграрну продукцію, за високими цінами, але його глобальні закупівлі є дуже малими, є однак хорошим платником;

- С 1 - клієнт з невеликим потенціалом оборотів, мало купує і не справно платить.

В процесі дослідження ABC аналізу в ТОВ «ОФОРТ» розділені поняття і групи:

- важливих клієнтів,

- великих клієнтів.

Величина	велика	Клієнт А	Клієнт А 1
обсягів	середня	Клієнт В	Клієнт В 1
закупівель	велика	Клієнт С	Клієнт С 1
		хороший платник	слабкий платник

Платоспроможність

Рис. 3.2 Матриця клієнтів згідно з величиною оборотів і платоспроможністю

У визначенні ключового клієнта можна цими визначеннями користуватися замінно, однак, коли доходимо до докладного аналізу, варто усвідомити собі, що можемо мати справу з великим, але неважливим для фірми клієнтом. Таким клієнтом може бути клієнт А 1 або В 1. Це є ніби великі і середні клієнти, але вони не будуть важливими через ризик продажу.

Вищенаведені чинники трохи ускладнюють прозору оцінку, якою є числа. Однак для відповідної ідентифікації ключових клієнтів ТОВ «ОФОРТ» без сумніву використовує кількісні і якісні критерії.

Неодноразово вже був доведений факт, що у багатьох галузях найбільші клієнти приносять менші доходи, ніж середні. Це спричинено не лише високою витратою отримання великих покупців, але також фактом, що пропонування кількісних знижок може призвести до втрат, навіть у випадку дуже значущих клієнтів. Однак утримування великих клієнтів дозволяє забезпечення неперервності продажу і відповідної величини оборотів. Тим, що може спричинити те, що даний клієнт визнається важливим незалежно від своєї величини, можуть бути: - перспективи розвитку клієнта; - престиж співпраці, значущий пункт у референціях (рекомендаціях) фірми; - дуже великий прибуток від клієнта.

3.2 Напрямки диверсифікації діяльності ТОВ «ОФОРТ» на зарубіжному аграрному ринку

Зовнішньоекономічна діяльність компанії ТОВ «Офорт» на сучасному етапі її розвитку зосереджена в основному на конкуренції з великими міжнародними компаніями – зернотрейдерами (компанія «Cargill»), що здійснюють закупівлю окремих партій товарного зерна, тому компанія здійснює активний пошук нових ринків збуту пропонованої продукції. До факторів, що визначають вибір перспективного ринку необхідно віднести його потенціал, доступність та стабільність.

З врахуванням досвіду трейдерських компаній, що діють на міжнародному ринку зерна, перспективними для українських агровиробників, у тому числі ТОВ «Офорт», слід вважати країни Близького Сходу та Північної Африки. Для визначення потенціалу цих ринків використаємо дані щодо споживання фуражної пшениці у деяких з країн цих регіонів, що наведені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Споживання фуражної пшениці, млн. т

Країна	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2016	2018	2019	2020	$T_{\text{сер}}$	Частка експорту у 2006 р., %	Частка експорту у 2020 р., %
Єгипет	8,83	8,95	8,92	9,30	9,37	9,45	9,56	9,58	9,72	9,96	1,013	36	48
Мавританія	4,71	4,76	4,75	4,79	4,83	4,91	5,32	6,28	6,75	6,94	1,044	27	39
Сірія	7,63	7,92	7,96	8,020	8,11	8,09	8,21	8,27	8,35	8,32	1,009	32	30,5
Йорданія	2,68	2,73	2,83	2,96	2,94	3,11	3,28	4,20	4,25	4,29	1,054	38	43
Марокко	6,17	6,21	6,25	6,29	6,81	7,12	7,25	7,21	7,42	7,76	1,026	28	32
Малі	4,28	4,17	4,23	4,31	4,38	4,41	4,46	4,59	4,63	4,68	1,009	49	54
Туніс	3,11	3,16	3,14	3,19	3,23	3,28	3,31	3,43	3,40	3,41	1,010	28	24
ОАЕ	1,18	1,36	1,47	1,53	1,59	1,67	2,11	2,04	2,08	2,12	1,067	56	68
Йемен	2,01	2,07	2,19	2,83	2,96	3,38	3,35	4,41	4,43	4,86	1,103	54	62

Здійснено за даними наведеними у таблиці 3.7 дослідження динаміки споживання фуражної пшениці.

Для цього обчислимо середній темп зростання цього показника за допомогою формули:

$$T_{\text{сер}} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_0}}, \quad (3.1)$$

де $T_{\text{сер}}$ – середній темп зростання, y_n – значення показника у n -му році, y_0 – його значення у початковому році ряду динаміки, n – кількість років.

Як свідчить розрахунок, наведені в таблиці темпи зростання споживання фуражної пшениці серед країн, що вибрані об'єктом дослідження, спостерігаються у Йемену. Середній темп зростання цього показника тут становить 1,103, тобто у середньому з рік зростання споживання фуражної пшениці становить близько 10,3%, що пов'язано з високими темпами розвитку тваринницького сектору. Вибір для дослідження регіонів Близького Сходу та

Країн Північної Африки обумовлений великою часткою імпорту у споживанні фуражної пшениці (наприклад, для ОАЕ цей показник у 2020 році становив 68%, для Йємену 62%, Малі – 54%), наявність зростання споживання, що супроводжується зростання обсягів імпорту, та досвідом експорту у ці регіони пшениці з України, що зарекомендувала себе на місцевому ринку як товар, у якого співвідношення «ціна - якість» є близьким до оптимального. У той же час, останнім часом спостерігається тенденція до погіршення якості зерна, що експортується з України у ці регіони, що може спричинити втрату ринків української фуражної пшениці на Близькому Сході та Північній Африці. У зв'язку з цим перспективним вдається вихід на ці ринки компанії, що пропонує за конкурентноздатними цінами зерно такої ж якості.

Виходячи з високого рівня темпів зростання споживання фуражної пшениці, а також значної частки експорту у споживанні, можна зробити висновок про те, що перспективними зарубіжними ринками для фуражної пшениці ТОВ «Офорт» є ринки Йємену та ОАЕ.

Використовуючи дослідження тенденції зростання обсягів споживання фуражної пшениці у Йємені та ОАЕ, обчислимо прогноз необхідних обсягів експорту у ці країни у 2021 та 2022 рр. Для цього використаємо модель лінійного тренду: $x = a_0 + a_1 t$, де x – прогнозований показник, t – час, коефіцієнти a_0 та a_1 знаходяться за формулами:

$$a_1 = \frac{\sum t_i x_i - n \bar{t} \bar{x}}{\sum t_i^2 - n (\bar{t})^2}, \quad a_2 = \bar{x} - a_1 \bar{t}, \quad \bar{x} = \frac{1}{n} \sum x_i, \quad \bar{t} = \frac{1}{n} \sum t_i$$

x_i – значення показника для рівня ряду динаміки t_i , n - кількість рівнів ряду динаміки (кількість років).

Виконаємо розрахунки для Йємену та використаємо таблицю 3.8.

$$\bar{t} = \frac{1}{n} \sum t_i = \frac{1}{10} \sum t_i = 5.5$$

Дані для розрахунку обсягів експорту у Йемен

Рік	Рівень ряду динаміки, t_i	Споживання фур. пш., x_i , млн.т	$t_i * x_i$	t_i^2
2010	1	2,01	2,01	1
2011	2	2,07	4,14	4
2013	3	2,19	6,57	9
2014	4	2,83	11,32	16
2015	5	2,96	14,8	25
2016	6	3,38	20,28	36
2017	7	3,35	23,45	49
2018	8	4,41	35,28	64
2019	9	4,43	39,87	81
2020	10	4,86	48,60	100
Загалом	55	32,49	206,32	385

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum x_i = \frac{1}{10} \sum x_i = 3,249$$

$$a_1 = \frac{206,32 - 10 \cdot 5,5 - 3,249}{385 - 10 \cdot (5,5)^2} = 0,335$$

$$a_0 = 3,249 - 0,335 \cdot 5,5 = 1,407$$

$$x = 1,407 + 0,335t$$

Для 2021 року ($t = 11$) отримуємо

$$x = 1,407 + 0,335 \cdot 11 = 5,092 \text{ (млн.. т)}$$

Для 2022 року ($t = 12$) отримуємо

$$x = 1,407 + 0,335 \cdot 12 = 5,427 \text{ (млн.. т)}$$

При збереженні частки експорту у 62% (на рівні 2020 року) обсяг ввезеної з-за кордону фуражної пшениці у Йємені у 2022 році $5,427 \cdot 0,62 = 3,365$ млн.т. У 2020 р. цей показник склав 3,013 млн. т, тобто прогнозоване збільшення обсягів експорту складе 0,352 млн.т.

Виконаємо аналогічні дослідження для ОАЕ.

Таблиця 3.9

Дані для розрахунку обсягів експорту у ОАЕ

Рік	Рівень ряду динаміки, t_i	Споживання фур. пш., x_i , млн.т	$t_i \cdot x_i$	t_i^2
2010	1	1,18	1,18	1
2011	2	1,36	2,72	4
2013	3	1,47	4,41	9
2014	4	1,53	6,12	16
2015	5	1,59	7,95	25
2016	6	1,67	10,02	36
2017	7	2,11	14,77	49
2018	8	2,04	16,32	64
2019	9	2,08	18,72	81
2020	10	2,12	21,20	100
Загалом	55	17,15	103,41	385

$$\bar{t} = \frac{1}{n} \sum t_i = \frac{1}{10} \sum t_i = 5.5$$

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum x_i = \frac{1}{10} \sum x_i = 1.715$$

$$a_1 = \frac{103.41 - 10 \cdot 5.5 \cdot 1.715}{385 - 10 \cdot (5.5)^2} = 0.110$$

$$a_0 = 1,715 - 0,11 \cdot 5,5 = 1,11$$

$$x = 1,11 + 0,11t$$

Для 2021 року ($t = 11$) отримуємо

$$x = 1,11 + 0,11 * 11 = 2,32 \text{ (млн. т)}$$

Для 2022 року ($t = 12$) отримуємо

$$x = 1,11 + 0,11 * 12 = 2,43 \text{ (млн. т)}$$

При збереженні частки експорту у 68% обсяг експорту фуражної пшениці у ОАЕ у 2022 році $2,32 * 0,68 = 1,65$ млн.т.

Таким чином, виконане дослідження дозволяє визначити як перспективні міжнародні ринки для експорту фуражного зерна ТОВ «Офорт» Йемен та ОАЕ.

Як було відзначено у попередньому розділі, суттєвим напрямком що дозволить значно підвищити ефективність експортних операцій компанії ТОВ «Офорт» за рахунок зниження витрат на зберігання та обробку зерна та підвищення його якості та дасть змогу підвищити конкурентноздатність продукції підприємства на міжнародному ринку є створення власних центрів зберігання зернової продукції.

Це може бути реалізовано у вигляді придбання або побудови власного елеватора. Сучасний зерновий комплекс складається з 10 секцій що дозволяє одночасно зберігати близько 42 тис. т пшениці одночасно. Такий комплекс потрібно обладнати лініями приймання та розвантаження зерна, яке транспортується залізничним та автомобільним транспортом. Елеватор повинен забезпечувати послуги по зберіганню врожаю олійних культур. У відповідності до стандартів що дотримуються на сучасних зернозберігальних комплексах Європи, зерносклади повинні бути обладнані автоматичним приладом для діагностики стану зерна. Це виключить вплив людського фактору на оцінку показників його якості. При цьому сучасна система транспортування та відвантаження «легкий потік» зменшує кількість битого зерна, що особливо важливо при транспортуванні та розвантаженні зерна кукурудзи. На думку експертів, термін окупності даного проекту складе близько 5 років. Будівництво елеватора подібного типу коштує близько 3-4 млн. доларів США. Будівництво

власних зернохосовищ та придбання уже працюючих елеваторів є характерними тенденціями розвитку великих підприємств аграрного сектору України. Наявність власних зернохосовищ дозволяє більш ефективно керувати логістичним потоком у компанії. Слід враховувати, що придбання діючого елеватора такої місткості хоча і буде коштувати дешевше (близько 1,5 млн. дол. США), але існуючі державні елеватори, що можуть бути придбані у власність компанії вимагають повної реконструкції та придбання сучасного обладнання, яке загалом буде коштувати дорожче ніж будівництво нового елеватора.

Альтернативним шляхом вирішення проблеми зберігання та поліпшення якості експортної зернової продукції є придбання італійських зерносушилок. При цьому слід враховувати, що подібні сушили розраховані на порційний вид завантаження від 5 до 40 тон. З одного боку, при великих обсягах зерна на збереженні це вимагає придбання компанією близько 40 зерносушилок вартістю 50 тис. дол. США кожна. Перевагою їх використання є низькі енерговитрати, що на подібних комплексах складають близько 46 коп. за просушування 1 т зерна у той час, як енерговитрати на просушування на елеваторах складають 4,2 грн.

Таким чином, здійснене у даному розділі дослідження свідчить, що основними перспективними ринками збуту для ТОВ «Офорт» є ринки Об'єднаних Арабських Еміратів та Йємену.

ВИСНОВКИ

Як показало дослідження, виконане у першому розділі даної роботи, можна визначити традиційну диверсифікацію, що передбачає збереження діючого виробництва з розширенням асортименту спорідненими видами продукції (концентрична), або освоєння ринку з продукцією, технологія виробництва якої дещо відмінна від виробництва основної продукції (горизонтальна, вертикальна) та нетрадиційну диверсифікацію, яка полягає у зверненні до нових продуктів, ринків (конгломератна).

Стратегія управління аграрними підприємствами вимагає:

- оптимальних розмірів землеволодіння;
- раціонального рівня спеціалізації та кооперації;
- асортименту продукції, орієнтованого на споживача;
- обґрунтованих обсягів виробництва;
- відповідального ставлення до збереження якісних показників земельних ресурсів;
- розгалуженої мережі збуту продукції;
- застосування ресурсозберігаючих технологій і екологічного землеробства;
- чіткого обліку і контролю всіх видів витрат.

Аналіз бізнес-середовища вітчизняного агровиробника, яке було проведене у другому розділі виявило, що Україна має значні можливості експорту сільськогосподарської продукції. Вже в даний час суб'єкти аграрного сектора національної економіки забезпечують майже третину товарного експорту країни. При створенні належних умов відтворення українська земля може нагодувати 145-150 млн. осіб, а експорт сільськогосподарської продукції дорівнювати 16-18 млрд. дол.

Експортний потенціал аграрних підприємств повною мірою може бути реалізований або за умови самостійного виконання зовнішньоторговельних

операцій з іноземними контрагентами, що унеможлиблюється конкурентною побудовою ринків, структурою систем ринкового розподілу продукцію та низьким рівнем ринкової влади аграрних підприємств, або за рахунок безпосередньої співпраці аграрних підприємств з експортерами сільськогосподарської продукції, що також не є типовим для вітчизняного ринку. За таких умов аграрні підприємства змушені використовувати при здійсненні виробничо-збутової діяльності довгі канали ринкового розподілу своєї продукції, співпрацюючи з посередниками нижчих рівнів маркетингової інфраструктури ринку сільськогосподарської продукції.

У процесі вивчення ефективності системи управління ТОВ „ОФОРТ”, що здійснене у другому розділі було визначено особливості реалізації діяльності цього суб’єкта ринку сільськогосподарської продукції. Дослідження виявило зростання основних показників господарської діяльності ТОВ „ОФОРТ” у звітному році. Це підприємство є одним з суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності в Україні у сфері АПК та здійснює диверсифікований збут сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки. Основними видами експортної продукції підприємства є пшениця кормова, а також олія соняшникова, шрот соняшника та насіння соняшника. Основними ринками збуту продукції ТОВ „ОФОРТ” є такі країни як Туреччина, Польща та Словаччина, Марокко, Білорусь, Молдова.

ТОВ „ОФОРТ” має конкурентів на ринку своєї продукції таких як: “МТ-1”, “Оптимум”, “Серна”, “Сонячні Семена”, “Топфер”, “Каргілл”. Між цими трейдерами та компаніями місцевого значення розбивається боротьба за закупівлю насіння соняшника та інші зернові групи.

Компанія – трейдер, що займалась переважно експортом зерна, поступово перетворюється на потужний диверсифікований бізнес, що розширює сферу своєї діяльності за рахунок входження у інші галузі агропромислового комплексу.

Оскільки за оборотом профілюючим напрямом діяльності компанії протягом всього її існування є експорт зернових, то перспективним видається

розширення діяльності ТОВ «ОФОРТ» у сферу її вирощування, тобто створення власної сировинної бази для експорту зернових за рахунок оренди або придбання землі у сільськогосподарських виробників, що дозволить знизити ризики збитків при експорті зернових.

Здійснений SWOT аналіз для ТОВ «ОФОРТ» виявив, що при такій структурі факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають ефективність діяльності організації, оптимальним варіантом вибору конкурентної стратегії, є стратегія диверсифікації. На даний момент вона реалізується шляхом експорту зернових різних видів та продукції їх переробки.

Як показало здійснене дослідження, підвищення ефективності реалізації системи управління вітчизняних підприємств – суб'єктів аграрного ринку пов'язане з пошуком та виходом на нові перспективні сегменти світового ринку аграрної продукції, визначенням оптимального кола зарубіжних партнерів, приведенням у відповідність до світових стандартів якості зернової продукції, що пропонують вітчизняні компанії на світовому ринку, а також вдосконаленням експортної стратегії підприємства.

Важливим завданням в діяльності компанії ТОВ «ОФОРТ» є правильне формування результативної дійової стратегії у сфері логістичного обслуговування клієнта. З цією метою на підприємстві зроблено спробу аудиту системи обслуговування клієнтів і визначити напрямки його вдосконалення з метою отримання переваги перед конкурентами.

Розрахунок оптимального рівня обслуговування проводиться відповідно до вимог основних споживачів та їх пріоритетів у обслуговуванні. Підґрунтям для прийняття рішення у цьому випадку є результати маркетингового дослідження, в якому споживачам пропонувалось визначити найважливіші показники обслуговування.

Ключовим клієнтом ТОВ «ОФОРТ» може бути клієнт: який реалізує з фірмою найбільші обороти; якого не можна втратити з причин престижу; який у майбутньому міг би стати джерелом більших прибутків для фірми за умови

більш тісної співпраці з ним; який має особливі вимоги; який є рентабельним і стабільним на ринку.

Виходячи з проведеного ABC аналізу можна сказати, що такі клієнти як компанія "Polonia" (Польща) та "TTG" (Туреччина) повинні обслуговуватись першочергово та якнайкраще. До клієнтів групи В і С не вимагається реалізації строгих підходів та терміновості виконання замовлення.

Аналогічний аналіз було проведено, використовуючи такі показники як обсяг закупівель та прибутковість від даного обсягу закупівель. Прибутковість кожного клієнта змінюється залежно від того, який товар він закуповує, тому що націнка на різну продукцію різна. Якщо прибутковість більша, ніж 500 тис. дол. США, то клієнта відносимо до групи "А", якщо в межах від 150 до 500, то це група "В", менше 150 - група "С". До клієнтів високої важливості (понад 900 тис. дол. США закупівель) за даними ABC аналізу можна віднести: компанію "Argo" (Єгипет); компанію "Белагроимпорт" (Білорусь); компанію "Polonia" (Польща) та компанію "STEM" (Словаччина).

Перед розробкою напрямків підвищення ефективності управління керівництво підприємства повинно здійснити дослідження потенційних ринків збуту, визначивши як перспективний ринок країн Близького Сходу. Виходячи з високого рівня темпів зростання споживання фуражної пшениці, а також значної частки експорту у споживанні, можна зробити висновок про те, що перспективними зарубіжними ринками для фуражної пшениці ТОВ «Офорт» є ринки Йємену та ОАЕ. В роботі обчислено прогностні показники обсягів експорту фуражної пшениці в 2021 та 2022 рр. у Йємен та Об'єднані Арабські Емірати.

Вдосконалення менеджменту маркетинг-мікс підприємства - це складний і відповідальний процес, в рамках якого аграрні компанії малого бізнесу мають проводити такі заходи:

- проведення маркетингових досліджень з метою виявлення відповідності основних показників діяльності підприємства світового рівня (рівень платоспроможного попиту: обсяг, ціна, рівень якості, номенклатура і асортимент);

- оцінка експортного потенціалу підприємства;
- формулювання конкретних цілей виходу на зовнішні ринки (поточний, короткостроковий, довгостроковий план);
- вибір експортної стратегії підприємства;
- систематичний аналіз діяльності підприємства на зовнішньому ринку;
- контроль виконання поставлених цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Потрібно відзначити, що обов'язковою процесом, необхідним для оцінки доцільності виходу підприємства на зовнішні ринки, є оцінка експортного потенціалу аграрного підприємства.

Реалізація пропонованої системи заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність ТОВ «ОФОРТ».

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Воронецька І.С. Економічні засади диверсифікації виробництва в агропромисловому секторі. URL : http://www.rusnauka.com/24_NPM_2010/Economics/71164.doc.htm (дата звернення: 15.09.20)
2. Цогла О.О. Переваги та недоліки стратегії диверсифікації підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 5. С. 148–152.
3. Грушак З.М. Диверсифікація як стратегія діяльності. *Економіка, фінанси, право*. 2016. № 5. С. 6–9.
4. Богачевська К.В. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. *Вісник Криворізького національного університету*. 2015. № 33. URL : <http://knu.edu.ua/Files/Verstka33/71.pdf> (дата звернення: 15.09.20)
5. Грабович Т.С. Диверсифікація як можливий напрям зростання промислового підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2016. № 58. URL : <http://www.kpi.kharkov.ua/archive> (дата звернення: 15.09.20)
6. Ансофф І. Стратегическое управление. Минск : Экономика, 2018. 519 с.
7. Gort M. Diversification and integration in American industry. Princeton : Princeton University Press, 2015. 325 p/
8. Jaquemin A., Berry C. Entropy Measure of Diversification and Corporate Growth II. *The J. of Industrial Economics*. 2019. Vol. 27. Issue 4. P. 359-369.
9. Филипп Котлер. Основы маркетинга. Минск : Центр гуманитарных технологий. 2018. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5091>. (дата звернення: 17.09.20)
10. Кунц Рогер М. Стратегия диверсификации и цели предприятия. *Проблемы теории и практики управления*. 2017. № 1. С. 5–8.
11. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. Київ : КНЕУ, 2016. 152 с.

12. Рудык Н. Б. Конгломератные слияния и поглощения. Книга о пользе и вреде непрофильных активов. Минск: Дело, 2015. 223 с.
13. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств. Київ : КНЕУ, 2018. 624 с.
14. Кавун О.О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення. *Проблеми економіки*. 2016. №2. С.243–247.
15. Корінько М. Д. Диверсифікація як стратегія розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5. С. 12-17.
16. Корінько М. Д. Диверсифікація в історії економічної думки. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №1. С. 2-5.
17. Боржова В. А., Маслак Н. Г., Корецький М. Х. Диверсифікація, сільськогосподарського виробництва фермерських господарств. Суми: Довкілля, 2018. 186 с.
18. Штефаніч Д. Управління підприємницьким ризиком. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 224 с.
19. Красносова Е. Н. Диверсификация глобальное направление маркетинговой стратегии предприятия в условиях становления рыночных отношений. *Вестник ХДЕУ*. 2018. №2. С. 57–59.
20. Коноплицкий В., Филина А. Это бизнес. Толковый словарь экономических терминов. Киев: МСП «Альтерпрес», 2016. 448 с.
21. Габаліс В. Г. Диверсифікація в системі стратегічного планування промислового виробництва. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. №3.
22. Грушак З. М. Диверсифікація стратегії діяльності. *Економіка, фінанси, право*. 2016. №5. С. 35–42.
23. Горшков В. Е. Корпоративная стратегия промышленной компании в условиях расширяющейся диверсификации : монография. Бердянск : БГУ, 2001. 350 с.
24. Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Кількісні показники динаміки розвитку агроформувань як індикатори економічного зростання аграрного сектору.

Економіка та підприємництво. 2017. Вип. 38. С. 20–31.

25. Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С. Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. №1. С. 11-21.

26. Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Вибір стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств на основі застосування матриці БКГ. *Інноваційна економіка*. 2017. №11-12 (72). С.85–91.

27. Окландер М.А., Яшкін Д.С. Methodological approaches to logistic. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3 (13). С. 37–42.

28. Гжегож В. Колодко Від шоку до терапії. 2015. URL: <http://www.ji.lviv.ua/ji-library/kolodko/kolodko-4.htm>. (дата звернення: 18.09.20)

29. Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов. Минск : Юрайт, 2016. 474 с.

30. Глобальна економіка. URL: <http://www.theglobaleconomy.com/rankings/happiness/>. (дата звернення: 18.09.20)

31. Милованов Е. Стратегия диверсификации основа финансовой устойчивости многопрофильного предприятия бытового обслуживания. *Проблемы теории и практики управления*. 2016. №10. С. 96–104.

32. Quah, D. Empirical cross-section dynamics in economic growth. *II European Economic Review*. 2017. № 37 (2/3). P. 426-434.

33. Новицкий Е.Г. Стратегическое планирование в высоко диверсифицированных корпоративных структурах: о мировой практике и опыте АФК «СИСТЕМА». *РЭЖ*. 1999. №8. С. 72-78.

34. Амбросов В.Я. Системні зв'язки організаційної структури підприємств. *Економіка АПК*. 2017. №7. С. 110–116.

35. Комліченко О.О. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як основа підвищення конкурентоспроможності. *Економічні науки. Економіка сільського господарства. Вісник Херсонського аграрного університету*. 2019. №12. С. 157–162.

36. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Киев: Мирта, 2019. 896 с.

37. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: навч. посіб. Киев: Центр навч.

л-ри, 2015. 352 с.

38. Зіновчук В. В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : Логос, 2017. 380 с.

39. Евглевская Т.А. Специализация, интеграция и диверсификация в АПК: (теория и практика): автореф. дис. на соискание учён. степени канд. экон. наук: 08.00.05 / Винница, 2017. 23 с.

40. Дмитренко О.М. Види стратегії диверсифікації та особливості її реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2017. №2. С.121–125.

41. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. Киев : Мира, 2017. 239 с.

42. Дудар Т.Г. Формування ринку конкурентоспроможної агропродовольчої продукції: теорія, методика, перспективи: монографія. Тернопіль: Екон. думка, 2019. 246 с.

43. Мустафаев А. Агропродовольственный потенциал рынка. *Международ. с.-х. журнал*. 2019. №3. С. 39–40.

44. Новичков В.И. Аграрная политика: учеб. пособие. Минск: Лира, 2017. 288 с.

45. Попова О.Л. Сталий розвиток агросфери України: політика і механізми. Київ: 2019. 351 с.

46. Рябенко Л.М. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень суб'єктами аграрного ринку. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2018. №245. С. 877–881.

47. Саблук П.Т. Розвиток земельних відносин в Україні. Київ : ННЦ ІАЕ, 2016. 382 с.

48. Россоха В.В. Теоретико-методичні засади формування, розвитку та оцінювання виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. Київ: ННЦ ІАЕ, 2019. 94 с.

49. Саблук П.Т. Формування міжгалузевих відносин: проблеми теорії та методології. Київ : ІАЕ, 2017. 294 с.

50. Регіони України за 2019 р.: стат. зб. / за ред. О.Г. Осауленка. Київ :

Державний ком. статистики України, 2020. 804 с.

51. Офіційний веб сайт Держкомстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 18.09.20)
52. Нейкова Л. І. Проблеми виходу вітчизняних підприємств АПК на закордонні ринки URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (дата звернення: 19.09.20)
53. Нелеп В. Оцінка експортних можливостей агропродовольчого комплексу України. *Економіка України*. 2019. №9. С. 54–63.
54. АПК виведе Україну з кризи, експерти. URL: http://ukr.lb.ua/news/11/17/286340_apk_ukrainu_krizisa_.html (дата звернення: 17.09.20)
55. Нибулон встретил Новый год экспортом 4 млн. т зерна URL: <http://agroconf.org/content/nibulon-vstretil-novyy-god-eksportom-4-mlntn-zerna> (дата звернення: 15.09.20)
56. Зерно Причорномор'я-2020: на сторожі глобальної продовольчої безпеки. URL: <http://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/zerno-prichornomorya-2016-na-sto> (дата звернення: 12.09.20)
57. Експорт в ЄС після Угоди про асоціацію: товари сільського господарства URL: http://texty.org.ua/pg/article/editorial/read/49316/Jeksport_v_JeS_pisla_Ugody_pro_asociaciju_rozhi-globalnoiprodoovolchoi-bezpeki.html (дата звернення: 18.09.20)
58. Агропромисловий комплекс України URL: <http://www.finobzor.com.ua/themes/topic/apk>. (дата звернення: 17.09.20)
59. Ukraine business & economy. Статистичний сайт URL: <http://www.oon.com.ua> (дата звернення: 17.09.20)
60. Статистика: зерно. Ежемесячный статистический отчет. URL : <https://www.apk-inform.com/subscription/zerno> (дата звернення: 18.09.20)
61. Офіційний сайт ТОВ «ОФОРТ». URL : <http://www.ofort.com.ua> (дата звернення: 15.09.20)

ДЕКЛАРАЦІЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ
ЗДОБУВАЧА СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗНУ

Я Мирошник Анна Олександрівна, студент(ка) 2 курсу, заочної форми здобуття освіти, менеджменту факультету, спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності адреса електронної пошти _____,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему: «Механізм управління аграрним підприємством ТОВ «Офорт» в умовах міжнародної диверсифікації бізнесу»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Мирошник А. О.

Богданов С.М.