

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Активізація експортної діяльності підприємства АПК на ринку ЄС»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу _____

Гуць Є. О.

Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор економічних наук, професор _____

Томарева-Патлахова В. В

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 бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2024 року

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

Гуць Євгенія Олександрівна _____

1. Тема роботи «Активізація експортної діяльності підприємства АПК на ринку ЄС»

керівник роботи: Томарева-Патлахова В.В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2226-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2024 р.

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

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

2. АКТИВІЗАЦІЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АПК НА РИНКУ ЄС

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

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Томарева-Патлахова В.В.		
2	Томарева-Патлахова В.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент _____
(підпис)

Є. О. Гуць _____
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

В. В. Томарева-Патлахова _____
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова _____
(ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	5
ABSTRACT.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	10
1.1 Теоретичні основи, основні поняття та інструменти експортної діяльності	10
1.2 Основні механізми стимулювання експорту	17
1.3 Показники ефективності експортної діяльності.....	18
РОЗДІЛ 2 АКТИВІЗАЦІЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АПК НА РИНКУ ЄС	27
2.1 Аналіз вітчизняного сектору агропромислового комплексу.....	27
2.2 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агро-Співдружність»	31
2.3 Активізація експортної діяльності ТОВ «Агро-Співдружність»	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	47

РЕФЕРАТ

Сучасна глобалізація економіки та посилення конкуренції на світових ринках змушують підприємства агропромислового комплексу (АПК) активізувати свою експортну діяльність для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. У роботі наведено дослідження активізації експортної діяльності підприємств АПК, а також її важливості та перевагам.

Об'єктом дослідження є процес активізації експортної діяльності підприємств агропромислового комплексу. Основним завданням є вивчення причин, методів та наслідків активізації експорту для підприємств АПК.

У даному дослідженні використовуються наукові методи аналізу та синтезу для вивчення та узагальнення інформації щодо активізації експортної діяльності підприємств АПК. Також використовуються методи порівняльного аналізу для оцінки різних стратегій та підходів до експорту.

Активізація експортної діяльності підприємства АПК полягає в пошуку та використанні нових ринків збуту за межами країни для збільшення обсягів продажів сільськогосподарської продукції та продуктів переробки. Серед причин активізації експорту можна виділити:

Розширення ринків збуту. Шукаючи нові ринки збуту за кордоном, підприємства АПК отримують можливість збільшити обсяги продажів та зростати фінансово.

Диверсифікація ризиків. Розподіл ризиків між різними ринками дозволяє зменшити вплив зовнішніх чинників на діяльність підприємств.

Збільшення прибутковості. Вищі ціни за кордоном або доступ до нових сегментів ринку можуть підвищити прибутковість експортної діяльності.

Збільшення прибутків. Розширення експорту дозволяє підприємствам АПК отримувати додаткові прибутки через продаж продукції за кордоном.

Розвиток бізнесу. Експортна діяльність вимагає вдосконалення виробничих та логістичних процесів, що сприяє розвитку та модернізації підприємств

Збільшення конкурентоспроможності. Участь в міжнародних ринках дозволяє підприємствам АПК підвищувати свою конкурентоспроможність та впливати на цінову політику.

Активізація експортної діяльності є важливим фактором для розвитку та успіху підприємств агропромислового комплексу. Шляхом розширення ринків збуту та вдосконалення виробничих процесів, підприємства можуть досягти більшої стабільності та успішності у сучасному глобальному економічному середовищі.

ЕКСПОРТ, АПК, ЗБУТ, МАРКЕТИНГ, РИНОК,
ЗОВІНШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

ABSTRACT

Modern globalization of the economy and increased competition on world markets force enterprises of the agro-industrial complex (APC) to intensify their export activities to ensure sustainable development and increase competitiveness. The work presents a study of the intensification of the export activity of agro-industrial complex enterprises, as well as its importance and advantages.

The object of the study is the process of intensifying the export activity of enterprises of the agro-industrial complex. The main task is to study the reasons, methods and consequences of export activation for agribusiness enterprises.

In this study, scientific methods of analysis and synthesis are used to study and generalize information regarding the intensification of export activities of agro-industrial complex enterprises. Benchmarking methods are also used to evaluate different export strategies and approaches.

Activation of the export activity of the agribusiness enterprise consists in finding and using new sales markets outside the country to increase sales of agricultural products and processing products. Among the reasons for increasing exports, the following can be distinguished:

Expansion of sales markets. By looking for new sales markets abroad, agribusiness enterprises get the opportunity to increase sales and grow financially.

Diversification of risks. The distribution of risks between different markets makes it possible to reduce the impact of external factors on the activities of enterprises.

Increase in profitability. Higher prices abroad or access to new market segments can increase the profitability of export activities.

Increase in profits. Expanding exports allows agro-industrial complex enterprises to earn additional profits through the sale of products abroad.

Business development. Export activity requires improvement of production and logistics processes, which contributes to the development and modernization of enterprises

Increasing competitiveness. Participation in international markets allows agribusiness enterprises to increase their competitiveness and influence the price policy.

Activation of export activity is an important factor for the development and success of enterprises of the agro-industrial complex. By expanding sales markets and improving production processes, businesses can achieve greater stability and success in today's global economic environment.

EXPORT, AGRICULTURE, SALES, MARKETING, MARKET, FOREIGN
ECONOMIC ACTIVITY

ВСТУП

Активізація експортної діяльності підприємств агропромислового комплексу (АПК) на ринку Європейського Союзу (ЄС) залишається надзвичайно актуальною стратегією, особливо в контексті сучасних глобальних та економічних викликів. Ось кілька причин, чому це актуально:

Потенціал ринку ЄС: Європейський Союз є одним з найбільших та найбільш розвинених ринків у світі. Він має великий попит на якісні продукти, включаючи сільськогосподарську продукцію.

Диверсифікація ринків: Розширення експортних ринків дозволяє підприємствам зменшити ризики, пов'язані з кон'юнктурними коливаннями та політичними обмеженнями на інших ринках.

Конкурентні переваги: Підприємства АПК можуть мати конкурентні переваги у виробництві деяких продуктів порівняно з країнами ЄС, таких як більша площа сільськогосподарських земель, сприятливі кліматичні умови тощо.

Можливості для росту: Експорт до країн ЄС може відкрити нові можливості для зростання обсягів продажів, підвищення виручки та розвитку бізнесу.

Стимулювання інвестицій: Успішний експорт на ринок ЄС може привернути інвестиції, які допоможуть модернізувати виробництво та підвищити конкурентоспроможність.

Дотримання стандартів якості та екологічних норм: Вимоги ЄС до якості продукції та дотримання екологічних стандартів можуть сприяти підвищенню якості та стійкості виробництва.

Отже, активізація експортної діяльності підприємств АПК на ринку ЄС залишається важливою стратегією для розвитку та росту цього сектору.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та розробка стратегічних рекомендацій для активізації експортної діяльності підприємств агропромислового комплексу на ринку ЄС. Робота спрямована на вивчення

потенціалу та перспектив експорту сільськогосподарської продукції до країн ЄС, а також на аналіз факторів, які впливають на ефективність експортних операцій. Основні цілі включають розробку стратегій маркетингу та брендуння, оптимізацію логістики та дистрибуції, а також ідентифікацію можливостей для покращення якості продукції та відповідності стандартам ЄС. Дипломна робота має на меті допомогти підприємствам АПК збільшити їхній обсяг експорту, розширити географію ринків і підвищити конкурентоспроможність на міжнародній арені."

Основні задачі роботи :

1. Вивчення попиту, конкурентної ситуації, особливостей споживання та трендів у різних секторах агропромислового ринку ЄС.

2. Розуміння вимог щодо якості, безпеки, маркування та екологічних стандартів, які регулюють експорт сільськогосподарської продукції в Європейський Союз.

3. Укладання угод та співпраця з потенційними партнерами, дистриб'юторами та іншими учасниками ланцюга поставок в ЄС.

4. Впровадження заходів з оптимізації системи підвищення кваліфікації персоналу, що призведе до активізації експортної діяльності підприємства.

Ці задачі спрямовані на реалізацію загальної мети дослідження і формування конкретних рекомендацій для підприємств АПК з метою підвищення їхнього експортного потенціалу на ринку ЄС.

Об'єкт дослідження ТОВ «Агро-Співдружність» та аспекти експортного процесу, такі як виробництво, маркетинг, логістика, транспортування та відповідність стандартам якості.

Інформаційною базою роботи служать законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані, розробляються та публікуються порталами нерухомості та іншими офіційними органами, матеріали бухгалтерської та статистичної звітності.

Структура кваліфікаційної роботи бакалавра складається з вступу, двох розділів, висновку та рекомендацій, переліку посилань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1 Теоретичні основи, основні поняття та інструменти експортної діяльності

Експортна діяльність – це процес продажу товарів та послуг за межі країни з метою отримання прибутку. Вона є важливою складовою зовнішньоекономічної діяльності підприємств і держави в цілому. Експорт сприяє розвитку національної економіки, дозволяє збільшити виробництво, створювати робочі місця та підвищувати рівень життя населення.

Експортна діяльність – це сукупність процесів і заходів, пов'язаних з вивезенням товарів, послуг або технологій з однієї країни до іншої з метою продажу на міжнародних ринках. Вона включає виробництво, маркетинг, транспортування, митне оформлення та реалізацію продукції за межами внутрішнього ринку. Експортна діяльність спрямована на розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності та отримання додаткового прибутку підприємствами та організаціями. Основні етапи експортної діяльності

1. Дослідження ринку. Оцінка попиту на продукцію в різних країнах, аналіз конкурентів та пошук потенційних партнерів.

2. Вибір стратегії виходу на ринок. Вибір способу доставки товару, методів просування продукції та форм співпраці з іноземними партнерами.

3. Правові аспекти. Оформлення необхідної документації, дотримання міжнародних стандартів та норм, врахування митних процедур та ліцензування.

4. Фінансове планування. Визначення цінової політики, розрахунок витрат на експорт, вибір методів фінансування експортної діяльності (наприклад, кредитування, страхування експортних ризиків).

5. Логістика. Організація транспортування товару, вибір оптимальних маршрутів та способів доставки, страхування вантажу.

6. Маркетинг та продажі. Розробка та реалізація маркетингових стратегій, укладання контрактів з покупцями, організація роботи з клієнтами.

Переваги експортної діяльності

– Збільшення обсягів продажів: Вихід на нові ринки дозволяє збільшити обсяги реалізації продукції.

– Диверсифікація ризиків: Зниження залежності від внутрішнього ринку, що дозволяє більш стабільно функціонувати у випадку економічних криз.

– Підвищення конкурентоспроможності: Участь у міжнародній торгівлі стимулює підвищення якості продукції та впровадження нових технологій.

– Доступ до ресурсів: Можливість отримання іноземних інвестицій та технологій.

Виклики експортної діяльності

– Митні бар'єри та квоти. Обмеження на ввезення товарів можуть ускладнювати доступ до певних ринків.

– Культурні та мовні відмінності. Неправильне розуміння місцевих звичаїв і норм може негативно вплинути на бізнес.

– Валютні ризики. Коливання валютних курсів можуть призвести до фінансових втрат.

– Політичні ризики. Зміни в політичній ситуації країни-імпортера можуть вплинути на умови співпраці.

Експортна діяльність є важливим елементом розвитку підприємства та національної економіки в цілому. Успішна реалізація експортних операцій вимагає ретельного планування, знання міжнародного ринку та здатності адаптуватися до змінних умов.

Основними учасниками експортної діяльності (табл. 1.1) є:

Таблиця 1.1 - Основними учасниками експортної діяльності

Учасник	Характеристика
1. Виробники або постачальники	Це підприємства або виробники, які виготовляють товари або надають послуги для експорту.
2. Експортери	Це суб'єкти господарювання, які здійснюють експорт товарів або послуг за межі своєї країни.

3. Дистриб'ютори або оптовики	Це компанії, які придбають товари у виробників або експортерів з метою їх подальшого реалізування на зовнішніх ринках.
4. Логістичні компанії	Це підприємства, які забезпечують транспортування, складське зберігання, митне оформлення та інші логістичні послуги для забезпечення ефективності та безперебійності поставок.
5. Фінансові установи	Банки та інші фінансові установи, які надають фінансову підтримку для здійснення міжнародних торговельних операцій, включаючи кредитування, форфейтинг, літери кредиту та інші фінансові послуги.
6. Державні органи	Це відомства та установи, які регулюють та підтримують експортну діяльність, надають консультації, стимули та підтримку для розвитку зовнішньоторговельних зв'язків.

Види експортної діяльності можна класифікувати за різними критеріями.

Визначимо декілька основних видів експортної діяльності:







Експорт товарів		Це найпоширеніший вид експортної діяльності, який передбачає продаж продукції або товарів за межі власної країни.
Експорт послуг		Це експорт різноманітних послуг, таких як консалтинг, інжиніринг, туризм, інформаційні технології, освітні та медичні послуги тощо.
Переробництво на замовлення (ОЕМ)		Це форма експорту, коли підприємство виготовляє товари за замовленням зовнішнього замовника або брэнда.
Реекспорт		Це процес перепродажу імпортованих товарів на зовнішні ринки без їх змін або додаткової обробки.
Транзитний експорт		Це експорт товарів через територію країни, без їхньої фактичної зупинки або споживання.
Франчайзинг		Це форма експорту, при якій компанія-франчайзи надає право іншим суб'єктам господарювання використовувати свою торговельну марку, технології та бізнес-модель у власних регіонах або країнах.

Рис. 1.1 - Основні види експортної діяльності

Ці види експортної діяльності можуть варіюватися в залежності від специфіки галузей, стратегій підприємств та регіональних умов.

Інструменти експортної діяльності - це засоби, методи та стратегії, які використовуються підприємствами для реалізації свого товару чи послуги на зовнішніх ринках. До основних інструментів експортної діяльності (табл. 1.2) можна віднести:

Таблиця 1.2 - Основні інструменти експортної діяльності

Інструменти експортної діяльності	Характеристика
Маркетингові дослідження	Аналіз ринків та маркетингових потреб споживачів у зарубіжних країнах допомагає підприємству адаптувати свою пропозицію до міжнародного попиту.
Маркетингова стратегія	Розробка ефективних маркетингових стратегій, таких як цінова політика, просування товарів та бренду, є ключовим елементом успішного виведення продукції на зовнішні ринки.
Вивчення та дотримання міжнародних норм та стандартів	Дотримання вимог щодо якості, безпеки та етичних стандартів є важливим для успішного ведення бізнесу на міжнародному рівні.
Логістика та постачання	Побудова ефективної логістичної системи для забезпечення своєчасної та надійної поставки товарів на зовнішні ринки.
Фінансові інструменти	Використання різних фінансових інструментів, таких як експортні кредити, страхування експортних операцій та форвардні угоди, для мінімізації ризиків та забезпечення фінансової стабільності в процесі експорту.
Підтримка експорту з	Використання різних програм та ініціатив держави

боку держави	для підтримки експортної діяльності, таких як фінансова допомога, консультаційні послуги та відкриття нових зовнішніх ринків.
--------------	---

Експортна діяльність є ключовим елементом розвитку будь-якої економіки, незалежно від галузі. Вона сприяє розширенню ринків збуту, залученню нових клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку. Для успішної експортної діяльності необхідно використовувати комплексний підхід, включаючи розробку маркетингових стратегій, вивчення міжнародних стандартів якості, оптимізацію логістичних процесів та співпрацю з урядовими органами для отримання підтримки та стимулювання експортної діяльності. Такий підхід допоможе підприємствам досягти успіху на міжнародній арені та забезпечить стійкий розвиток в умовах глобалізації економіки.

1.2 Основні механізми стимулювання експорту

Стимулювання експорту є важливим інструментом економічної політики, який спрямований на підтримку та розвиток експортної діяльності підприємств. Це допомагає підвищити конкурентоспроможність національних виробників на міжнародних ринках, сприяє економічному зростанню та диверсифікації економіки. Основні механізми стимулювання експорту (табл. 1.3) включають:

Таблиця 1.3 - Основні механізми стимулювання експорту

Напрямок	Характеристика
1. Фінансові інструменти	
Субсидії та гранти	Пряма фінансова підтримка експортерам для зниження витрат на виробництво і просування продукції.
Податкові пільги	Зниження податкового навантаження на експортні підприємства, наприклад, шляхом зменшення ставки ПДВ для експортних операцій або надання податкових канікул.
Кредитування	Надання дешевих та доступних кредитів експортерам для фінансування виробництва, маркетингу та логістики.
Страховання	Страховання від можливих ризиків, пов'язаних з

експортних ризиків	експортною діяльністю, таких як неплатежі або політичні ризики в країнах-імпортерах.
2. Інституційна підтримка	
Експортні агентства	Установи, які надають інформаційні, консультаційні та фінансові послуги експортерам. Наприклад, експортно-кредитні агентства (ЕКА).
Торгові місії та виставки	Організація участі в міжнародних торгових виставках, ярмарках та місіях для просування продукції на закордонних ринках.
Підтримка малих та середніх підприємств (МСП)	Спеціальні програми для МСП, які включають навчання, консалтинг, сприяння в отриманні фінансування та доступу до нових ринків.
3. Інформаційно-консультаційна підтримка	
Маркетингова інформація	Надання аналітичних звітів, досліджень ринків, інформації про попит та конкуренцію на закордонних ринках.
Консультації з питань міжнародної торгівлі	Допомога в питаннях законодавства, митного оформлення, логістики та інших аспектів експортної діяльності.
Навчальні програми	Проведення тренінгів, семінарів та курсів для підвищення кваліфікації працівників експортних підприємств.
4. Поліпшення регуляторного середовища	
Спрощення митних процедур	Скорочення часу та витрат на митне оформлення товарів шляхом впровадження електронного документообігу та зменшення бюрократичних бар'єрів.
Захист інтелектуальної власності	Забезпечення захисту прав інтелектуальної власності на міжнародних ринках.
Угоди про вільну торгівлю	Укладання міжнародних угод, які знижують торгові бар'єри та полегшують доступ до іноземних ринків.
5. Інноваційна підтримка	
Розвиток інфраструктури	Інвестиції в транспортну та логістичну інфраструктуру, що сприяє ефективному та швидкому переміщенню товарів.
Інновації та технології	Підтримка впровадження нових технологій і інновацій у виробничий процес для підвищення конкурентоспроможності продукції на міжнародному ринку.

Комплексний підхід до стимулювання експорту, який включає фінансові, інституційні, інформаційні та регуляторні заходи, може значно підвищити

ефективність експортної діяльності національних підприємств. Важливою складовою успішної експортної стратегії є тісна співпраця між урядом, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами.

Інноваційна підтримка експорту (табл. 1.4) є ключовим аспектом сучасної економічної політики, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності національних підприємств на глобальному ринку. Вона включає низку заходів, спрямованих на стимулювання використання нових технологій, удосконалення виробничих процесів та розробку інноваційних продуктів.

Таблиця 1.4 - Основні механізми інноваційної підтримки експорту

Інноваційна підтримка експорту	Характеристика
Фінансова підтримка інновацій	
Гранти та субсидії на дослідження і розробки (R&D)	Надання фінансових ресурсів для проведення наукових досліджень та розробки нових продуктів і технологій.
Інноваційні ваучери	Фінансування консультаційних послуг, необхідних для впровадження інновацій у малих та середніх підприємствах (МСП).
Кредити на інновації	Пільгове кредитування підприємств для впровадження інноваційних проектів.
Розвиток інфраструктури	
Індустріальні парки та технопарки	Створення спеціальних зон з необхідною інфраструктурою для розвитку високотехнологічних підприємств.
Науково-дослідні центри	Підтримка та розвиток науково-дослідних центрів, що займаються розробкою нових технологій і продуктів.
Лабораторії та випробувальні центри	Створення сучасних лабораторій для тестування та сертифікації нових продуктів.
Навчання та підвищення кваліфікації	
Тренінги та семінари	Проведення навчальних програм для підприємців та працівників з метою підвищення їхньої кваліфікації у сфері інновацій.
Стажування та обмін досвідом	Організація стажувань у провідних міжнародних компаніях та наукових установах для отримання нових знань і навичок.
Технологічний трансфер	
Центри технологічного трансферу	Підтримка створення центрів, що сприяють передачі нових технологій від наукових установ до бізнесу.
Партнерства	3 Співпраця між бізнесом та науковими установами для

університетами та науковими установами	спільної розробки інноваційних рішень.
Інноваційні кластери	
Підтримка кластерних ініціатив	Формування інноваційних кластерів, що об'єднують підприємства, наукові установи та інші організації для спільного розвитку і впровадження інновацій.
Координація діяльності кластерів	Забезпечення ефективної координації між учасниками кластерів для оптимального використання ресурсів і знань.
Захист інтелектуальної власності	
Підтримка патентування	Сприяння підприємствам у патентуванні нових продуктів і технологій на національному та міжнародному рівнях.
Консультації з питань інтелектуальної власності	Надання консультаційних послуг з питань захисту інтелектуальної власності та комерціалізації інновацій.

Інноваційна підтримка експорту є критично важливою для підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Вона вимагає комплексного підходу, який включає фінансові, інфраструктурні, навчальні та регуляторні заходи. Ефективна реалізація інноваційної підтримки експортних підприємств сприяє розвитку нових технологій, створенню високоякісної продукції та розширенню присутності національних компаній на міжнародних ринках.

Інноваційна підтримка експорту відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку. Це включає в себе застосування новітніх технологій у виробництві, розробку інноваційних продуктів та послуг, а також впровадження передових методів управління та маркетингу. Інновації сприяють підвищенню якості продукції, зменшенню витрат на виробництво, розширенню асортименту товарів і послуг, а також підвищенню ефективності експортної діяльності в цілому.

Для забезпечення інноваційної підтримки експорту необхідно створювати сприятливі умови для розвитку та впровадження новацій. Це включає в себе розробку спеціальних програм та ініціатив, спрямованих на підтримку інноваційного бізнесу, надання фінансової та консультативної підтримки

стартапам і інноваційним підприємствам, а також створення інфраструктури для співпраці між науковими установами, бізнесом та владою.

Заохочення інноваційної діяльності у сфері експорту сприятиме розвитку економіки країни, забезпечить стійкий розвиток підприємств на зовнішніх ринках та підвищить їхню конкурентоспроможність в умовах глобалізації.

Поліпшення регуляторного середовища виступає ключовим механізмом для стимулювання експорту та сприяє розвитку зовнішньоекономічної діяльності країни. Цей процес передбачає впровадження реформ та заходів з метою спрощення бізнес-процесів, зниження адміністративних бар'єрів та покращення умов для здійснення експортних операцій.

Основні механізми поліпшення регуляторного середовища для стимулювання експорту включають:

1. Легалізація та спрощення митних процедур. Впровадження електронних систем митного оформлення та зменшення часу та витрат на митні операції.

2. Реформування податкової системи. Зниження податкового тягаря на експортерів, включаючи податкові пільги та зниження податкових ставок на експортні операції.

3. Забезпечення правової стабільності. Розробка та впровадження прозорих та стабільних правових норм, які регулюють зовнішньоекономічну діяльність.

4. Розвиток інфраструктури. Інвестування у розвиток транспортної, логістичної та інформаційної інфраструктури для полегшення та зниження витрат на зовнішньоторговельні операції.

5. Підтримка експортерів. Надання фінансової, консультативної та інформаційної підтримки експортерам для розвитку їхнього бізнесу на зовнішніх ринках.

Поліпшення регуляторного середовища сприяє залученню більшої кількості підприємств до експортної діяльності, збільшенню обсягів експорту та підвищенню конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Це сприяє економічному зростанню країни та підвищенню її привабливості для зовнішніх інвесторів.

Фінансові інструменти (табл. 1.5) відіграють важливу роль у стимулюванні експорту, сприяючи підтримці експортерів та забезпечуючи їхню конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Визначимо деякі з найбільш ефективних фінансових інструментів, які можуть бути використані для цієї мети:

Таблиця 1.5 - Фінансові інструменти що стимулюють експорт

Інструменти	Характеристика
Експортні кредити та гарантії	Уряди часто надають фінансову підтримку експортерам через програми експортного кредитування та надання гарантій на експортні операції. Це допомагає зменшити ризики для експортерів та їхніх банків, що дає можливість розширити експортні можливості.
Експортне фінансування	Фінансові установи надають експортерам фінансування для виробництва та постачання товарів на зовнішні ринки. Це може включати кредити, факторинг, лізинг та інші види фінансування, спеціально спрямовані на підтримку експортерів.
Експортне страхування	Страхові компанії надають послуги зі страхування ризиків експортних операцій, таких як невиклата боргів, втрата товарів під час транспортування або зміни валютних курсів. Це допомагає захистити експортерів від можливих фінансових втрат.
Підтримка експортної інфраструктури	Уряди можуть інвестувати у розвиток та модернізацію експортної інфраструктури, такої як порти, аеропорти, залізниці та дороги. Це сприяє поліпшенню логістичних можливостей експортерів та зниженню витрат на транспортування та зберігання товарів.
Фінансова підтримка інновацій	Уряди та фінансові установи можуть надавати фінансову підтримку для досліджень та розвитку нових продуктів та технологій, що мають потенціал для експорту.

Загалом, використання фінансових інструментів може стимулювати експорт, забезпечуючи експортерам необхідні ресурси та захист від ризиків, що допомагає їм успішно конкурувати на міжнародних ринках.

1.3 Показники ефективності експортної діяльності

Ефективність експортної діяльності (табл. 1.6) визначається за допомогою різних показників та критеріїв, які дозволяють оцінити, наскільки успішно

підприємство реалізує свої експортні стратегії та досягає поставлених цілей на міжнародних ринках. Визначимо основні аспекти, які слід враховувати при оцінці ефективності експортної діяльності:

Таблиця 1.6- Основні аспекти, які слід враховувати при оцінці ефективності експортної діяльності

Аспекти	Характеристика
1. Фінансові показники	
Обсяг експорту:	Загальна вартість товарів та послуг, проданих на зовнішні ринки. Зростання обсягу експорту свідчить про збільшення частки підприємства на міжнародному ринку.
Експортний прибуток	Різниця між доходами від експорту та витратами, пов'язаними з експортною діяльністю. Високий експортний прибуток вказує на ефективність операцій.
Рентабельність експорту	Відношення експортного прибутку до загальної вартості експорту. Цей показник демонструє, наскільки прибутковим є експорт для підприємства.
Експортна маржа	Відношення прибутку від експортних операцій до витрат на ці операції. Висока експортна маржа свідчить про ефективне управління витратами.
2. Ринкові показники	
Частка ринку	Відсоток ринку, який займає продукція підприємства в певній країні або регіоні. Збільшення частки ринку є показником успішної експортної стратегії.
Диверсифікація ринків	Кількість та різноманітність країн, до яких експортується продукція. Широка географія експорту зменшує ризики, пов'язані зі змінами в економіці окремих країн.
Лояльність клієнтів	Відсоток повторних замовлень та тривалість партнерських відносин з міжнародними клієнтами. Висока лояльність свідчить про задоволеність клієнтів та стабільність бізнесу.
3. Операційні показники	
Час доставки	Період від моменту замовлення до доставки продукції клієнту. Швидка та своєчасна доставка покращує конкурентоспроможність підприємства.
Якість продукції	Відповідність товарів та послуг міжнародним стандартам якості та вимогам ринку. Висока якість продукції підвищує репутацію підприємства на міжнародних ринках.
Інноваційність	Кількість нових продуктів та технологій, впроваджених на експортних ринках. Інноваційна продукція дозволяє підприємству виділитися серед конкурентів.
4. Витратні показники	
Витрати на експорт	Загальні витрати, пов'язані з експортною діяльністю, включаючи виробничі витрати, витрати на логістику, митні збори та маркетингові витрати.

Коефіцієнт витрат	Відношення витрат на експорт до доходів від експортних операцій. Нижчий коефіцієнт витрат свідчить про ефективне управління ресурсами.
5. Соціальні та екологічні показники	
Соціальна відповідальність	Дотримання соціальних стандартів та етичних норм у процесі експортної діяльності. Позитивний соціальний імідж підвищує довіру клієнтів та партнерів.
Екологічна відповідальність	Дотримання екологічних стандартів та впровадження екологічно чистих технологій у виробництві та постачанні продукції.

Оцінка ефективності експортної діяльності є багатограним процесом, який охоплює фінансові, ринкові, операційні, витратні, соціальні та екологічні аспекти. Постійний моніторинг та аналіз цих показників дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток на міжнародних ринках.

Показники ефективності експортної діяльності допомагають оцінити успішність і продуктивність підприємства на міжнародних ринках. Основні показники включають:

Обсяги експорту:

Загальний обсяг експорту (в грошовому вираженні або в натуральних одиницях).

Зростання обсягів експорту у порівнянні з попередніми періодами.

Частка експорту у загальному обсязі продажів підприємства.

Прибутковість:

Валовий прибуток від експорту.

Рентабельність експортних операцій.

Частка прибутку від експорту у загальному прибутку підприємства.

Структура експорту:

Диверсифікація експортних ринків (кількість країн, куди експортуються товари).

Диверсифікація продуктового асортименту (кількість видів товарів, що експортуються).

Конкурентоспроможність:

Частка підприємства на зовнішньому ринку.

Відгуки клієнтів та рівень задоволеності на міжнародних ринках.

Ефективність логістики:

Середній час доставки товарів на експорт.

Вартість логістики на одиницю товару.

Фінансова стабільність:

Співвідношення експорту до імпорту.

Забезпеченість фінансовими ресурсами для експортних операцій (наприклад, доступність експортних кредитів).

Інноваційність:

Частка інноваційної продукції в загальному обсязі експорту.

Інвестиції в дослідження та розробки для підтримки експортної діяльності.

Правові та регуляторні аспекти:

Кількість та характер регуляторних бар'єрів, з якими стикається підприємство на зовнішніх ринках.

Витрати на дотримання міжнародних стандартів та сертифікацій.

Соціально-економічний вплив:

Кількість робочих місць, створених завдяки експортній діяльності.

Внесок експорту у ВВП країни.

Оцінка цих показників дозволяє підприємствам виявити сильні та слабкі сторони своєї експортної діяльності, розробити стратегії для підвищення ефективності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Експортна діяльність базується на певних принципах, які забезпечують її ефективність, стійкість та конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Визначимо основні принципи експортної діяльності (рис. 1.2):

1. Принцип конкурентоспроможності
– Якість продукції: Продукція повинна відповідати міжнародним стандартам якості та вимогам ринків, на які вона експортується.
– Цінова політика: Ціни на експортні товари повинні бути конкурентоспроможними, але при цьому забезпечувати прибуток

підприємству.
– Інноваційність: Постійне вдосконалення товарів та впровадження нових технологій.
2. Принцип маркетингової орієнтації
– Аналіз ринку: Детальне вивчення цільових ринків, включаючи аналіз попиту, конкуренції, культурних особливостей та споживчих переваг.
– Адаптація продукції: Модифікація товарів та послуг відповідно до вимог та очікувань споживачів на експортних ринках.
– Просування та реклама: Ефективні маркетингові стратегії для залучення та утримання клієнтів на міжнародних ринках.
3. Принцип правової відповідності
– Дотримання законодавства: Відповідність експортної діяльності міжнародним та національним правовим нормам.
– Митні правила: Знання та дотримання митних процедур, вимог сертифікації та стандартів.
4. Принцип економічної доцільності
– Витрати та прибуток: Оцінка економічної вигоди від експортних операцій, включаючи аналіз витрат на виробництво, транспортування, митні збори та інші витрати.
– Фінансова стійкість: Забезпечення достатнього фінансування для підтримки експортної діяльності, включаючи використання експортних кредитів та страхування.
5. Принцип логістичної ефективності
– Транспортні рішення: Вибір оптимальних маршрутів та способів транспортування для зменшення витрат та часу доставки.
– Зберігання та складські послуги: Ефективне управління логістичними ланцюгами та складськими операціями.
6. Принцип диверсифікації ризиків
– Розподіл ринків: Диверсифікація географічних ринків для зменшення залежності від однієї країни або регіону.

– Перестраховання: Використання страхових інструментів для захисту від фінансових ризиків, пов'язаних з експортною діяльністю.
7. Принцип партнерства
– Співпраця: Розвиток довгострокових партнерських відносин з міжнародними клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.
– Мережеві зв'язки: Участь у міжнародних бізнес-асоціаціях, виставках та ярмарках для розширення контактів та пошуку нових можливостей.
8. Принцип стійкого розвитку
– Екологічність: Дотримання екологічних стандартів та впровадження екологічно чистих технологій.
– Соціальна відповідальність: Врахування соціальних аспектів та дотримання етичних норм у міжнародній діяльності.

Рис. 1.2- Принципи експортної діяльності

Ці принципи допомагають підприємствам орієнтуватися у складному середовищі міжнародної торгівлі, забезпечувати стабільний розвиток та ефективно реагувати на виклики та можливості, які виникають на глобальних ринках.

Підвищення ефективності експортної діяльності є важливою складовою стратегії розвитку будь-якого підприємства, яке прагне успішно працювати на міжнародних ринках. Ефективне управління експортною діяльністю дозволяє підприємствам збільшувати свої доходи, зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати стійке зростання. Визначимо кілька основних підходів та інструментів для підвищення ефективності експортної діяльності:

1. Аналіз ринків та вибір стратегії

– Маркетингові дослідження. Проведення глибоких досліджень ринків для виявлення перспективних країн та регіонів, визначення потреб і вподобань місцевих споживачів.

– Сегментація ринку. Вибір найбільш привабливих сегментів ринку та розробка індивідуальних стратегій для кожного сегмента.

– Конкурентний аналіз. Вивчення діяльності конкурентів для визначення їх сильних і слабких сторін та розробки власних конкурентних переваг.

2. Оптимізація логістики та постачання

– Ефективне управління ланцюгами постачання. Оптимізація процесів закупівлі, виробництва, складування та доставки товарів з метою зниження витрат та покращення обслуговування клієнтів.

– Співпраця з логістичними партнерами. Вибір надійних логістичних партнерів та транспортних компаній для забезпечення своєчасної та безперебійної доставки товарів.

– Використання сучасних технологій. Впровадження інформаційних систем управління логістикою та автоматизація процесів для підвищення ефективності та прозорості постачання.

3. Підвищення якості продукції

– Відповідність міжнародним стандартам. Забезпечення відповідності продукції вимогам міжнародних стандартів якості, безпеки та екологічності.

– Інновації та R&D. Інвестування у дослідження та розробки для створення нових продуктів і вдосконалення існуючих.

– Сертифікація та стандартизація. Отримання необхідних сертифікатів та ліцензій, що підтверджують якість продукції на міжнародному рівні.

4. Маркетинг та просування

– Брендинг та репутація. Формування сильного бренду та позитивного іміджу компанії на міжнародних ринках.

– Цифровий маркетинг. Використання інтернет-ресурсів, соціальних мереж, SEO, та контент-маркетингу для просування продукції та залучення нових клієнтів.

– Участь у виставках та ярмарках. Активна участь у міжнародних виставках, ярмарках та інших заходах для демонстрації продукції та встановлення контактів з потенційними партнерами.

5. Фінансове управління

– Фінансування експортних операцій. Використання різних фінансових інструментів, таких як акредитиви, факторинг, страхування експортних ризиків, для забезпечення фінансової стабільності експортних операцій.

– Оптимізація податкових витрат. Використання податкових пільг та інших стимулів, доступних для експортерів.

– Управління валютними ризиками. Використання фінансових інструментів для захисту від коливань валютних курсів.

6. Розвиток персоналу

– Навчання та підвищення кваліфікації. Постійне навчання співробітників, особливо у сфері міжнародної торгівлі, маркетингу та логістики.

– Крос-культурний менеджмент. Розвиток навичок управління в багатокультурному середовищі та розуміння особливостей ведення бізнесу в різних країнах.

Підвищення ефективності експортної діяльності вимагає комплексного підходу, що включає аналіз ринків, оптимізацію логістики, підвищення якості продукції, активну маркетингову діяльність, ефективне фінансове управління та розвиток персоналу. Інтеграція цих підходів дозволить підприємствам зміцнити свої позиції на міжнародних ринках, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійке зростання.

РОЗДІЛ 2

АКТИВІЗАЦІЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АПК НА РИНКУ ЄС

2.1 Аналіз вітчизняного сектору агропромислового комплексу

Загальні збитки від вторгнення Російської Федерації виявляються в монетарному вираженні та представляють собою вартість фізичних майнових активів, що були пошкоджені або знищені у зоні конфлікту. Протягом двох років після вторгнення, загальні збитки перевищили 10,3 мільярда доларів, що становить на 18% більше, ніж у попередньому періоді. Помірні темпи цього зростання можуть пояснюватися тим, що значна частина майнових активів у регіонах, де тривають активні воєнні дії, вже була зруйнована протягом першого року після вторгнення. Три провінції, які відчували найбільші збитки, це Запорізька, Херсонська та Луганська області, на які разом припадає 65% від загальної суми збитків.

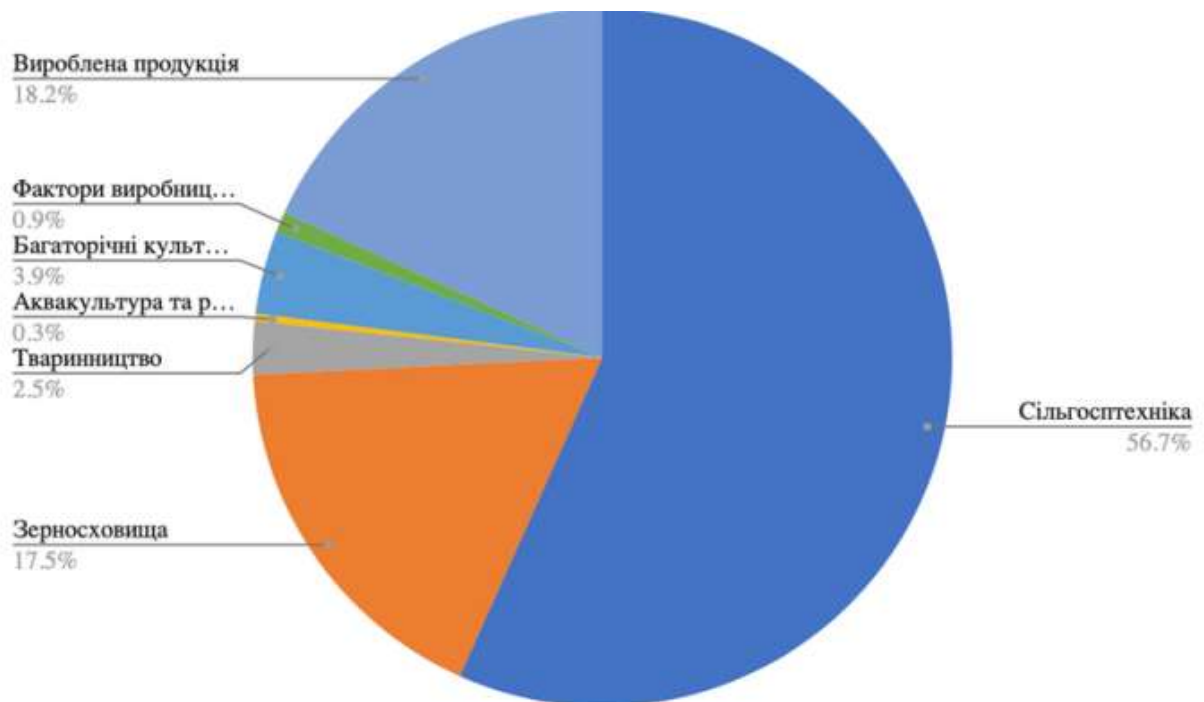


Рис. 2.1 Розподіл збитків за категоріями

Найбільш значна частина збитків, яка становить 5,8 мільярда доларів США, припадає на пошкоджену та знищену сільськогосподарську техніку. Цей великий обсяг збитків можна пояснити високою кількістю пошкоджених або зруйнованих машин та обладнання. Приблизно 18,6% наявної сільськогосподарської техніки були пошкоджені через агресію РФ, в залежності від конкретного типу обладнання. Оцінка збитків базується на вартості заміни зруйнованої техніки новими агрегатами, а не на балансовій вартості пошкодженого устаткування. Таким чином, припускається, що всі пошкоджені машини та обладнання будуть замінені новими аналогами, що призводить до значного збільшення оцінки збитків у цій категорії.

Таблиця 2.1 - Вартість зруйнованих та пошкоджених тракторів

Область	Збитки	Втрати	Всього	% від загального
Вінницька	-	4,768	4,768	5.96%
Волинська	-	1,013	1,013	1.26%
Дніпропетровська	1	3,720	3,721	4.65%
Донецька	912	3,700	4,612	5.76%
Житомирська	0	2,003	2,003	2.50%
Закарпатська	-	316	316	0.39%
Запорізька	2,929	4,656	7,585	9.47%
Івано-Франківська	-	667	667	0.83%
Київська	456	3,206	3,662	4.57%
Кіровоградська	1	2,900	2,901	3.62%
Луганська	1,747	2,799	4,546	5.68%
Львівська	-	1,072	1,072	1.34%

Загалом, внаслідок вторгнення було частково або повністю пошкоджено близько 181 тисяч одиниць сільськогосподарської техніки та устаткування.

Найбільш пошкодженим у цій категорії є трактори, з яких приблизно 18,2 тисячі були зруйновані, а 6,8 тисячі пошкоджені (з можливістю ремонту). Вартість заміни зруйнованих та пошкоджених тракторів оцінюється в 1,6 мільярда доларів.

Загальна оцінка збитків внаслідок вторгнення РФ показує, що кількість та обсяг збитків відрізняються в різних областях. Найбільші збитки спостерігаються у Запорізькій області, де вони становлять 9,47% від загальної суми. Щодо інших областей, які зазнали значних втрат, можна відзначити Донецьку, Луганську та Дніпропетровську області з відповідними показниками 5,76%, 5,68% та 4,65%. У той же час, інші області мають менші втрати, такі як Вінницька (5,96%), Київська (4,57%), та Кіровоградська (3,62%). Обсяг збитків у Волинській, Житомирській, Закарпатській, Івано-Франківській та Львівській областях є значно меншими порівняно з іншими областями. Така аналіз показує різницю у розподілі збитків та ступені їх впливу на регіони, що потребують різноманітних підходів до відновлення та підтримки.

Таблиця 2.2 - Декларована держпідтримка АПК

Рік	Сума, млрд грн
2018	6,3
2019	5,9
2020	4,0
2021	4,5
2022	4,6

Аналізуючи дані про декларовану державну підтримку агропромислового комплексу (АПК) України за останні п'ять років, можна зробити кілька важливих висновків.

1. Зменшення фінансування: Загальний тренд свідчить про зниження суми державної підтримки АПК з 6,3 млрд грн у 2018 році до 4,6 млрд грн у 2022 році. Це зниження може впливати на можливості розвитку аграрного

сектору, зокрема на інвестиції в нові технології, підвищення врожайності та підтримку фермерів.

2. Незначні коливання: Хоча в 2020 році спостерігався найнижчий рівень підтримки (4,0 млрд грн), у наступні роки фінансування дещо зросло, досягнувши 4,5 млрд грн у 2021 році та 4,6 млрд грн у 2022 році. Це свідчить про незначні коливання у фінансуванні, але не про повернення до рівня 2018 року.

3. Стабілізація на низькому рівні: З 2020 року сума підтримки стабілізувалася на рівні близько 4,5 млрд грн. Це може вказувати на певний баланс у державній політиці щодо АПК, хоча такий рівень підтримки може бути недостатнім для забезпечення значного росту та розвитку галузі.

4. Необхідність перегляду політики: Для ефективного розвитку АПК і забезпечення продовольчої безпеки державі варто розглянути можливість збільшення фінансової підтримки, впровадження нових програм стимулювання інновацій та підвищення ефективності використання виділених коштів.

Загалом, попри деякі коливання, державна підтримка АПК залишається критично важливою для забезпечення стабільності та розвитку галузі. Однак для досягнення більш вагомих результатів, необхідно розробити більш ефективні механізми підтримки та збільшити обсяги фінансування.

Натомість показники виробництва молока у 2023-му продовжують падати. Молока виробили 7,5 млн т, що на 2% менше, ніж торік. Така ж ситуація з курячими яйцями, яких у 2023-му виробили на 5% менше, ніж у 2022 році, – 11 млрд шт.

У 2023 році обсяги виробництва зернових культур зросли на 10% порівняно з 2022 роком, досягнувши 60,8 млн тонн. Проте це все ще на 31% менше, ніж у 2021 році. – У 2023 році обсяги виробництва олійних культур збільшилися на 18% порівняно з 2022 роком, досягнувши 20,7 млн тонн. Однак це все ще на 10% менше показника 2021 року. – У 2023 році обсяги виробництва цукрових буряків збільшилися на 29% порівняно з 2022 роком. Цей показник трохи перевищив довоєнний рівень, але тільки через те, що цукровий буряк не вирощували на окупованих територіях та в зонах бойових

дій. – У 2023 році обсяги виробництва м'яса всіх видів зросли на 3% порівняно з 2022 роком, досягнувши 3,1 млн тонн. За даними УКАБ, це зростання здебільшого забезпечено за рахунок м'яса птиці. Проте обсяги виробництва залишаються на 9% менше, ніж у 2021 році.



Рис. 2.2 Структура експорт агропромислової продукції

З початком російської агресії на території України значно змінилася географія експорту. (рис. 2.1) Якщо в довоєнному 2021 році частка експорту продукції АПК до Європи становила 32%, то за результатами 10 місяців 2023 року вона зросла до 59%. Проте таке зростання стало вимушеним через значне скорочення поставок до інших регіонів. Частка експорту до країн Африки знизилася з 14% до 7%, до Азії – з 19% до 12%, а до Південно-Східної Азії – з 13% до 4%.

Україна частково гармонізувала своє нормативно-правове середовище з вимогами Європейського Союзу (ЄС), але є сфери, в яких законодавство потребує значного вдосконалення та створення механізмів впровадження. За даними аналітичного звіту Європейської Комісії про рівень наближення законодавства України до актуального права ЄС (лютий 2023), Україна має

початковий рівень підготовки у сферах охорони довкілля та зміни клімату, сільського господарства та розвитку сільських територій, а також певний рівень підготовки у сфері регіональної політики.

	№ ГЛАВИ	УКРАЇНА	МОЛДОВА	ГРУЗІЯ	ТУРЕЧЧИНА	СЕРБІЯ	П.МАКЕДОНИЈА	ЧОРНОГОРІЯ	АЛБАНІЯ	БОСНІЯ	КОСОВО
Загальний бал (без глави 23)		69	55	67	94	98	97	99,5	84,5	52	56
Засадничі розділи											
Судова система та основні права	23	n/a	n/a	n/a	1	2	2,5	3	2,5	2	n/a
Юстиція, свобода, безпека	24	2	2	2	3	2	3	3	2,5	2	1,5
Публічні закупівлі	5	2	1	2	3	3	3	3	3	2	2,5
Статистика	18	2	2	2	3	3	3	3	3	1	2
Фінансовий контроль	32	1	1	2	4	3	3	3	3	2	2
Зелений порядок денний та стале сполучення											
Транспортна політика	14	2	2	2	3	4	3	3,5	2	2	1
Енергетика	15	4	2	2	3	3	3	4	3	1	2
Трансевропейські мережі	21	2	2	2	5	3	4	3,5	2	2	2
Довкілля та зміни клімату	27	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1
Ресурси, сільське господарство та згуртованість											
Аграрна галузь та сільський розвиток	11	1	1	1	2	2	3	3	2	1	2
Харчова безпека, ветеринарія, фітосан	12	3	2	2	2	3	4	3	2	2	2
Рибальство	13	1	1	2	3	3	3	2	2,5	1	1
Регіон. політика, структ. інструменти	22	2	1	1	2	3	3	3	3	1	1
Фінансові та бюджетні положення	33	1	1	1	2	2	1	2	2	1	n/a

Джерело: звіти Єврокомісії щодо розширення

Позначки: **1** базовий рівень **2** є деяке наближення
3 середній рівень **4** добрий рівень
5 просунутий рівень наближення

Рис.2.3 Оцінку України як держави-кандидатки ЄС щодо наближення до європейського права і практики

Україна частково гармонізувала своє нормативно-правове середовище з вимогами Європейського Союзу (ЄС), але є сфери, в яких законодавство потребує значного вдосконалення та створення механізмів впровадження. За даними аналітичного звіту Європейської Комісії про рівень наближення законодавства України до актуального права ЄС (лютий 2023), Україна має початковий рівень підготовки у сферах охорони довкілля та зміни клімату, сільського господарства та розвитку сільських територій, а також певний рівень підготовки у сфері регіональної політики.

2.2 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агро-Співдружність»

ТОВ «Агро-Співдружність» (табл. 2.2) - українське підприємство, що спеціалізується на виробництві та реалізації сільськогосподарської продукції. Компанія здійснює діяльність у таких основних напрямках: вирощування зернових та олійних культур, тваринництво, переробка сільськогосподарської продукції. Завдяки сучасним технологіям і високим стандартам якості, ТОВ «Агро-Співдружність» забезпечує стабільне виробництво і постачання продукції як на внутрішній, так і на зовнішній ринки.

Таблиця 2.2 Паспорт ТОВ «Агро-Співдружність»

Назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРО-СПІВДРУЖНІСТЬ»
Адреса	Україна, 69006, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вул. Парковий бульвар, будинок 8, офіс 90
Директор	Гарбуз Євгеній Володимирович
Дата реєстрації	2002-02-07
Статутний капітал, грн	1430000
Дата обрання (переходу) на спрощену систему оподаткування	2015-01-01
ІПН	318805708266
Дата реєстрації платником ПДВ	2002-02-20
Діяльність	Зернові і технічні, тваринництво
Основний КВЕД	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Додаткові КВЕДи	01.45 Розведення овець і кіз 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим

	тютюном, насінням і кормами для тварин 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування 52.24 Транспортне оброблення вантажів 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
--	--

Підприємство активно працює над впровадженням нових агротехнологій і ефективних методів управління, що дозволяє підвищувати врожайність та якість продукції. ТОВ «Агро-Співдружність» також приділяє велику увагу екологічній складовій своєї діяльності, використовуючи природоохоронні технології та дотримуючись принципів сталого розвитку.

Зв'язки ТОВ «АГРО-СПІВДРУЖНІСТЬ»

- ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОБЕРІГ»
- ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «АГРО-СПІВДРУЖНІСТЬ»
- ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РИСОВІ ПАЛОЧКИ»
- ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «СПІВДРУЖНІСТЬ-ПІВДЕНЬ»
- ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НВП «АГРО-СПІВДРУЖНІСТЬ»

Крім основної діяльності, компанія активно бере участь у соціальних проектах та ініціативах, спрямованих на розвиток місцевих громад і підтримку сільського населення. Завдяки професійній команді та стратегічному підходу до ведення бізнесу, ТОВ «Агро-Співдружність» зарекомендувала себе як надійний партнер і лідер у сфері агробізнесу в Україні.

Таблиця 2.3 Показники діяльності ТОВ «Агро-Співдружність»

Показник	Роки		Відхилення		2021
	2023	2022	Абсолютне	Відносне	
Дохід	1 950 000	98 013 000	96063000	4919%	257 414 000
Чистий прибуток	1 065 000	57 385 000	56320000	5291%	111 794 000
Активи	310 057 000	330 975 000	20918000	6.75%	369 452 000
Зобов'язання	20 680 000	42 663 000	21983000	106.27%	95 187 000
Кількість працівників	26	74	48	184.62%	150

За 2021 до 2023 року, компанія відзначається значними змінами в своїх економічних показниках (табл.2.3):

Значне зменшення доходу з 257 414 000 в 2021 році до 1 950 000 в 2023 році. Це може бути зумовлено різними факторами, такими як зміна виробничої діяльності, зміни на ринку або економічна нестабільність.

Аналогічно до доходу, чистий прибуток значно зменшився з 111794000 в 2021 році до 1065000 в 2023 році. Це свідчить про те, що компанія може зазнавати фінансових труднощів або здійснювати стратегічні перетворення, які тимчасово погіршують її фінансові показники.

Загальний обсяг активів також зменшився протягом років, з 369452 000 в 2021 році до 310057000 в 2023 році. Це може бути зв'язано з продажем або знеціненням певних активів компанії.

Зменшення зобов'язань з 95187000 в 2021 році до 20680000 в 2023 році. Це може бути позитивним сигналом, що компанія зменшує свою залежність від позик або заборгованості.

Значне зменшення кількості працівників з 150 у 2021 році до 26 у 2023 році. Це може свідчити про стратегічні зміни в організаційній структурі компанії, можливий реструктуризацію або автоматизацію процесів.

Загалом, ці економічні показники вказують на те, що компанія може переживати складні часи або зазнавати стратегічних змін, що впливають на її фінансову стійкість та організаційну діяльність.

2.3 Активізація експортної діяльності ТОВ «Агро-Співдружність»

Активізація експортної діяльності підприємства може бути досягнута шляхом впровадження заходів з оптимізації системи підвищення кваліфікації персоналу. Нижче наведено основні заходи та їхні очікувані результати:

1. Організація спеціалізованих курсів підвищення кваліфікації:

Проведення курсів, орієнтованих на міжнародні стандарти та практики.

– Сертифікація персоналу за міжнародними стандартами.

– Очікуваний результат: Підвищення компетентності працівників у сфері міжнародної торгівлі та експорту, що сприятиме виходу на нові ринки.

2. Внесення змін до положення про кадровий резерв:

– Розробка чітких критеріїв для включення до кадрового резерву працівників, здатних ефективно працювати на міжнародних ринках.

– Очікуваний результат: Формування кадрового резерву, готового до виконання завдань в умовах глобального ринку.

3. Інформування та адаптація нових працівників:

– Інформування нових співробітників про міжнародні стандарти та вимоги.

– Проведення тренінгів з адаптації до роботи в міжнародному середовищі.

– Очікуваний результат: Швидке введення нових співробітників у курс справ та їх ефективна робота з експортними операціями.

4. Оцінка ефективності підвищення кваліфікації:

– Впровадження методик оцінки ефективності підвищення кваліфікації персоналу за моделлю Д. Кіркпатрика.

– Оцінка економічної ефективності навчання та його впливу на експортну діяльність.

– Очікуваний результат: Виявлення найбільш ефективних методів підвищення кваліфікації, що сприяють зростанню експорту.

5. Практикоорієнтованість системи кадрового резерву:

– Організація внутрішніх та зовнішніх систем кадрового резерву з орієнтацією на міжнародну діяльність.

– Очікуваний результат: Підготовка спеціалістів, здатних оперативно реагувати на виклики міжнародних ринків.

Впровадження цих заходів сприятиме не лише підвищенню професійного рівня працівників, але й значно покращить конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках, збільшивши обсяги експорту.

Представимо основні заходи з оптимізації системи підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Агро-Співдружність» у таблиці 2.4

Таблиця 2.4 основні заходи з оптимізації системи підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Агро-Співдружність»

Найменування задачі	Заходи
1. Розвиток методів підвищення кваліфікації персоналу	- Організація курсів підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Агро-Співдружність» з отриманням сертифіката про проходження курсів.
2. Практикоорієнтованість кадрового резерву	- Внесення змін до Положення про кадровий резерв ТОВ «Агро-Співдружність»;- Організація системи внутрішнього кадрового резерву;- Організація системи зовнішнього кадрового резерву.
3. Оптимізація соціально-психологічної та організаційної адаптації	- Інформування на етапі найму і відбору персоналу про дотримання трудової дисципліни, регламентованої службовими документами ТОВ «Агро-Співдружність»;- Проведення тренінгу з командоутворення та згуртування колективу на етапі адаптації персоналу до посади і робочого місця.
4. Пропозиція пакета методик для визначення ефективності системи підвищення кваліфікації персоналу	- Впровадження методики оцінки ефективності підвищення кваліфікації персоналу, заснованої на моделі Д. Кіркпатрика і включає чотири напрями оцінки;- Впровадження методики оцінки економічної ефективності навчання і підвищення кваліфікації;- Впровадження інтегральної оцінки ефективності підвищення кваліфікації персоналу, - Впровадження методу оцінки економічної ефективності з урахуванням динаміки зміни доходу працівника.

Далі більш детально розглянемо етапи впровадження заходів щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Агро-Співдружність». Отже, перше завдання полягає у розвитку методів навчання та

підвищення кваліфікації персоналу, зокрема, в організації курсів підвищення кваліфікації персоналу організації з отриманням сертифіката про проходження курсів.

В першу чергу, курси підвищення кваліфікації дозволять спеціалістам організації отримати документ, що підтверджує підвищення рівня професійної майстерності, і використовувати цей документ для розрахунку особистих показників.

Далі більш детально розглянемо етапи впровадження заходів щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Агро Співдружність». Отже, перше завдання полягає у розвитку методів навчання та підвищення кваліфікації персоналу, зокрема, в організації курсів підвищення кваліфікації персоналу організації з отриманням сертифіката про проходження курсів.

В першу чергу, курси підвищення кваліфікації дозволять спеціалістам організації отримати документ, що підтверджує підвищення рівня професійної майстерності, і використовувати цей документ для розрахунку ключових показників ефективності (КРІ).

Цей показник необхідний для об'єктивної оцінки результатів діяльності працівників. КРІ дозволяє визначити, наскільки ефективно кожен співробітник виконує свої обов'язки, та виявити, які аспекти потребують покращення. КРІ також допомагає керівництву приймати обгрунтовані рішення щодо підвищення, преміювання або додаткового навчання персоналу, що сприяє загальному зростанню ефективності роботи організації.

Робота за системою КРІ ТОВ «Агро-Співдружність» будується наступним чином. Усьому персоналу організація ставить чіткі завдання, а також строки їх виконання. По завершенню робіт вона підраховує і виставляє КРЕ (ключові показники ефективності) кожному співробітнику.

Наступне завдання запропонованих напрямків полягає у розвитку практикоорієнтованості системи кадрового резерву організації. Наразі в організації система кадрового резерву відсутня повністю, за винятком затвердженого типового положення про кадровий резерв ТОВ «Агро-

Співдружність». Для цього необхідно внести зміни до положення про кадровий резерв, та детально описати правила, можливості та алгоритм формування зовнішнього і внутрішнього кадрового резерву організації. Також необхідно проінформувати персонал ТОВ «Агро-Співдружність» про можливості та критерії вступу до кадрового резерву, з метою їх активного залучення для забезпечення професійного розвитку.

Необхідно зазначити, що працівники при переведенні на нову посаду дають виробіток 80%, а новоприйняті на початковому етапі лише 20% (процес адаптації, знайомство з підприємством, його культурою, правилами, колективом тощо віднімає багато сил і енергії).

В ТОВ «Агро-Співдружність» необхідно особливу увагу приділяти підготовці для заміщення ключових посад – керівників. Основна мета формування резерву кадрів ТОВ «Агро-Співдружність» – створення підготовленого до управління керівного складу та спеціалістів, забезпечення безперервності та спадкоємності управління, ротації кадрів, підготовка і висунення спеціалістів, здатних реалізовувати завдання та функції.

Основними джерелами формування кадрового резерву ТОВ «Агро-Співдружність» повинні бути його співробітники. В резерв на заміщення керівного складу ТОВ «Агро-Співдружність» необхідно включати три кандидатури («ближній», «середній», «далекий»).

Перший рівень – «ближній резерв» – включає в себе спеціаліста, вже готового зайняти передбачувану посаду на даний момент.

«Середній резерв» – це спеціаліст, який має достатній досвід роботи, але йому необхідне підвищення кваліфікації або перепідготовка для заміщення конкретної посади.

Важливим аспектом системи підвищення кваліфікації персоналу є визначення ефективності використовуваних методів і принципів розвитку. Для цього ми підібрали пакет методик для визначення ефективності системи підвищення кваліфікації персоналу, який включає в себе:

1. Методика оцінки ефективності підвищення кваліфікації персоналу, заснована на моделі Д. Кіркпатрика, і включає в себе чотири напрямки оцінки.

Перші два напрямки відносяться до внутрішньої ефективності навчання і підвищення кваліфікації персоналу, вираженої в аналізі відгуків учасників програм підвищення кваліфікації (зворотний зв'язок) і оцінці рівня набутих знань, умінь, навичок. Це дозволяє оцінити думку цільової аудиторії про якість та актуальність заходів з підвищення кваліфікації персоналу. Інші два напрямки показують ступінь трансляції отриманих під час підвищення кваліфікації компетенцій у практичну діяльність працівників, що, зрештою, відображається на ключових показниках ефективності діяльності організації в цілому.

2. Методика оцінки економічної ефективності підвищення кваліфікації.

Методика оцінки економічної ефективності професійного розвитку, базована на моделі Д. Кіркпатрика, дозволяє визначити віддачу від інвестицій, вкладених у навчання персоналу, за допомогою трансляції бізнес-показників, зафіксованих у грошовому вираженні.

Інтегральна оцінка ефективності підвищення кваліфікації персоналу, заснована на методиці оцінки ефективності технології управління персоналом за А. Я. Кибановим.

Методика оцінки економічної ефективності підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням динаміки зміни доходу працівника передбачає врахування факту, що попит і пропозиція на ринку праці для конкретних професій формують їх привабливість для спеціалістів через різницю в пропонованих умовах праці, обумовлену попитом у роботодавців і прибутковістю бізнесу. Перш за все привабливість виявляється в пропонованому рівні доходу, який роботодавець готовий заплатити за необхідний рівень компетенцій працівника. При рівні компетентності, нижче цільового, відповідний дохід також буде нижчим. Отже, для всебічної кількісної оцінки ефективності підвищення кваліфікації персоналу необхідно опиратися на весь комплекс методів, що передбачає використання певних груп показників соціальної і економічної ефективності.

Існує різноманітні види методик підвищення кваліфікації персоналу, які можуть використовуватися в організаціях.

Таблиця 2.5 Методики підвищення кваліфікації персоналу

1. Тренінги та семінари	Це найпоширеніший метод, який включає в себе участь у навчальних заходах, які спрямовані на покращення знань та навичок.
2. Онлайн-курси та вебінари	Інтернет забезпечує можливість здобуття нових знань та навичок через віртуальні курси та вебінари, які можна виконувати на власному графіку.
3. Конференції та семінари від зовнішніх експертів	Участь у заходах, організованих зовнішніми експертами або відомими спеціалістами у галузі, може забезпечити нові інсайти та перспективи.
4. Наставництво та менторство	Цей метод полягає у тому, щоб досвідчений працівник надавав підтримку та поради менш досвідченому колегові, щоб сприяти його розвитку.
5. Проектні завдання та робочі групи	Участь у проектах та групові роботи може допомогти розвинути нові навички та сприяти обміну знаннями між колегами.
6. Самонавчання	Робота над власними проектами, читання професійної літератури та вивчення онлайн-ресурсів може бути ефективним методом самостійного навчання.
7. Стажування та відрядження	Відправка працівників на стажування або відрядження на інші підприємства або в інші країни може розширити їхні знання та навички.

Кожен з цих методів може бути ефективним, в залежності від конкретних потреб та характеру бізнесу організації.

Таблиця 2.6 Календарний графік запропонованих подій

Подія	Тривалість, дні	Відповідальні особи
Організація курсів підвищення кваліфікації персоналу з отриманням сертифіката	7	Менеджер персоналу 3
Внесення змін в Положення про кадровий резерв	5	
Організація системи кадрового резерву	14	Менеджер персоналу 3
Інформування на етапі найму та відбору про суворість трудової дисципліни	3	Менеджер персоналу 3
Проведення тренінгу з формування команд та об'єднання колективу	12	Бізнес-тренер

Розробка плану впровадження методики оцінки ефективності підвищення кваліфікації персоналу	7	Спеціалісти управління персоналом	3
Впровадження методики оцінки економічної ефективності підвищення кваліфікації	7	Спеціалісти управління персоналом	3
Впровадження інтегральної оцінки ефективності підвищення кваліфікації персоналу на основі методики оцінки ефективності технології управління персоналом	7	Спеціалісти управління персоналом	3
Впровадження методу оцінки економічної ефективності з урахуванням динаміки зміни доходу працівника	7	Спеціалісти управління персоналом	3
Загалом	57		

Аналіз, проведений щодо часових витрат, необхідних для реалізації заходів з удосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу, показав, що загалом потрібно 57 днів. Однак окремі заходи передбачають систематичне проведення за вимогою.

Далі розглянемо бюджет, що включає розподіл необхідних ресурсів для реалізації заходів.

Таблиця 2.7 Аналіз бюджету

№	Назва заходу	Сума, тис. грн.
1	Організація курсів підвищення кваліфікації персоналу з отриманням сертифіката про проходження курсів	101200
2	Внесення змін до Положення про кадровий резерв в межах заробітної плати	-
3	Організація системи кадрового резерву в межах заробітної плати	-
4	Інформованість на етапі найму та відбору персоналу про дотримання працівниками трудової дисципліни, регламентованої службовими документами в межах	-

	заробітної плати	
5	Проведення тренінгу з формування команди та сплочення колективу на етапі адаптації персоналу до посади та робочого місця	14000
6	Розробка плану впровадження методики оцінки ефективності підвищення кваліфікації персоналу	-
7	Впровадження методики оцінки економічної ефективності підвищення кваліфікації	-
8	Впровадження інтегральної оцінки ефективності підвищення кваліфікації персоналу, заснованої на методиці оцінки ефективності технології управління персоналом в межах заробітної плати	-
9	Впровадження методу оцінки економічної ефективності з урахуванням динаміки зміни доходу працівників в межах заробітної плати	-
	Всього:	115 200

Отже, аналіз бюджету показав, що для реалізації заходів з вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу необхідні фінансові витрати у розмірі 115200 тис. грн. Таким чином, ми запропонували напрямки вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Агро-Співдружність». У процесі реалізації заходів визначені цілі, завдання, терміни проведення. Розраховані витрати на реалізацію заходів.

Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Основними критеріями ефективності підвищення кваліфікації в організації, що використовуються для реалізації запропонованих нами заходів, є: зростання рівня компетентності працівників організації та витрати на навчання. Ефективне навчання персоналу ТОВ «Агро-Співдружність» позитивно відбивається на впевненості працівників у збереженні робочого місця, підтримує відчуття стабільності, освідомленості працівником можливостей кар'єрного зростання, відбивається на доходах працівника, почутті самоповаги та можливостях його самореалізації.

Також принципово важливо, що під час ефективного підвищення кваліфікації виникають і зміцнюються зв'язки та відносини між працівниками організації, що в подальшому позитивно впливає на їх взаємодію в процесі практичної діяльності, що в більшій мірі характерно після запропонованого

нами тренінгу з формування команди в колективі. Соціальна ефективність навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації з урахуванням впровадження запропонованих нами заходів проявляється у формуванні сприятливої морально-психологічної атмосфери в організації, у ступені задоволеності працівників своєю працею в організації, підвищенні лояльності працівників ТОВ «Агро-Співдружність», зниженні показника текучості персоналу, розвитку відчуття послідовності та передачі індивідуальних професійних знань і досвіду.

Далі розглянемо економічну ефективність запропонованих нами заходів з вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Агро-Співдружність».

Отже, затрати на реалізацію заходів складуть 115200 грн. Часові рамки проведення заходів становлять приблизно два місяці (57 днів). Розрахуємо витрати на заходи в співвідношенні на один день: $115200 : 57 = 2021,05$ грн.

Тепер розрахуємо економічну ефективність навчання за допомогою показника, запропонованого Дж. Філіпсом. Формула для розрахунку ефективності виглядає так:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Доходи} - \text{Затрати}}{\text{Затрати}} \times 100\%$$

Розрахуємо ефективність курсів підвищення кваліфікації персоналу та проведення тренінгу в ТОВ «Агро-Співдружність»:

$$\begin{aligned} \text{Ефективність} &= \frac{(119979759 - 115200)}{115200} \times 100\% = 1040,491 \times 100\% \\ &= 104,049\% > 20\% \end{aligned}$$

В сукупності розрахунків значення ефективності більше 20%, що дозволяє зробити висновок про результативність і ефективність запропонованих заходів з вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу в ТОВ «Агро-Співдружність».

Для оцінки віддачі витрат на навчання та періоду окупності, розглянемо прогнозовані витрати:

- Прогнозовані витрати:

- Проведення курсів підвищення кваліфікації: 101200 грн.
- Проведення тренінгу з формування команди: 14000 грн.
- Всього витрати першого року: 115200 грн.
- Витрати другого року: 140000 грн, з урахуванням зростання витрат на курси підвищення кваліфікації (близько 7%) та збільшення кількості співробітників, які направляються на курси.

До прямих вигод відноситься очікуване зниження текучості фахівців на 2% щороку після проведення заходів порівняно з поточним рівнем. Приймаючи за норматив середніх витрат організації на текучість персоналу - піврічну зарплатню звільнюючогося працівника, можна розрахувати економію:

Середньомісячна оплата праці персоналу організації - 19000 грн.
Зменшення їх текучості дасть економію в $2 \times 19000 \times 6 = 228000$ грн.

Отже, можна зробити висновок про доцільність проведення запропонованих заходів з вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу в ТОВ «Агро-Співдружність».

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Активізація експортної діяльності підприємства АПК на ринку Європейського Союзу (ЄС) може бути важливим кроком для розвитку та розширення бізнесу. Для досягнення успіху у цьому напрямку можна розглянути наступні стратегії та заходи:

1. Маркетингові дослідження. Проведення детального аналізу ринку ЄС для визначення попиту на продукцію сільськогосподарського сектору, конкурентів, цінкових та інших аспектів.

2. Відповідність стандартам ЄС. Забезпечення відповідності продукції стандартам якості, безпеки та етичним вимогам ЄС.

3. Сертифікація та ліцензування. Отримання необхідних сертифікатів та ліцензій для експорту продукції на ринок ЄС.

4. Розвиток дистрибуційних мереж: Укладання контрактів з дистриб'юторами та партнерами в ЄС для ефективного розподілу продукції.

5. Маркетинг та реклама. Просування продукції на ринку ЄС через рекламні кампанії, участь у виставках та ярмарках, створення веб-сайту та інтернет-маркетинг.

6. Підтримка від держави. Залучення підтримки від держави або міжнародних організацій для сприяння експортній діяльності та вирішення можливих проблем.

7. Аналіз ризиків та можливостей. Проведення оцінки ризиків, пов'язаних з експортом на ринок ЄС, та розробка стратегій мінімізації цих ризиків.

8. Постійне вдосконалення. Постійне вдосконалення якості продукції, збільшення її конкурентоспроможності та реагування на зміни у вимогах ринку.

Здійснення експортної діяльності на ринку ЄС може відкрити нові можливості для розвитку підприємства АПК та забезпечити стабільний та довгостроковий ріст.

На даний момент ТОВ «Агро-Співдружність» має нестабільні оборотні кошти. Аналіз системи підвищення кваліфікації персоналу дозволив виділити основні проблеми:

– Обмежені види підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Агро-Співдружність».

– Система кадрового резерву ТОВ «Агро-Співдружність» має формалізований, не практикоорієнтований характер.

– Дисбаланс між показниками адаптації персоналу (проблемна направленість у організаційній та соціально-психологічній адаптації).

– Відсутність системи розрахунку ефективності підвищення кваліфікації персоналу.

У зв'язку з цим були запропоновані напрямки по вдосконаленню системи підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Агро-Співдружність». У процесі реалізації заходів визначені цілі, завдання та строки проведення. Розраховані витрати на реалізацію заходів. Оцінка ефективності заходів дозволила зробити висновок про доцільність проведення запропонованих заходів по вдосконаленню системи підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Агро-Співдружність».

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 21.06.2022 № 2325-IX
2. Митрохіна Ю.П. Ключові фактори успіху підприємства в області збуту. Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: навч. посіб.: 2008. Т. 2. С. 215-218.
3. Череп А.В., Ортинська О.Л. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. Національне господарство України: теорія та практика управління: 2015. С. 232–236.
4. Мельник О.Г. Нагірна, М.Я Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. *Інноваційна економіка*:2013.С. 63–66.
5. Аль - Оста С.А. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*: 2015. С.213–220.
6. Тюріна Н.М. Карвацка Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб.: Центр учбової літератури: 2013. 408 с.
7. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб.: Центр учбової літератури: 2012. 248 с.
8. Мельник Т.М. Сучасні тенденції та чинники розвитку зовнішньої торгівлі України URL: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення 26.09.202)
9. Рум'янцев А.П. Рум'янцева Н.С Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб.: Центр навчальної літератури: 2004. 377 с.
10. Швиданенко Г.А. Економіка підприємства: підручник. 4-е вид.: КНЕУ, 2009. 640 с. Seyoum, Belay. Export-Import theory, practices, and procedures/Belay Seyoum, editor:2nd ed.:2009.649p.
11. Міжнародна торгівля Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Барановська М.І., Захарченко О.В. та ін.: підруч. для студ. вищ. навч. закл :4-те вид.: Центр учбової літератури, 2010. 441 с
12. Балабаниць А.В. Збутова діяльність торговельних підприємств в умовах маркетингової орієнтації: автореф. дис. канд. екон. наук. Донецьк, 2000. 20 с.

13. Шелест О.Л Ностер Ю.Д. Управління експортними операціями підприємства: 2018
14. Бондарєва Т. І. Осадчук А. І. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики:2013. С. 91–104
15. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства.: навч. посіб: 2016. 384 с.
16. Степаненко С.В., Коліберда П.В. Розробка й впровадження механізму підвищення експортного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 4. С. 225–232.
17. Бланк І.А. Управління прибутком:навч. посіб.: 2007. 768 с. 28. Болт Г. Дж. Практичне керівництво по управлінню збутом.:навч.посіб.:1998. 233 с.
18. Балабанова Л.В., Митрохіна П. Управління збутовою політикою:навч.посіб: 2011. 240с.
19. Баркан Д.И. Управление продажами: навч.посіб: 2007. 908 с. 31. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг. :навч.посіб.: 2017. 718 с.
20. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: монографія. Донецьк, 2006. 230 с.
21. Бланк И.А. Торговый менеджмент:навч. посіб.:1997. 408 с.
22. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: навч.посіб:2009. 245с.
23. Болт Г. Дж. Практичний посібник з управління збутом навч. посіб:2005. 271 с.
24. Мостенська Т.Л. Основи маркетингу: навч. посіб: Кондор, 2010. 240с.
25. Вертоградов В. Управління продажами: навч посіб:СПб., 2011. 236 с
26. Біленький О.Ю. Стратегічне управління збутом на підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук. Донецьк, 2005. 18 с
27. Кулішов В.В. Дослідження сучасної світової глобалізації в економічних процесах:навч. посіб.: Вища школа:2011. № 9.85 с.
28. Задорожна І.В. Задорожний А. І. Теоретичні підходи до формування механізму управління експортним потенціалом лісогосподарського

підприємства: економіка і суспільство Ужгородський національний університет:2022

29. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: навч. посіб:1998. 233 с.

30. Аналіз експортно-імпортої діяльності кондитерської промисловості України Кроніковський, Д. О. Економічний аналіз : зб. наук. Праць:Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”,2014. Тернопіль Том 17. No 2. С. 81-88.

31. Тренди світового ринку кондитерських виробів з цукру URL: <https://export.gov.ua/industry/review/25> (дата звернення 26.05.2024).