

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Адаптивний менеджмент бізнес-процесів виробничого
підприємства»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0730-БА-3
галузі знань 07 Управління і адміністрування
спеціальність 073 Менеджмент
освітня програма Бізнес-адміністрування
Кузнецов Є.В.

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук, доцент

Олійник О. М.

Рецензент: завідувач 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
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Галузь знань 07 Управління і адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
« _____ » _____ 2021 року

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

Кузнецов Євген Володимирович

1. Тема роботи: «Адаптивний менеджмент бізнес-процесів виробничого підприємства»

керівник роботи Олійник О. М., кандидат філософських наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
затверджені наказом ЗНУ від 13.05.2021 року № 696-с

2. Строк подання студентом роботи 28.11.2021 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 АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

2 СУЧАСНИЙ СТАН МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПП «БАШИНСЬКА Т.С.» НА АГРАРНОМУ РИНКУ

3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПП «БАШИНСЬКА Т.С.»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .
 9 таблиць
 7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	26.04.2021	
2.	Затвердження змісту роботи.	28.04.2021	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	28.04.21-16.05.21	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.21-23.05.21	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.21-27.05.21	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.21-25.06.21	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.21-29.08.21	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.21-05.10.21	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	06.10.21-14.10.21	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.21-30.10.21	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	01.11.21-06.11.21	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.11.2021	
13.	Проходження нормоконтролю.	11.11.21-17.11.21	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	28.11.2021	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	Грудень 2021	

Студент _____ Є. В. Кузнєцов
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ С. В. Маркова
 (підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 62 с., 9 табл., 7 рис., 70 джерел.

Предметом дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти адаптаційного менеджменту підприємництва агробізнесу в Україні.

Об'єктом дослідження: процеси функціонування підприємництва агробізнесу в умовах вітчизняної економіки.

Мета дослідження: визначення, на основі аналізу діяльності підприємства агробізнесу ПП «Башинська Т.С.» основних шляхів підвищення ефективності його бізнес-процесів.

Методи дослідження: історичний, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, графічний і табличний методи, наукового абстрагування, узагальнення.

Специфіка роботи полягає у формулюванні, систематизації, теоретико-методичному обґрунтуванні та практичному вирішенні завдань щодо вдосконалення бізнес-процесів компанії у системі менеджменту підприємств агропромислового комплексу України.

У роботі було систематизовано та проаналізовано теоретичні та практичні аспекти адаптивного менеджменту; з'ясовано місце адаптивного менеджменту в системі управління бізнес-процесами підприємства; проаналізовано ефективність функціональної політики одного з підприємств малого бізнесу агропромислового комплексу України - ПП «Башинська Т.С.»; досліджено фактори, що впливають на адаптивність та ефективність бізнес-процесів ПП «Башинська Т.С.»; здійснено ABC аналіз та визначити перспективних зарубіжних партнерів компанії ПП «Башинська Т.С.»; запропоновано напрямки вдосконалення механізму адаптації підприємства агробізнесу до невизначеності зовнішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо формування напрямків вдосконалення адаптації бізнес-процесів агропромислового підприємства, що діє на ринку зернових культур.

**АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ,
АГРОБІЗНЕС, МАЛИЙ БІЗНЕС, АГРОПРОМИСЛОВИЙ КОМПЛЕКС,
РИНОК ЗЕРНА.**

ABSTRACT

Qualifying Master's work: 62 p., 9 Tabl., 7 Fig., 70 sources.

The subject of research: theoretical and methodological and applied aspects of adaptive management of agribusiness entrepreneurship in Ukraine.

The object of research: the processes of functioning of agribusiness enterprises in the conditions of the domestic economy.

Purpose of the study: definition, based on the analysis of agribusiness enterprises PE "Bashinskaya T.S. The main ways to increase the efficiency of its business processes.

Research methods: historical, analysis and synthesis, induction and deduction, graphic and table methods, scientific abstraction, generalization.

The specificity of the work is to formulate, systematize, theoretical and methodological substantiation and practical decision of tasks to improve business processes of the company in the management system of enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine.

The paper was systematized and analyzed the theoretical and practical aspects of adaptive management; The place of adaptive management in the management system of business processes of the enterprise is clarified; The effectiveness of the functional policy of one of the small businesses of the agro-industrial complex of Ukraine - PE "Bashinskaya T.S." is analyzed; The factors influencing the adaptability and efficiency of business processes of PE "Bashinskaya TS" are investigated; ABS analysis and determine the promising foreign partners of the company PP "Bashinskaya T.S."; The directions of improvement of the mechanism of adaptation of agribusiness enterprises to the uncertainty of the external environment are proposed.

The practical significance of the results obtained is to substantiate recommendations for the formation of directions for improving the adaptation of business processes of agro-industrial enterprise operating in the grain crop market.

Adaptive Management, Situation Management, Agribusiness, Small Business, Agro-Industrial Complex, Grain Market.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Сутність адаптивного менеджменту.....	10
1.2 Принципи адаптивного менеджменту у загальній системі управління бізнес-процесами підприємства	13
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПП «БАШИНСЬКА Т.С.» НА АГРАРНОМУ РИНКУ	15
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «Башинська Т.С.» та його адаптаційних можливостей.....	15
2.2 Ефективність менеджменту бізнес-процесів аграрного підприємства ПП «Башинська Т.С.».....	22
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПП «БАШИНСЬКА Т.С.»	29
3.1 Зниження рівня невизначеності бізнес-процесів підприємства агробізнесу з використанням ABC-аналізу.....	29
3.2 Напрямки вдосконалення механізму адаптації ПП «Башинська Т.С.» до невизначеності зовнішнього середовища.....	44
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	53
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	57

ВСТУП

В умовах наростаючої невизначеності макроекономічного середовища перед організаціями гостро постає завдання по-новому вирішувати проблему виживання та зміцнення позицій у конкурентній боротьбі. Для успішного функціонування підприємства в таких умовах необхідний високий рівень організації його виробничо-господарської діяльності, який забезпечується відповідною системою управління. Пошук принципово нових форм та методів управління є найважливішим фактором, що впливає на довгостроковий сталий розвиток організації.

До наукових підходів підвищення ефективності функціонування належить концепція адаптивного управління підприємством, у процесі активізації якої закладається обґрунтованість рішень щодо досягнення гнучкості та варіативності організаційних систем, що відповідають завданням інноваційної стратегії. В основу цього підходу закладено механізм, що дозволяє гнучко реагувати на трансформації в ринковому середовищі та адаптуватися до них з метою запобігання кризовим ситуаціям.

Враховуючи масштабність і частоту змін, що відбуваються у світі, виникає необхідність підвищити оперативність реагування на процеси, що відбуваються. Для цього необхідно заохочувати оперативне реагування на зміни та адаптивність.

Проблеми функціонування підприємництва агробізнесу були і залишаються об'єктом досліджень науковців багатьох країн світу. Вагомий внесок у розроблення теорії малого бізнесу зробили такі класики економічної науки: Р. Гільфердінг, П. Друкер, Р. Кантильон, А. Маршал, Ж.-Б. Сей, А. Сміт, Й. Шумпетер та ін. Дослідженню теоретичних і практичних проблем діяльності підприємництва агробізнесу присвячені праці таких зарубіжних вчених: О. Анісімов, Е. Бухвальд, К. Буш, О. Віленський, В. Гамза, О. Горшеніна, А. Ковальова, К. Кунце, М. Лапуста, О. Малієва та ін. Після

проголошення незалежності України, коли фактично розпочався етап становлення правового поля для ведення підприємницької діяльності, посилюється інтерес вітчизняних вчених до дослідження різних аспектів функціонування малого підприємництва. Цим питанням присвятили праці такі провідні українські науковці: В. Боронос, Л. Буряк, З. Варналій, О. Ватаманюк, Л. Воротіна, С. Дрига, В. Збарський, Є. Іонін, О. Квасовський, Д. Книш, О. Ковалюк, М. Крупка, О. Кундицький, Р. Ларіна, С. Лобозинська, В. Ляшенко, І. Михасюк, З. Патора-Висоцька, В. Плиса, Ж. Поплавська, С. Реверчук, А. Хоронжий, М. Хураса та ін. Незважаючи на значну кількість досліджень у цій сфері, проблеми розвитку адаптації бізнес-процесів підприємств агробізнесу недостатньо вивчені. Саме тому необхідність дослідження теоретичних засад і прикладних аспектів розвитку підприємництва агробізнесу обумовили актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи магістра.

Метою даної кваліфікаційної роботи магістра визначення на основі аналізу діяльності підприємства агробізнесу ПП «Башинська Т.С.» основних шляхів підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення цієї мети повинно бути вирішено наступні завдання:

- систематизувати та проаналізувати теоретичні та практичні адаптивного менеджменту;
- з'ясувати місце адаптивного менеджменту в системі управління бізнес-процесами підприємства;
- проаналізувати ефективність функціональної політики одного з підприємств малого бізнесу агропромислового комплексу України - ПП «Башинська Т.С.»;
- дослідити фактори, що впливають на адаптивність та ефективність бізнес-процесів ПП «Башинська Т.С.»;
- здійснити АВС аналіз та визначити перспективних зарубіжних партнерів компанії ПП «Башинська Т.С.»;

– запропонувати напрямки вдосконалення механізму адаптації підприємства агробізнесу до невизначеності зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження: процеси функціонування підприємництва агробізнесу в умовах вітчизняної економіки.

Предметом дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти адаптаційного менеджменту підприємництва агробізнесу в Україні.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Серед них варто виокремити такі: історичний – для висвітлення еволюції нормативно-правового забезпечення малого підприємництва; методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції – для розкриття наукових підходів до тлумачення понять, а також для обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків і визначення чинників, які впливають на розвиток малого бізнесу в сучасних умовах; метод порівняння. Крім того, задля наочного подання результатів дослідження застосовано графічний і табличний методи, а також методи наукового абстрагування, узагальнення й конкретизації використано для формулювання наукових тверджень і висновків.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України та інших держав; аналітичні й статистичні матеріали Державної служби статистики України, Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва, Інтернет- публікації.

Новизна дослідження полягає у формулюванні, систематизації, теоретико-методичному обґрунтуванні та практичному вирішенні завдань щодо вдосконалення адаптивного менеджменту підприємств малого бізнесу агропромислового комплексу України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність адаптивного менеджменту

Адаптивне управління зародилося у 70-ті роки минулого століття. Класичною працею, яка заклала основи адаптивного управління, вважається «Екологічні системи. Адаптивна оцінка та управління» К. С. Холдінга [2]. У 1990-ті роки застосування концепції адаптивного управління поширилося на соціальні та політичні науки, зокрема, увага вчених-економістів була звернена на вплив соціальних та політичних процесів на управління стійкістю розвитку суспільства.

Сьогодні адаптивне управління – це сукупність концепцій та методологій, сформованих у різних наукових та практичних сферах. У західній традиції ця економічна категорія як і розуміється як адаптивне управління ресурсами, тоді як у трактуванні вчених країн СНД адаптивний менеджмент передбачає прийняття ефективних управлінських рішень за умов високої невизначеності довкілля метою посилення конкурентоспроможності організації.

Таким чином, можна зробити висновок, що адаптивне управління при всій своїй значущості є новим напрямом теорії та практики менеджменту, що не має поки всієї повноти наукової обґрунтованості.

До основних форм управління належать командно-розпорядче, функціональне, проектне та процесне управління. Однак у сучасних ринкових умовах більшість підприємств схильна до впливу безлічі негативних факторів ризику. Тому очевидною є необхідність пошуку нових підходів до управління організаціями. Як одна з альтернатив управління

підприємством можна використовувати підхід, заснований на застосуванні адаптивних систем управління.

Даний підхід є механізмом, що дає можливість гнучко реагувати на зміни та адаптуватися до них з метою запобігання кризовим ситуаціям.

Організаційний механізм адаптації повинен забезпечуватися спеціальним інструментарієм для вибору найбільш раціональних варіантів адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Забезпечення адаптації має відповідати таким вимогам:

- обов'язкове охоплення всіх рівнів управління підприємством, тобто всіх суб'єктів та об'єктів управління виробничих та структурних підрозділів підприємства;

- контроль усіх етапів адаптації;

- наявність планів технічного, економічного та соціального розвитку підприємства та нормативні документи як організаційно-нормативної основи організаційного механізму адаптації мають бути;

- організаційний механізм адаптації має будуватися з урахуванням існуючих пропорцій у системі управління підприємством. Це означає, що всі види ресурсів повинні розподілятися відповідно до значення кожного окремого елемента системи управління.

Незважаючи на важливість вирішення проблеми реалізації адаптивного управління організацією, існують різні та неоднозначні тлумачення цієї категорії, деякі з яких представлені у таблиці 1.1.

Отже, проаналізувавши різні підходи до поняття, сформулюємо визначення адаптивного управління.

Адаптивне управління – це методи та способи реалізації моделі поведінки підприємства у ринкових умовах, що передбачають здатність системи управління своєчасно змінювати параметри та структуру керованої підсистеми залежно від зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «адаптивне управління»

Автор	Визначення
Друкер П.С.	Створення багатоцільової системи продукції, ринків, технологій, з урахуванням координації, узгодженості у прийнятті рішень, вироблення оптимальних оцінок проблем, що виникають, розробки конкретних дій [3].
Аубакірова Г.М.	Адаптивне управління - це єдина впорядкована сукупність дій, здійснюваних елементами, що утворюють систему замкнутого управління, що є ієрархією контурів циркуляції та перетворень інформації в процесі здійснення концепції управління, воно є цілісною функцією, тому, вилучення з неї тих чи інших етапів робить концепцію нездійсненною, цілі недосяжними [4].
Борисов А.Б.	Форма управління підприємством, що допомагає йому гнучко змінюватися, швидко пристосовуватися до цілей, завдань, функцій підприємств, що оновлюються, до змін у зовнішньому економічному середовищі, в умовах своєї діяльності [5].
Зайцев Н.Л.	Система керування, що підлаштовує характеристики відповідно до вимірних параметрів [6].
Варламов Т.П.	Дослідження, вивчення середовища, підлаштовування своєї діяльності під запити середовища, внутрішніх резервів та самої діяльності до запитів споживачів [7].
Тюкін І.Ю., Терехов В.А.	Система, що забезпечує постійний керуючий вплив, спрямоване забезпечення адаптації даної системи до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі без регулювання ззовні [8].
Кварацхелія Н.	Вибір оптимального досягнення стратегічної мети, що передбачає незмінність цілісних показників та можливість коригування поточних, короткострокових та середньострокових планів та бюджетів [9].
Зяблицька Н.В.	Адаптивне управління підприємствами можна віднести переважно до управління процесами реструктуризації підприємств. Другою змістовною особливістю адаптивного управління підприємствами, крім його спрямованості на реструктуризацію, є його антикризовий характер [10].

Аналіз підходів до сутності понять «адаптивне управління» дозволив визначити, що, незважаючи на важливість вирішення проблеми забезпечення адаптивного управління функціонуванням та розвитком організації, єдиного визначення категорій та інструментарію поки що немає. В економічній

літературі можна зустріти різні види та складові елементи поняття «адаптивне управління», що говорить на користь багатофакторності та багатоплановості, багатокритеріальності цих економічних категорій.

1.2 Принципи адаптивного менеджменту у загальній системі управління бізнес-процесами підприємства

Аналіз різних наукових публікацій дозволив узагальнити принципи, з урахуванням яких має будуватися цей механізм адаптації.

1. Принцип системності передбачає розгляд всіх елементів у взаємозв'язку, узгодження цілей, завдань та показників кожного елемента організаційного механізму адаптації та підпорядкування їх глобальному критерію – загальної мети. Принцип системності при побудові та функціонуванні організаційного механізму адаптації забезпечує цілеспрямовану та високоефективну взаємодію всіх елементів.

Найважливішою вимогою такого підходу є односпрямованість цілей усіх елементів організаційного механізму адаптації. При цьому цілі повинні мати кількісний вимір, що дозволить оцінити їхнє досягнення. Якщо буде продекларовано лише мету функціонування, а способи її досягнення не будуть організаційно та матеріально забезпечені, то організаційний механізм адаптації працювати не зможе.

2. Принцип керованості. Організаційний механізм адаптації має бути керованим, тобто в ньому повинні бути присутніми керуюча та керовані частини, з'єднані прямими та зворотними зв'язками. Їх наявність потребує ієрархії системи управління. Причому підсистема є керованою по відношенню до старшої в структурі ієрархії і керуючої по відношенню до молодшої.

3. Принцип безперервності розвитку означає, що з виконання завдань, які стоять перед організаційним механізмом адаптації, зміст виконуваних робіт, його технічна, методична бази повинні постійно вдосконалюватися

відповідно до розвитку виробництва, управління, появою нових технологій і устаткування.

4. Принцип економічності. Однією з основних цілей функціонування організаційного механізму адаптації - раціоналізація витрат за управління, збереження необхідної у розвиток підприємства економічної ефективності за умов невизначеності довкілля.

5. Принцип зворотний зв'язок є універсальним принципом побудови систем управління. Сутність його полягає у постійному контролі результатів адаптації організації до змін у навколишньому середовищі. Наявність зворотний зв'язок має важливе значення, оскільки у процесі прийняття управлінського рішення обов'язково виникають різного роду відхилення, що з динамічності зовнішнього середовища.

6. Принцип моделюваності. Управління адаптацією має проводитися відповідно до певної моделі функціонування підприємства, що дозволяє прогнозувати у часі його стан для вибору найкращої стратегії розвитку, що забезпечить досягнення мети при мінімальних витратах. Моделі включають математичні, формалізовані логічні, семантичні залежності.

Отже, адаптивне управління є окремим видом управління, саме, гнучким, інноваційним управлінням підприємствами, здатними пристосуватися до нової ринкової ситуації з допомогою нових інструментів, і методів управління.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПП «БАШИНСЬКА Т.С.» НА АГРАРНОМУ РИНКУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «Башинська Т.С.» та його адаптаційних можливостей

ПП «Башинська Т.С.» працює на українському ринку сільськогосподарської продукції з 1997 року. Основний вид діяльності - заготівля, зберігання сільськогосподарської продукції та продукції переробної промисловості, а також її реалізація на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Основним напрямком діяльності компанії є експорт зернових культур, компанія здійснює також переробку зернових – виробляє муку та комбікорм для великої рогатої худоби.

Основний сезон для приймання зерна і насіння соняшнику - літо-осінь. Результати господарської діяльності ПП «Башинська Т.С.», а саме збільшення обсягів зберігання зернових та насіння соняшнику було реалізоване за рахунок ремонту існуючих складських ємкостей. В плані розвитку ПП «Башинська Т.С.» є будівництво нових потужностей по зберіганню сировини.

До основних клієнтів ПП «Башинська Т.С.» на вітчизняному ринку протягом 2019 року слід віднести:

Агрофірма "Колос",

ДП "Ескорт-Агро з іноземною інвестицією",

ПП Приварнікова Олеся Петрівна,

ПрАТ "Золота краплина",

ПП "Агрофірма Колос",

ПрАТ "Пологівський ОЕЗ",

ДП з іноземною інвестицією "Сан грант Плюс" [68].

Крім того, компанія обслуговує іноземні компанії: "Degree" (Туреччина); "Argo" (Єгипет); "Белагроимпорт" (Білорусь); "Агроінвест" (Білорусь); "Молдовзернотрейд" (Молдова); "DELLFi" (Іран); "Polonia" (Польща); "STEM" (Словаччина); "TTG" (Туреччина); "Sabat" (Марокко).

Найбільш впливовими конкурентами ПП «Башинська Т.С.» є ТОВ «Текс», ТОВ "Комиш-Зорянський елеватор", ТОВ "Пологівський КХП", ПАТ "Магедівське ХПП" та підприємства області, що займаються аналогічними видами діяльності.

Кількість постачальників за основними видами сировини протягом 2019 року, що займають більше 10 відсотків в загальному обсязі постачання всього 7, а саме:

- Агрофірма "Колос" Запорізька обл., Приморський р-н, с. Радолівка, Південний Пров.7;
- ДП "Ескорт-Агроз іноземною інвестицією" Крим, м. Севастополь, вул. Індустріальна, 3;
- ПП "Приварнікова Олеся Петрівна" Запорізька обл., Приморський р-н, с. Радолівка, Південний Пров.7;
- ПрАТ "Золота Краплина" м. Київ бульвар І. Лепсе,4;
- СВК "Агрофірма Колос" Запорізька обл., Приморський р-н, с. Радолівка, вул.. Ломоносова,36;
- ПрАТ "Пологівський ОЕЗ" Запорізька обл., м. Пологи, вул.. Ломоносова,36;
- ДП з іноземною інвестицією "Сангрант-Плюс" м. Київ, вул.. Кіквідзе, буд. 13

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 ПП «Башинська Т.С.» з 2013 до 2020 року наведена на рис. 2.1 [69].

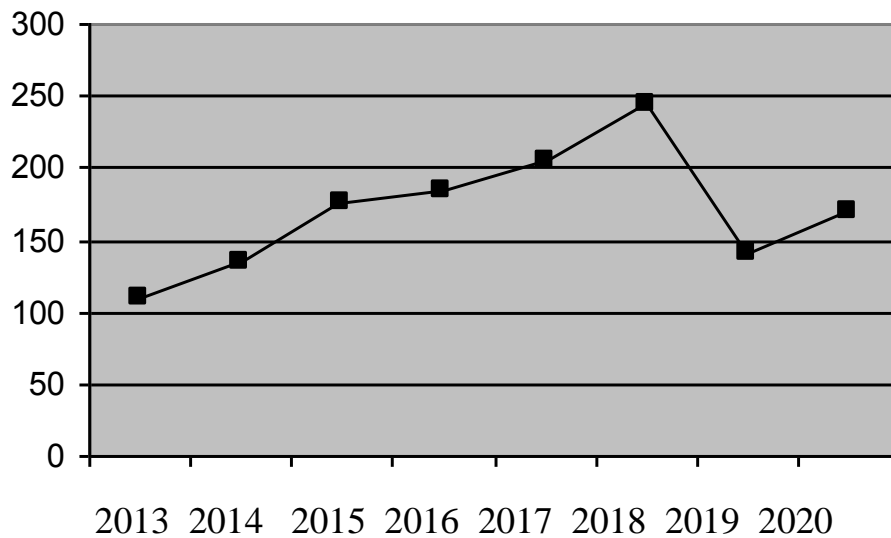


Рис. 2.1 - Динаміка експорту пшениці 3-5 класу ПП «Башинська Т.С.»
2013-2020 рр., тис. т [69]

Якщо за період 2013 – 2020 рр. у структурі експорту переважала фуражна пшениця (близько 60% загального обсягу реалізації), то, починаючи з 2017 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 2016 та 2017 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 2017 року з причини нерентабельності цього напрямку діяльності компанія припинила здійснення експортних поставок цієї культури, повністю переорієнтувавшись на ринок пшениці. Починаючи з 2019 року компанія ПП «Башинська Т.С.» відновила постачання на міжнародний ринок сирової соняшникової олії власного виробництва. Це пов'язано з обмеженням та подальшою заборонаю експорту зернових культур. Спочатку цей захід розглядався керівництвом компанії як тимчасовий, проте позитивні темпи зростання ціни на соняшникову олію на світовому ринку створили передумови для подальшого розвитку цього

напрямку аграрного бізнесу компанії ПП «Башинська Т.С.». Дані відносно обсягів реалізації продовольчої та фуражної пшениці ПП «Башинська Т.С.» та рентабельності цих торгівельних операцій наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка та структура експорту ПП «Башинська Т.С.» (вартісні показники) [70]

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 2015 році пояснюється сприятливою кон'юктурою 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 2019 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 2019 році придбало та реконструювало борошномельний завод [69].

Профільною діяльністю цієї агрофірми є тваринництво. Така диверсифікація довела свою ефективність у 2018 році, коли низький врожай зернових у Запорізькому регіоні спричинив різке зниження доходів від реалізації пшениці. У той же час державні заходи щодо регулювання цін на борошно, у першу чергу, обмеження рентабельності для борошномельних підприємств, призвело до значних збитків у діяльності борошномельного заводу. Так, рентабельність цього підприємства у результаті державного регулювання за осінь 2017 року знизилась з 9% до 0,7%. 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 2017 - 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 2019 року близько 19%. Таким чином, в умовах, несприятливих для вирощування зернових культур, тваринницька галузь є

джерелом коштів, необхідних для повноцінного функціонування та подальшого розвитку підприємства.

На протязі 2017 – 2019 рр. значну увагу ПП «Башинська Т.С.» приділяло розвитку своєї матеріально-технічної бази. За ці роки інвестовано близько 0,5 млн. дол. у реконструкцію та оновлення парку сільськогосподарської техніки, придбання автомобільного транспорту, реконструкцію ферм та їх обладнання. Власну сільськогосподарську техніку фірма здає у оренду підприємствам, що вирощують пшеницю, постачає їм також добрива, засоби захисту рослин, насіння, паливно-мастильні матеріали, отримуючи натомість продукцію сільгоспвиробників. Незважаючи на те, що інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази досі не окупилися (середній термін окупності – 5 років), результатом інвестиційної діяльності підприємства стало створення сучасного господарства, що застосовує у своїй діяльності передові високо конкурентні технології. Компанія – трейдер, що займалась переважно експортом зерна, поступово перетворюється на компанію, що розширює сферу своєї діяльності за рахунок входження у інші галузі агропромислового комплексу. У планах підприємства – будівництво власного ковбасного цеху, пекарні, створення власного виробництва круп, тобто підприємство значну увагу приділяє створенню власного сектора з переробки сільськогосподарської продукції, що дозволить підвищити рентабельність компанії у цілому [70].

Оскільки за оборотом профілюючим напрямом діяльності компанії на протязі всього її існування є експорт зернових, то перспективним видається розширення діяльності ПП «Башинська Т.С.» 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.

ПП «Башинська Т.С.» з 2019 року є експортером на міжнародний ринок сирої соняшникової олії. З початку компанія постачала сировину тобто насіння соняшника, але після впровадження експортного мита компанія

відмовилася від цього виду діяльності. Також компанія реалізує закордон шрот соняшника.

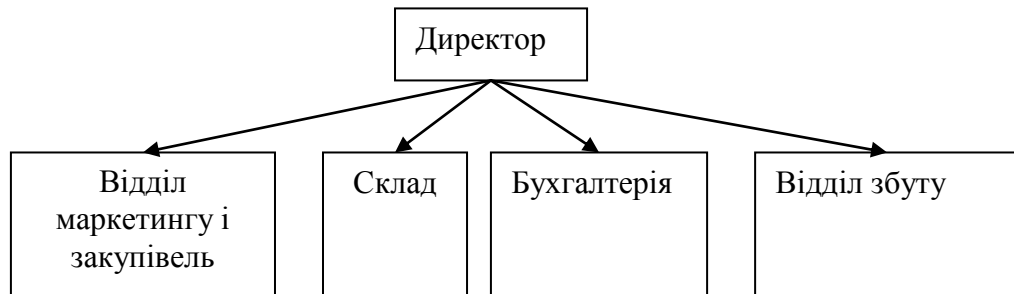


Рис. 2.2 - Організаційна структура управління компанії
ПП «Башинська Т.С.»

На рис. 2.2 наведено організаційну структуру управління об'єкту даного дипломного дослідження – компанії ПП «Башинська Т.С.». Дана організаційна структура за своїм типом є функціональною, оскільки підрозділи компанії формуються за ознакою видів завдань та робіт, що виконуються у компанії. Оскільки підприємство є невеликим (середньооблікова чисельність персоналу у 2021 році налічувала 37 осіб), то вибір простої функціональної структури з невеликою кількістю рівнів управління є виправданою. Організаційна структура ПП «Башинська Т.С.» дозволяє їй оперативно реагувати на зміни у ринковій ситуації на різних сегментах як внутрішнього так і зовнішнього ринків сільськогосподарської продукції. При цьому, підрозділи компанії ефективно взаємодіють між собою та забезпечують ефективну реалізацію функціональної політики компанії.

Очолює підприємство ПП «Башинська Т.С.» його директор. До його функцій відноситься формування стратегії діяльності підприємства, а також принципів його функціонування. Директор здійснює як довгострокове, так і оперативне управління компанією ПП «Башинська Т.С.», а також набір розподіл, виховання кадрів, планування закупівель та збуту продукції, здійснює організацію та оплату праці співробітників компанії.

2.2 Ефективність менеджменту бізнес-процесів аграрного підприємства ПП «Башинська Т.С.»

Для визначення факторів, що впливають на ефективності функціональної політики експорту підприємства, що діє на міжнародному ринку, широко застосовується аналіз сильних та слабких сторін організації у порівнянні з можливостями та загрозами у її зовнішньому середовищі. Цей інструмент отримав назву SWOT - аналіз.

Недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз про конкурентоспроможність підприємства, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації для окремих факторів та їхніх груп. Для цього всі фактори, що розглядаються, потрібно віднести до позитивно чи негативно діючих, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно внутрішнього середовища.

Відомо, що не буває явищ або подій, які мали б лише позитивні чи негативні наслідки, тому кожний з факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, треба мати на увазі, що аналіз середовища здійснюють певні особи, які можуть по-різному оцінювати певні події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах. Основне правило все ж є: потрібно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їхньому взаємозв'язку та залежності.

Стратегічний баланс — це певне поєднання негативно та позитивно впливаючих на діяльність підприємства факторів (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; можливості — це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

З огляду на це, треба зважати на такі особливості SWOT-аналізу:

1) суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;

2) імовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);

3) швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

Існує досить багато визначень окремих елементів SWOT-аналізу. Наведемо деякі з них:

Сильні сторони (strength) — внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони (weaknesses) — види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості (opportunities) — альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (threats) — будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а

відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

SWOT - аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи формування впливу на) середовища.

Проведений аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та оцінка їх впливу на діяльність компанії ПП «Башинська Т.С.» дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей для неї у зовнішньому середовищі. Наведемо його у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «Башинська Т.С.» 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 вступом України до ЗВТ	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 олій;

Побудуємо матрицю SWOT- аналізу підприємства ПП «Башинська Т.С.» згідно методики, викладеної у [12]. Ця матриця наведена на рисунку 2.3.

	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. 2.3 Матриця SWOT-аналізу ПП «Башинська Т.С.»

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 ПП «Башинська Т.С.» 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.

Пара (2,2) свідчить про те, що існуюча тенденція до зростання цін на аграрну продукцію на світовому ринку сприятиме рентабельності експорту підприємства аграрного сектора - ПП «Башинська Т.С.», що забезпечить фінансовим ресурсами розвиток його власної виробничої бази. Цьому ж сприятимуть високі темпи розвитку харчової промисловості - пара (2,4), які спостерігаються в Україні протягом останніх років з огляду на підвищення мінімальних пенсій та зарплат.

Наявність власної виробничої бази може забезпечити матеріальну базу для розширення експорту, передумовою чого є вступ України до ЗВТ. Висока якість сільськогосподарської продукції, яку пропонує компанія ПП «Башинська Т.С.» на міжнародному ринку сприятиме можливостям виходу

на нові сегменти існуючих ринків компанії, це відповідає парі (3,1) матриці СВОТ 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 ПП «Башинська Т.С.» 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 ПП «Башинська Т.С.» 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 ПП «Башинська Т.С.» - (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 ПП «Башинська Т.С.». 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 ПП «Башинська Т.С.» 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 ПП «Башинська Т.С.». 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 ПП «Башинська Т.С.». 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 ПП «Башинська Т.С.» на світовому ринку також висока енергоємність використовуваних технологій – пара (6,4).

Здійснюючи аналіз середовища організації, слід мати на увазі, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, або навпаки, заздалегідь помічена загроза може створити для організації додаткову перевагу, якщо її не усунули конкуренти.

Здійснений SWOT аналіз для ПП «Башинська Т.С.» свідчить, що при такій структурі факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають ефективність реалізації її функціональної політики, оптимальним варіантом вибору конкурентної стратегії, є стратегія диверсифікації. На даний момент вона реалізується шляхом виробництва та експорту соняшникової олії. 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 ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПП «БАШИНСЬКА Т.С.»

3.1 Зниження рівня невизначеності бізнес-процесів підприємства агробізнесу з використанням ABC-аналізу

До обов'язків менеджерів ПП «Башинська Т.С.» 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:

- К1 – компанія "Degree" (Туреччина);
- К2 - компанія "Argo" (Єгипет);
- К3 - компанія "Белагроимпорт" (Білорусь);
- К4 - компанія "Агроінвест" (Білорусь);
- К5 - компанія "Молдовзернотрейд" (Молдова);
- К6 - компанія "DELLFi" (Іран);
- К7 - компанія "Polonia" (Польща);
- К8 - компанія "STEM" (Словаччина);
- К9 - компанія "TTG" (Туреччина);
- К10 - компанія "Sabat" (Марокко).

Прибуток кожного партнера компанії ПП «Башинська Т.С.» залежить від умов та організації постачань, які здійснюються з України. Слід відзначити також, що велика увага у компанії ПП «Башинська Т.С.» 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 ПП «Башинська Т.С.»

В Б	Клієнти	Обсяг закупівель, тис грн.	Частка закупівель (за кількістю), %	Прибуток від закупівель клієнта, тис. грн..
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	2015	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 ПП «Башинська Т.С.» 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:

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

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 трансакцію, 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 ПП «Башинська Т.С.», який дасть можливість визначити її стратегічні цілі. Проведемо порівняльний аналіз рівня логістичного обслуговування зарубіжних споживачів компанією ПП «Башинська Т.С.» та її конкурентом – експортером зернових з південних регіонів України – компанією ТОВ «Текс».

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

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

Таблиця 3.3 - Порівняльний аналіз конкурентоспроможності систем обслуговування клієнтів на ПП «Башинська Т.С.» та ТОВ «Текс»

Елемент обслуговування клієнта	ПП «Башинська Т.С.»	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

Розбіжності показника "гнучкість поставок" пояснюються тим, що ПП «Башинська Т.С.» 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 ПП «Башинська Т.С.» надає своїм клієнтам відтермінування оплати терміном 10 — 20 днів.

За елементом "зручність виконання замовлення" лідирує ПП «Башинська Т.С.», 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.

Здійснимо аналіз факторів, що впливають на ефективність експортної діяльності компанії ПП «Башинська Т.С.».

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 ПП «Башинська Т.С.», представлені в табл. 3.4.

Отримані результати вказують на те, що при визначеному поєднанні зовнішніх та внутрішніх чинників найбільш прийнятним варіантом реалізації функціональної політики діяльності ПП «Башинська Т.С.» 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 функціональну політику ПП «Башинська Т.С.»

<p>сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - надання відтермінування; - доступність продуктів з запасу; - докладність поставок; - зручність складання замовлення; - зручність документації. 	<p>можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення ринку збуту; - зростання попиту на продукцію.
<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 ПП «Башинська Т.С.». Для цього визначимо профіль ідеального клієнта.

Ключовим клієнтом ПП «Башинська Т.С.» 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 ПП «Башинська Т.С.» 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 ПП «Башинська Т.С.» 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 ПП «Башинська Т.С.» можна використати АВС-аналіз.

Таблиця 3.5 - Вартість місячного обсягу закупівель, а також внесок споживачів у загальну вартість продажу

№ п/п	Клієнти	Місячний обсяг закупівель, тис грн..	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	2015	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

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.

ПП «Башинська Т.С.» 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.

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 ПП «Башинська Т.С.». 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 ПП «Башинська Т.С.» представлений на рисунку 3.1.

Група А характеризується найвищою часткою вартості закупівель за найнижчої кількісної частки, 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.

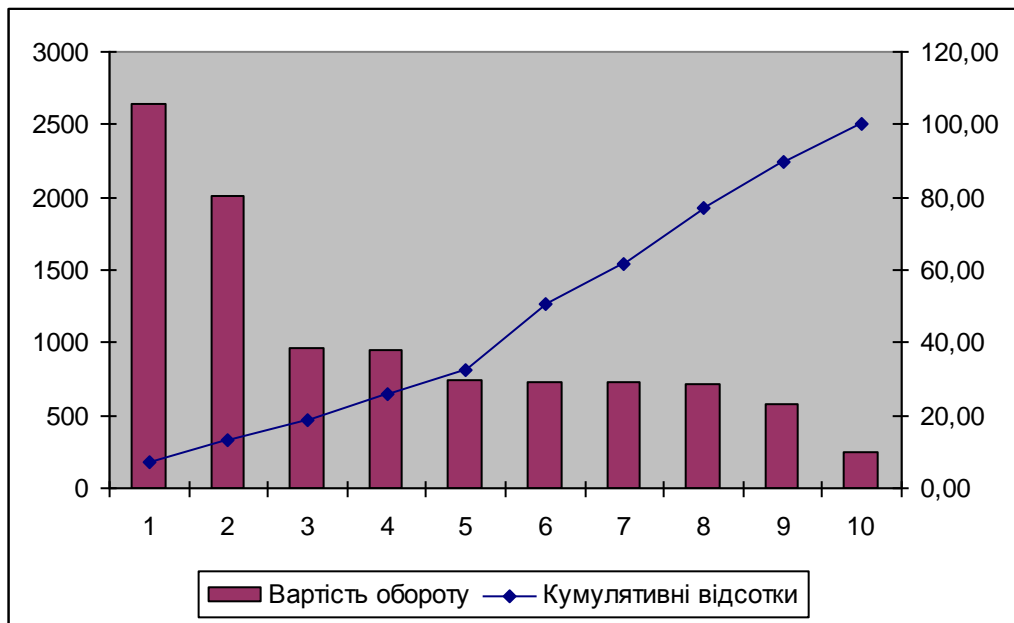


Рис. 3.1 - Діаграма Парето для основних зарубіжних споживачів продукції ПП «Башинська Т.С.»

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 грн, то клієнта відносимо до групи "А", якщо в межах від 150 до 500, то це група "В", менше 150 — група "С". (таблиця 3.6).

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.

Таблиця 3.6 - Розподіл зарубіжних партнерів ПП «Башинська Т.С.» за групами за прибутковістю операцій

№ п\п	Клієнти	Обсяг закупівель, тис. грн	Прибуток від продаж, тис. грн	Рекомендована група
1	К8	2640	660	А
2	К7	2015	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

Клієнти високої важливості (понад 900 тис. грн закупівель)

К2 - компанія "Argo" (Єгипет);

К3 - компанія "Белагроимпорт" (Білорусь);

К7 - компанія "Polonia" (Польща);

К8 - компанія "STEM" (Словаччина);

Клієнти середньої важливості (понад 700 тис. грн закупівель)

К9 - компанія "TTG" (Туреччина);

К5 - компанія "Молдовзернотрейд" (Молдова);

К4 - компанія "Агроінвест" (Білорусь);

К1 – компанія "Degree" (Туреччина);

Клієнти низької важливості (менше за 700 тис. грн закупівель)

К6 - 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 ПП «Башинська Т.С.» став саме цей критерій, в результаті чого, групування клієнта прийняла форму, представлену на рисунку 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 ПП «Башинська Т.С.» 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 ПП «Башинська Т.С.» 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.

Праця, яка витрачається при поділі, повертається із надлишком у поточному управлінні клієнтами. Адже керівник відділу продажу може визначити своїм працівникам подробиці, які стосуються поведінки стосовно окремих груп клієнтів, можливості прийняття рішень тощо. Матриця ABC є вихідним пунктом для сегментації клієнтів, на її підставі виникають різні сегменти активних клієнтів фірми, стосовно яких фірма може приймати річні стратегії діяльності.

3.2 Напрямки вдосконалення механізму адаптації ПП «Башинська Т.С.» до невизначеності зовнішнього середовища

Одним з перспективних напрямків удосконалення функціональної політики експорту для ПП «Башинська Т.С.» є розробка стратегії просування пропонованої продукції на зовнішні ринки.

Експортна політика фірми являється збільшенням описом скоординованих дій по реалізації всього комплексу її міжнародних цілей. Багато цілей дозволяють реалізуватись багатьма способами, і сукупність комбінацій цих способів створює набір альтернативних стратегій. Так, як правило, необхідною умовою досягнення успіху на ринку являється наявність конкурентної переваги, яка може заключатися або в менших витратах при виробництві продукції, або в її диференціації і концентрації; вибір тієї чи іншої сфери конкуренції, яка приймається до конкурентної переваги означає прийняття однієї із типових маркетингових стратегій.

З позиції ЗЕД критично важливий також вибір базисної стратегії, яка визначає характер продукції, яку пропонується на ринок (рис. 3.3).

Продукція	Ринки	
	Існуючі	Нові
Існуюча	A	B
Нова	C	D

Рис. 3.3 - Вибір базисної стратегії на ПП «Башинська Т.С.»

Стратегію А часто зв'язують з направленістю на економію витрат, і вона може використовуватися як один із шляхів досягнення конкурентних переваг фірми; вибір стратегії В зосереджує увагу на маркетингових питаннях, в той час коли вибір стратегії С на науково-дослідницькій сфері; і на кінець стратегія D відрізняється високою ризикованістю, що обмежує масштаби її використання. В відмінності від стратегій отримання конкурентних переваг, які не рекомендується комбінувати (до одного і того ж види товару), тут допускається спільне застосування різних варіантів стратегій.

Обираємо стратегію D - маркетингову.

Також необхідно відмітити важливість реалізації в рамках загальної стратегії фірми всіх без виключення цілей. "Зависання " якої-небудь цілі може бути по ряду причин, в тому числі із-за неможливості реалізувати її в рамках даної стратегії. Тому в випадку виявлення неповної відповідності стратегії поставленим цілям необхідно поспробувати вирішити ці проблеми - п протилежному випадку мова може йти про перегляд як розробленої стратегії, так і поставлених раніше цілей

Реалізація стратегії включає в себе декілька якісно відрізняючих видів діяльності: розробку програм і планів, їх виконання, контроль, облік, аналіз і оцінку ефективності діяльності. Кожний з них заслуговує окремого дослідження, але в даному контексті важливі не внутрішні механізми їх здійснення, а функції, які виконуються в вивчаємій системі.

Виконання оперативних планів в значній мірі завершає цикл, який почався вибором місії. Дійсно, більше ніяких нових видів планів розроблювати непотрібно - достатньо коректування і оновлення змісту документів. Однак останній вид робіт, який включається в поняття стратегічного планування, абсолютно неможливий без оберненого зв'язку, що реалізується через облік виконання планів, контроль і аналіз отриманих результатів. Здійснення цих управлінських функцій являється джерелом

інформації, яка служить важливою основою для оцінки і актуалізації прийнятих раніше рішень на всіх рівнях - від оперативних планів діяльності до цілей фірми. Тому, хоч і вони не являються видом планової діяльності, їх необхідно розглядати як невід'ємний елемент системи стратегічного планування, без якого вона просто не може функціонувати.

Ця стадія розробки міжнародних стратегій представляє собою процес трансформації стратегій в конкретні дії шляхом розробки програм, бюджетів і процедур. Цей процес може представляти зміни в культурі, структурі і навіть системи управління всією організацією.

Основні варіанти росту фірми виходячи із представленої І. Ансоффом матриці "продукт-ринок" можна переглянути на рис. 3.4. Ці варіанти супроводжуються різними рівнями ризику (цифри в квадратах матриці визначають відносні розміри цього ризику).

Ринки	Продукти	
	Існуючі	Нові
Нові	Розвиток ринку (2)	Диверсифікація (16)
Існуючі	Ринкові проникнення (1)	Розвиток ринку (4)

Рис. 3.4 – Матриця "продукт-ринок"

Контроль являє собою вибір вимірників результативності, порівняння фактичної результативності з цільовою і при наявності розриву розробку коректуючи дій. Являючись завершальною стадією розробки міжнародних стратегій, контроль може виявити слабкі сторони на попередніх етапах і тим самим створити ситуацію повторення всього процесу з самого початку.

Підприємство ПП «Башинська Т.С.» обирає експортну політику, яка повинна включати диверсифікацію збуту.

Як відомо експорт обумовлений рядом важливих причин, які необхідно враховувати підприємству під час здійснення такої політики.

Тобто, виходячи з того, що темпи економічного зростання для кожного ринка індивідуальні, така диверсифікація ринків, які обслуговує підприємство дозволяє йому компенсувати низькі темпи росту продажу на національних чи іноземних ринках за рахунок високих темпів росту продаж на інших ринках.

Починаючи свою експортну діяльність, підприємство зустрілося з рядом труднощів. Перед розробкою стратегії експортної діяльності керівництво підприємства повинно здійснити дослідження потенційних зарубіжних ринків збуту, визначивши як перспективний ринок країн Близького Сходу.

Для виходу підприємства на нові зовнішні ринки необхідно вирішити наступні завдання:

1. Набір кваліфікованих експертів по експорту і було розроблено основний план міжнародного маркетингу до початку експортної діяльності;
2. Вибір зарубіжних агентів і покупців;
3. Модифікація продукцію в відповідності з державним регулюванням і культурою інших країн;
4. Вибір політики ведення експортної діяльності.

В цілому процес вибору іноземних ринків підприємство повинно здійснювати на базі зростаючого по ступеню деталізації аналізу.

Підприємство здійснює продаж свого товару шляхом прямого продажу, тобто керівництво хоче встановити більш жорсткий контроль над функціями маркетингу і отримання більшого прибутку.

Ще одним перспективним напрямком підвищення ефективності діяльності компанії в сучасних умовах, що характеризуються падінням внутрішнього попиту, є вертикальна інтеграція. Об'єкт даного дослідження – компанія ПП «Башинська Т.С.» на даний час спеціалізується на заготівлі, а також зберіганні сільськогосподарської продукції та продукції переробної промисловості з подальшою її реалізацією на внутрішньому та зовнішньому ринках. Перспективним напрямком вдосконалення ринкової стратегії даної

компанії є застосування стратегії вертикальної інтеграції, яка з успіхом реалізується провідними вітчизняними агропромисловими компаніями.

Стратегія вертикальної інтеграції передбачає розширення господарської діяльності компанії за рахунок придбання підприємств постачальників (зворотна вертикальна інтеграція), або підприємств – споживачів (пряма вертикальна інтеграція). Застосування стратегії вертикальної інтеграції дозволить компанії ПП «Башинська Т.С.» мінімізувати ризики зростання цін на сільськогосподарську сировину та втрат прибутку з причини відсутності безпосереднього збуту кінцевим споживачам. Інтеграція у виробництві та переробці сільськогосподарської продукції є необхідною умовою підвищення ефективності виробництва продукції й узгодження економічних інтересів учасників, зменшення втрат продукції.

Одним з важливих шляхів удосконалення економічних відносин, а саме: поліпшення еквівалентності товарообміну між галузями АПК і підвищення ефективності виробництва продукції, є створення інтегрованих формувань на базі переробних і виробничих підприємств. Така форма об'єднань на стадіях виробництва і переробки сільськогосподарської продукції дозволяє, з одного боку, будувати економічні відносини на умовах рівновигідності для партнерів, а з другого боку - дозволяє суб'єктам господарювання знаходити способи колективного впливу на ринкову ситуацію, створювати умови сприяння впевненості в ринкових умовах господарювання, проводити єдину цінову політику в умовах вільного ціноутворення в інтересах усіх учасників.

Такі інтегровані формування виникли і одержують подальший розвиток в Житомирській, Київській, Івано-Франківській, Дніпропетровській областях з виробництва, переробки та реалізації молока, у Херсонській області - з виробництва, переробки та реалізації продукції рослинництва.

В перспективі для вдосконалення ринкової стратегії ПП «Башинська Т.С.» доцільно застосовувати такі форми інтеграції:

- інтегровані формування за участю підприємств по виробництву сировини та її переробці і реалізації;
- переробка продукції на давальницьких умовах;
- поєднання виробництва і переробки продукції безпосередньо в одному господарстві.

Найбільш перспективною є форма інтеграції за участю сільськогосподарських товаровиробників, переробних, обслуговуючих, торговельних підприємств, інших юридичних (можливо й фізичних) осіб, включаючи зарубіжних та інших інвесторів з метою встановлення стабільних технологічних і економічних зв'язків між учасниками інтегрованого формування та забезпечення якнайповнішого використання потужностей сільськогосподарських і переробних підприємств.

Моделі інтегрованих формувань мають ґрунтуватись на врахуванні конкретних умов господарювання, регіональних особливостей галузей, технологічного рівня виробництва, форм власності учасників об'єднання тощо.

Значну увагу слід приділити кооперації спеціалізованих господарств та промислових комплексів з іншими господарствами, відновленню кооперативних поставок молодняку і кормів. Така кооперація набула широкого розповсюдження, наприклад у Бельгії. Одні фермери вирощують молодняк свиней (утримують по 300 і більше свиноматок). Інші закупають цей молодняк і відгодовують.

Дослідження, що було виконане у розділі 2, показує, що ефективність діяльності підприємств, що займаються експортом сільськогосподарської продукції, до яких належить ПП «Башинська Т.С.», значною мірою визначається наявністю достатньої ресурсної бази для експорту (обсягами та якістю сільськогосподарської продукції, що може бути експортованою фірмою).

Особливо помітним це є у результатах діяльності компанії за 2019 рік, на які значною мірою вплинули умови закупівель фуражного та

продовольчого зерна у сільгоспвиробників. Здебільшого такі підприємства намагалися відтермінувати реалізацію продукції переробникам та посередникам до підвищення цін на зерно. Винятком тут є підприємства, яких терміново реалізувати свою продукцію змушує необхідність термінового повернення кредитів. Тому, підвищення ефективності експорту зернових ПП «Башинська Т.С.» значною мірою визначається забезпеченістю підприємства сільськогосподарською сировиною, що дозволить йому пропонувати продукцію на міжнародному ринку у періоди його найбільш сприятливої кон'юнктури. Це створює передумови для застосування компанією ПП «Башинська Т.С.» стратегії зворотної вертикальної інтеграції.

Інтеграція у виробництві та переробці сільськогосподарської продукції є необхідною умовою для підвищення ефективності її виробництва та узгодження інтересів її учасників, зменшення втрат продукції. створення вертикальної інтегрованої компанії дозволить, крім збільшення обсягів експорту як у натуральному, так і у вартісному виразі, збільшити ефективність реалізації продуктів переробки сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку за рахунок створення мережі фірмових магазинів.

Всі учасники інтегрованого агроформування повинні працювати на основі госпрозрахунку, самофінансування та самоокупності, розраховуватися між собою на основі договірних цін на продукцію, що надходить від партнерів по технологічному циклу. Основою договірних цін при розрахунках між учасниками виробничого циклу повинні бути витрати виробника на конкретній стадії технологічного процесу.

Основною перевагою створення вертикально-інтегрованої структури господарювання для ПП «Башинська Т.С.» є забезпечення компанії високоякісною зерновою продукцією у необхідних обсягах, що дозволить мінімізувати ризики у збутовій діяльності як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. Як свідчать результати аналізу, здійсненого у другому розділі, природні умови Запорізького регіону навіть за несприятливих кліматичних умов, при використанні сучасних технологій обробки землі та

вирощування зернових культур, в змозі забезпечити врожайність пшениці, не нижчу, ніж 30-35 ц з гектару. Існуюча система розрахунків з господарствами-виробниками пшениці забезпечує ПП «Башинська Т.С.» високу рентабельність збутових операцій за рахунок низьких цін придбання зерна у виробників. Вони розраховуються з компанією за поставлені паливно-мастильні матеріали, добрива, оренду сільськогосподарської техніки зерном з зібраного врожаю. При цьому договірна ціна за поставлене зерно звичайно є нижчою, ніж ринкова, тобто значну частину зерна, що експортується, або переробляється, компанія отримує за ціною, близькою до його собівартості. Крім того, закупівля у селян великих партій товарного зерна у весняно-літній період також здійснюється за цінами, нижчими, ніж ринкові ціни на пшеницю у зимовий період. Але ці переваги є тільки видимими. Низька ефективність господарств-виробників зерна не стимулює їх до впровадження сучасних рослинницьких технологій, закупівлі та вирощування пшениці з насіння високоякісних сортів, кількість добрив, що вноситься у ґрунт, є значно нижчою, ніж необхідна. Тому обсяги та якість вирощеного зерна повністю залежить від кліматичних умов, що склалися у відповідному році, а товарне кредитування виробників пшениці у багатьох випадках виявляється збитковим. Обсяги та якість зерна, поставленого в обмін на матеріально-технічні ресурси, не дозволяють компенсувати витрати фірми-трейдера.

Досягнення конкурентної переваги на міжнародному ринку зерна можливе за умови наявності власної виробничої бази, що дозволить забезпечити високу рентабельність збутової діяльності через підвищення ефективності виробництва зерна та поліпшення його якості.

Можливістю розробки та реалізації довгострокових стратегічних планів в умовах економічного ризику, притаманного господарській діяльності в агропромисловому комплексі, володіють тільки корпорації з достатніми фінансовими ресурсами та можливостями адаптації до умов зовнішнього середовища. У своїй діяльності підприємства агробізнесу мають

справу з виробничими, інвестиційними, політичними та соціальними ризиками. Управління цим комплексом ризиків можливе лише за умов наявності достатньої ресурсної бази підприємства, диверсифікації його діяльності, використання сучасних логістичних схем, можливості ефективно діяти не лише на регіональному, але й на національному та міжнародному ринках. Такими характеристиками володіють великі вертикально інтегровані компанії, що об'єднують у собі повний виробничий цикл агропромислового виробництва, переробки та реалізації.

Отже, запропонована система заходів дозволить компанії ПП «Башинська Т.С.» підвищити ефективність менеджменту, його адаптивність та забезпечить розширення складових потенціалу компанії.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дослідження, виконане у першому розділі кваліфікаційної роботи магістра виявило, що адаптивне управління – це методи та способи реалізації моделі поведінки підприємства у ринкових умовах, що передбачають здатність системи управління своєчасно змінювати параметри та структуру керованої підсистеми залежно від зміни зовнішнього середовища.

Організаційний механізм адаптації повинен забезпечуватися спеціальним інструментарієм для вибору найбільш раціональних варіантів адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Забезпечення адаптації має відповідати таким вимогам:

- обов'язкове охоплення всіх рівнів управління підприємством, тобто всіх суб'єктів та об'єктів управління виробничих та структурних підрозділів підприємства;

- контроль усіх етапів адаптації;

- наявність планів технічного, економічного та соціального розвитку підприємства та нормативні документи як організаційно-нормативної основи організаційного механізму адаптації мають бути;

- організаційний механізм адаптації має будуватися з урахуванням існуючих пропорцій у системі управління підприємством. Це означає, що всі види ресурсів повинні розподілятися відповідно до значення кожного окремого елемента системи управління.

Отже, адаптивне управління є окремим видом управління, саме, гнучким, інноваційним управлінням підприємствами, здатними пристосуватися до нової ринкової ситуації з допомогою нових інструментів, і методів управління.

Аналіз основних показників господарської діяльності ПП «Башинська Т.С.» у звітному році виявив позитивну їх динаміку. Це підприємство є одним з суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в Україні у сфері АПК та

здійснює 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 ПП «Башинська Т.С.» є такі країни як Туреччина, Польща та Словаччина, Марокко, Білорусь, Молдова.

ПП «Башинська Т.С.» має конкурентів на ринку своєї продукції таких як: ТОВ «Текс», ТОВ "Комиш-Зорянський елеватор", ТОВ "Пологівський КХП", ПАТ "Магедівське ХПП" та підприємства області, що займаються аналогічними видами діяльності.

Для визначення факторів, що впливають на ефективності функціональної політики експорту підприємства, що діє на міжнародному ринку, в дослідження застосовувався аналіз сильних та слабких сторін організації у порівнянні з можливостями та загрозами у її зовнішньому середовищі - SWOT - аналіз. Здійснюючи аналіз середовища організації, слід мати на увазі, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, або навпаки.

Здійснений SWOT-аналіз для ПП «Башинська Т.С.» свідчить, що при такій структурі факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають ефективність його функціональної політики експорту, оптимальним варіантом вибору конкурентної стратегії, є стратегія диверсифікації. На даний момент вона реалізується шляхом експорту соняшникової олії. В той же час, слід враховувати, що наведені в матриці SWOT аналізу загрози у комбінації з слабкими сторонами підприємства можуть значно знизити ефективність її реалізації.

Як показало здійснене дослідження, підвищення ефективності функціональної політики вітчизняних підприємств – експортерів сільськогосподарської продукції 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 ПП «Башинська Т.С.» є правильне формування результативної функціональної політики 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 ПП «Башинська Т.С.» 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 "STEM" (Словаччина) 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 вдосконалення функціональної політики експорту керівництво підприємства повинно здійснити дослідження потенційних зарубіжних ринків збуту, визначивши як перспективний ринок країн Близького Сходу.

Для виходу підприємства на цей новий зовнішній ринок необхідно вирішити наступні завдання:

1. Розробка плану міжнародного маркетингу до початку експортної діяльності;
2. Вибір зарубіжних агентів і покупців;
3. Сертифікація продукції в відповідності з державним регулюванням країн - імпортерів;
4. Вибір політики ведення експортної діяльності.

Дані рекомендації дозволять вдосконалити діючу функціональну політику експорту ПП «Башинська Т.С.».

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Болотов Г.П. Генеза та розвиток теорій підприємництва. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія “Економічні науки”* Чернігів: Черніг. держ. технол. ун-т, 2021. № 4(54). С.7-17.
2. Варналій, З. С. Основи підприємництва. Київ : Знання - Прес, 2020. - 352 с.
3. Богиня Д. Комплексное исследование проблем малого предпринимательства. *Економіка. Фінанси. Право: Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал.* 01/2019 . N1. С.10-12.
4. Дрига С.Г. Теоретичні основи розбудови ефективної системи підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.* 2017. №6. С. 5–14.
5. Розвиток малого підприємництва як фактор конкурентоспроможності та економічного зростання (статистичний аспект). Київ : Київ, КНЕУ, 2019. 181 с.
6. Гальчинський, А. С. Начала нової парадигми політичної економії. Постановка проблеми. *Економічна теорія.* 2019. № 2. С. 5-16.
7. Бутенко А.І. Підприємництво в Україні: напрямки розвитку. Одеса: Фенікс, 2017. 68 с.
8. Дмитрієв І. А. Соціально-економічні аспекти підприємницької діяльності. Харків: ВД «Інжек», 2021. 200 с.
9. Кредісов В.А. Система суспільно-економічних чинників функціонування підприємництва. *Формування ринкових відносин в Україні* Київ, 2020. Вип. 3(34). С. 3–9.
10. Бережний Я. В. Механізми поліпшення підприємницького клімату в процесі реалізації економічних реформ в Україні. Київ : НІСД, 2019. 80 с.
11. Бутенко А.І. Потенціал малого підприємництва в парадигмі сталого розвитку. Одеса : Інтерпрінт, 2017. 108 с.

12. Мочерний, С. В. Основи підприємницької діяльності. Київ : Видавничий центр «Академія», 2016. 279 с.
13. Бутенко А.І. Потенціал малого підприємництва в парадигмі сталого розвитку. Одеса : Інтерпрінт, 2017. 108 с.
14. Глущенко Е. В. Основы предпринимательства. Москва: Вестник, 2015. 336 с.
15. Іванюта С. М. Підприємництво і бізнес-культура. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 288 с.
16. Менеджмент для магістрів: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2016. 432с.
17. Шваб Л. І. Основи підприємництва. Київ: Каравела, 2020. 344 с.
18. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ : Знання, 2019. 110 с.
19. Optimization of supply chain management in contemporary organizations : Business Science Reference, an imprint of IGI Global, 2019. 337 p.
20. Дубинская Е.С. Анализ современных моделей и методик прогнозирования кризисного состояния предприятия. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2019. №2 (16). С. 84-89.
21. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Минск : Изд-во «Питер», 2020. 560 с.
22. Braithwaite Alan. Business operations models : becoming a disruptive competitor. London ; Philadelphia : Kogan Page, 2019. 253 p.
23. Логинов Г.О. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2020/2/1816.html> (дата звернення: 25.10.2021).
24. David Fred R. Strategic management : a competitive advantage approach, concepts and cases. New York : Pearson, 2019. 160p.
25. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ, 2017. 560 с.

26. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2019. 390 с.
27. Семенюк С. Стратегічне планування: теоретико-концептуальні засади. *Галицький економічний вісник*. 2020. №2(27). С.64-72
28. Стратегический менеджмент; под ред. А.Н. Петрова. Пб. : Питер, 2019. 496 с.
29. Advanced strategic management : a multi-perspective approach. New York : Palgrave Macmillan, 2019. 151 p.
30. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии . Минск : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. 576 с.
31. Маркетинг. Минск : Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні , 2019. 422 с.
32. Subramanian Satish P. Transforming business with program management : integrating strategy, people, process, technology, structure, and measurement. Boca Raton, FL : CRC Press, Taylor & Francis Group, 2019. 229 p.
33. Маслова Т.Д. Маркетинг. СПб. : Питер , 2020. 400 с.
34. Маталка С. Ф. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Луганськ : Ноулідж, 2016. 210 с.
35. Зовнішньоекономічна діяльність. Київ : Знання Прес, 2019. 248 с.
36. Воронкова Б., Любич В. URL: http://manved.at.ua/publ/ocinka_diji_mekhanizmu_upravlinnja (дата звернення: 25.10.2021)
37. Бутинець Ф.Ф. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Підручник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності «Облік і аудит». Житомир: ПП «Рута», 2016. 544с.
38. Вічевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Львів: Афіша, 2020. 140с.
39. Зовнішньоекономічна діяльність. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 360 с.

40. Кадуріна Л.О. Облік зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах України: Теорія, практика, рекомендації. Запоріжжя: Центр учбової літератури, 2020. 606с.

41. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 792 с.

42. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Київ: Знання-Прес, 2017. 384 с.

43. Коваль Л. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві URL: http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2017/Economics/3_103261.doc.htm (дата звернення: 25.10.2021)

44. Проскурніна Н. В. Розроблення інформаційної підтримки зовнішньоекономічної діяльності підприємства URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1720>. (дата звернення: 25.10.2021)

45. Сиротюк А. М. Проблеми законодавчого регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2016_4/309.pdf. (дата звернення: 25.10.2021)

46. Міжнародний менеджмент. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 592 с.

47. Міжнародний менеджмент. Львів : Магнолія 2019 , 2016. 592 с.

48. Міжнародний менеджмент . К. : Центр навчальної літератури , 2020. 200 с.

49. Твердохлєб Є. С. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства URL: http://esteticamente.ru/portal/Soc_Gum/Mtip/2015_14/index.html. (дата звернення: 25.10.2021)

50. Торгова Л.В. Основи зовнішньоекономічної діяльності. 2016. 512 с.

51. Ноджак Л.С. Інтегрований підхід до менеджменту ЗЕД: сутність та складові елементи URL:

http://archive.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2019_606/11.pdf

(дата звернення: 25.10.2021)

52. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. Київ : ЦУЛ , 2015. 432 с.

53. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Київ : Центр навчальної літератури , 2020. 247 с.

54. Структурні зміни та економічний розвиток України. Київ, 2020. 696 с.

55. Кваша С.М. Зовнішньоекономічна діяльність АПК України: стан, стратегія і тактика розвитку. Київ : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2019. 252 с.

56. Виклики і шляхи агропродовольчого розвитку. Київ, 2020. 432 с.

57. Система організаційно-економічних механізмів функціонування основних агропродовольчих підкомплексів рослинництва України. Київ : ЗАТ «Нічлава», 2020. 406 с.

58. Статистичний бюлетень «Внесення мінеральних та органічних добрив під урожай сільськогосподарських культур». Київ ; Державна служба статистики України, 2019. 52 с.

59. Мінагропрод виводить Україну на 3-є місце в світі URL: <http://ua-ekonomist.com/5216-mnagroprod-vivodit-ukrayinu-na-3-ye-msce-v-svt.html> (дата звернення: 25.10.2021)

60. Всемирный индекс продовольственных цен снизился URL : http://forbes.ua/news/1341837-vsemirnyj-indeks-prodovolstvennyh-censnizilsya?utm_medium=newsnet=korrespondent.net. (дата звернення: 25.10.2021)

61. Крупнейшие зернотрейдеры Украины URL: http://www.agroua.net/news/news_24610.html. (дата звернення: 25.10.2021)

62. Майстро С. В. Національний аграрний ринок в умовах глобалізації: механізм державного регулювання. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2021. 240 с.

63. Рыбчинский С. Цены на пшеницу диктуют экспортеры. *Инвест-газета*. 2021. № 35 (561). С. 11.
64. Сільське господарство України : Стат. щоріч. за 2020 рік. Київ, 2021. 386 с.
65. Сільське господарство України у 2020 році URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.(дата звернення: 25.10.2021)
66. Щоденний внесок аграріїв до скарбниці України \$18 000 000 URL: http://agro.ua/news/news_37709.html. (дата звернення: 25.10.2021)
67. Яковлева Н. Зерно врятує Україну URL: <http://novynar.com.ua/analytics/economics/>.(дата звернення: 25.10.2021)
68. ПП «Башинська Т.С.» річний звіт за 2020 р. Запоріжжя. 2021. 12с.
69. ПП «Башинська Т.С.» звіт за 1 квартал 2021 року. Запоріжжя. 2021. 5с.
70. ПП «Башинська Т.С.» звіт за 2 квартал 2021 року. Запоріжжя. 2021. 6с.