

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет–Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Розробка стратегії диверсифікації продукції підприємства

ШИФР КРБ МІЛ 1.108-03.6. 5

Здобувачка Анна ЄЗУС

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Юлія Дьяченко".

Керівник к.е.н. доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО

ст. викладач Євгенія КОРЕНМАН

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол №14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2024 р.

Одеський національний технологічний університет
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ
ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна

Факультет	Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Спеціальність	073 – Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

_____ (підпис)

_____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра здобувачки вищої освіти

1. Тема роботи: «Розробка стратегії диверсифікації продукції підприємства» затвердженою наказом по університету від 29.02.2024 р. № 108-03.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1 Теоретичні аспекти диверсифікації діяльності підприємства 1.1. Види диверсифікації діяльності підприємства та її класифікації 1.2. Методи управління вибором стратегій диверсифікації міжнародної діяльності. Розділ 2 Аналіз експортної діяльності ТОВ «Укрелеваторпром» 2.1. Російсько-український конфлікт: виклики для зернового ринку. 2.2. Характеристика ТОВ «Укрелеваторпром» та оцінка показників його діяльності. 2.3. Напрями диверсифікації експортної діяльності підприємства. Розділ 3 Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Укрелеваторпром» на засадах диверсифікації. 3.1. Опис програми диверсифікації міжнародної діяльності ТОВ

«Укрелеваторпром». 3.2. Оцінка ефективності запропонованих змін. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 24, рисунків 18.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Левчук Ю.В.		

7. Дата видачі завдання 26.02.24 р.

Керівник _____

Завдання прийняв до виконання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	26.02 – 17.03	виконано
2	Захист звіту з практики	18.03 – 20.03	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	21.03 – 30.03	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03 – 14.04	виконано
5	Розробка проєктного розділу	15.04 – 25.04	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	26.04 – 30.04	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05 – 05.05	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	06.05 – 11.05	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05 – 22.05	виконано
10	Нормоконтроль роботи	23.05 – 26.05	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	23.05 – 26.05	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 – 29.05	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06 – 04.06	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06 – 10.06	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06 – 22.06	виконано

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник. _____ Анна ЄЗУС

підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. Для сучасної економіки характерні часті зміни вектора розвитку, що зумовлено: розвитком науково-технічного прогресу і, як наслідок, скороченням життєвого циклу продукції та швидким оновленням асортименту; часта зміна споживчих смаків і уподобань; загострення конкуренції між товаровиробниками; глобалізація економічних процесів. Конкурентна боротьба на світових ринках, уповільнення економічного зростання та прискорення технічного прогресу вимагають перетворень у виробництві, для яких стає недостатнім придбання прогресивної техніки і технологій, результатів наукових досліджень. За цих умов, щоб вижити на ринку, підприємства повинні знаходити шляхи адаптації до змін умов господарювання, серед яких одним із найефективніших є диверсифікація видів діяльності, в тому числі і диверсифікація міжнародної діяльності.

У першому розділі **«Теоретичні аспекти диверсифікації діяльності підприємства»** визначено види диверсифікації діяльності підприємства та її класифікації, досліджено методи управління вибором стратегій диверсифікації міжнародної діяльності, зроблено висновки.

У другому розділі **«Аналіз експортної діяльності ТОВ «Укрелеваторпром»»**, проаналізовано виклики для зернового ринку в умовах війни, наведено характеристику ТОВ «Укрелеваторпром» та здійснено оцінку показників його діяльності, визначено напрями диверсифікації експортної діяльності підприємства, зроблено висновки.

У третьому розділі **«Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Укрелеваторпром» на засадах диверсифікації»** запропоновано програму диверсифікації міжнародної діяльності ТОВ «Укрелеваторпром» поведена оцінка ефективності запропонованих змін. Зроблено загальні висновки.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 64 сторінки, 22 таблиць, 18

рисунків. Перелік посилань нараховує 30 найменування.

Ключові слова: експорт, імпорт, диверсифікація, ефективність діяльності, зерновий ринок.

SUMMARY

Actuality of theme. The modern economy is characterized by frequent changes in the vector of development, which is caused by: the development of scientific and technical progress and, as a result, the shortening of the life cycle of products and the rapid renewal of the assortment; frequent changes in consumer tastes and preferences; intensifying competition between product manufacturers; globalization of economic processes. The competitive struggle on world markets, the slowdown of economic growth and the acceleration of technical progress require transformations in production, for which the acquisition of progressive equipment and technologies, the results of scientific research, becomes insufficient. Under these conditions, in order to survive on the market, enterprises must find ways to adapt to changes in business conditions, among which one of the most effective is the diversification of activities, including the diversification of international activities.

In the first chapter "Theoretical aspects of the diversification of the company's activity", the types of diversification of the company's activity and its classification are defined, the methods of managing the choice of international diversification strategies are studied, and conclusions are drawn.

In the second chapter, "Analysis of the export activity of Ukrelevatorprom LLC", the challenges for the grain market in war conditions are analyzed, the characteristics of Ukrelevatorprom LLC are given, and the indicators of its activity are evaluated, the directions of diversification of the enterprise's export activity are determined, and conclusions are drawn.

In the third section, "Proposals for increasing the competitiveness of Ukrelevatorprom LLC" on the basis of diversification, a program of diversification

of the international activities of Ukrelevatorprom LLC is proposed, and an assessment of the effectiveness of the proposed changes is conducted. General conclusions are made.

The bachelor's thesis contains 64 pages, 22 tables, and 18 figures. The list of links includes 30 names.

Key words: export, import, diversification, activity efficiency, grain market

ЗМІСТ	СТОР
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Види диверсифікації діяльності підприємства та її класифікації	
1.2. Методи управління вибором стратегій диверсифікації міжнародної діяльності	15
Висновки до 1 розділу	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ»	23
2.1. Російсько-український конфлікт: виклики для зернового ринку	23
2.2. Характеристика ТОВ «Укрелеваторпром» та оцінка показників його діяльності	30
2.3. Напрями диверсифікації експортної діяльності підприємства	41
Висновки до 2 розділу	48
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «УКРЕЛЕВТОРПРОМ» НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	49
3.1. Опис програми диверсифікації міжнародної діяльності ТОВ «Укрелеваторпром»	49
3.2. Оцінка ефективності запропонованих змін	52
Висновки до 3 розділу	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність роботи. Для сучасної економіки характерні часті зміни вектора розвитку, що зумовлено: розвитком науково-технічного прогресу і, як наслідок, скороченням життєвого циклу продукції та швидким оновленням асортименту; часта зміна споживчих смаків і уподобань; загострення конкуренції між товаровиробниками; глобалізація економічних процесів. Конкурентна боротьба на світових ринках, уповільнення економічного зростання та прискорення технічного прогресу вимагають перетворень у виробництві, для яких стає недостатнім придбання прогресивної техніки і технологій, результатів наукових досліджень. За цих умов, щоб вижити на ринку, підприємства повинні знаходити шляхи адаптації до змін умов господарювання, серед яких одним із найефективніших є диверсифікація видів діяльності, в тому числі і диверсифікація міжнародної діяльності.

Ступінь дослідження проблеми. Питаннями розвитку міжнародної діяльності підприємства, зокрема, його диверсифікації та особливостями впровадження відповідних стратегій на підприємстві займалися вітчизняні та зарубіжні вчені економісти: Ансофф, М.Д. Корінько, Е.Т. Пенроуз, А.Д. Чендлер, М. Горт. Таким чином, актуальність цих проблем, їх практична значущість та недостатня розробленість проблематики зумовили вибір теми дослідження, визначили основну мету та завдання роботи.

Мета дослідження полягає у поглибленні теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо розроблення програми її диверсифікації в умовах нестабільного бізнес середовища.

З огляду на мету було поставлено та вирішено такі завдання:
провести дослідження змісту та сутності диверсифікації діяльності;
визначити види диверсифікації діяльності підприємства та її класифікації;

охарактеризувати методи управління вибором стратегій диверсифікації діяльності;

проаналізувати господарсько-економічну діяльність підприємства, надавши його загальну характеристику;

оцінити фінансовий стан діяльності;

дослідити показники міжнародної діяльності;

дослідити рівень диверсифікації експортної діяльності;

розробити програму пріоритетних заходів, щодо диверсифікації міжнародної діяльності.

Об'єктом дослідження є процеси підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах диверсифікації діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах диверсифікації діяльності.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань у процесі дослідження використано методи порівняння, узагальнення та систематизації, системного підходу, структурного аналізу, графічний та економіко-математичний методи.

Інформаційно-нормативною базою складають Теоретичною і методичною основою виконаного дослідження є загальнонаукові положення та закони функціонування ринкової економіки, наукові праці класиків економічної теорії, менеджменту та публікації провідних вчених і фахівців.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Види диверсифікації діяльності підприємства та її класифікації

Диверсифікацію найчастіше поділяють на два види – зв'язана і незв'язана. Зв'язана диверсифікація – це нова сфера діяльності компанії, яка пов'язана з вже існуючими сферами бізнесу (наприклад, у сфері виробництва, маркетингу, постачання матеріалів чи технологій) – цей вид диверсифікації найчастіше зустрічається на ринках, де існує сильна конкуренція [5]. Незв'язана диверсифікація – це нова сфера діяльності, яка не має явних зв'язків із існуючими напрямками бізнесу. Незв'язана диверсифікація може здійснюватися шляхом створення нових підприємств, і шляхом придбання фірм чи злиття із нею [5]. Більшість компаній у процесі свого розвитку звертаються до диверсифікації тільки тоді, коли вони вже створюють фінансові ресурси, що перевищують ті, які необхідні підтримки конкурентних позицій в основних сферах діяльності [5].

Диверсифікація може здійснюватися наступними шляхами: через внутрішній ринок капіталів; реструктуризація; передачею конкретних знань між стратегічними зонами господарювання (СЗГ) та стратегічними бізнес-одинацями (СБО) – підрозділами, які мають відповідні права та відповідальність за розробку, виробництво та реалізацію однотипної продукції; розподіленням функцій чи ресурсів. Диверсифікація через внутрішній ринок капіталу виконує самі функції, як і фондовий ринок [5]. При використанні внутрішнього ринку капіталу головний офіс відіграє такі основні ролі:

- виконання функцій стратегічного планування, які полягають у визначенні портфеля СЗГ корпорації;

- визначення фінансових цілей та контроль діяльності СБО;
- розміщення корпоративного капіталу серед конкуруючих СБО.

Стратегія реструктуризації є одним із видів стратегії внутрішнього ринку капіталу. Різниця полягає у ступені втручання головного офісу у дії СБО. Компанії, що піддаються реструктуризації, як правило, погано керувалися у процесі створення та розвитку. Мета полягає в тому, щоб надати їм допомогу, аби вони мали можливість активізувати свою діяльність, змінити спосіб ведення справ, розробити нові стратегії на рівні СЗГ й залучити в компанію нові фінансові та технологічні ресурси [5]. У разі, коли застосовується стратегія передачі конкретних знань чи досвіду діяльності, новий вид бізнесу розглядається як пов'язаний з існуючими СЗГ (наприклад, у сфері виробництва, маркетингу, постачання, НДДКР). Зазвичай використовуються передачі таких знань, які знижують витрати в диверсифікованій компанії [5]. Диверсифікація шляхом розподілу ресурсів можлива за наявності істотної схожості між однією або декількома важливими функціями СБО, що існують і нових. Метою розподілу ресурсів є реалізація синергізму в діяльності компанії при використанні загальних виробництв, каналів поширення, засобів просування, НДДКР. Таким чином, в кожному СБО потрібно менше вкладень в порівнянні з автономним рішенням цього питання [5]. Для незв'язаної диверсифікації не вимагається координації між СБО. Отже, витрати на управління зростають з кількістю СБО в портфелі компанії. В протилежність цьому компанії із зв'язаною диверсифікацією несуть витрати, що зростають і з кількістю СБО, і з мірою необхідної координації між ними. Ці підвищені витрати можуть знищити прибутки при зв'язаній диверсифікації.

Різницю між зв'язаною і незв'язаною диверсифікацією наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння зв'язаної і незв'язаної диверсифікації

Стратегія диверсифікації	Шляхи реалізації	Джерела затрат на управління
--------------------------	------------------	------------------------------

Зв'язана	внутрішній ринок капіталу реструктуризація передача та розподіл ресурсів	кількість СБО
Незв'язана	внутрішній ринок капіталу реструктуризація	координація між СБО

Джерело: розроблено автором

Пов'язаною, але не ідентичною стратегією диверсифікації може бути створення стратегічного альянсу між компаніями у сфері витрат, ризиків і винагород, пов'язаних з використанням нових можливостей для бізнесу (наприклад, у науково-дослідних роботах). Однак існує ризик доступу партнерів до ключових технологій. Крім того, слід зазначити, що антимонопольне законодавство ряду країн створює перешкоди для реалізації такої стратегії [5]. Отже, загальна схема видів диверсифікації компанії наведена на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Схема видів диверсифікації

Джерело: розроблено автором

Слід виділити такий особливий вид зв'язаної вертикальної диверсифікації, як диверсифікація постачальників і споживачів продукції. Ряд

вчених-економістів взагалі не вважають таку діяльність диверсифікацією, оскільки, на їхню думку, під час цієї діяльності підприємство не створює новий продукт або послугу і не обов'язково призводить до географічного розширення діяльності. Але слід також зазначити, що цей вид діяльності також може сприяти оптимізації співвідношення доходності та ризику (шляхом зниження ризику втрат від перебоїв у постачанні ресурсів, витрат клієнтів або форс-мажорних обставин), ізважаючи на це, його слід розглядати як диверсифікацію [5].

Крім того, процеси диверсифікації слід розділити на: диверсифікація, яка відбувається безпосередньо всередині підприємства, тобто протікає в його внутрішньому середовищі і впливає на процес виробництва (виробництво товарів і послуг); диверсифікація, яка відбувається за межами підприємства, в його зовнішньому середовищі, і на процес виробництва не впливає [6].

Також можна виділити наступні види диверсифікації за її напрямком: вертикальна диверсифікація – передбачає розробку нових продуктів, для виробництва яких традиційні продукти використовуються як сировина чи напівфабрикати, або виробництво товарів, які є сировиною чи напівфабрикатами, які є компонентами у виробництві традиційних продуктів;

– горизонтальна диверсифікація – в цьому випадку створюється новий продукт на основі існуючих або нових технологій в рамках основного профілю компанії, розширюються канали збуту продукції [6];

– конгломератна диверсифікація – в цьому випадку ріст компанії здійснюється за рахунок виробництва продукції, абсолютно не пов'язаної з традиційними для неї продуктами;

– перехресна диверсифікація – виявляється в поєднанні горизонтальною і вертикальною диверсифікації;

– змішана диверсифікація – виявляється в поєднанні горизонтальної, вертикальної, конгломератної диверсифікації [6].

Головну мету для всіх напрямів диверсифікації наведено на рис. 1.2.

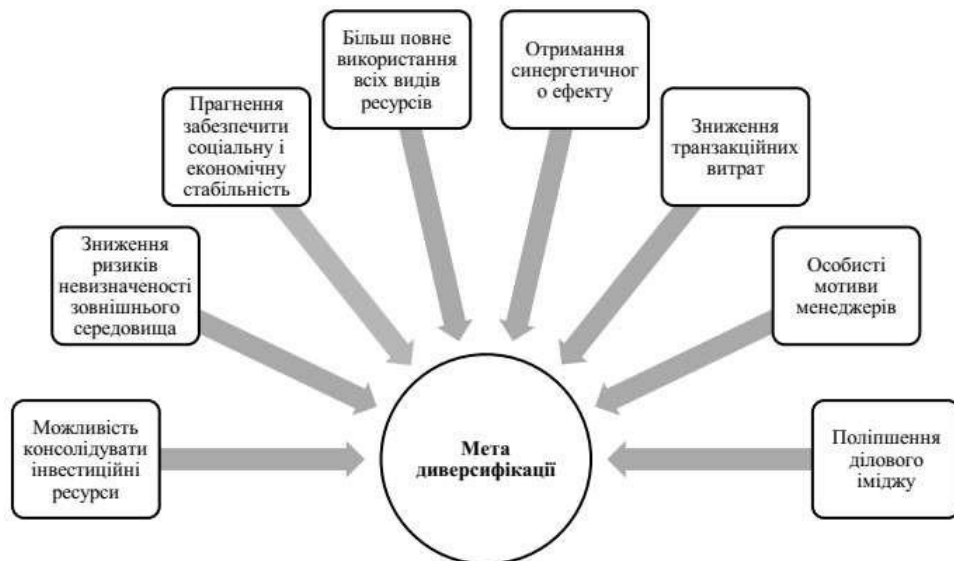


Рис.1.2 Мета всіх напрямів диверсифікації

Джерело: розроблено автором

Оцінка ефективності видів диверсифікації показує, що розширення сфери виробництва є менш перспективним, оскільки освоєння нових технологій потребує певних витрат, внаслідок чого істотно зростає невиправданий часом ризик підприємства. З точки зору економічної, диверсифікація ринків вважається ефективніше виробничої. Проте можливості ринкової диверсифікації обмежуються невеликим асортиментом продукції, що тягне за собою додаткові витрати [7].

Також можна узагальнити всі наявні види диверсифікації, що наведено в табл. 1.3.

Види диверсифікації та їхня характеристика

Види диверсифікації	Характеристика
1. Центрована диверсифікація	Поповнення своєї номенклатури виробами, які аналогічні до тих, що вже виробляються, але відрізняються деякими параметрами
вертикальна (відносно центрована)	Обумовлює розвиток виробництва навколо основної провідної виробничої колії, в її основі лежать однакові техніко-технологічні ознаки виробництва
повна	Може виникати в результаті спільного використання бізнес-процесів (закупівля, виробництво, реклама, продажі, сервіс), єдиної торгової марки, досвіду
часткова	У цьому випадку частина продукції виробляється на підприємстві, а частина – закуповується у інших підприємств
квазидиверсифікація	Створення альянсів між компаніями, що зацікавлені в диверсифікації без переходу прав власності і орієнтовані на випуск споріднених товарів
зворотна	Підприємство виконує функції, що раніше виконувалися постачальниками, тобто здобуває або встановлює контроль над джерелами сировини, виробництвом комплектуючих виробів, напівфабрикатів
пряма	Підприємство приєднує функції, що виконувалися раніше дистриб'юторами
горизонтальна (умовно центрована)	У її основі лежить те, що не має явних техніко-технологічних ознак виробництва, тобто поряд з основним видом продукції починається випуск підбазового виду продукції, який в базовому буде використовуватися як його компонент
географічне розширення	У цьому випадку об'єднуються компанії, що виробляють однотипну продукцію, але виступають на різних регіональних ринках
розширення спектру продуктів	Зміна асортименту завдяки новим видам товару дає змогу краще триматися на плаву, переживати сезонні смакові коливання попиту і мати більше «дійних корів»
диверсифікація орієнтована на ніши ринку	Спосіб експансії капіталу в нові ніші ринку з метою стабілізації економічного і фінансового стану бізнесу
2. Нецентрована диверсифікація	Поєднання різних сфер виробництва в єдиний організаційний комплекс
безпосередньо нецентрована	Випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів
конгломеративна	Стратегія, яка націлена на розробку та виробництво нових товарів, що жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю, ні з її ринками
пасивна	Диверсифікація, коли підприємства опанували кілька пов'язаних одна з одною сфер
3. Диверсифікація єдності	Купівля (підпорядкування) у свою власність підприємств, які є конкурентами
стратегія придбання	Це найбільш популярний засіб диверсифікації в індустріях, перевага якого полягає в найбільш швидкому виході на цільовий ринок.
створення нового підприємства в середині існуючого	Дає можливість участі в конкуренції на бажаному ринку.
Спільне підприємство	Є привабливим засобом одержання доступу до нового бізнесу

Джерело: [8]

Підсумовуючи вищезазначені дані, можна стверджувати, що кожна компанія (підприємство) має самостійно виокремити і обрати свій напрямок розвитку, зважаючи на той вид диверсифікації, який може собі дозволити, і який буде для неї найефективнішим (найприбутковішим).

1.2. Методи управління вибором стратегій диверсифікації міжнародної діяльності

Стратегія диверсифікації – опанування виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, включаючи не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розширення підприємницької діяльності на нові та неспоріднені фірми. Це система заходів, яка використовується для того, щоб компанія не стала занадто залежною від одного стратегічного господарчого підрозділу чи однієї асортиментної групи [9].

Стратегія диверсифікації окреслює розробку нових видів продукції одночасно з опануванням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для цього підприємства. Подібна стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість компанії у віддаленому майбутньому. Вона є найризикованішою та потребує значних витрат. Для диверсифікації підприємства існує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також намагання піти з ринків, що стагнують та отримати фінансову вигоду від роботи в нових областях. Останні два чинники – стагнація ринку і бажання освоїти нові області діяльності – є основними причинами диверсифікації українських підприємств [9].

Диверсифікація має свої позитивні та негативні наслідки. Ключова небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Ця проблема привела до розробки методів портфельного аналізу. Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли фірма більше не може розвиватися на даному ринку в

даній галузі [9].

Основними факторами, які зумовлюють вибір стратегії диверсифікації є такі:

1. ринки для ведення бізнесу знаходяться в стані насичення або зниження попиту на продукцію через те, що продукт знаходиться в процесі загибелі;
2. поточний бізнес дає перевищуючі потреби надходження грошових коштів, які можна вигідно інвестувати в інші сфери бізнесу;
3. новий бізнес може створити синергічний ефект, наприклад, завдяки кращому використанню обладнання, сировини;
4. антимонопольне регулювання не допускає подальшого розширення бізнесу в середині галузі;
5. можуть бути зменшені податкові втрати;
6. може бути полегшений доступ до світових ринків;
7. можуть бути залучені нові кваліфіковані працівники або краще використаний потенціал існуючих менеджерів [9].

В даний час використовуються два напрямки розвитку діяльності підприємства: спеціалізація та диверсифікація. Спеціалізація – відокремлення окремих галузей, підприємств і зосередження на виробництві певної продукції або певній стадії технологічного процесу. Спеціалізація є результатом суспільного поділу праці. Головними ознаками спеціалізації є: спеціальні устаткування і технологія, певний вид готової продукції або послуг, що надаються, спеціальні кадри робітників і фахівців [9].

Спеціалізація виробництва має техніко-економічні переваги. Вона направлена на підвищення продуктивності праці, а отже, і на зниження собівартості продукції, що є результатом додаткового виробництва однотипної продукції без зупинки на переналагодження устаткування та перепідготовку персоналу. Вона направлена на підвищення якості продукції в результаті використання вузькоспеціалізованого обладнання, добре освоєного спеціально навченим персоналом. Спеціалізація — це більш

широкі можливості для механізації й автоматизації виробничих процесів [9].

В умовах появи багатьох нових видів товарів і швидкої зміни вимог ринку до продукції монопрофільні підприємства є менш стійкими при переході на нові технології та нової продукції. Їх стійкість значно нижча, ніж у диверсифікованих підприємств. Саме диверсифікація діяльності передбачає перехід до багатогалузевого виробництва з широким асортиментом продукції. Цілями диверсифікації є підвищення стійкості підприємства, можливість отримання синергічного ефекту, характерного для проникнення на нові ринки, ефект масштабу, а також випуск взаємодоповнювальної продукції. Причому і спеціалізація, і диверсифікація повинні доповнювати одна одну і необхідно чітко визначити їх напрямки. Надмірна диверсифікація призводить до ускладнення управління підприємством. В першу чергу це стосується конгломератної диверсифікації, коли не пов'язані між собою товари та послуги об'єднуються в одну структуру [9]. Стратегія диверсифікації направлена на досягнення п'яти груп цілей, які наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Цілі диверсифікації

Ціль	Характеристика
1. Зростання компанії	Рішення стосовно входження у нову сферу діяльності є доцільним за умови непривабливості традиційного ринку
2. Зменшення ризиків	Діяльність спеціалізованого підприємства є ризиковою, якщо воно зосереджене на виробництві продукції, яка відзначається сезонними та кон'юнктурними коливаннями, тому для зменшення таких ризиків підприємству необхідно урізноманітнювати напрями своєї діяльності
3. Забезпечення конкурентних переваг	Посилення конкурентних позицій підприємства є можливим через поєднання різноманітних технологій
4. Збільшення рентабельності	Рентабельність діяльності підприємства можна збільшити за умови ефективного і раціонального використання матеріальних, нематеріальних ресурсів, повного завантаження виробничих потужностей
5. Соціальні цілі	В умовах зменшення обсягу попиту на основний вид продукції, диверсифікація дозволить підприємству зберегти трудові ресурси

Джерело: розроблено автором

Одним із напрямків, який може обрати підприємство – є впровадження одного чи кількох нових видів діяльності. Це робиться таким чином, що кожен з них має певні переваги, але також містить можливість ризику негативних наслідків. Диверсифікації під час поглинань і злиттів приділено багато уваги в економічній літературі, але вона менш поширена, ніж внутрішньофірмова диверсифікація продукції, яка має менше негативних наслідків і є більш ефективною з точки зору результатів. Компанії реорганізують діяльність шляхом злиття та поглинання для досягнення синергічного ефекту [9]. Понад 60% всіх злиттів і поглинань компаній не виправдовує вкладених у них коштів. Новостворені, в результаті злиття чи поглинання, підприємства значно відстають за показниками свого розвитку від інших аналогічних представників даного ринку і вимушені знову розділятися на самостійні корпоративні одиниці. Як показує практика, стратегія диверсифікації потребує чіткого та обдуманого плану заходів, який створюється з урахуванням всіх особливостей кожного підприємства, які мають бути реорганізовані. Непродуманість такої стратегії призводить до банкрутства та змушує підприємства проводити санаційні заходи, що спрямовані на відновлення необхідного рівня прибутковості.

Перевагами диверсифікованого підприємства є можливість об'єднати зусилля для досягнення спільних цілей. Успішний результат такого поєднання визначається дією синергічного ефекту, тобто коли ціле більше, ніж сума частин. [10]. Одним із методологічних підходів до реалізації диверсифікації виробництва підприємства є ресурсний підхід. Саме під час дослідження проблеми диверсифікації вплив ресурсної концепції на сучасні уявлення про стратегічне управління було найбільшим.

З одного боку, ресурсна концепція зараз є загальноприйнятою теорією корпоративної диверсифікації. На відміну від альтернативних інтерпретацій, ресурсна концепція стверджує, що компанії зростають через диверсифікацію, шляхом використання наявних потенціалів зростання, приймаючи форму організаційних компетенцій чи успадкованих управлінських ресурсів.

В рамках ринково-орієнтованого підходу дискусійним залишається питання про те, які чинники привели компанію до сприятливої позиції на ринку і як ці позиції зберегти або зміцнити. Саме ці питання складають предмет ресурсорієнтованого підходу. Метод ринку капіталів базується на цінах продажу акцій подібних фірм на світових фондових ринках. Цей метод вимагає детальної фінансової інформації та інформації про ціни для репрезентативної групи порівнюваних фірм. Основою методу є фінансовий аналіз, вибір і розрахунок розрахункових коефіцієнтів (факторів). До останніх відносяться коефіцієнти: ціна/прибуток; ціна/грошовий потік; інвестований капітал/прибуток і ряд інших, які потім використовуються для обробки фінансових показників компанії [10].

Метод угод базується на аналізі цін придбання контрольних пакетів акцій. Цей метод використовує ті самі інструменти, що й попередній, з тією лише різницею, що він зазвичай використовує обмежений набір коефіцієнтів оцінки (зазвичай ціна/прибуток і ціна/балансова вартість) через недостатню кількість даних. Метод галузевих оцінок заснований на наявності сталих показників оцінки в окремих галузях. Переваги ринкового підходу ґрунтуються на тому, що він базується тільки на ринкових даних, відображає реальну практику покупців і продавців. Недоліки цього підходу пов'язані з труднощами в отриманні даних для порівнюваних фірм, оскільки він базується на минулих подіях і не враховує зміни ринкових умов [10].

Існуючий інноваційно-маркетинговий підхід до здійснення диверсифікації використовує в якості базисного положення необхідність розвитку перманентного інноваційного процесу відповідно до основоположних принципів маркетингової парадигми. Реалізація інноваційно-маркетингового підходу націлена на раціоналізацію структури асортименту випущеної продукції на основі впровадження ефективних інновацій. Обмеження маркетингових, як і інноваційних маркетингових підходів, полягає в тому, що завдання підприємства, не пов'язані з аналізом і прогнозом попиту та кон'юнктури ринку, формуванням елементів комплексу

маркетингу, позиціонуванням диверсифікованого підприємства та його продукції у конкурентному середовищі не вирішуються таким підходом.

Існує ієрархічний підхід до процесу диверсифікації. Ієрархічний підхід, звичайно, оптимізує стратегічне управління. Послідовно об'єднуючи поля та бізнес-сегменти, менеджери мають можливість виявити невикористані комерційні можливості, переосмислити існуючі та навіть знайти нові комбінації продукту та ринку. Ретельне вивчення «анатомії» бізнесу також корисне в контексті узгодження взаємопов'язаних стратегій, ефективного використання спільних ресурсів та отримання інших синергій [10].

Системний підхід до оцінки впливу диверсифікації виробництва на виробничу систему базується на виявленні інформаційно-економічної сутності процесу як невід'ємного елемента механізму управління підприємством. Системний підхід допомагає з'ясувати причини прийняття неефективних рішень, а також надає кошти і технічні прийоми для покращення планування і контролю [10]. Проте використання системного підходу, як самостійного, не дозволяє оцінити, які складові елементи компанії як системи, а також елементи зовнішнього середовища є особливо важливими при здійсненні диверсифікації виробництва на підприємстві. Логічним продовженням теорії систем щодо специфіки конкретної ситуації є ситуаційний підхід. У рамках ситуаційного підходу немає чітко визначеного моменту, коли компанії мають проводити диверсифікацію, тому в якості вирішення цього питання використовується визначення ступеня необхідності диверсифікації виробництва підприємства.

Інструменти, пропоновані для стратегічного управління, розроблені насамперед для усталених ринкових структур і існуючих ринків з високими темпами зростання та низькими ризиками. Це означає небезпеку надто оптимістичної оцінки можливості розвитку конкурентної позиції підприємства. Цю небезпеку можна значно зменшити шляхом інтеграції ринкового та ресурсного підходів. Концепція, яка порівнює ресурси, що забезпечують конкурентні переваги, та економічні ринки підприємства,

формує ресурсно-ринковий портфель [10]. Загалом інтеграція ресурсного та ринкового підходів покращує аналіз реальної стратегічної позиції підприємства. Рішення про надлишок потужностей приймаються на більш широкій інформаційній базі. Коли наявних ресурсів недостатньо для підтримки стабільних конкурентних переваг, підприємство має з'ясувати, які ресурси необхідно знову відновити або придбати. Якщо в результаті порівняння випуску продукції і наявних ресурсів, буде виявлено надлишок потужностей, то у відповідь на це може бути створений новий підрозділ підприємства як самостійна господарська одиниця [10].

Інтеграція ринкового та ресурсного підходів слід сприймати лише як перший крок до створення цілісної теорії стратегічного менеджменту. Істотною перевагою інтеграції є об'єднання окремих знань щодо багаторазових і незалежних один від одного рішень. Порівняння надлишку ресурсів і потреби в них дозволяє точніше проаналізувати реальну стратегічну позицію компанії. За допомогою вбудованого підходу стратегічні рекомендації можна обґрунтувати з багатьох точок зору. Умовою інтеграції ринкового та ресурсного підходів є сприятливе співвідношення витрат і вигоди від планування. Ефективне довгострокове планування нової продукції вимагає: систематичних досліджень і розробок; ув'язування вимог до нових товарів з можливостями підприємства; великої уваги до того, як споживачі оцінюють параметри продукції; істотних витрат часу і засобів; оборонного не наступального планування. Крім того, керівництво підприємства повинне бути готовим визнати, що деякі нові продукти зазнають невдачі в результаті конкуренції і мінливих запитів споживачів. Прогресивне підприємство піде на ризик [10].

Висновки до 1 розділу

У сучасних економічних умовах диверсифікація в діяльності підприємства відіграє вирішальну роль, у тому числі при здійсненні

міжнародної діяльності, оскільки визначає забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, фінансової стійкості підприємств та їх прибутку.

Диверсифікація – це створення різностороннього виробництва або портфеля цінних паперів з метою зниження ризиків і підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, а диверсифікація виробництва – одночасний розвиток багатьох не пов'язаних між собою видів виробництва, розширення асортименту продукції, що випускається. Поява диверсифікованих організацій викликано низкою відповідних чинників: посиленням ринкової конкуренції, використанням наукових знань у виробництві, скороченням життєвого циклу технологій і продукції на їх основі, зверненням держави до великих спеціалізованих компаній антимонопольної політики з метою розосередження своїх ресурсів у різних сферах діяльності. Основними видами диверсифікації є: концентрична (вертикальна); горизонтальна диверсифікація; конгломератна диверсифікація.

Ефективне довгострокове планування нової продукції потребує ретельних досліджень і розробок; співставлення вимог до нових товарів з можливостями підприємства; значної уваги до того, як споживачі оцінюють характеристики продукції; значних витрат часу і засобів. Разом з цим, керівництво підприємства має бути готовим визнати, що нові продукти можуть зазнавати невдачі в результаті конкуренції і мінливих запитів споживачів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ»

2.1. Російсько-український конфлікт: виклики для зернового ринку

Конфлікт між Росією та Україною, на тлі боротьби світової економіки з наслідками COVID-19, став новим викликом глобальної продовольчої безпеки. «Український аграрний ринок забезпечує збіжжям не лише Україну, а й ще 190 країн світу...» [1]. Російське вторгнення загрожує світовим ринкам зернових, спонукаючи залежні країни, шукати альтернативні джерела вирішення проблеми з приводу продовольчої інфляції та голоду. Тому питання функціонування ринку зерна в Україні в умовах війни та розробка пріоритетних заходів щодо стабілізації є вкрай актуальним.

Пруський воєначальник і військовий теоретик Карл фон Клаузевіц називав війну «актом насильства, щоб змусити нашого супротивника виконати нашу волю» [2], також слід наголосити, що війна – економічне явище, яке тісно пов'язане з торгівлею, інвестиціями в технології та ціною на ті чи інші товари. Історично війна залежить від готовності держави вкладати гроші у капіталомісткі технології. Наприклад, військовий бюджет США у 2020 році склав 738 млрд. дол., що перевищує в три рази бюджет Португалії за аналогічний період. Англія стала імперією завдяки потужному військово-морському флоту, у який країна активно інвестувала [2].

Однією з причин, через яку трапляються війни, – це асиметрія інформації між країнами. Вони або недооцінюють те, наскільки вороже настроєна країна, або неадекватно оцінюють різницю в силі. І будь-які методи, що дозволяють знизити асиметрію інформації, знижують ймовірність конфлікту. Один із таких методів – зовнішня торгівля: чим більше взаємодій між державами, тим ширші їх знання одне про одного [3]. Зовнішня торгівля не зупиняється навіть в умовах воєнного часу. За оцінкою [4] ООН, експорт

мінералів, включаючи лазурит, приносить «Талібану» максимальний прибуток після заробітку від продажу опіуму [4]. Але якщо одна з цих країн починає торгувати з іншими державами, ймовірність конфлікту між ними зростає. Диверсифікація підвищує можливість воєнного конфлікту з кожною конкретною країною. Водночас залежність країни від великого спектру специфічних торгових відносин, унікальних товарів своїх партнерів, роблять такі відносини стабільнішими. Зовнішня торгівля за часту стає інструментом тиску, що дозволяє уникати бойових дій. У разі асиметричних відносин між великою і маленькою країнами перша держава може використовувати інші примусові інструменти, щоб вирішити конфлікт на свою користь [5].

Вторгнення Росії в лютому місяці поточного року на територію України, може створити на ринку зерна найбільшу кризу поставок у сучасній історії. Україна та Росія забезпечують близько 29 % світового експорту пшениці та війна між країнами може позбавити світ «десятком мільйонів акрів зерна» [6]. Україна годує 400 мільйонів людей у всьому світі. Це країни Південно-Східної Європи та Близького Сходу. Серед них Ліван, Лівія, Ємен, Єгипет, Сирія та десятки інших. Якщо в Україні не вдасться засіяти та зібрати врожай належним чином, на світовому ринку не вистачить щонайменше 50 мільйонів тонн продовольства, і найбідніші країни світу залишаться без їжі [10].

Ситуація погіршується тим, що сильна посуха у Китаю, змушує купувати більше пшениці на світовому ринку. Тобто ці продукти будуть обмежені для бідніших країн, тому національні інтереси окремих країн визначатимуть умови, які відштовхують бідніші країни. На жаль, у ЗМІ часто говорять про те, як війна вплине на Єгипет, Близький Схід, Південно-Східну Азію та Європу, а не на Україну. Якщо Україна не зможе експортувати продовольство, виникнуть великі проблеми, а зрив українського врожаю матиме серйозні наслідки для українського народу, уряду та країни. Це набагато серйозніше, ніж наслідки для міжнародних ринків [10].

Основне виробництва зерна в Україні, понад сорока відсотків,

складають озимі культури, такі як пшениця, ячмінь та жито. За останні 3 роки озимі клони становили в середньому від 7,6 до 8,2 млн. га (51 % у структурі продовольчих культур). Наслідки військових дій призведуть до значного скорочення посівних площ, так за прогнозами, площа посіву озимих зернових у 2022 р. зменшиться на 7 % та складе 7,6 млн. га., площа посіву озимої пшениці складе 6,5 млн. га (↓ 5 %). та жита – 108,5 тис. га (↓ 39 %), порівняно з 2021 р. Значна частина земель знаходиться на межі фізичної можливості ведення сільського господарства. Перш за все, це території Херсонської, Донецької, Луганської, Запорізької, Миколаївської, Харківської, Сумської, Чернігівської та Київської областей. За нашими оцінками, втрати озимих зернових можуть становити 41 відсоток, що еквівалентно фізичній площі 3,1 мільйона гектарів [7]. Повернення високого зовнішнього попиту на зернові культури можливо за умови швидкого відновлення та безпечної роботи заблокованих морських портів, що з урахуванням ризиків для судновласників та пошкодження транспортної інфраструктури в Україні є довготривалим процесом. Щодо розподілу посівів кукурудзи, то за аналітичними даними, регіони, які внаслідок війни цього року є небезпечними, сумарно засіяно 36 % загальної площі. Критичними є Чернігівська, Сумська та Київська області, де було сформовано понад 25 % посівів кукурудзи. Слід акцентувати, що збільшення посівів під круп'яні культури можна компенсувати прогнозоване скорочення посівів кукурудзи та соняшнику. Але в даному сегменті значна частка площ формується в регіонах, які зараз є небезпечними (див. рис. 2.1).

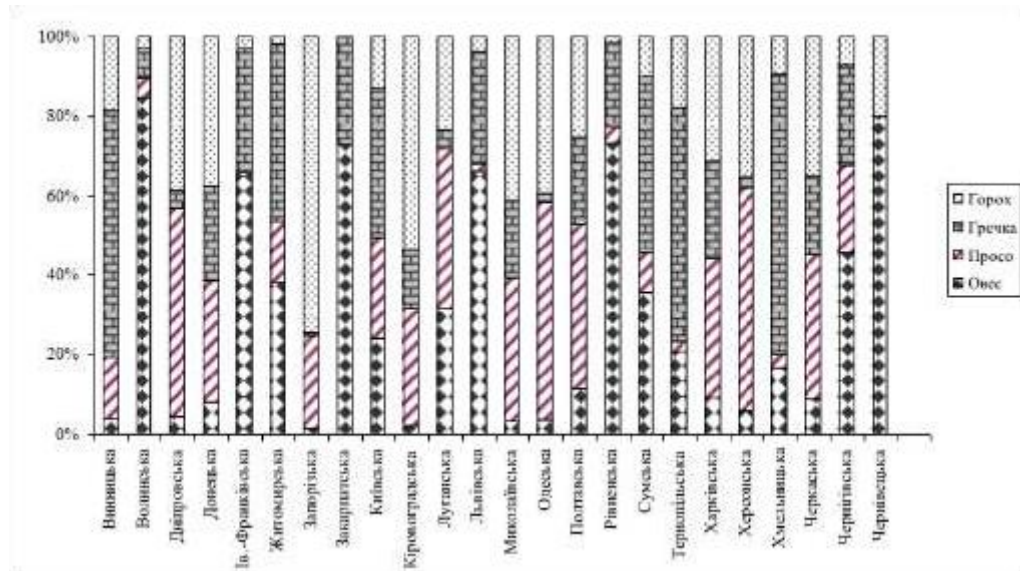


Рис. 2.1. Структура посівів круп'яних культур у розрізі регіонів

Джерело: розроблено автором на основі [7]

У олійному сегменті очікується значне скорочення посівних площ, зниження врожайності та обсягів виробництва. У табл. 2.1 наведено оцінки можливої площі сівби олійних культур у розрізі областей.

Таблиця 2.1

Оцінка площі сівби олійних як у розрізі культур та областей

Культура	Соняшник	Соя	Рапс	Льон	Гірчиця
	Частка областей в загальній площі посіву, %				
Винницька	5	7	8	-	2
Волинська	-	3	6	-	-
Дніпровська	9	-	22	4	2
Донецька	5	-	3	6	15
Івано-Франківська	-	3	-	-	-
Житомирська	2	8	8	-	-
Запорізька	8	-	5	10	18
Київська	3	7	5	-	-
Кіровоградська	9	4	3	2	-
Луганська	7	5		5	5
Львівська	-	5	3	1	-
Миколаївська	8		6	20	4
Одеська	6		5	31	6
Полтавська	6	9	3	4	2
Рівненська		4			2
Сумська	4	6	3	-	-
Тернопільська	-	6	4	-	-
Харківська	9	2	-	3	5

Херсонська	5	6	4	14	30
Хмельницька	2	9	3	-	-
Черкаська	4	5	3	-	2
Чернігівська	4	3	3	-	-
Чернівецька	-	5	-	-	-
Інші	4	3	3	0	7
Прогноз					
Соняшник: прогнозується скорочення посівної площі у 2022 р. до 4,2 млн. га (↓ на 38 % відносно 2021 р.).					
Соя: Виробництво сої може досягати близько 2,7 млн. тонн, що достатньо для забезпечення внутрішнього ринку соєвого шроту. Зазначимо, що переробка сої в середньому за останні 5 сезонів становила не більше 1,5 млн. тонн.					
Рапс: За нашими оцінками, площа ярого ріпаку становитиме ~ 20 тис. га. Проте загальне виробництво олійного насіння в 2022 р. не перевищувати 2,5 млн. тонн(↓ на 21% відносно 2021 р.)					
Льон: у 2021 р. на цю культуру припадало 0,2 % загального виробництва олійних культур. Прогнозується, що у 2022/23 МР, через війну в Україні, поставки різко скоротяться та будуть у дефіциті, т. я. основним виробниками льону у 2021 р. були – Росія (33 %), яка потрапила під санкції та Казахстан (25 %) більшу частину свого експорту транспортував через російські порти.					
Гірчиця: Ймовірно, що посіви в 2022 р. становитимуть близько 5000 га через війну в основних районах вирощування Півдні (58 %) і Сході (25%). Можливе збільшення площі Житомирщині, Черкащині, Хмельниччині, Вінниччині. Однак, враховуючи логістичні труднощі, значне збільшення попиту на «нішеве» зерно та проблеми з насінням, залишається малоімовірним.					

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Аналіз забезпеченості насінням показує, що найбільш критичним питанням є виробництво кукурудзи та соняшнику, причому частка імпортного насіння в загальному фінансуванні становить 20 % для кукурудзи та 55 % для соняшнику. За даними Головного митного управління, у 2021/2022 рр. Україна імпортувала 20600 тонн насіння кукурудзи, що на 85 % більше, ніж за аналогічний період попереднього сезону (+ 11200 тонн). Це свідчить про високу забезпеченість імпортним насінням, але відкритим залишається питання доставки замовлених партій [8].

Слід зазначити, що головним постачальником насіння кукурудзи та соняшнику – країни ЄС. Оцінка загальної ситуації з насінням, свідчить, що 25 % аграріїв хочуть надати насіння. Водночас лише 18 % аграріїв не повністю сформували свій насінневий фонд і потребують допомоги, 80 % аграріїв, у відносно безпечних районах, загалом мають насіння, одна головною проблемою залишається складна внутрішня логістика. Щодо

забезпечення добривами, проблеми є, але поряд із питанням про їх наявність також виникає проблема їх доставки. За даними митної статистики, за 2021 р. імпорт продукції становив 1,9 млн. тонн (на 12 % ↑ показника 2020 р.). У цьому сегменті важливим фактором є вартість добрив, що істотно зросла (за окремими видами в 3 і більше рази щодо вартості в 2020 р.) [8]. Враховуючи, що Росія та Білорусь виробляють переважну більшість добрив у світі і за військових дій вони не зможуть його експортувати чи країни імпортери відмовляються від експорту через санкції, то це також вплине на постачання пшениці, ячменю, кукурудзи та проведення посівної компанії.

За даними Мінекономіки, втрати логістичної інфраструктури під час бойових дій склали 119 млрд. дол. Військова агресія РФ унеможливила функціонування морських портів України, через які здійснювалося близько 90% експорту сільгосппродукції. За даними Мінагрополітики, сьогодні залізничним транспортом перевозять до 20 тис. тонн зерна на день, раніше ж через морські порти проходило близько 150 тис. тонн. Тому ключовим питанням для підтримки економіки є створення альтернативної логістичної мережі для експорту, над чим зараз досить активно працюють уряд і бізнес-спільнота. У нинішніх умовах оптимальними є такі два варіанти: експорт через морські порти держав-сусідів (Румунії, Болгарії); використання залізничного сполучення. Зруйновано 8 тисяч кілометрів доріг та пошкоджено десятки залізничних станцій. Це ускладнює рух товарів, у тому числі критичних ресурсів в аграрному секторі. Також великі проблеми з постачанням палива для транспортних компаній та фермерів. Основний обсяг палива використовується для забезпечення потреб збройних сил [8]. Таким чином, можна констатувати, що є достатня кількість ресурсів для початкової стадії весняних польових робіт, але рівень забезпеченості нерівномірний у межах регіонів та ускладнений логістичними проблемами.

Під час воєнного стану держава намагається заохотити аграріїв проводити кампанії з продовольчої безпеки. Серед ключових моментів є:

– прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих

актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану». Запропоновано «органам місцевого самоврядування залишити повноваження із передачі в оренду земель сільськогосподарського призначення комунальної власності» [9].

– прийнято указ, який спростив імпорт насіння. Зазначимо, що імпорт посівного матеріалу пшениці, сої не здійснюється, використовується українське насіння, але майбутній урожай соняшнику, кукурудзи визначає імпорт насіння.

– щоб уникнути дефіциту палива на АЗС та стримування зростання цін, ухвалені рішення: по-перше, тимчасово скасувати акциз, по-друге, знизити ставку ПДВ на паливо до 7%.

– банківська система полегшує доступ аграріїв до кредитних ресурсів – позик під 0% відсотка. Згідно з ухвалою Кабінету міністрів, будь-який бізнес протягом дії воєнного стану та упродовж місяця після його завершення зможе отримати кредит під 0%. Після цього діятиме кредитна ставка у 5%. Максимальну суму кредиту збільшили до 60 мільйонів гривень [11]

– Мінагрополітики України запустило платформу на підтримку аграріїв під час посівної, виявляючи дефіцитні ресурси. Водночас у рекомендаціях міністерства під час посівної наголошується, що увагу слід приділити культурам, які можуть забезпечити країні продовольчу безпеку, а саме, ячменю, гороху, вівсу.

– розглядається можливість надання кредитних ліній для українських аграріїв. Водночас Європейська комісія вже ухвалила рішення про надання фінансової допомоги українським фермерам, які найбільше постраждали від вторгнення Росії в Україну.

Заборона експорту нішевих культур є вимушеною мірою, враховуючи ситуацію, що українські аграрії реалізовували ці культури на внутрішньому ринку і постійно не вибирали квоти на експорт. Експорт пшениці, кукурудзи, соняшникової олії дає змогу аграріям отримати кошти для проведення посівної компанії, що є необхідним в весняний період. Система державного

регулювання зернового ринку дозволяє виділити два окремих його види [12; 13]:

– регулювання за відхиленнями – держава змушена втручатися в ринкові процеси, коли виявляється відхилення будь-якого показника при функціонуванні ринку зерна від встановлених норм гарантування продовольчої безпеки;

– регулювання за критичними параметрами – державне втручання в ринкові процеси, коли показники функціонування ринку зерна досягають неприпустимого рівня, наприклад проведення державою закупівельних інтервенцій у разі, коли ринкові ціни на зерно падають нижче певного мінімального рівня, чи товарних інтервенцій, коли відбувається зростання ринкових цін на зерно понад максимального рівня їх коливань на ринках.

2.2. Характеристика ТОВ «Укрелеваторпром» та оцінка показників його діяльності

ТОВ «Укрелеваторпром» (термінал) розташований в Одеській області. Входить в компанію ADM з іноземними інвестиціями. Компанія «АДМ Трейдинг Україна» вирощує зерно, насіння соняшнику і продає соняшникову олію і борошно. Їй належать 6 лінійних елеваторів, один морський – ТОВ «Укрелеваторпром», один – річковий, а також маслоекстракційний завод «АДМ-Іллічівськ». Елеватор «Укрелеваторпром» має потужності одноразового зберігання 168 000 > 206000 тонн. Тип елеватора – портовий (портовий перевалочний зерновий термінал, призначений для прийому великих партій зернових культур і відвантаження на морські судна). Тип зберігання – металеві силоси (WESTEEL виробництва Канада).

На елеваторі працює очисне обладнання потужністю - 500 т / добу. У 2015 році здійснено Монтаж, налагодження, введення в експлуатацію системи автоматичного управління технологічними процесами на базі обладнання Siemens. Площа терміналу – 16910 тис. м². ПС з обробки сухих

вантажів становить – 3000 тис. т. на рік. Площа відкритих складів – 16,91 кв. м. На території функціонує причал №43. Довжина – 256,63 м. Глибина – 13,4 м. Групи культур, які обробляються в порту: зернові. Тип зберігання – металеві силоси (BENLEN США). Потужність транспортного устаткування становить 500-1000 т / год. Елеватор здійснює завод прийом зерна потужністю 120 т / добу, завод відвантаження потужністю 1000 т/добу. (Одеса-Порт, Одеська залізниця). Також здійснюється відвантаження на корабель потужністю – 15000 т/добу Працює сертифікована лабораторія з перевірки якості зерна за всіма показниками. Транспортні засоби для на елеваторі виготовлено і поставлено компанією «Зернова столиця» і має потужність 600 тонн/год і включає ланцюгові транспортери. Технічне переоснащення вузла авто прийому було здійснено в 2017 році і дозволило збільшити кількість автомобілів, які приймаються за рахунок застосування сучасних автомобілерозвантажувачів і збільшення продуктивності транспортних ліній Встановлена прагненнями на система також виробництва компанії «Зернова столиця».

Елеватор здійснює автоприйм зерно потужністю – 5000 т/добу і автовідвантаження – 1000 т/добу. Специфіка розташування і транспортного устаткування елеватора дозволяє здійснювати відвантаження на корабель обсягом 12000 тонн/добу. Контроль за якістю зерна за всіма основними показниками здійснює власна сертифікована лабораторія, персонал атестований. Елеватор ТОВ «Укрелеваторпром» встановив зерноперевалочного комплекс, який був побудований в 2003 р. Із залученням коштів приватних інвесторів. Інвестиції оцінюються в \$ 14500000. Історія – з серпня 2005 власником ТОВ «Укрелеваторпром» була компанія Alfred C. Toepfer International Group (АСТІ) зі елеватор перейшов до АДМ.

Передостанні 3 роки (2017-2019) в Україні відбувалось стійке зростання обсягів виробництва основних сільгоспкультур: пшениці, ячменю, ріпаку, соняшнику, кукурудзи та сої. Проте складні погодно-кліматичні умови, що склались в Україні протягом 2020 року, мали вкрай негативний

вплив на обсяги виробництва [14]. Причинами низької врожайності озимих культур (пшениці, ячменю та ріпаку) стали наднизькі запаси продуктивної вологи на початок вегетації та тривалий посушливий період з березня по травень 2020 року[14]. Південні регіони України, найважливіші в операційній діяльності підприємства, втратили майже 12,3 % врожаю по ранніх культурах (пшениця, ячмінь, ріпак) та майже 32% – по пізніх культурах (кукурудза, соняшник, соя). У цілому, виробництво основних культур в Україні у 2020 році знизилось на 14,9 %, порівняно з результатами 2019 року. Загальний валовий збір пшениці, ячменю, ріпаку, кукурудзи, соняшнику та сої у 2020 році склав 81,1 млн. тонн, що на 4,8 % більше ніж результат 2017 року[14]. Неприятливі погодно-кліматичні умови 2020 року в Україні вплинули і на обсяги виробництва. Для більшої наочності, доцільно графічно відобразити обсяги виробництва основних культур, відповідно до рис. 2.2.

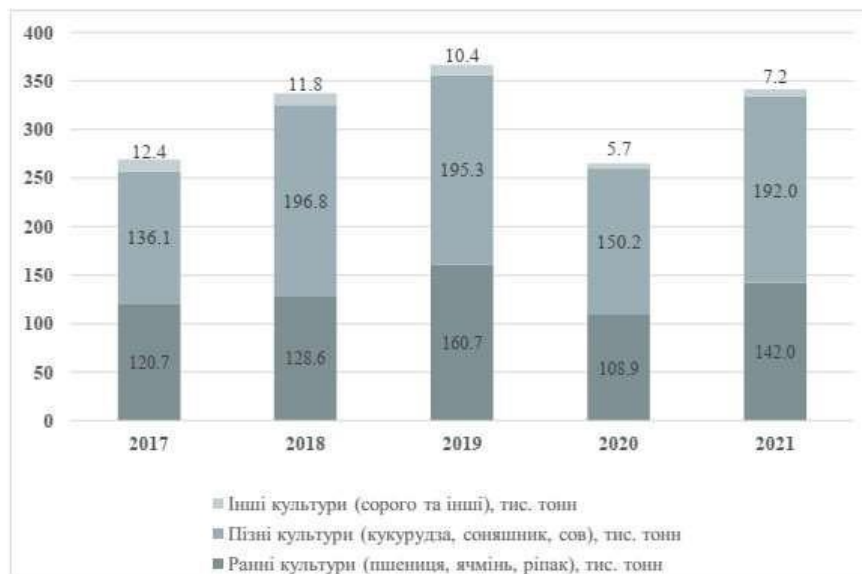


Рис. 2.2. Обсяги виробництва по основних культурах за 2017-2021 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Виробничий сезон 2021 року був одним з найрезультативніших за останні роки діяльності – 334 тис. тонн валового збору сільгосппродукції. Головними результатами сезону 2021 стали рекордна врожайність озимої групи культур – 46,2ц/га та найкращий валовий збір соняшника – 51,1 тис.

тонн. [14]. 2021 рік у порівнянні з попереднім результатом 2020 року – це 26 % росту. Сумарно підрозділи компанії зібрали ранніх культур – майже 142 тис. тонн, а пізніх 192 тис. тонн. Зниження обсягів виробництва в Україні в 2020 році мало негативні наслідки на результати діяльності для усіх, без винятку, учасників зернового ринку: від виробників, перевізників, операторів елеваторних потужностей та до трейдерів [14]. Загальні обсяги вантажних перевезень річками України у 2020 році становили 15,8 млн. тонн, проти 18,2 млн. тонн у 2019 році, що на 13,3% менше. Найвпливовішим фактором зменшення обсягів вантажних перевезень внутрішніми водними шляхами України стало зниження обсягів транспортування зерна через падіння його виробництва внаслідок складних погодно-кліматичних умов 2020 року[14].

У структурі вантажів, у 2020 році, зерно займало 99,6 % проти 98,7 % у 2019 році. Протягом 2020 року група виконала операції з перевантаження в об'ємі понад 4,2 млн. тонн, що на 9,9% більше за результат 2019 року [15]. Варто відзначити, що досить суттєвим фактором є фінансові показники підприємства. Вони показують загальну ефективність господарської діяльності. Завдячуючи аналізу різноманітних фінансових показників компанії, можна оцінити її поточний стан, зробити висновки з приводу того, чи відбуваються зміни в середині компанії, на чому саме зосереджується компанія, і які треба зробити зміни для покращення її положення на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У виробничо-господарській діяльності підприємства одним з найвагоміших показників є чистий фінансовий результат. За даним показником можливо зробити оцінку ефективності діяльності підприємства за певний період. Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства за 2017-2021 рр. наведено в табл. 2.2.

Динаміка показників виробничо-господарської діяльності

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18900000	25200000	27700000	25840000	23500000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	16500000	21900000	25800000	24770000	20600 00
Валовий прибуток тис. грн.	2400000	3300000	1900000	1070000	2900000
Інші операційні доходи, тис. грн.	160 000	290000	73000	175000	225 000
Адміністративні витрати, тис. грн.	170000	130000	150 00	160 000	175 000
Витрати на збут, тис. грн.	1500000	1800000	470 000	490 000	460 000
Інші операційні витрати, тис. грн.	480000	180000	610 000	130 000	1 330 000
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	410000	1480000	743000	465 000	1160 000

Джерело: розроблено автором

Отже, у період з 2017 р. по 2021 р. простежується коливання чистого доходу від реалізації продукції, які несуттєво впливають на діяльність підприємства. Показник собівартості реалізованої продукції напряму залежить від кількості реалізованих товарів, робіт та послуг. Валовий прибуток за 2017-2021 рр. мав значні зміни, станом на 2017 р. він складав 2 400 000 тис. грн., а в 2021 р. – 2 900 000 тис. грн., але варто відзначити ще 2020 р. в якому даний показник становив 1 070 000 тис. грн., що є найбільшою просадкою компанії за аналізований проміжок часу, який в свою чергу обумовлений тим, що 2020 рік для компанії видався досить складним, через кліматичні умови [16].

Більше всього витрат відноситься до категорії витрати на збут, це обумовлено тим, що компанія витрачає значну частину власних коштів на реалізацію своєї продукції і обслуговування наявних виробничих потужностей. Хоча варто зазначити, що після всіх витрат компанія отримує сукупний дохід, і тим самим забезпечує собі стійкість, але в 2017 році в результаті виробничо-господарської діяльності, підприємство зазнало збитків

у розмірі – 520 000 тис. грн. Найбільш прибутковими роками для компанії були 2018 р. та 2021 р., чистий фінансовий результат за 2018 р. становив – 3 400 000 тис. грн., за 2021 р. – 1 470 000 тис. грн. [16]. Також доцільно розглянути динаміку змін активів, які наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки активів

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Власний капітал, тис. грн.	8 300 000	6 100 000	10 600 000	12 100 000	12 200 000
Необоротні активи, тис. грн.	14 500 000	16 300 000	20 700 000	25 035 000	22 700 000
Оборотні активи, тис. грн.	6 100 000	6 600 000	11 000 000	8 800 000	6 900 000

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши табличні дані, можна зробити висновок, що період 2018- 2021 рр. характерний тим, що підприємство поступово нарощувала власний капітал [16]. Також з 2017 по 2020 рр. є суттєві зміни в необоротних активах, які також мали досить суттєвий приріст, і їхній максимум становив – 25 035 000 тис. грн. [6]. Щодо оборотних активів, то тут відбувся спад в період з 2019 по 2021 рр., так у 2019 році цей показник складав – 11000000 тис. грн., а в 2021 році – 6 900 000 тис. грн. [16].

Показники рентабельності активів та чистої маржі наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників динаміки рентабельності активів та чистої маржі

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Рентабельність активів	-2,2%	3,0%	4,9%	-5,2%	2,3%
Чиста маржа	-2,7%	3,6%	5,2%	-6,9%	2,1%

Джерело: розроблено автором

Спочатку зупинимось на розкритті понять зазначених показників. Отже, рентабельність активів та чиста маржа – це відношення чистого прибутку до загальних активів/виручки відповідно. Виходячи з таблиці, найбільш продуктивними були 2018 р. та 2019 р. У 2018 р. показник рентабельності активів склав 3,0%, а чиста маржа – 3,6%.

Основними напрямом діяльності ТОВ Укрелеваторпром є:

52.24 Транспортне оброблення вантажів.

Інші:

10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості.

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

Підприємство також здійснює експорт на світові ринки продукції сільськогосподарського виробництва України: пшениці, ячменю, кукурудзи, ріпаку, соняшнику, сорго та сої.

У 2020 році Україна знизилася обсяги експорту на 12,1 %, порівняно з минулим, рекордним в історії держави роком, через несприятливі погодно-кліматичні умови, що склалися майже по всій території країни [19]. Доцільно графічно відобразити обсяги експорту сільськогосподарської продукції з України, відповідно до рис. 2.3.

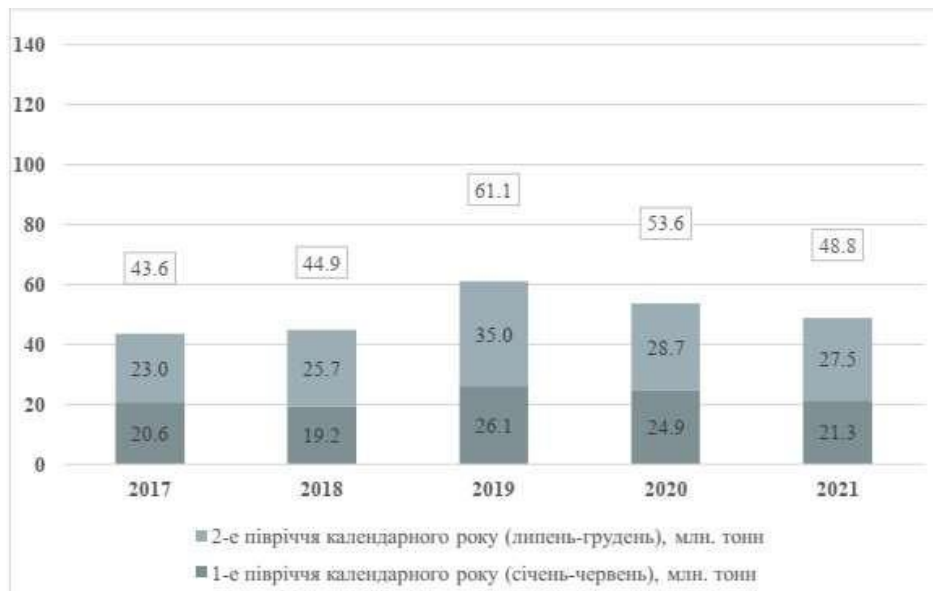


Рис. 2.3 Обсяг експорту сільськогосподарської продукції з України

Джерело: розроблено автором

У першому півріччі 2020 року темпи експорту з України знизились на

4,6 % порівняно з аналогічним періодом 2019 року, проте залишались значно вищими, ніж у перші півріччя попередніх років. Цьому сприяв рекордний врожай 2019 року та значні обсяги перехідних залишків зерна в країні на початок 2020 року [19]. У другому півріччі 2020 року, внаслідок зниження обсягів виробництва через несприятливі погодно-кліматичні умови, експорт з України знизився на 18,0% порівняно з аналогічним періодом 2019 року, хоча і був вищим за попередні роки. Україна завершила зерновий маркетинговий рік 2020-2021, який видався непростим через кліматичні умови та погодні катаклізми, а також значне зростання цін і, як наслідок, кризу невиконання форвардних контрактів. За результатами року за оцінками аналітиків, Україна експортувала 48,8 млн. тонн зернових [19]. Стосовно обсягів експорту з України, розглянемо рис. 2.4.

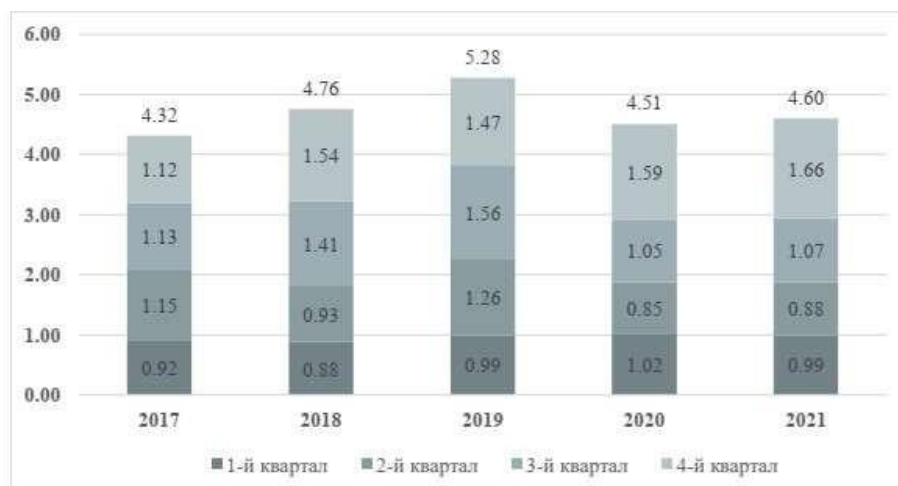


Рис. 2.4 Обсяги експорту з України за 2017-2021 рр.

Джерело: розроблено автором

Протягом свого існування ТОВ «Укрелеваторпром» налагодило ділові стосунки з постачання українського зерна майже з 80 країнами світу. Гарантією високої якості зерна, що постачається, є наявність у складі перевантажувальних терміналів та елеваторів власних хіміко-технологічної (ХТЛ) та виробничо-технологічної лабораторій (ВТЛ). Таким чином, здійснюється контроль за якістю зерна, що закуповується на внутрішньому ринку та/або готується до відвантаження на експорт. Протягом останніх

років, під впливом загально-світових та регіональних обсягів виробництва та споживання, відбулись певні коригування країн-отримувачів українського зерна. Знизився попит на українське фуражне зерно, ячменю та кукурудзи у Європі через добрі врожаї цих культур в основних країнах-імпортерах, насамперед в Іспанії та Італії. Проте протягом 2020 року відбувалась концентрація експорту зерна, ячменю та кукурудзи в напрямку Китаю. Частка Китаю в загальному експорті у 2020 році склала – 26,1%, проти 18,5% у 2019 році. При цьому, у 2020 році в структурі експортних поставок групою кукурудзи Китай становив 53,4%, а ячмінь – 50,1% [20].

Китай – преміальний ринок для української кукурудзи та ячменю, а ТОВ «Укрелеваторпром» має усю необхідну інфраструктуру, сертифікацію та досвід для мінімізації контрактних ризиків та постачання продукції високої якості, що відповідає усім китайським вимогам по безпеці харчування та карантинного стану. Робота в цьому напрямку дає можливість отримувати ціну вище за ринкову в ЄС та на Близькому Сході, адже якісні вимоги у зазначених регіонах простіші і конкуренція, відповідно, вища [20].

Можливість одночасного зберігання зерна компанії становить 2,25 млн. тонн сільгосппродукції та є найбільшою в країні. Має компанія власні високоточні лабораторії, свій сучасний флот, потужний залізничний і автомобільний транспорт. Усі елементи цілої системи завдяки професійному колективу завжди працюють злагоджено та дозволяють компанії виконувати навіть найжорсткіші вимоги партнерів, що зробило Україну відомими у світі надійними постачальниками високоякісного зерна.

Минулорічний показник експорту компанії сягнув близько 4,6 млн. тонн зернових та олійних культур. Найбільші показники в структурі експорту: пшениця 1,96 млн. тонн, кукурудза – 1,65 млн. тонн та ячмінь – 539 тис. тонн [20]. Домінуючими культурами в експорті є пшениця, кукурудза та ячмінь. Завдяки ефективній роботі фахівців торгового відділу на експортній мапі з'явилася Болгарія, куди вперше в історії компанія відвантажила продукцію – партію насіння соняшника. Також уперше в історії

компанії та України відвантажено високоякісну пшеницю для Саудівської Аравії, яка відома в основному як головний ринок для ячменю. Розпочато й співпрацю щодо відвантаження ріпаку з Великобританією. Раніше до цієї країни компанія відправляла лише один вантаж – кукурудзу у 2014 році [21]. Окремо слід також зазначити й ті країни, з якими відновлено співпрацю після тривалої перерви: Мавританія, В'єтнам, Пакистан, Танзанія та Бурунді [21].

Пшениця. У 2020/21 МР ключовими ринками для української пшениці виявилися Індонезія та Єгипет, відвантаження у напрямку яких становили близько 15,65% та 14,75% відповідно. Для нашої компанії ці дві країни призначення також посіли два перші місця у структурі експорту пшениці з частками у 27% для Індонезії, та 15% для Єгипту [21]. В цілому ТОВ «Укрелеваторпром» відвантажив близько 12% від загального експорту пшениці з України, зокрема частка компанії у експорті вітчизняної пшениці становить 20 % для Індонезії та 12 % для Єгипту. Щодо прогнозів на поточний маркетинговий рік, то фахівці відмічають високий попит на преміальну пшеницю з високим вмістом білку з боку країн Близького Сходу та Західної Африки. Це спричинено тим, що прогнози глобального виробництва високоякісної пшениці значно скоротилися у цьому сезоні по всій північній півкулі, що було спричинено несприятливими погодними умовами. Оскільки наша компанія є виробником саме такої продукції, ми маємо перспективи скористатись можливостями і збільшити обсяги експорту до таких країн як Йорданія, Ємен, Оман, Кенія, Танзанія та Бурунді. Також очікуємо, що споживачі з Нігерії будуть проявляти активний попит [21].

Кукурудза. Традиційно основним вектором розвитку ринку збуту та важливим джерелом для нарощування обсягів експорту кукурудзи була і залишиться Південно-Східна Азія, чисельність населення якої постійно зростає, а економіка розвивається. Минулого маркетингового року тільки до Китаю було відвантажено з України 8,4 млн. тонн кукурудзи, що на 345% перевищує показник попереднього сезону та вперше в історії становить більше сумарного експорту до країн Європи. Доля Китаю в портфелі

експорту ТОВ «Укрелеваторпром» у 2020/21 МР сягнула 65 %, що на 30 % більше попереднього року. Це, насамперед, свідчить про нашу гнучкість та можливість швидкої адаптації до умов ринку, адже якість продукції завжди була і залишиться нашою візитною карткою, а також суттєвою конкурентною перевагою [21]. Окрім Китаю, зростання попиту на українську кукурудзу спостерігається зі сторони В'єтнаму та Кореї, об'єми постачання до яких також помітно збільшуються. Країни ЄС, Близького Сходу та Північної Африки також продовжуватимуть формувати значну долю попиту на українську кукурудзу, особливо з урахуванням істотного зменшення виробництва кукурудзи в Бразилії цього року через несприятливі погодні умови [21].

Ячмінь. Тут близько 70% вітчизняного експорту прийшлося на Китай череззначний попит цієї країни на фуражні зернові. У 2020/21 маркетинговому році нашакомпанія відвантажила у цьому напрямку 85% річної програми. Загалом частка у експорті вітчизняного ячменю становить 13% [21]. Якщо попит Китаю у сезоні 2021/22 утримається на рівні минулого маркетингового року, то й доля цієї країни у річній програмі експорту ячменю переважатиме. Зважаючи на звіти про рекордну врожайність цієї культури цього року, компанія планує суттєво покращити минулорічний показник експорту ячменю [21].

Ріпак. У поточному сезоні фахівці також очікують високий попит на ріпак, що також спричинено скороченням глобального виробництва цієї культури. Найбільший вплив на це складає ситуація у Канаді, де виробництво наразі очікується на рівні 17-18 млн. тонн, хоча були роки коли цей показник сягавблизько 22 млн. тонн. Таким чином, попит з боку ЄС на український ріпак буде ще більш стійким ніж у останні роки, але не виключено що навіть Канада буде вимушена імпортувати ріпак, хоча традиційно була експортером [21].

Соя. Після дворічної перерви у зв'язку із податковими змінами при експорті у 2020/21 МР ТОВ «Укрелеваторпром» відновив експорт

української сої, відвантаживши 30 тис. тонн культури до Єгипту, Туреччини та Франції [21].

Соняшник. У 2020/21 МР з України було відвантажено близько 190 тис. тонсоняшника на експорт, що є одним з найвищих показників за останні роки (на рівні сезону 2016/2017). Доля ТОВ «Укрелеваторпром» склала 8 % від загального експорту насіння соняшника з України. Вся продукція, експортована нашою компанією у цьому сезоні, була відправлена до Болгарії, де через неврожай склався досить сильний попит на українську продукцію. До цього в останній раз наша компанія здійснювала експорт насіння соняшника у сезоні 2016/2017 [21].

Сорго. У зв'язку із невеликими посівними площами та низькою врожайністю сорго у 2020 році експорт культури із України суттєво знизився у порівнянні із попередніми роками. Проте ми змогли відвантажити 11 тис. тонн сорго до Ізраїлю (вперше із 2015 року). У загальному експорті сорго країни в сезоні 2020/21 частка компанії склала 19 % [21].

2.3. Напрями диверсифікації експортної діяльності підприємства

Важливість продовольчої безпеки та розвитку аграрного сектору постійно зростає в сучасній світовій економічній системі, що створює підґрунтя для просування галузі в країнах зі сприятливим природно-географічним середовищем. Для України сільське господарство є стратегічною галуззю економіки. Це пов'язано насамперед з тим, що Україна – єдина країна, яка володіє 9% світових запасів високородючих земель (чорноземів), близько 40 млн. га земель, відведених під вирощування сільськогосподарської продукції; зайнятість в агропромисловому комплексі близько 20% економічно активного населення країни; генеруючи понад 18% валового внутрішнього продукту [22].

Незважаючи на значний потенціал галузі, на сьогоднішній день розвиток аграрного сектору України значно сповільнюється внаслідок впливу

ряду деструктивних чинників: загальної економічної нестабільності, погіршення кон'юнктури світового товарного ринку, недостатньої державної підтримки, вирішено проблеми ринку землі, низьку врожайність через недосконалість технологій та застарілу техніку. Значним досягненням ТОВ «Укрелеваторпром» стало розширення географії експорту: відвантаження було здійснено до 38 країн. Для порівняння, у 2020 році цей показник становив 32 країни, а у 2017-му – 23 країни. Динаміка зміни кількості країн куди відбувався експорт наведена на рис. 2.5.

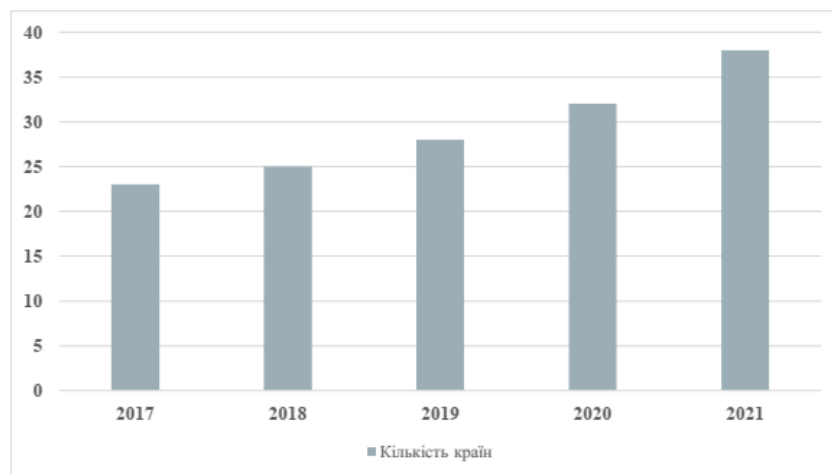


Рис. 2.5 Розширення кількості країн в експортній діяльності

Джерело: розроблено автором

Ключовим імпортером залишається Китай, куди було відвантажено близько 1,5 млн. тонн кукурудзи та ячменю. Друге місце посів Єгипет куди було відвантажено близько 630 тис. тонн пшениці і кукурудзи. Третє місце за Індонезією із обсягом у 615 тис. тонн. Також 2021 року відкрито нові напрямки експорту – країни Африки та Азії (Нігерія, Камерун, Гана). Окремо слід відмітити й широку географію експорту пшениці, яка включає 27 країн. Окрім уже згаданих, є такі незвичні для України напрями, як Мексика, Кенія, Оман, Танзанія, Уганда та Бурунді. Це пояснюється тим, що вдалося забезпечити продовольчу безпеку в цих країнах та переконати імпортерів, що якість української пшениці не поступається конкурентам із США, Аргентини чи Австралії, де склалася ускладнена ситуація з виробництвом цієї культури високої якості [23].

Компанія має високий ступінь гнучкості у напрямках управління якістю та оперативності поставок, що надає перевагу у конкуренції на ринках збуту агропромислової продукції. В січні 2022 року компанія мала заплановані відвантаження продовольчої пшениці до Алжиру, вперше за історію компанії. Крім цього, планується і надалі нарощувати співпрацю з кінцевими споживачами у Південно-Східній Азії, зокрема з Китаєм та Індонезією, а у перспективі з Малайзією та Філіппінами [24]. Диверсифікацію експортної діяльності доцільно розглянути в розрізі її дохідності за різними категоріями товару, яку наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Дохідність за різними категоріям товару за 2017-2021 рр.

Показники дохідності за категоріями товару, грн.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Пшениця	7 000 000 000	35 500 000 000	15 000 000 000	3 500 000 000	6500000000
Кукурудза	6 500 000 000	16 000 000 000	12 500 000 000	4 500 000 000	6000000000
Ячмінь	2 000 000 000	4 000 000 000	2 500 000 000	1 000 000 000	3000000000
Насіння	2 000 000 000	7 500 000 000	4 500 000 000	-	700000000
Соеві боби	1 500 000 000	900 000 000	-	-	200000000
Сорго зернове	250 000 000	450 000 000	250 000 000	200 000 000	60 000 000
Інше	800 000	100 000	-	-	200 100 000

Джерело: розроблено автором

Виходячи з наведених даних, можна стверджувати, що в диверсифікації експортної діяльності компанія проводить активні дії, адже кожного року підлаштовується під потреби зовнішнього ринку [25]. Для подальшого надання рекомендацій доцільно оцінити підприємство за методикою SWOT та PEST аналізу. Завдячуючи SWOT-аналізу можна з легкістю виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також її можливості та загрози. Цей підхід широко застосовується для детального визначення та розуміння зовнішнього і внутрішнього бізнес середовища підприємства [42].

SWOT-аналіз ТОВ «Укрелеваторпром»

Сильні сторони	Слабкі сторони
стабільний попит на продукцію; постійні канали реалізації; кваліфікований управлінський персонал та досвідчені працівники; сприятливі для виробництва природні умови; позитивний імідж	зростання темпів інфляції; зміна в споживчих інтересах; внутрішні виробничі проблеми; виробництво з високими витратами; сильна конкуренція; незадовільний стан транспортного сполучення по території підприємства.
Можливості	Загрози
підвищення якості продукції за рахунок модернізації обладнання; виробництво перспективних продуктів сільського господарства (виробництво екологічно чистої продукції); залучення інвесторів; розширення мережі дистриб'юторів у т.ч. за кордоном; лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків; покращення виробничої інфраструктури	використання закордонних технологій конкурентами; низька урожайність та якість вирощеної продукції; війна в країні; велике податкове навантаження; погіршення кредитної політики (підвищення відсоткової ставки за кредит, нові умови кредитування тощо).

Джерело: розроблено автором

Також доцільно буде розглянути розширену матрицю SWOT-аналізу, для оцінки впливу ряду факторів, що наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розширена матриця SWOT-аналізу

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	S-O	W-O
Можливості	За допомогою, сильної МТБ, нових технологій, досвідчених працівників можна підвищити якість продукції. Висока прибутковість, позитивний імідж компанії та стабільний попит на с/г продукцію, дасть змогу залучити закордонних інвесторів та модернізувати виробничу інфраструктуру підприємства.	Модернізація, механізація та автоматизація виробничих процесів дасть змогу вирішити внутрішні виробничі проблеми, знизити затрати праці та собівартість продукції.
Загрози	S-T	W-T
	Пошук більш привабливіших іноземних суб'єктів господарювання. Дотримання визначених екологічних стандартів виробництва с/г продукції.	Диверсифікація експортної діяльності

Джерело: розроблено автором

Отже, можна зробити висновок, що сильні сторони та можливості надають підприємству значної конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Щодо слабких сторін та наявних загроз, то варто приділити цим аспектам значної уваги, щоб запобігти труднощів. Не менш важливим є визначення факторів зовнішнього середовища, за допомогою матриці PEST-аналізу, який наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз

Р - політичні	Е - економічні
Війна в Україні Антимонопольне законодавство Податкове законодавство Нормативне регулювання Економічна політика держави	Темпи зростання економіки Рівень доходів в економіці Рівень інфляції Курс національної валюти
S - соціальні	T - технічні
Чисельність населення (споживачів) Міграція населення Спосіб життя споживачів Цінності та уподобання споживачів	Швидкість змін технологій у галузі Поява нових продуктів; Державна технологічна політика

Джерело: розроблено автором

Найбільш суттєвими факторами виступають політичні та економічні, оскільки вони прямо впливають на діяльність компанії, і є визначними при його функціональній діяльності. Україна за останнє десятиліття значно збільшила обсяги експорту зерна. Торік на зовнішні ринки було експортовано 50,8 млн. тонн вітчизняного зерна. Це в 3,7 рази більше, ніж у 2010 році, але на 10% менше, ніж у рекордному 2019 році [27]. Розглянемо головні компанії-експортери основних зернових культур в Україні з початку 2020/21 МР, що наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Головні компанії-експортери зернових в Україні

Пшениця		Ячмінь		Кукурудза	
Компанія	%	Компанія	%	Компанія	%
«Нібулон»	8,4	«Гранум Інвест»	12,0	«Кернел»	7,9
«Кернел»	7,2	«Нібулон»	10,6	«Нібулон»	7,8

«Cargill»	5,6	ДПЗКУ	7,6	ADM	4,7
ДПЗКУ	4,8	«Кернел»	6,5	ДПЗКУ	4,2
«Луї Дрейфус Україна ЛТД»	3,6	ADM	5,7	UkrLandFarming PLC	4,2
«Бунге Україна»	3,1	«Бунге Україна»	2,4	«Нобл Україна» Ресорсиз	3,5
ADM	2,9	«Нобл Україна» Ресорсиз	2,0	«Cargill»	2,3
«Агропрсперіс»	1,7	ППК «Агроресурс»	1,9	«Гленкор Інтернешнл»	1,8
«Гленкор Інтернешнл»	1,4	«Луї Дрейфус Україна ЛТД»	1,8	«Луї Дрейфус Україна ЛТД»	1,7
«Амбар Експорт»	1,3	«БТГ Комодітіс» Пактуал	1,8	«Бунге Україна»	1,6
Інші	60,1	Інші	47,7	Інші	60,2
Всього	100,0	Всього	100,0	Всього	100,0

Джерело: розроблено автором

Найбільшими експортерами зерна є компанії ТОВ СП «Нібулон» (8,4% в загальному обсязі поставок), «Кернел» (7,2%), «Cargill» (5,6%). На ринку кукурудзи лідерство займають «Кернел» (7,9%) і «Нібулон» (7,8%). Виходячи з вищезазначених даних можна зробити висновок, що головними конкурентами в сфері експортної діяльності є компанії «Кернел» і «Cargill». Тому слід зупинитись більш детально на цих організаціях.

Таблиця 2.10

Показник головних експортерів на ринку України

Компанія	Обсяг, млн. тонн	Доля ринку, %
ТОВ СП «Нібулон»	1,99	12,02
«Кернел»	2,26	13,67
«Cargill»	1,63	9,86

Джерело: розроблено автором

«Кернел-Трейд», яка входить до структури групи компаній «Кернел», вже традиційно очолює позиції одного з головних агро-експортерів України. В 2020 році компанія експортувала 2 млн. тонн пшениці, що дозволило «Кернел» стати оператором з найбільшими обсягами перевалки зерна в портах України у 2019/2020 МР. А вже в 2021 р. [28]. За підсумками 2021 р. американська продовольча компанія «Cargill» експортувала 1,63 млн. т

пшениці українського походження, що перевищує минулорічний показник на 200 тис. тонн і становить 9,86% від загальної ринкової долі в Україні [29]. Найцікавіше, що Україна вирішила взяти позику у «Cargill». Згідно з зазначеними умовами, державні зовнішні запозичення здійснюються у 2021 р. шляхом залучення кредитів на загальну суму, що не перевищує 250 млн. євро [29]. В той час, як головними імпортерами пшениці українського походження є такі країни, як Індонезія, Китай, Єгипет, Туреччина, Ємен, Марокко, Туніс, Саудівська Аравія, Ліван [37]. Для подальшого аналізу конкурентів було проведено опитування експертів, шкала оцінок наведена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка експертів конкуруючих компаній

	ТОВ СП «Нібулон»	«Кернел»	«Укрелеваторпром»
Інфраструктура	Дуже висока	Висока	Висока
Технології	Добрий	Добрий	Середній
Якість	Добре	Добре	Задовільне
Вартість	Середня	Висока	Середня

Джерело: розроблено автором

Для підбиття підсумків об'єднаємо всі результати в один багатокутник конкурентоспроможності, який наведено на рис. 2.6.

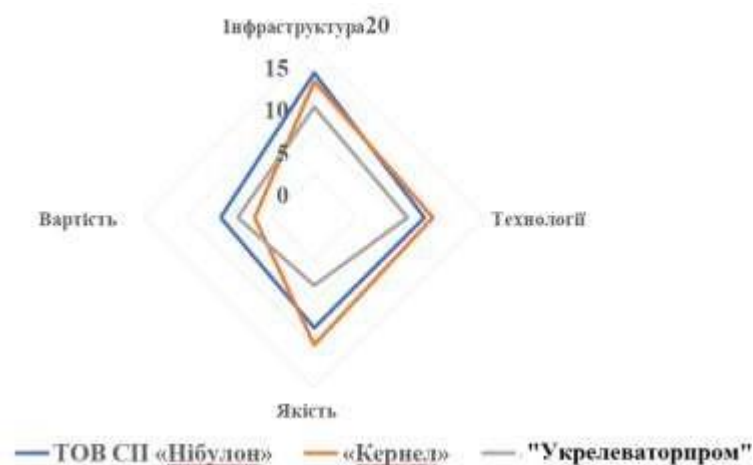


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

Завдячуючи отриманим результатам можна стверджувати, що підприємства входять до лідерів внутрішнього ринку України і має значний потенціал на міжнародній арені. За рахунок диверсифікації власної діяльності компанія постійно зберігає фінансову стійкість. Але в нинішніх реаліях нестабільного бізнес-середовища компаніям необхідно постійно пристосовуватись до змін, які можуть вплинути, як ззовні, так і зсередини.

Висновки до 2 розділу

За останні десятиліття Україна значно збільшила обсяги експорту зерна. Минулого року на зовнішні ринки експортовано 50,8 млн. тонн вітчизняного зерна. Рекордним став серпень – 700,9 тис. тонн, 4 квартал – 1,88 млн. тонн, 2 півріччя – 3,71 млн. тонн. Як закономірний результат злагодженої роботи на всіх рівнях – новий абсолютний рекорд року – понад 5,64 млн. тонн відвантаженої сільськогосподарської продукції. Найбільш значущими факторами є політичні та економічні, оскільки вони мають безпосередній вплив на діяльність підприємства, є визначними у його функціональній діяльності. Головними конкурентами на внутрішньому ринку в сфері експортної діяльності є компанії ТОВ СП «Нібулон», «Кернел» і «Cargill». Завдяки диверсифікації діяльності компанія постійно підтримує фінансову стабільність. Але в сучасних реаліях нестабільного бізнес-середовища компаніям необхідно постійно адаптуватися до змін, які можуть впливати як ззовні, так і зсередини.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «УКРЕЛЕВТОРПРОМ» НА
ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

3.1. Опис програми диверсифікації міжнародної діяльності ТОВ
«Укрелеваторпром»

Диверсифікація міжнародної діяльності – це корпоративна стратегія виходу на ринок нових продуктів або продуктових ліній, нових послуг або нових ринків із залученням істотно інших навичок, технологій і знань [16]. Доцільно розглянути види диверсифікації, які наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні види диверсифікації

Вид	Сутність
Концентрична (вертикальна)	Підприємство виробляє товари, які як в технологічному, так і в маркетинговому аспекті пов'язані зі вже існуючими товарами фірми.
Горизонтальна диверсифікація	Розширення власного асортименту продукції виробами, які не пов'язані з тим, що випускається, але створюють зацікавленість існуючих клієнтів. Горизонтальна диверсифікація передбачає освоєння нових ринків та сфер бізнесу, які задовольняють потреби вже існуючих клієнтів.
Конгломератна диверсифікація	Поповнення асортименту компанії виробами, що не пов'язані ні з технологіями, які застосовуються, ні з ринками, на яких працює фірма, ні з існуючими потребами споживачів. Цей вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і може застосовуватися лише великими, прибутковими підприємствами.

Джерело: розроблено автором

Найбільш привабливою виглядає горизонтальна диверсифікація, оскільки вона передбачає освоєння нових ринків. Але варто також розглянути переваги і недоліки усіх зазначених видів диверсифікації, тому необхідно створити табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги і недоліки диверсифікації

Вид	Переваги	Недоліки
Концентрична (вертикальна)	гарантія поставок технічних і матеріальних ресурсів; тісний контакт з кінцевими споживачами; контроль всього ланцюга виробництва - від сировини до готової продукції; стабільність господарських зв'язків у межах підприємства	постійне вдосконалення виробництва потребує значних витрат, що стає головною причиною перевищення вартості ресурсів за середньоринкову; негативні зміни зовнішнього середовища прямо впливають на взаємозалежність підрозділів та погіршують становище підприємства; зменшення впливу конкуренції через обмеженість ринку збуту
Горизонтальна диверсифікація	полягають у різнобічному аналізі та задоволенні потреб споживачів, при якому досягається ефект синергізму сукупність видів діяльності дає більший ефект, ніж окремі види діяльності	ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності.
Конгломератна диверсифікація	раціональне використання фінансових ресурсів. можливість придбання нового бізнесу по низькій ціні, якіснюють у галузях, що знаходяться на стадії спаду, коли фірми прагнуть швидко вийти із бізнесу, мінімізуючи майбутні втрати; зникає залежність від ризику спаду попиту на товари, через наявність інших виробництв; робить фірму стійкою та недоступною щодо поглинання.	труднощі в регулюванні різних видів бізнесу та підрозділів; складність аналізу стратегічних проблем; проблематичність оцінки стратегічних планів.

Джерело: розроблено автором

Виходячи з наведеної інформації, можна проаналізувати кожний вид окремо:

Концентрична (вертикальна) диверсифікація – має низку переваг, але ключовий аспект на якому варто зупинитись, це на недоліку, який сигналізує про те, що такий підхід потребує значних витрат. Підприємство має на меті збільшення своїх щорічних доходів.

Конгломератна диверсифікація – передбачає також збільшення витрат, адже її основі лежить поповнення асортименту продукцією, яка не пов'язана ні з технологіями, які застосовуються при виробництві, ні з ринками, на яких

працює компанія, ні з існуючими потребами споживачів. Яка також має на увазі можливість придбання нового бізнесу (тобто розширення сфери діяльності), що значно навантажить саму компанію і не призведе до збільшення доходів, навпаки в перші роки буде обтяжувати її.

Горизонтальна диверсифікація – має різносторонню варіацію розвитку подій, бо враховує можливість освоєння нових ринків і розширення асортименту продукції. Для ТОВ «Укрелеваторпром» цей вид більше всього підходить. Проблеми та причини ініціалізації програми: головною причиною є те, що компанії потрібно залучити нових замовників, для того щоб підвищити ефективність своєї діяльності і покращити позиції на міжнародній арені. Завдячуючи цьому, компанія матиме змогу зарекомендувати себе на світовому ринку.

Суть програми та її ідея: полягає в тому, щоб охопити й опанувати нові ринки збуту, тим самим диверсифікувати свою міжнародну діяльність за рахунок різних груп товарів.

Назва програми: «WorldwideExport +». Цілі програми це: охоплення й опанування нових ринків збуту; підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку; покращення позицій на міжнародній арені; рекомендації, щодо організації й реалізації міжнародної діяльності в умовах нестабільного бізнес-середовища запобігання продовольчої кризи.

Товар, який буде відправлятися на експорт – пшениця (2-го, 3-го, 4-го класу), кукурудза. Сутність товару: пшениця (2-го, 3-го, 4-го класу) – це рослина, яку широко вирощують заради насіння, зерно злаків, яке є основним продуктом харчування в усьому світі. 2-й, 3-й клас пшениці відноситься до міжнародної групи А – вони вважаються найціннішими, бо користуються значним попитом у виробництві хлібобулочних та інших виробів харчової галузі промисловості. 4-й клас пшениці – особливий тим, що з такого зерна виробляють макаронні вироби та іншу борошняну продукцію.

Кукурудза – це злакове зерно, яке вважається однією з найважливіших злакових культур світу. Основні риси товару: досить широкий спектр

застосування, доступність, конкурентоздатність. Очікувані вигоди від програми: завдяки реалізації програми компанія зможе підвищити своє фінансове становище, що дасть змогу реалізовувати більшої кількості проектів та покращити свої позиції на міжнародному ринку. Обмеження програми: компанії спочатку необхідно знайти зацікавлених партнерів для реалізації заходів програми.

Суттєві фактори, які необхідно враховувати при охопленні й опануванні нових ринків збуту: потенційний/наявний обсяг ринку; наявність конкурентів на конкретному ринку; визначення рівня цін конкурентів; ретельний аналіз конкурентів (важливо: виявлення головних переваг в продукції); насиченість ринку товаром; ступінь сприйняття кожного товару на певному ринку (готовність, платоспроможність, визнання); присутність правових бар'єрів. Ризики програми. Внутрішні та зовнішні ризики наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка ризиків в процесі реалізації програми

Внутрішні		Зовнішні	
Несприятливі погодні умови, які вплинуть на врожайність. Технічні проблеми (під час збору врожаю, або ж під час зберігання)		Посилення конкуренції на зовнішніх ринках; Поява проблем пов'язаних з політичним впливом	
+	-	+	-
Прорахування усіх можливих додаткових витрат. Формування резервів.	Можливо необхідно буде більше часу, аби зібрати урожай. Або переукладання договору постачання зі зменшеними обсягами.	Наш продукт буде конкурентоздатним, що буде витіснити інших гравців ринку.	Витіснення національними товарами на іноземних ринках нашого продукту

Джерело: розроблено автором

В наведеній таблиці зазначені поверхневі ризики, які певним чином можуть вплинути на реалізацію програми, далі буде розкрито всі ризики в повному об'ємі зазначено їхню значущість і ступінь впливу.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих змін

Спочатку необхідно визначити рівень безбитковості, оскільки він вказує, при яких умовах сукупний дохід дорівнюватиме сукупним витратам. При розрахунку цього показника, з легкістю можна запобігти втратам. Для розрахунку точки безбитковості варто узагальнити деякі показники: обсяг випуску (реалізації) розраховується у одиницях виробленої продукції (тис. тонн). Постійні витрати складатимуть – 600 000 грн., а змінні – 1 330 000 грн.

Виручка від реалізації 2 900 000 грн., а річний обсяг – 450 тис. тонн.

Відповідно до показників визначимо критичний обсяг реалізації (Т) за формулою:

$$T = \frac{\text{Постійні витрати} \cdot \text{Річний обсяг виробництва}}{\text{Виручка від реалізації} - \text{Змінні витрати}}$$

$$T = (600\,000 * 450) / (2\,900\,000 - 1\,330\,000) = 172 \text{ тис. тонн.}$$

Отже, критичний обсяг реалізації становить 172 тис. тонн.

Варто розглянути 3 альтернативні варіанти реалізації даного проекту.

1 варіант. Нехай при розгляді першого варіанта сума залучених інвестицій щодо впровадження програми складатиме 3 000 000 грн. У такому разі, ми можемо розрахувати суму чистого дисконтованого доходу на три роки відповідно. Розрахунок суми чистого дисконтованого доходу для варіанту 1 подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок чистого дисконтованого доходу для варіанту 1

Показник	0	1	2	3
Об'єм інвестицій	-3 000 000			
Доходи, грн.		2 000 000	2 250 000	2 500 000
Витрати, грн.		1 000 000	750 000	500 000
Ставка дисконту, %		20%	20%	20%
Коефіцієнт дисконтування		0,833	0,694	0,579

Чистий грошовий потік		1 000 000	1 500 000	2 000 000
Чистий дисконтований грошовий потік (ЧДГП)		833 000	1 041 000	1 158 000
NPV	-3 000 000	-2 167 000	-1 126 000	32 000

Джерело: розроблено автором

Отже, перший варіант програми не є окупним протягом 3 років (оскільки для такого періоду залучено малий об'єм інвестицій).

2 варіант. Нехай, у другому варіанті, ми маємо всі аналогічні дані, але інвестиції у розмірі 2 000 000 грн. – табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок чистого дисконтованого доходу для варіанту 2

Показник	0	1	2	3
Об'єм інвестицій	-2 000 000			
Доходи, грн.		2 000 000	2 250 000	2 500 000
Витрати, грн.		1 000 000	750 000	500 000
Ставка дисконту, %		20%	20%	20%
Коефіцієнт дисконтування		0,833	0,694	0,579
Чистий грошовий потік		1 000 000	1 500 000	2 000 000
Чистий дисконтований грошовий потік (ЧДГП)		833 000	1 041 000	1 158 000
NPV	-2 000 000	-1 167 000	-126 000	1 032 000

Джерело: розроблено автором

Виходячи з отриманих результатів в таблиці, 2-й варіант теж не є окупним за 3 роки, але загальна окупність по рокам мала тенденцію до збільшення.

3 варіант. У третьому варіанті обсяг інвестицій становитиме суму – 1000000 грн. – відповідно табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок чистого дисконтованого доходу для варіанту 3

Показник	0	1	2	3
Об'єм інвестицій	-1 000 000			
Доходи, грн.		2 000 000	2 250 000	2 500 000

Витрати, грн.		1 000 000	750 000	500 000
Ставка дисконту, %		20 %	20%	20%
Коефіцієнт дисконтування		0,833	0,694	0,579
Чистий грошовий потік		1 000 000	1 500 000	2 000 000
Чистий дисконтований грошовий потік (ЧДГП)		833 000	1 041 000	1 158 000
<i>NPV</i>	-1 000 000	-167 000	874 000	2 032 000

Джерело: розроблено автором

Останній варіант програми є окупним протягом трьох років із залученням мінімальної кількості інвестицій, якщо порівнювати з попередніми варіантами. Тепер слід розмежувати для 3-го варіанту сценарії розвитку: песимістичний, оптимістичний та найбільш імовірний. Додаткові дані були сформовані згідно з припущенням ймовірних сценаріїв, і наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Сценарії розвитку економічного середовища

Розрахункові дані	Характеристики сценаріїв розвитку економічного середовища		
	песимістичного	найбільш імовірного	оптимістичного
імовірність	0,26	0,53	0,21
зміна витрат	+27%		-10%
зміна надходжень	-35%		+33%

Джерело: розроблено автором

Проведення аналізу різних сценаріїв економічного середовища дозволяє підприємству бути готовим до можливих змін та імовірних проблем/ризиків. Цей аналіз розроблено для того, щоб компанія могла швидко відреагувати. Отож, при песимістичному сценарії маємо наступні дані, що наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Песимістичний сценарій	
Показник	
Доходи, грн.	1 300 000

Витрати, грн.	1 270 000
Оптимістичний сценарій	
Доходи, грн.	2 660 000
Витрати, грн.	900 000

Джерело: розроблено автором

Тепер спираючись на обумовлений сценарій, необхідно розрахувати значення для третього варіанту. Розглянемо зміни NPV за песимістичним сценарієм для 3-го варіанту, щонаведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Показник	0	1	2	3
NPV за песимістичним сценарієм для 3-го варіанту				
NPV 3	-1 000 000	-975 010	-621 070	-47 860
NPV за оптимістичним сценарієм для 3-го варіанту				
NPV 3	-1 000 000	466 080	2 074 425	3 739 050

Джерело: розроблено автором

Виходячи з проведеного аналізу можна сформуванати матрицю потенційних прибутків.

Тепер, необхідно побудувати матрицю прибутків від реалізації проекту із характерним впливом того чи іншого сценарію розвитку економічної ситуації станом на 3 рік, відповідно до табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Матриця можливих прибутків від реалізації проекту

Варіант реалізації проекту	Прибуток від реалізації проекту залежно від стану економічного середовища		
	песимістичний	найбільш імовірний	оптимістичний
Варіант 3	-47860	2032 000	3 739 050

Джерело: розроблено автором

Отримані результати варто продемонструвати замовниками, для того,

щоб перейти до завершальної стадії – укладання договору. Під час планування та реалізації будь-якої програми може виникнути безліч ризиків, і ключова задача керівника програми – це зробити все можливе задля запобігання їх потенційного зародження.

На нашу думку необхідно розглянути ринки ОАЕ та Японії. Ринок імпортованих товарів і послуг в ОАЕ є низько-концентрованим, на Китай, Нідерланди, Сполучені Штати та Францію разом припадає близько 30% ринку. У 2021 році ОАЕ посіли 33 місце серед торгових партнерів України. Загальний товарообіг України з ОАЕ у 2021 році склав 600 млн. дол. Експорт з України до ОАЕ у 2021 році склав 526 млн. доларів. Імпорт України з ОАЕ за той же рік склав 74 млн. дол. [37]. Основним торговельним партнером Японії виступає Китай, на частку якого припадає близько 24% імпорту країни. На другому місці країни ЄС з часткою 11,1% імпорту. На третьому місці США з часткою 10,8% імпорту. Частка України в імпорті Японії становить 0,09%. Товарообіг між Україною та Японією склав 1,30 млрд. дол. у 2021 році. Україна має позитивне сальдо в торгівлі з Японією – в обсязі імпорту з України (0,72 млрд. дол.) переважає обсяг експорту з Японії (0,58 млрд. дол.). В свою чергу Японіє є найбільш перспективним ринком для експорту пшениці та кукурудзи. Головні партнери-імпортери зернових Японії наведені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Імпортери зернових в Японію за 2021 рік

Партнер	Сума імпорту, млн. дол.	Доля від загального імпорту, %
Китай	220,0	17,6
Сінгапур	161,0	12,9
Південна Корея	136,0	10,9
Італія	132,0	10,5
США	93,7	7,5
Інші	507,3	40,6

Джерело: [49]

Головні партнери-імпортери зернових ОАЕ наведені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Імпортери зернових в ОАЕ

Партнер	Сума імпорту, млн. дол.	Доля від загального імпорту, %
Саудівська Аравія	151,0	14,5
Нідерланди	87,5	8,36
Велика Британія	74,9	7,16
Оман	49,9	4,77
Чилі	49,3	4,71
Інші	637,4	60,5

Джерело: [50]

Також доцільно провести аналіз ключових показників обраних ринків, за рахунок яких буде проведено диверсифікацію міжнародної діяльності, що наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Ключові показники обраних ринків за 2021 рік

Показник	Японія	ОАЕ
Сума експорту зернових культур, млрд. дол.	1,25	1,05
Доля експорту зернових, %	5,42	18,5

Джерело: [49,50]

Виходячи з наведених даних, можна з впевненістю стверджувати, що на обраних ринках існує суттєвий попит на зернову продукцію, оскільки відбуваються суттєві капіталовкладення. ОАЕ – 1,05 млрд. дол. і Японія – 1,25 млрд. дол. Також варто висунути пропозицію для потенційних контрактна ціна є 8400 грн. за 1 тону пшениці, в якості пробної партії запропонувати обсяг в 15 тис. тонн.

Висновки до 3 розділу

Було запропоновано програму сутність якої полягає в тому, щоб охопити й опанувати нові ринки збуту, тим самим диверсифікувати свою міжнародну діяльність за рахунок різних груп товарів. Також були проведені розрахунки чистого дисконтованого доходу за 3-ма варіантами, останній

виявився найбільш привабливим. 3-й варіант програми є окупним протягом трьох років із залученням 1 млн. грн., тобто мінімальної кількості інвестицій, і якщо порівнювати його з попередніми 2-ма варіантами. Враховані всі ризики, які можуть вплинути на ініціалізацію програми для компанії. При оцінці всіх ризиків було зроблено висновок, що програма є безризиковою і може бути рекомендована до впровадження.

Диверсифікацію міжнародної діяльності варто провести за рахунок виходу на нові ринки збуту. Такими ринками були обрані/запропоновані країна ОАЕ та Японія. Також необхідно висунути пропозицію для потенційних контрагентів компаній, при умові, що вартість 8400 грн. за 1 тону пшениці, в якості пробної партії запропонувати обсяг в 15 тис. тонн. на умовах поставки CFR. Агропромисловий комплекс є ключовим елементом забезпечення глобальної продовольчої безпеки.

ВИСНОВКИ

У сучасних економічних умовах диверсифікація в діяльності підприємства відіграє визначальну роль, у тому числі й у здійсненні міжнародної діяльності, оскільки визначає забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, фінансової стійкості підприємств та їх прибутків.

Диверсифікація – це створення диверсифікованого виробництва або портфеля цінних паперів з метою зниження ризиків і підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, а диверсифікація виробництва – одночасний розвиток багатьох не пов'язаних між собою видів виробництва, розширення асортименту продукції, що випускається.

Виникнення диверсифікованих організацій викликано низкою відповідних факторів: посиленням ринкової конкуренції, використанням наукових знань у виробництві, скороченням життєвого циклу технологій і продукції на їх основі, зверненням держави до великих спеціалізованих компаній антимонопольної політики. щоб розосередити свої ресурси в різних сферах діяльності. Основними видами диверсифікації є: концентрична (вертикальна); горизонтальна диверсифікація; конгломератна диверсифікація. Компанії впроваджують нові продукти, щоб реагувати на зміну демографічних показників споживачів і зміну стилю життя.

Ефективне довгострокове планування нових продуктів вимагає: ретельних досліджень і розробок; порівняння вимог до нової продукції з можливостями підприємства; значна увага до того, як споживачі оцінюють продуктивність продукту; значні витрати часу і грошей. У той же час керівництво підприємства має бути готове прийняти те, що нові продукти можуть зазнати невдачі внаслідок конкуренції та зміни споживчих вимог.

За останні десять років Україна значно наростила обсяги експорту зерна. Торік на зовнішні ринки було експортовано 50,8 млн. тонн вітчизняного зерна. Рекордним став серпень - 700,9 тис. тонн, 4 квартал - 1,88 млн. тонн, 2 півріччя - 3,71 млн. тонн. Як закономірний результат

злагодженої роботи на всіх рівнях – новий абсолютний рекорд року – понад 5,64 млн тонн відвантаженої сільськогосподарської продукції. Найбільш значущими факторами для ТОВ є політико-економічні, оскільки вони мають безпосередній вплив на діяльність підприємства, є помітними у його функціональній діяльності. Основними конкурентами на внутрішньому ринку в сфері експортної діяльності є «Кернел» і «Каргілл».

Завдяки диверсифікації діяльності постійно підтримує фінансову стійкість, але в сучасних реаліях нестабільного бізнес-середовища компаніям необхідно постійно адаптуватися до змін, які можуть вплинути як ззовні, так і зсередини. Було визначено, що горизонтальна диверсифікація найбільше підходить. Оскільки горизонтальна диверсифікація передбачає освоєння нових ринків та напрямів бізнесу, що відповідають потребам клієнтів. Було запропоновано програму, суть якої полягає у виході та освоєнні нових ринків збуту, тим самим диверсифікуючи свою міжнародну діяльність за рахунок різних груп товарів. Розрахунки чистого дисконтованого доходу також проводилися за 3 варіантами, останній виявився найпривабливішим. 3-й варіант програми окупається протягом 3-х років із залученням 1 млн. гривень, тобто мінімальна сума вкладень, і якщо порівнювати з попередніми 2-ма варіантами. Враховано всі ризики, які можуть вплинути на ініціалізацію програми для компанії. Оцінюючи всіх ризиків зроблено висновок, що програма безризикова і може бути рекомендована до впровадження.

Диверсифікація міжнародної діяльності має здійснюватись за рахунок виходу на нові ринки збуту. Як такі ринки були обрані/запропоновані ОАЕта Японія. Також необхідно висунути пропозицію потенційним контрагентам компаній за умови вартості 8400 грн. на 1 тону пшениці як пробну партію пропонуємо обсяг 15000 тонн. на умовах постачання CFR.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Енциклопедія Сучасної України. Інститут енциклопедичних досліджень НАН України: URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=24218
2. Науковий журнал «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку»: URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jun/21865/st7.pdf>
3. Люзе М.В. Перспективи диверсифікації виробництва України в умовах інтеграційних процесів «Молодий вчений», 2014. С. 144-148.
4. Бокань А.А. Диверсифікація підприємства: передумови види та форми: URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45484/05-Vokan.pdf?sequence=1>
5. Мельник О. Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності підприємств. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu-archive/vsi-vypusky/vypusk-2-nomer-1-2020/dyversyfikaciya-zovnishnoekonomichnoyi-diyalnosti>
6. Шабалтун М.І., Леманова П.В. Значимість стратегії диверсифікації в умовах конкуренції. «Міжнародний студентський науковий вісник», 2016. С. 459-462.
7. Бокань А.А. Диверсифікація діяльності як шлях підвищення адаптаційних можливостей підприємств. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/50525/7/Illiashenko.pdf;jsessionid=AB262E68D23476ECA1E35D147BACC25B>
8. Електронний журнал «Ефективна економіка» : Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2424>
9. Звіт ТОВ СП «Нібулон»: URL: <https://latifundist.com/kompanii/3-nibulon>
10. YouControl: URL: <https://youcontrol.com.ua/>

11. iFactor: веб-сайт. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2020>
12. LigaZakon 360: URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view03007>
13. Міністерство аграрної політики та продовольства України: URL: <https://minagro.gov.ua/investoram/monitoring-stanu-apk/eksport-z-ukrayini-zernovih-zernobobovih-ta-boroshna>
14. АПК Інформ: URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1530003>
15. В. В. Кириленко Економіка: навч. посіб. К.: Тернопіль: Економічна думка, 2002. 193 с.
16. Export Diversification. Експортна диверсифікація: URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/export-diversification>
17. Latifundist: URL: <https://latifundist.com/novosti/58224-nazvano-top-10-najbilshih-importeriv-ukrayinskogo-zerna-za-minulij-rik>
18. Офіційний сайт компанії «Кернел»: URL: <https://www.kernel.ua>
19. Офіційний сайт компанії «Cargill»: веб-сайт. URL: <https://www.cargill.com>
20. Дунська А. Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика: навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 687 с.
21. Гулакова В.Л. Оцінка ефективності ЗЕД підприємств: URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/255.pdf>
22. АПК Інформ. У 2021 році виручка від експорту зернових з України збільшилася на 31%. Агроновини. 2022: URL <https://www.apk-inform.com/uk/news/1525190>
23. REL Investments Group. Глобальна торгівля потребує більш диверсифікованих ланцюгів поставок, щоб впоратися з майбутніми потрясіннями: МВФ. 2022. URL: <https://www.relinvestmentsgroup.com/ua/novosti/globalnaja-torgovlja>
24. Ливч Д. Логістика "з'їдає" всі гроші аграріїв. Економічна правда. 2022: URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/7/693517/>
25. «Бізон-Тех»: URL: <https://bizontech.ua/blog/winter-wheat-characteristics-sowing-harv>

26. Prozorro Інфобокс: URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/shchodo-kriterijiv-ocinki-tendernih-propozicij>

27. Дія Бізнес Експортний напрям – ОАЕ: URL: <https://export.gov.ua/country/102-obiednani-arabski-emirati>

28. Дія Бізнес Експортний напрям – Японія: URL: <https://export.gov.ua/country/120-iaponiia>

29. Корінько М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. Актуальні проблеми економіки. 2008. №6. С. 135–142.

30. Ступницький О. Інформаційні технології та корпоративне управління у XXI ст. Економіка України. 2015. № 2. С. 38–46.

31. Мазуренок О.Р. Упровадження автоматизованих систем оптимізації продукції машинобудівних підприємств як один із напрямів диверсифікації діяльності підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2012. № 2. С. 118-124.

32. Кутовий В.М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємств. Економічний простір. 2009. №24 . С.278-289.

33. Морщенок Т. С., Острик А. Ю. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 7.

34. Мельник О. Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. Проблеми економіки, 2017, (1), 226–231.

35. Захарченко В. І., Балахонова О. В., Величко М. Р. Оптимізація інвестиційного ризику з використанням інструменту його диверсифікації. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2019, 18, вип. 1, 57.