МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Формування та розвиток адаптивного управління бізнес-процесами аграрного підприємства»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Маловічно С.О.
Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор технічних наук, професор
Григор'єв С.М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____»_____2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Маловічко Сергій Олександрович

1. Тема роботи «Формування та розвиток адаптивного управління бізнес-процесами аграрного підприємства»
керівник роботи: Григор'єв С. М., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор технічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 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 ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА
2 СТАН МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПП «БАШИНСЬКА Т.С.»
3 НАПРЯМКИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «БАШИНСЬКА Т.С.»

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

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____ С. О. Маловічко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. М. Григор'єв
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 63 с., 8 табл., 6 рис., 63 джерел.

Предметом дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти формування та розвитку адаптаційного управління аграрного підприємництва.

Об'єктом дослідження: бізнес-процеси аграрного підприємництва в умовах вітчизняної економіки.

Мета дослідження: визначення, на основі аналізу діяльності аграрного підприємства ПП «Башинська Т.С.» та стану ринку, основних шляхів підвищення ефективності його діяльності.

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 менеджменту малого бізнесу в Україні; з'ясовано сутність і складові стратегій та політики адаптації підприємства малого бізнесу; визначено особливості реалізації його стратегії; проаналізовано політику експорту одного з підприємств малого бізнесу агропромислового комплексу України - ПП «Башинська Т.С.» та визначено її ефективність; досліджено фактори, що впливають на ефективність функціональної політики експорту ПП «Башинська Т.С.»; здійснено АВС аналіз та визначено перспективних зарубіжних партнерів компанії ПП «Башинська Т.С.». На основі чого запропоновано напрямки вдосконалення функціональної політики підприємства малого бізнесу.

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

АДАПТАЦІЯ, АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЕКСПОРТНА ПОЛІТИКА, МАЛИЙ БІЗНЕС, АГРОПРОМИСЛОВИЙ КОМПЛЕКС, РИНОК ЗЕРНА.

ABSTRACT

Master's thesis: 63 pages, 8 tables, 6 figures, 70 sources.

The subject of the research: theoretical-methodical and applied aspects of the formation and development of adaptive management of agrarian entrepreneurship.

The object of the study: business processes of agrarian entrepreneurship in the conditions of the domestic economy.

The purpose of the research: determination, based on the analysis of the activity of the agricultural enterprise PE "Bashynska T.S." and the state of the market, the main ways of improving the efficiency of its activity.

Research methods: historical, analysis and synthesis, induction and deduction, graphical and tabular methods, scientific abstraction, generalization.

The specificity of the work consists in the formulation, systematization, theoretical and methodological substantiation and practical solution of tasks related to the improvement of the company's business processes in the management system of enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine.

The work systematized and analyzed the theoretical and practical aspects of small business management in Ukraine; the essence and components of the strategies and policies of adaptation of a small business enterprise are clarified; the specifics of the implementation of its strategy are determined; the export policy of one of the small business enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine - PE "Bashynska TS" was analyzed and its effectiveness is determined; factors affecting the effectiveness of the functional export policy of Bashynska T.S. PE were investigated; ABC analysis was carried out and promising foreign partners of the Bashynska T.S. PE company were identified. On the basis of this, directions for improving the functional policy of a small business enterprise are proposed.

The practical significance of the obtained results lies in the substantiation of recommendations regarding the formation of directions for improving the business processes of an agro-industrial enterprise operating on the grain market.

ADAPTATION, ADAPTIVE MANAGEMENT, EXPORT POLICY, SMALL BUSINESS, AGRICULTURAL COMPLEX, GRAIN MARKET.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА 9
1.1 Сутність та складові адаптивного менеджменту 9
1.2 Місце адаптивного менеджменту у загальній системі управління бізнес-процесами аграрного підприємства 11
РОЗДІЛ 2 СТАН МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПП «БАШИНСЬКА Т.С.» 14
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «Башинська Т.С.» та його адаптаційних можливостей 14
2.2 Ефективність бізнес-процесів аграрного підприємства ПП «Башинська Т.С.» 20
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «БАШИНСЬКА Т.С.» 28
3.1 Використання АВС-аналізу в системі адаптивного менеджменту бізнес-процесів ПП «Башинська Т.С.» 28
3.2 Напрямки вдосконалення механізму адаптації ПП «Башинська Т.С.» до невизначеності зовнішнього середовища 44
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 53
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 57

ВСТУП

Кризові явища в Україні спонукають до пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування економіки через використання різноманітних форм господарювання. Одна з таких форм мале підприємництво, бо саме воно є важливим системоутворюючим елементом функціонування будь-якої господарської системи. Хоча процеси становлення малого бізнесу в Україні розпочалися з початком незалежності, його функціонування та забезпечення розвитку перебуває в незадовільному стані. Це насамперед пов'язано з неналежним фінансовим забезпеченням, неефективним податковим механізмом, що врешті-решт є результатом невиваженої і необґрунтованої державної регуляторної політики у сфері малого бізнесу. Зазначені чинники перешкоджають розвитку вітчизняних суб'єктів малого підприємництва. Тому особливої актуальності набуває дослідження проблем розвитку малого підприємництва, розкриття його структури, аналізу його функціональної політики, методів підвищення їхньої конкурентоспроможності і сприяння розвитку.

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.» та стану ринку, 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;

- розкрити динаміку та перспективи розвитку вітчизняного ринку зернових культур;

- проаналізувати функціональну політику експорту одного з підприємств малого бізнесу агропромислового комплексу України - ПП «Башинська Т.С.»;

- дослідити фактори, що впливають на 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 адаптаційної політики підприємництва агробізнесу в Україні.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання.

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 функціональної політики у системі менеджменту малого бізнесу підприємств агропромислового комплексу України.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та складові адаптивного менеджменту

Поняття адаптивного менеджменту тісно пов’язане з поняттям «ситуаційна теорія управління», яке вперше ввів у обіг Р. Моклер. Проте, як він сам визнає це, суть цього підходу, який поступово починає виявлятися в самих різних школах і напрямах, не є чимось принципово новим.

Так, наприклад, Пітер Дракер в своїй книзі «Практика управління», що вийшла ще в 1954 р., в основних рисах формулює основи ситуаційного підходу до управління.

Поряд з П. Дракером необхідність конкретного аналізу ситуацій для ухвалення правильних управлінських рішень відстоювалася багатьма теоретиками управління. Новим в даний час є спроби розглядавати ситуаційну теорію як об'єднуючу концепцію, перетворення її на основоположний принцип управлінського мислення, а також зростаючий вплив цієї теорії на дуже багато областей дослідження, підготовки і перепідготовки управлінських кадрів.

Посилання ситуаційного підходу до питань організації і управління Моклер і інші американські фахівці пояснюють не стільки прагненням створити єдину теорію управління, скільки наслідком зусиль переорієнтовувати теорію управління у напрямі практики управлінської діяльності [24].

Таким чином, виникнення концепції «ситуаційного підходу» прямо зв'язується з недостатньою практичною ефективністю існуючих теорій організації і управління.

Основним завданням ситуаційного менеджменту в системі стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства є внесення коригувальних дій у напрямок розвитку підприємства й у розподіл ресурсів, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей. Крім того, його практичне значення полягає в тому, що:

- запобігає появі проблемних ситуацій;
- сигналізує про можливість появи незворотних проблемних ситуацій;
- виявляє проблеми в діяльності підприємства;
- визначає ступінь загрози проблем, що з'явилися;
- виділяє пріоритетність проблем;
- виступає засобом виживання у важкий період;
- сприяє мобілізації, раціональному розподілу і використанню ресурсів;
- знижує ризик банкрутства і ліквідації підприємства;
- координує діяльність підприємства в цілому;
- допомагає подолати невизначеність ринкового середовища;
- сприяє переходу на новий виток циклічного розвитку підприємства.

Таким чином, поєднуючи усі види управління, ситуаційний менеджмент вносить гнучкість і динамізм, рухливість в усі елементи системи управління підприємством, змушуючи її удосконалюватися і розвиватися.

Виробничі системи мають певні особливості, знаючи і використовуючи які, можна ефективно керувати ними. До них відносяться:

- мінливість окремих параметрів системи і ймовірність її поведінки;
- унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах (завдяки наявності в неї активного елемента людини) і разом з тим наявність у неї граничних можливостей, зумовлених наявними ресурсами;
- здатність змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки;
- здатність протистояти тенденціям, що руйнують систему;
- здатність адаптуватися до умов, що змінюються;
- здатність і прагнення до творення мети, тобто формування цілей усередині системи.

Виникнення тієї чи іншої виробничої системи, природно, зумовлено виникненням чи формуванням на ринку попиту на продукцію, здатну задовольнити вимоги покупців. Інакше кажучи, виробнича система повинна бути пристосована до тривалого існування для задоволення купівельного попиту, що змінюється.

Отже, неминуче виникають виробничо-економічні проблеми оптимізації нових зв'язків (зовнішніх і внутрішніх), проблеми їхнього стикування в організаційному, економічному і науково-технічному аспектах.

1.2 Місце адаптивного менеджменту у загальній системі управління бізнес-процесами аграрного підприємства

Розуміння вимог мінливого середовища стимулює розробку й активне використання нових концепцій, досконаліших методів і підходів на основі аналізу середовища, моніторингу інформаційних систем, виявлення і постійного удосконалювання існуючих організаційно-економічних систем в умовах низьких інвестиційних можливостей підприємств.

Зрозуміло, що в цих умовах велике значення має чітке розуміння того, чого хоче дослідник і практик у прагненні досягти успіху. Відомо, що будь-яка система, у тому числі і підприємство, є сукупністю взаємозалежних елементів, кожен з яких окремо має певний ступінь свободи. Між елементами системи існують складні різнонаправлені зв'язки з різним ступенем тісноти відносин, їх необхідністю, сталістю і розмаїтістю.

Як відомо, теорія систем уперше була застосована в прикладних, зокрема в технічних, науках, В економічних науках, насамперед в організації та управлінні виробництвом, вона була застосована наприкінці 50-х років минулого сторіччя. Для того щоб усвідомити, що саме є системним підходом і як він допомагає менеджеру ефективніше керувати виробничою діяльністю та досягнути мети, треба насамперед дати визначення, що таке система.

Система це певна цілісність зумовленої сукупності взаємозалежних частин, кожна з яких унаслідок функціональної взаємодії робить свій внесок у характеристику цілого.

Усі фірми, підприємства, установи та організації, по суті, теж є системами.

Аграрне підприємство можна порівняти з виробничою системою, тому що метою діяльності підприємства агропромислової галузі є виробництво сільськогосподарської продукції [35].

Елементи системи це відносно відокремлені частини системи, які, не будучи системами даного типу, при їх безпосередній взаємодії створюють систему певного функціонального призначення.

До елементів виробничої системи належить робоча сила, засоби та предмети праці. Виробництво у цьому випадку як цілісна динамічна система володіє інтегрованою системною якістю і не може бути зведене до суми властивостей його елементів, оскільки воно не є адитивною системою.

Наприклад, сума сил окремих працівників суттєво відрізняється від суспільної сили. Праця кооперованої групи людей ефективніша і продуктивніша, ніж праця окремих виробників, не об'єднаних у систему.

Уявлення про управління, засноване на сформованих функціональних принципах діяльності підприємства, втрачає нині свою актуальність. Особливої важливості набувають гнучкі, динамічні методи і підходи до управління, здатні вловлювати, сприймати мінливу ситуацію й адекватно на неї реагувати. Одним з таких методів є ситуаційний або адаптивний підхід, який є базою ситуаційного менеджменту (СМ).

Розглянуті види менеджменту є лише частиною концепції системи менеджменту, яка може бути подана у вигляді піраміди. Друга її грань (СМ) є ситуаційним менеджментом, який є четвертим найважливішим компонентом загальної системи управління підприємством [26].

Справа в тому, що навколишнє оточення постійно змінюється, будь воно важливим відкриттям в галузі технології, успішним виведенням

конкурентом на ринок нового товару, розширенням інтересів покупців і т.д. завжди залишається визначений ступінь непевності в майбутньому і менеджер не в змозі передбачити всі стратегічні, інноваційні чи тактичні дії заздалегідь. Керівник у будь-який момент може зустрітися з різними проблемними і небезпечними ситуаціями на кожному з розглянутих рівнів.

Метою ситуаційного менеджменту є прогнозування можливості появи несприятливих виробничих ситуацій і їх попередження, оволодіння ними (при їхньому прояві) для усунення негативних впливів на досягнення запланованих (прийнятних) результатів.

Третя грань піраміди менеджменту - є прийняттям управлінських рішень (ПУР) постійно діючою складовою менеджменту, його технологією, яка характерна для будь-якого рівня управління і без якої не може існувати менеджмент як такий.

Усі перераховані і подібні види менеджменту відбивають специфіку свого виду діяльності, але вони базуються на загальних принципових положеннях базового менеджменту: стратегічному, інноваційному, продуктивному (операційному, ситуаційному) [28].

У всіх СВМ є свої стратегія і тактика, свої нововведення, які базуються на власних технологічних процесах, але принципи функціонування, з погляду загальної теорії менеджменту і теорії прийняття рішення, однакові. Проте необхідність заглибленого вивчення структури і взаємозв'язків у менеджменті залишається. Це є запорукою майбутніх успіхів у виробництві при низьких витратних інвестиційних можливостях.

Отже, у зв'язку з тим, що підприємства є складовими відкритими системами, менеджеру слід позбутися одностороннього діагностування проблем і прийняття коригувальних дій, необхідно серйозно замислитися над впливом зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 2
СТАН МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПП «БАШИНСЬКА Т.С.»

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 2021-2022 року слід віднести:

Агрофірма "Колос",

ДП "Ескорт-Агро з іноземною інвестицією",

ПП Приварнікова Олеся Петрівна,

ПрАТ "Золота краплина",

ПП "Агрофірма Колос",

ПрАТ "Павлоградський ОЕЗ",

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

Крім того, компанія обслуговує іноземні компанії: "Degree" (Туреччина); "Argo" (Єгипет); "Агроинвест" (Молдова); "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 "Дніпровський КХП", ПАТ "Магедівське ХПП" та підприємства області, що займаються аналогічними видами діяльності.

Кількість постачальників за основними видами сировини протягом 2022 року, що займають більше 10 відсотків в загальному обсязі постачання, а саме:

- Агрофірма "Колос" Запорізька обл.;
- ДП "Ескорт-Агроз іноземною інвестицією";
- ПП "Приварнікова Олеся Петрівна" Запорізька обл.;
- ПрАТ "Золота Краплина" м. Київ бульвар І. Лепсе,4;
- СВК "Агрофірма Колос" Запорізька обл.;
- 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 2015 до 2021 року наведена на рис. 2.1 [69].

Якщо за період 2015 2022 рр. у структурі експорту переважала фуражна пшениця (близько 60% загального обсягу реалізації), то, починаючи з 2019 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 2018 та 2019 роки склала у експорті відповідно 26% та 28%, пшениці 4-го класу 35% та 31%).

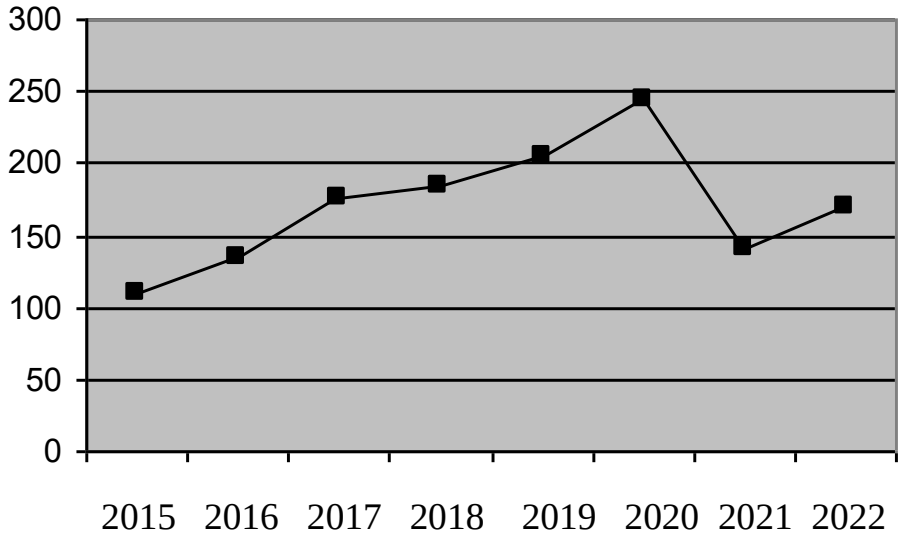


Рис. 2.1 Динаміка експорту пшениці 3-5 класу ПП «Башинська Т.С.» 2015-2022 рр., тис. т [69]

Частка соняшнику у загальному обсязі експорту компанії була значною до введення високих митних тарифів на його експорт. З 207 року з причини нерентабельності цього напрямку діяльності компанія припинила здійснення експортних поставок цієї культури, повністю переорієнтувавшись на ринок пшениці. Починаючи з 2021 року компанія ПП «Башинська Т.С.» відновила постачання на міжнародний ринок сирої соняшникової олії власного виробництва. Це пов’язано з обмеженням та подальшою забороною 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.

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.

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

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
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

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

Високі обсяги виробництва зерна у 2021 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 2021 році придбало та реконструювало борошномельний завод [71].

Профільною діяльністю цієї агрофірми є тваринництво. Така диверсифікація довела свою ефективність у 2020 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 2019 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 2019 - на початку 2021 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 2021 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 2019 2021 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 2021 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.

На рисунку 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.

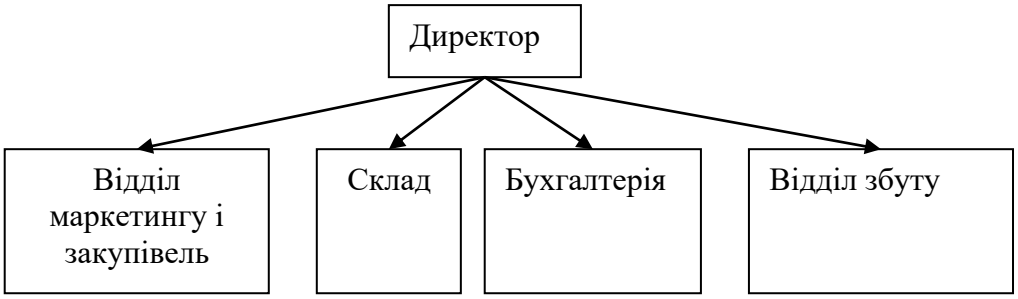


Рис. 2.2 Організаційна структура управління компанії ПП «Башинська Т.С.»

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 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 суб‘єкту ЗЕД 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 сформувати 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. Наслідки війни 2. Тенденція до зростання цін на сировину та енергетичні ресурси; 3. Нестабільність законодавства; 4. Зростання рівня конкуренції на світовому ринку сільськогосподарської продукції з боку міжнародних компаній; 5. Підвищення вимог до якості продукції на світовому ринку зернових культур та олії; 6. Можливості квотування, або повної заборони державою експорту окремих видів сільськогосподарської продукції;

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 влсної 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
НАПРЯМКИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «БАШИНСЬКА Т.С.»

3.1 Використання АВС-аналізу в системі адаптивного менеджменту бізнес-процесів ПП «Башинська Т.С.»

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 вияснення цих питань менеджери використовують комп'ютери, зокрема «Галактика», 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);

КЗ - компанія "Багроимпорт" (Молдова);

К4 - компанія "Агроинвест" (Азербайджан);

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.	К1	715	15,7	143
2.	К2	950	7,5	237,5
3.	К3	965	5,4	241,25
4.	К4	730	10,8	182,5
5.	К5	730	18,0	204,4
6.	К6	250	10,5	62,5
7.	К7	2011	6,2	502,5
8.	К8	2640	7,0	660
9.	К9	750	6,6	187,5
10.	К10	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:

кількість вчасно виконаних замовлень

----------x 100% =80%.

загальну кількості замовлень

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

замовлення реалізовані зі складу

---------- x 100% = 80 %.

загальну кількість замовлень

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

кількість рекламацій

---------- x 100% = 19 %.

загальну кількість замовлень

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

кількість виконаних спеціальних замовлень

----------x 100% =97,5%.

кількість спеціальних замовлень

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

сума яка оплачується після отримання товару

---------- x 100% = 97 %.

вартість поставки

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	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	К9	К10	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 рекламації	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».

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

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.

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 програми 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 зробить 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.»

сильні сторони: - надання відтермінування; - доступність продуктів з запасу; - докладність поставок; - зручність складання замовлення; - зручність документації.	можливості: - розширення ринку збуту; - зростання попиту на продукцію.
слабкі сторони: - якість поставок; - гнучкість поставок; - частота поставок; - надійність поставок; - управління запасами; - комплектність поставок.	Загрози: - 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	2011	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.

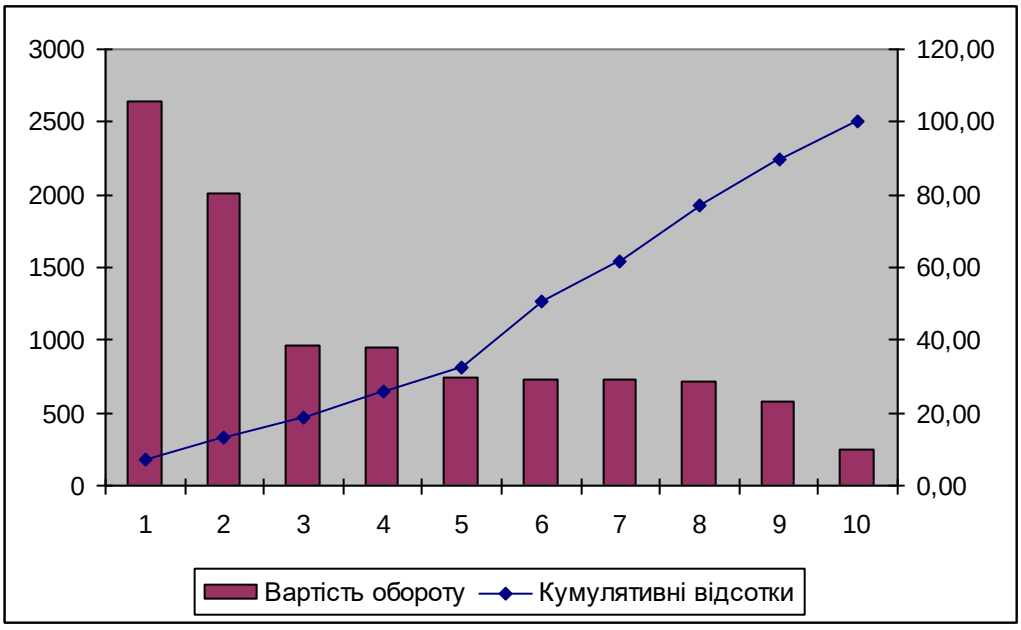


Рис. 3.1 Діаграма Парето для основних зарубіжних споживачів продукції ПП «Башинська Т.С.»

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.

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)=l,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:

A (якщо V > 3),

B (якщо 0,7 < V < 3),

C (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.

Клієнти високої важливості (понад 900 тис. грн закупівель)

К2 - компанія "Argo" (Єгипет);

К3 - компанія "Багроимпорт" (Молдова);

К7 - компанія "Polonia" (Польща);

К8 - компанія "STEM" (Словаччина);

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	2011	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 середньої важливості (понад 700 тис. грн закупівель)

К9 - компанія "TTG" (Туреччина);

К5 - компанія "Молдовзернотрейд" (Молдова);

К4 - компанія "Агроинвест" (Азербайджан);

К1 компанія "Degree" (Туреччина);

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

К6 - компанія "DELLFi" (Іран);

К10 - компанія "Sabat" (Марокко).

Згідно з положеннями методу АВС 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.

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

Платоспроможність

Рис. 3.2 Матриця клієнтів згідно з величиною оборотів і платоспроможністю

Розглядаючи цю матрицю, клієнтів ділимо на наступні групи:

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

- А 1 - клієнт, який реалізує великі обороні, 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 АВС аналізу в ПП «Башинська Т.С.» розділені поняття і групи:

- важливих клієнтів,

- великих клієнтів.

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 АВС 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 проштовхують 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 попробувати вирішити ці проблеми - п противному 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 особливостях 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 закуповують 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 2021 рік, на які значною мірою виплинули 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 умови

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 та адаптивність власної функціональної політики та забезпечить розширення складових потенціалу компанії.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дослідження, виконане у першому розділі кваліфікаційної роботи магістра виявило:

1. Найбільш органічним структурним елементом ринкової економіки є малий бізнес. Цей сектор економіки історично і логічно відігравав роль необхідної передумови створення ринкового середовища.

2. Згідно законодавства малими (незалежно від форми власності) в Україні визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п’ятидесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує семидесяти мільйонів гривень.

3. 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, Молдова.

ПП «Башинська Т.С.» має конкурентів на ринку своєї продукції таких як: ТОВ «Текс», ТОВ "Павлоградський елеватор", ТОВ "Василівський 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 АВС 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 АВС 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": науковий збірник /* Черніг. держ. технол. ун-т. Чернігів: Черніг. держ. технол. ун-т, 2017. № 4(54). С.7-17.

2. Варналій, З. С. Основи підприємництва : навч. посіб. / З. С. Варналій. - 6-тє вид., випр. і доп. К. : Знання - Прес, 2022. - 352 с.

3. Дрига С.Г. Теоретичні основи розбудови ефективної системи підприємництва в Україні *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. №6. С. 514.

4. Розвиток малого підприємництва як фактор конкурентоспроможності та економічного зростання (статистичний аспект): [монографія] / За ред. І. Г. Манцурова К.: Київ, КНЕУ, 2021. 181 с.

5. Гальчинський, А. С. Начала нової парадигми політичної економії. Постановка проблеми *Економічна теорія*. 2021. № 2. С. 5-16.

6. Бутенко А.І. Підприємництво в Україні: напрямки розвитку / А.І. Бутенко. - Одеса: Фенікс, 2019. 68 с.

7. Дмитрієв І. А. Соціально-економічні аспекти підприємницької діяльності : [монографія]. /І.А. Дмитрієв. Х.: ВД «Інжек», 2017. 200 с.

8. Кредісов В.А. Система суспільно-економічних чинників функціонування підприємництва *Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць* / Наук. ред. І.К. Бондар. К., 2022. Вип. 3(34). С. 39.

9. Механізми поліпшення підприємницького клімату в процесі реалізації економічних реформ в Україні / Я. В. Бережний, О. І. Кілієвич, Д. В. Ляпін, Н. С. Мєдвєдкова [та ін.]. К. : НІСД, 2021. 80 с.

10. Бутенко А.І. Потенціал малого підприємництва в парадигмі сталого розвитку : [монографія] / А.І. Бутенко, Є.В. Лазарєва, Н.Л. Шлафман ; Нац.

акад. наук України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. досліджень. О. : Інтерпрінт, 2019. 108 с.

11. Мочерний, С. В. Основи підприємницької діяльності : навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів / С. В. Мочерний [та ін]. - К. : Видавничий центр «Академія», 2018. - 279 с.

12. Бутенко А.І. Потенціал малого підприємництва в парадигмі сталого розвитку : / А.І. Бутенко, Є.В. Лазарєва, Н.Л. Шлафман ; Нац. акад. наук України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. досліджень. О. : Інтерпрінт, 2019. 108 с.

13. Іванюта С. М. Підприємництво і бізнес-культура: навч. посібник / С. М. Іванюта, В. Ф. Іванюта. К. : Центр навчальної літератури, 2019. 288 с.

14. Менеджмент для магістрів: підручник: / за ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми: ВТД "Університетська книга", 2018. 432с.

15. Шваб Л. І. Основи підприємництва: навч. посібник / Л. І. Шваб. К.: Каравела, 2022. 344 с.

16. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. К. : Знання, 2021. 110 с.

17. Optimization of supply chain management in contemporary organizations / Ehap Sabri, editor. - Hershey, PA : Business Science Reference, an imprint of IGI Global, 2021. - 337 p.

18. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. СПб. : Изд-во «Питер», 2022. 560 с.

19. Braithwaite Alan. Business operations models : becoming a disruptive competitor / Alan Braithwaite and Martin Christopher. - London ; Philadelphia : Kogan Page, 2021. - 253 p.

20. Логинов Г.О. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании / Г.О. Логинов, Е.В. Попов [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://www.mavriz.ru/articles/2022/2/1816.html

21. David Fred R. Strategic management : a competitive advantage approach, concepts and cases / Fred R. David, Forest R. David. - New York : Pearson, 2021. 160p.

22. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / В.Д. Нємцов, Л.Є Довгань. Київ, 2019. 560 с.

23. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. Тернопіль : «Економічна думка», 2021. 390 с.

24. Семенюк С. Стратегічне планування: теоретико-концептуальні засади / С. Семенюк // Галицький економічний вісник. 2022. №2(27). С.64-72

25. Advanced strategic management : a multi-perspective approach / edited by Mark Jenkins. - New York : Palgrave Macmillan, 2021. 151 p.

26. Subramanian Satish P. Transforming business with program management : integrating strategy, people, process, technology, structure, and measurement / Satish P. Subramanian ; foreword by Thomas H. Davenport. - Boca Raton, FL : CRC Press, Taylor & Francis Group, 2021. - 229 p.

27. Маталка С. Ф. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / С. Ф. Маталка. Луганськ : Ноулідж, 2018. 210 с.

28. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібник / За ред. О.В. Шкурупій. — 3-є вид., перероб. і доп. — К.: Знання — Прес, 2021. — 248 с.

29. Е. Воронкова, Б. Б. Любич. Режим доступу: http://manved.at.ua/publ/ocinka_diji_mekhanizmu_upravlinnja_

30. Бутинець Ф.Ф. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Підручник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» / [Ф.Ф.Бутинець, І.В.Жиглей, В.М.Пархоменко]; за ред. проф. Ф.Ф.Бутинця; 2-е вид., доп. і перероб. Житомир: ПП «Рута», 2018. 544с.

31. Вічевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А.М.Вічевич. Львів: Афіша, 2022. 140с.

32. Зовнішньоекономічна діяльність / За ред. д-ра екон. наук, проф. І.І.Дахна. К.:Центр навчальної літератури, 2018. 360 с.

33. Кадуріна Л.О. Облік зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах України: Теорія, практика, рекомендації / Л.О.Кадуріна, М.С.Стрєльнікова. Запоріжжя: Центр учбової літератури, 2022. 606с.

34. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навч.посібник / [Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю., Якубовський С.О.]; за ред. Ю.Г.Козака, Н.С.Логвінова, І.Ю.Сіваченко. − К.: Центр навчальної літератури, 2021. − 792 с.

35. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч.посібник / О.А.Кириченко. − К.: Знання-Прес, 2019. − 384 с.

36. Коваль Л. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві [Електронний ресурс] / Л. В. Коваль, В. О. Гончар. Режим доступу:
http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2019/Economics/3_103261.doc.htm.

37. Проскурніна Н. В. Розроблення інформаційної підтримки зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Проскурніна // Економіка розвитку. 2019. № 4. С. 7883. Режим доступу: http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1720.

38. Сиротюк А. М. Проблеми законодавчого регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні [Електронний ресурс] / А. М. Сиротюк // Інноваційна економіка. 2018. № 4. С. 309312. Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2018_4/309.pdf.

39. Міжнародний менеджмент : Навч. посібник / за ред. О.Б. Чернега ; В.С. Білозубенко ; О.В. Озаріна ; А.А. Семенов . - К. : Центр навчальної літератури , 2022. - 592 с.

40. Міжнародний менеджмент: навч. посібник / за ред. О.Б. Чернега . - 2-ге вид., оновл. і доп . - Львів : Магнолія 2021 , 2018. - 592 с.

41. Міжнародний менеджмент : навч. посібник / Л.І. Михайлова ; О.Ю. Юрченко ; Ю.І. Данько ; А.М. Михайлов . - К. : Центр навчальної літератури , 2022. - 200 с.

42. Твердохлєб Є. С. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Є. С. Твердохлєб // Маркетинг: теорія і практика: зб. наук. пр. Луганськ. 2011. № 14. Режим доступу: http://esteticamente.ru/portal/Soc_Gum/Mtip/2011_14/index.html.

43. Торгова Л.В. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч.-метод. посібник / Л.В. Торгова ; О.В. Хитра , 2018. - 512 с.

44. Ноджак Л.С. Інтегрований підхід до менеджменту ЗЕД: сутність та складові елементи [Електронний ресурс] / Л.С. Ноджак, О.О. Лебедєва. Режим доступа: http: // http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2021_606/11.pdf

45. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник / О.П. Гребельник . - 3-те вид., перероб. та доп . - К. : ЦУЛ , 2011. - 432 с.

46. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : Навч. посібник / Г.М. Дроздова . - Вид. 2-ге, перероб. та доп . - К. : Центр навчальної літератури , 2022. - 247 с.

47. Структурні зміни та економічний розвиток України / Геєць В.М., Шинкарук Л.В., Артьомова Т.І. та ін. ; за ред. Л.В.Шинкарук ; НАН України ; Ін-т екон. та прогнозув. К., 2022. 696 с.

48. Кваша С.М. Зовнішньоекономічна діяльність АПК України: стан, стратегія і тактика розвитку / С. М. Кваша. К. : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2021. 252 с.

49. Виклики і шляхи агропродовольчого розвитку / Пасхавер Б.Й., Шубравська О.В., Молдаван Л.В. та ін. ; за ред. Б.Й. Пасхавера ; НАН України ; Ін-т екон. та прогнозув. К., 2022. 432 с.

50. Система організаційно-економічних механізмів функціонування основних агропродовольчих підкомплексів рослинництва України /

Шпичак О.М., Стасіневич С.А., Боднар О.В. та ін. ; за ред. академіка УААН О.М. Шпичака. К. : ЗАТ «Нічлава», 2022. 406 с.

51. Статистичний бюлетень «Внесення мінеральних та органічних добрив під урожай сільськогосподарських культур». К. ; Державна служба статистики України, 2021. 52 с.

52. Мінагропрод виводить Україну на 3-є місце в світі [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://ua-ekonomist.com/5216-mnagroprod-vivodit-ukrayinu-na-3-ye-msce-v-svt.html

53. Всемирный индекс продовольственных цен снизился [Електрон. ресурс]. Режим доступу : http://forbes.ua/news/1341837-vsemirnyj-indeks-prodovolstvennyh-censnizilsya?utm_medium=newsnet=korrespondent.net.

54. Крупнейшие зернотрейдеры Украины [Електрон. ресурс]. Режим доступу : http://www.agroua.net/news/news_24610.html.

55. Майстро С. В. Національний аграрний ринок в умовах глобалізації: механізм державного регулювання : [моногр.] / С. В. Майстро. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2021. 240 с.

56. Рыбчинский С. Цены на пшеницу диктуют экспортеры / С. Рыбчинский // Инвест-газета. 2021. № 35 (561). С. 11. (5 сен.).

57. Сільське господарство України : Стат. щоріч. за 2022 рік / за заг. кер. Ю. М. Остапчука ; Держкомстат України. К., 2023. 386 с.

58. Сільське господарство України у 2022 році [Електрон. ресурс]. Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/.

59. Щоденний внесок аграріїв до скарбниці України $18 000 000 [Електрон. ресурс]. Режим доступу : http://agroua.net/news/news_37709.html.

60. Яковлева Н. Зерно врятує Україну від дефолту [Електрон. ресурс]. Режим доступу : http://novynar.com.ua/analytics/economics/.

61. ПП «Башинська Т.С.» річний звіт за 2022 рік / ПП «Башинська Т.С.». Запоріжжя 2021. 12с.

62. ПП «Башинська Т.С.» звіт за 1 квартал 2021 року / ПП «Башинська Т.С.». Запоріжжя 2021. 5с.

63. ПП «Башинська Т.С.» звіт за 2 квартал 2021 року / ПП «Башинська Т.С.». Запоріжжя 2021. 6с.