

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Кафедра міжнародної економіки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В  
УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Студентки II курсу заочної форми навчання  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-професійної програми  
«Міжнародна економіка»  
Гербут Олександрі Вадимівни

Науковий керівник:  
канд. екон. наук, доцент  
Шевченко Володимир Юліанович

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань

Студентка

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням  
кафедри міжнародної економіки від 25 квітня 2024 р., протокол №10.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2024

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 102 сторінок, 28 таблиць, 7 рисунків, список літератури з 81 найменувань, 5 додатки.

Тема дипломної роботи: Конкуреноспроможність аграрного сектору України в умовах глобальної нестабільності.

Предметом дослідження є практичні і теоретичні аспекти конкуреноспроможності українських агрокомпаній на міжнародному ринку в умовах глобальної нестабільності.

Об'єктом дослідження виступає діяльність українських агрокомпаній на міжнародному ринку.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи узагальнення теоретичних підходів до аналізу конкуреноспроможності аграрного сектору України та розробити практичні рекомендації щодо формування ключових напрямків підвищення в умовах глобальної нестабільності.

За результатами дослідження розроблені практичні рекомендації щодо посилення конкуреноспроможності в умовах глобальної нестабільності та сформульовані практичні рекомендації щодо її впровадження.

Одержані результати можуть бути використані суб'єктами господарювання для досягнення найбільш позитивного ефекту за умов глобальної нестабільності.

Рік виконання дипломної роботи: 2024.

Рік захисту дипломної роботи: 2024.

## **ABSTRACT**

The thesis contains 102 pages, 28 tables, 7 figures, a list of literature with 81 titles, 5 appendices.

Topic of the thesis Competitiveness of the Agricultural sector of Ukraine in the conditions of global instability.

The subject of the study is the practical and theoretical aspects of the competitiveness of Ukrainian agricultural companies on the international market in conditions of global instability.

The object of the study is the activity of Ukrainian agricultural companies on the international market.

The purpose of the master's qualification work is to generalize theoretical approaches to the analysis of the competitiveness of the agricultural sector of Ukraine and to develop practical recommendations for the formation of key areas of improvement in conditions of global instability.

Based on the results of the study, practical recommendations for strengthening competitiveness in conditions of global instability were developed and practical recommendations for its implementation were formulated.

The obtained results can be used by business entities to achieve the most positive effect under conditions of global instability.

The year of completion of the thesis: 2024.

Year of thesis defense: 2024.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ .....	6
1.1. Сутність та поняття конкурентоспроможності аграрного сектору. ....	6
1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможності аграрного сектору на міжнародному ринку в умовах глобальної нестабільності.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності аграрного сектору.....	15
Висновки до розділу 1 .....	25
РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ .....	27
2.1. Динаміка та тенденції розвитку аграрного сектору України в умовах російської військової агресії. ....	27
2.2. Особливості міжнародної експортної діяльності українських агрокомпаній на аграрному ринку. ....	31
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АТ «ДПЗКУ» НА МІЖНАРОДНОМУ АГРАРНОМУ РИНКУ АГРАРНИХ ПОСЛУГ .....	51
3.1. Особливості конкурентної стратегії АТ «ДПЗКУ» на міжнародному ринку аграрних послуг.....	51
3.2. Напрямки посилення конкурентних позицій АТ «ДПЗКУ» .....	67
3.3. Економічна ефективність заходів посилення конкурентних позицій АТ «ДПЗКУ» на міжнародному ринку .....	73
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ .....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	87
ДОДАТКИ .....	94

## ВСТУП

Аграрний сектор України є одним із ключових драйверів економічного зростання країни. Він забезпечує значну частину валютних надходжень, створює робочі місця та сприяє розвитку сільських територій. Однак, у сучасних умовах глобальної нестабільності, аграрний сектор України стикається з низкою викликів, які можуть негативно вплинути на його конкурентоспроможність.

Серед основних викликів, які стоять перед аграрним сектором України, можна виділити наступні:

Зростаюча конкуренція з боку інших країн-виробників продовольства. Останнім часом спостерігається підйом конкуренції в світовому аграрному секторі. Це пов'язано з рядом факторів, зокрема, з розвитком технологій, інтенсивним використанням ресурсів та зростанням попиту на продовольство.

Зростаючі ризики, пов'язані з кліматичними змінами. Кліматичні зміни стають все більш серйозною проблемою для аграрного сектору України. Вони можуть призвести до зниження врожайності, зростання витрат на виробництво та погіршення якості продукції.

Нестабільна політична ситуація в Україні. Нестабільна політична ситуація в Україні негативно впливає на інвестиційний клімат та створює додаткові ризики для аграрного бізнесу.

В умовах глобальної нестабільності, аграрному сектору України необхідно розробити ефективні механізми підвищення конкурентоспроможності. Це дозволить зберегти та зміцнити його роль в економічному розвитку країни.

**Аналіз наукових досліджень та публікацій.** Наукові дослідження та публікації, присвячені аналізу конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах глобальної нестабільності, представляють багатогранний погляд на цю проблему з боку вітчизняних та іноземних дослідників. Для розуміння концепцій та моделей аналізу конкурентних стратегій у сільському господарстві важливими є праці таких вчених, як Каніщенко О.Л., Длігача А.О., Ю. Данько, Ю. Полунєєв, Л. Слюсарєва, В. Худолєй, Л. Антонюк, Г. Федосєєва, М.

Хорунжий, О. Янковий та інших вітчизняних дослідників. Вони досліджували ключові аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища аграрного сектору, визначали основні конкурентні переваги та стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

У сфері міжнародної конкурентоспроможності важливі доповіді та дослідження таких вчених, як М. Портер, М. Сторпер, К. Маркс, А. Маршалл, А. фон Хаєйк, А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, З. Борисенко, Р. Лупак, Г. Філюк, О. Чернега та інші, що висвітлюють вплив глобальних тенденцій та нестабільності на аграрні ринки. Роботи іноземних науковців, таких як Сіггелков Н., Ково С., Бертеле У., К'єза В., Каоунідес Л.С., зосереджують увагу на вирішенні проблем міжнародного конкурентного середовища та пошуку оптимальних стратегій для українського аграрного сектору.

Ці дослідження вносять вагомий внесок у розуміння складних взаємозв'язків та факторів, які визначають конкурентоспроможність аграрного сектору України в умовах глобальної нестабільності.

**Об'єкт дослідження.** Аграрний сектор України в умовах глобальної нестабільності.

**Предмет дослідження.** Конкурентоспроможність аграрного сектору України в умовах глобальної нестабільності.

**Мета роботи.** Узагальнення теоретичних підходів до аналізу конкурентоспроможності аграрного сектору України та розробити практичні рекомендації щодо формування ключових напрямків підвищення в умовах глобальної нестабільності.

Відповідно до підготовленої мети у роботі визначені та вирішені такі завдання:

- Розглянути теоретичні засади міжнародної конкурентоспроможності аграрного сектору України;
- Охарактеризувати динаміку та можливі перспективи розвитку аграрного сектору України;

- Визначити особливості міжнародної діяльності АТ «ДПЗКУ» на аграрному ринку;
- Виділити позитивні та негативні фактори впливу на діяльність АТ «ДПЗКУ» на аграрному ринку України;
- Розробити практичні рекомендації щодо посилення конкурентоспроможності в умовах глобальної нестабільності;
- Здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих практичних рекомендацій;

**Методи дослідження**, використані при написанні цього дослідження включають опис, порівняння, аналіз статистичних даних, історичний логіко-економічний статистичний аналіз, системний аналіз, а також метод експертних оцінок.

**Інформаційна база дослідження** стали звіти підприємства, аналітичні матеріали аграрних асоціацій, законодавчі та нормативні акти, державні статистичні портали, наукові публікації іноземних та вітчизняних вчених.

**Практичне значення проведеного дослідження** полягає у отриманні результатів аналізу стану аграрного сектору України в умовах глобальної нестабільності та оцінки конкурентного середовища даного ринку, формування висновків за підсумками аналізу та розробка практичних рекомендацій щодо посилення конкурентоспроможності для конкретної компанії.

## **РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

### **1.1. Сутність та поняття конкурентоспроможності аграрного сектору.**

Мета будь-якого підприємства - продати більше товарів або послуг, щоб заробити більше грошей. Це бажання змушує підприємства конкурувати між собою. Адже, якщо на ринку є багато підприємств, які виробляють однакові товари або послуги, то вони неодмінно будуть боротися за увагу споживачів.

Адам Сміт, шотландський економіст XVIII століття, був одним із перших, хто вивчив конкуренцію. Він вважав, що конкуренція є ефективним механізмом регулювання цін. Спираючись на теорію цінової конкуренції, Сміт розглядав конкуренцію як змагання між двома сторонами, яке призвело б до вищої або нижчої ціни. Він також визнав основні умови, необхідні для ефективної конкуренції, до них належать наявність великої кількості продавців, їхня повна інформація та мобільність використаних ресурсів. Сміт продемонстрував, як конкуренція, яка веде до єдиної норми прибутку, спричиняє оптимізацію розподілу праці та капіталу між галузями. Він також задумав складові моделі досконалої конкуренції і теоретично продемонстрував, що в цих умовах можна досягти найбільшого ступеня задоволення потреб. [59]

У літературі існує два підходи до розуміння поняття «конкурентоспроможність»:

- Як економічна категорія, що характеризує здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку.
- Як характеристика ринкового положення підприємства, що визначається його здатністю задовольняти потреби споживачів та забезпечувати собі прибуток.

Розглянемо поняття національної конкурентоспроможності за концепцією Майкла Портера. Національна конкурентоспроможність - це концепція, яка визначає здатність країни конкурувати на міжнародному ринку і забезпечувати стійке економічне зростання та підвищення рівня життя своїх громадян. Ця

концепція була розвинута Майклом Портером, відомим американським економістом, який ввів теорію конкурентних переваг.

За поняттям конкурентоспроможності за Портером, успішність країни на міжнародному ринку залежить від чотирьох основних факторів, відомих як "Діамант конкурентної переваги". Ці фактори включають:

1. Факторні умови, такі як природні ресурси, робоча сила, капітал та інфраструктура.

2. Підтримувальні галузі, що включають наявність високоспеціалізованих постачальників та послуги, які підтримують конкурентоспроможність компаній в країні.

3. Специфічний стиль управління та взаємодія між підприємствами, які стимулюють конкуренцію та інновації.

4. Ємність ринку, яка визначається рівнем внутрішнього попиту та можливостями для експорту.

Крім того, Всесвітній економічний форум також активно досліджує та визначає національну конкурентоспроможність. Вони публікують річні звіти Global Competitiveness Report, в яких аналізуються конкурентоспроможність різних країн за різними показниками, такими як інновації, інфраструктура, галузева конкуренція тощо. Ці звіти є важливим джерелом інформації для урядів, бізнесу та міжнародних організацій для оцінки та порівняння рівня конкурентоспроможності різних країн.

Далі розглянемо поняття конкурентоспроможності підприємств. Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства успішно функціонувати на ринку, випускати і реалізовувати продукцію, яка відповідає потребам споживачів і є більш привабливою, ніж продукція конкурентів.

Конкурентоспроможність аграрних підприємств - це здатність цих підприємств ефективно використовувати свій ресурсний потенціал, спеціалізацію, інвестиційно-інноваційні можливості та резерви, важелі управління та маркетингу для виробництва конкурентоспроможної продукції.

Проаналізувавши доробки вітчизняних та іноземних авторів, відібрали найбільш змістовні трактування поняття «конкурентоспроможність аграрного сектору». Визначення представлені у табл.1.1 за методикою А.О. Старостіної.

Таблиця 1.1

**Структура поняття «Конкурентоспроможність аграрного сектору» в підходах різних авторів**

№	Автор, рік, вид наукової праці	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1.	Єрмаков О.Ю. та В.А. Єсаулов, 2016, стаття. Конкурентоспроможність сільськогосподарських ринків	протистояння сталого - інноваційному	де конкуруючі економічні суб'єкти розглядають структуру ринку та аналізують рівень свободи продавця і покупця на ньому	поставивши собі за мету якомога повніше задовольнити потреби покупця, отримуючи при цьому найбільший прибуток
2.	І.З. Должанський, Т.О Загорна, 2006, навчальний посібник Конкурентоспроможність аграрного сектору -	здатність	виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування	-
3.	Г.Л. Азоев, А.П. Челенков: Тип. Новости, 2000. Конкурентоспроможність аграрного сектору -	можливість	ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку,	тобто основна увага приділяється фінансовій стороні діяльності аграрного підприємства
4.	Р.А. Фатхутдинов, 2004, стаття. Конкурентоспроможність аграрного сектору -	випуск	конкурентоспроможного об'єкта, який здатен витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку;	стійкість фінансової діяльності
5.	А.Д.Дудник, 1999, посібник. Конкурентоспроможність аграрного сектору-	спроможність	ринку виробляти та реалізовувати якісну продукцію швидко, дешево (порівняно з конкурентами), у достатній кількості, при високому технічному сервісі	-

## Продовження табл.1.1

6.	Н.М. Дмитренко, 2008, реферат. Конкурентоспро можність аграрного сектору -	здатність	досягти цільових ринкових позицій з відповідною чисельністю працівників і забезпечується виробництвом комерційно- перспективної продукції та ефективною діловою стратегією	-
7.	В.Ф. Іванюта, 2008, книга. Конкурентоспро можність аграрного сектору -	здатність	ринку шляхом запровадження новацій у виробництво продукції або надання послуг приваблювати споживачів кращими якісними характеристиками виробленої продукції за нижчою ціною	наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є спроможність приспособуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби.
8.	М.Й. Малік, О.А. Нужна, 2007, монографія. Конкурентоспро можність аграрного сектору -	здатність	суб'єктів економічної діяльності аграрної сфери приспособуватись до нових умов господарювання використовувати свої конкурентні переваги і перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг,	максимально ефективно використовувати земельні ресурси, якомога повніше задовольняти потреби покупця шляхом аналізу структури ринку і гнучко реагувати на зміну його кон'юнктури

Джерело: складено автором на основі [16-18, 25, 31, 33, 66]

Аналізуючи точки зору дослідників, можна зробити висновок, що всі вони визначили суть і опис явища. Однак лише у 4 з 8 авторів є результат явища. Цей компонент категорії присутній у визначеннях Єрмакова О.Ю. та Єсаулова В.А., Фатхутдинова Р.А., Іванюти В.Ф., Маліка М.Й. та Нужної О.А. Таким чином,

деякі визначення є неповними, оскільки вони не включають результат явища, який є важливим для повного розуміння досліджуваного поняття.

На наступному етапі дослідження створюється вичерпна таблиця, щоб проілюструвати різні точки зору, прийняті авторами для визначення фундаментального характеру досліджуваної концепції. Використовуючи цю таблицю, стає можливим класифікувати ці підходи відповідно до їхніх спільних характеристик. Розташування різних підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність аграрного сектору» наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Класифікація існуючих підходів до визначення поняття  
«конкурентоспроможність аграрного сектору»**

Автор	Суть явища					Наявність змісту	Наявність результату
	Протистояння	Випуск	Можливість	Здатність	Спроможність		
Єрмаков О.Ю. та В.А. Єсаулов	+					+	+
І.З.Должанський , Т.О Загорна				+		+	
Г.Л. Азоев та А.П. Челенков			+			+	+
Р.А. Фатхутдинов		+				+	+
А.Д.Дудник			+			+	
Н.М. Дмитренко				+		+	
В.Ф. Іванюта				+		+	+
М.Й. Малік, О.А. Нужна				+		+	+

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

У процесі аналізу було виявлено, що 6 авторів поділяють єдину точку зору на фундаментальну природу досліджуваного явища. Зокрема, дослідники І.З. Должанський, Т.О. Загорна, Н.М.Дмитренко, В.Ф. Іванюта, М.Й. Малика та О.А. всі згодні щодо визначення поняття «конкурентоспроможність аграрного сектора» як спроможності підприємства. Однак важливо зазначити, що решта дослідників мають різні точки зору щодо цього конкретного поняття.

Щоб продовжити розробку категоріальної основи, необхідно оцінити різні точки зору щодо визначення поняття «конкурентоспроможність в аграрному секторі». Оцінку цих перспектив можна знайти в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Оцінка існуючих підходів до визначення поняття  
«конкурентоспроможність аграрного сектору»**

Автор	Оцінка (бали)				
	Наявність компонентів	Поширеність визначення	Теоретична обґрунтованість	Практична доступність	Сумарна оцінка
Єрмаков О.Ю. та В.А. Єсаулов	5	5	5	4	19
І.З.Должанський, Т.О Загорна	4	3	4	4	15
Г.Л. Азоев та А.П. Челенков	5	5	4	5	19
Р.А. Фатхутдинов	5	5	3	4	17
А.Д.Дудник	4	5	4	4	17
Н.М. Дмитренко	4	3	3	3	13
В.Ф. Іванюта	5	3	5	4	17
М.Й. Малік, О.А. Нужна	5	5	5	4	19

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

В результаті аналізу восьми існуючих підходів різних авторів було виявлено три, що мають найбільшу кількість балів (19), і доцільно використати

як базу для розробки авторського поняття «конкурентоспроможності аграрного сектору».

Останнім етапом є розробка авторського визначення досліджуваного поняття. Структура поняття «Конкурентоспроможність аграрного сектору» подана у таблиці 1.4.

*Таблиця 1.4*

**Структура поняття «Конкурентоспроможність аграрного сектору»**

Категорія	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
Конкурентоспроможність аграрного сектору -	це комплексна багатоаспектна властивість,	що характеризує здатність аграрних підприємств та галузі в цілому успішно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках	та яке постійно еволюціонує під впливом різноманітних факторів.

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Завдяки проведеному аналізу була сформована категорія, яка всебічно розкриває суть досліджуваного явища. Її структура охоплює як зміст, так і результат, що робить її теоретично обґрунтованою та доступною для практичного застосування.

## **1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможності аграрного сектору на міжнародному ринку в умовах глобальної нестабільності.**

В економічній літературі існує різноманітна класифікація факторів конкурентоспроможності, яка визначається ознаками їх розподілу. Наприклад, в залежності від об'єкта дослідження виділяються такі категорії: технологічні, виробничі, зв'язані з реалізацією продукції, маркетингові, пов'язані з професійними навичками, та організаційні можливості.

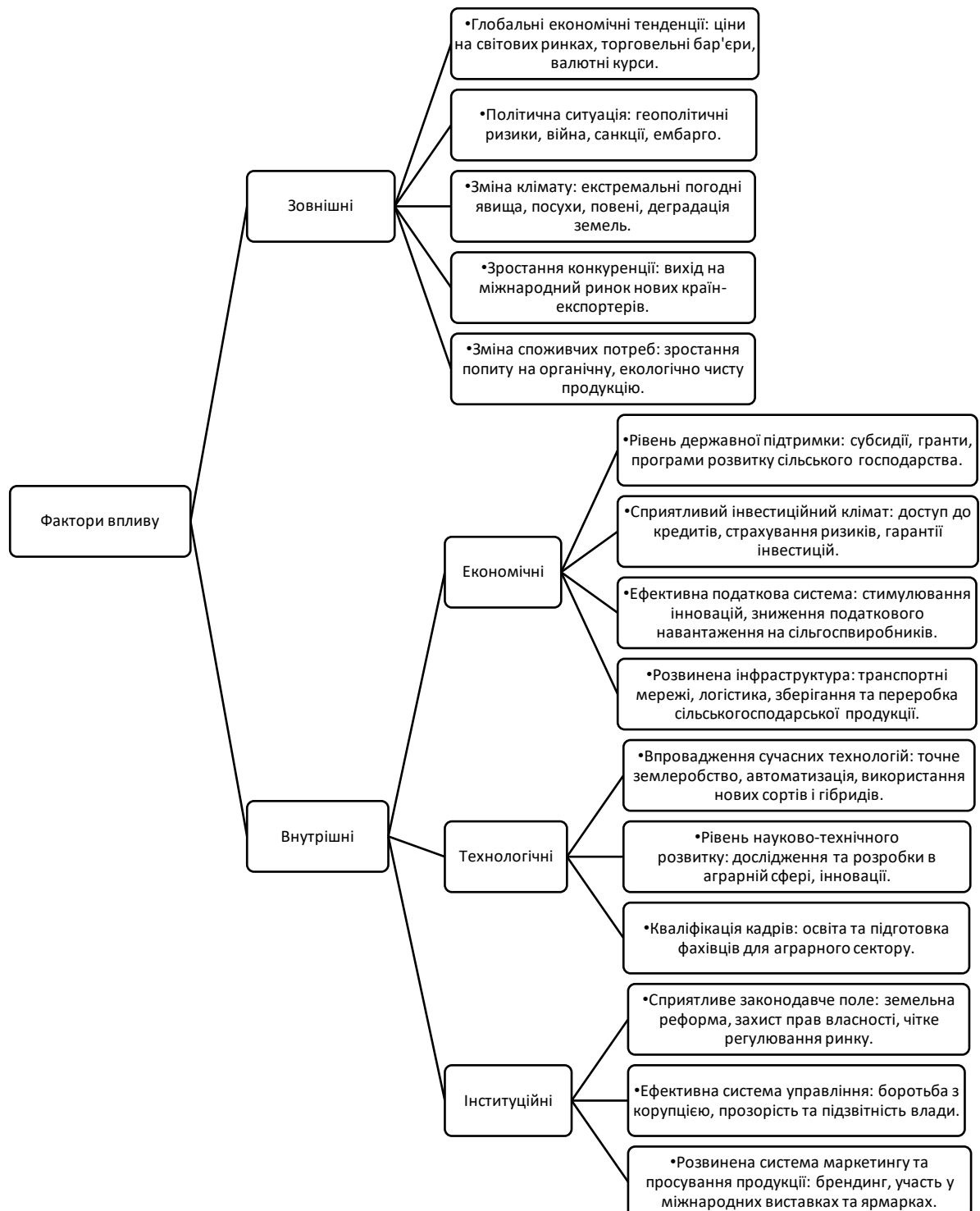
Розглядаючи джерело, чинники можна класифікувати як фундаментальні чи передові, широкі чи специфічні, природні чи створені людиною. Крім того, їх можна класифікувати за рівнем контролю: регульований чи нерегульований, керований чи некерований, зовнішній чи внутрішній, комплексний чи специфічний. Крім того, фактори можна аналізувати з точки зору конкуренції на мікро-, мезо- та макрорівнях. По суті, чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна об'єднати у дві основні групи: зовнішні фактори, які відносяться до економічного середовища, і внутрішні фактори, які впливають на ринок.

Аграрний сектор характеризується своїми унікальними характеристиками, різноманітні сільськогосподарські підприємства мають великий стратегічний потенціал і працюють у різних умовах. Таким чином, розглядаючи середовище аграрних підприємств, цілеспрямовано розрізняти фактори, які можуть бути керованими (тобто підприємство може впливати на них), та ті, які враховуються (підприємство адаптується до їх змін).

Розглянемо більш детально фактори впливу на конкурентоспроможності аграрного сектору на міжнародному ринку в умовах глобальної нестабільності та зобразимо їх в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

### Фактори впливу на конкурентоспроможності аграрного сектору на міжнародному ринку в умовах глобальної нестабільності



Джерело: складено автором на основі [1, 6, 24, 33, 36, 37, 39, 40, 42, 45, 55, 57]

*В умовах глобальної нестабільності:*

- Зростає роль диверсифікації: розширення асортименту вирощуваних культур, пошук нових ринків збуту.

- Важлива адаптація до змін: впровадження нових технологій, які дозволяють мінімізувати ризики, пов'язані зі зміною клімату.

- Підвищується значення співпраці: налагодження партнерських відносин з іншими країнами, участь у міжнародних проектах.

Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах глобальної нестабільності потребує комплексного підходу, який включає в себе:

- Ефективну державну політику: створення сприятливих умов для розвитку аграрного сектору, підтримка сільгоспвиробників.

- Впровадження сучасних технологій: підвищення продуктивності, зниження собівартості виробництва, покращення якості продукції.

- Розвиток інфраструктури: покращення доступу до ринків збуту, зниження логістичних витрат.

- Підвищення кваліфікації кадрів: підготовка фахівців, які відповідають вимогам сучасного аграрного виробництва.

- Створення сприятливого інвестиційного клімату: залучення інвестицій у розвиток аграрного сектору.

Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України на міжнародному ринку може стати одним із ключових факторів економічного зростання країни в умовах глобальної нестабільності.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності аграрного сектору.**

Проаналізувавши наукові джерела, в сучасний момент в економічній науці і практиці не існує загальноприйнятого підходу до вимірювання конкурентоспроможності галузі загалом і аграрного сектору зокрема. Дослідники в цій галузі застосували різні підходи до аналізу та оцінки конкурентоспроможності аграрного сектора. Один підхід, створений під

впливом неокласичної школи економіки, зосереджується на зовнішній торгівлі та використовує показники порівняльних переваг, а також показники експорту чи імпорту. З іншого боку, прихильники школи стратегічного управління підкреслюють важливість структури та стратегії фірми. Відповідно до цієї перспективи конкурентоспроможність визначається лідерством у витратах, а рівень конкурентоспроможності можна оцінити за допомогою різних показників, пов'язаних із вартістю, продуктивністю та ефективністю.

У той самий час всі дослідники погоджуються в одному - неможливо визначити конкурентоспроможність за допомогою одного єдиного показника. Зазвичай вони розраховують кілька індивідуальних показників, які служать мірою конкурентоспроможності аграрного сектору, і розглядають їх на двох рівнях: показники, які відображають конкурентоспроможність національної економіки (макрорівень), і показники, які характеризують конкурентоспроможність безпосередньо сільського господарства (мікрорівень).

Доцільно взяти за основу принцип ефективності при оцінці конкурентоспроможності аграрного сектору. Згідно з теорією ефективної конкуренції найбільш конкурентоспроможними вважаються ті галузі, де ефективна координація всіх господарських одиниць є найкращою. [69] Оцінка ефективності використання ресурсів підприємства є ключовим фактором, оскільки на неї впливає значна кількість факторів, включаючи ресурси підприємства.

*Таблиця 1.6*

### **Методика обчислення індексу конкурентоспроможності аграрного сектору**

<b>№</b>	<b>Найменування показника</b>	<b>Формула обчислення</b>
<b>Група показників 1: Рівень економічного розвитку</b>		
1	Частка галузі у ВВП, %	$\frac{ВДВ}{ВВП} * 100$
2	Обсяги виробленої продукції, млн грн.	
3	Валова додана вартість с/г виробництва, млн грн	

Продовження табл.1.6.

4	Капітальні інвестиції, млн грн	
<b>Умовні позначення:</b>		
<b>ВДВ</b> – валова додана вартість с/г, млн. грн;		
<b>ВВП</b> – валовий внутрішній продукт, млн. грн;		
<b>Група показників 2: Ефективність управління виробничим процесом</b>		
5	Продуктивність праці, грн	$ПП = \frac{ВП}{Ч_{сер}}$
6	Індекс сукупної продуктивності факторів виробництва (TFP)	$TFP = \frac{ОВ}{ВВП}$
7	Фондовіддача	$\Phi_B = \frac{ЧД}{ЗВОЗ_{сер}}$
<b>Умовні позначення:</b>		
<b>ВП</b> – валова продукція с/г, млн. грн;		
$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників зайнятих у с/г виробництві, осіб;		
<b>ОВ</b> – обсяги виробленої продукції, млн. грн;		
$ВВП$ – витрати на виробництво продукції, млн. грн;		
<b>ЧД</b> – чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг, млн. грн;		
$ЗВОЗ_{сер}$ – середня за період залишкова вартість основних засобів, млн. грн;		
<b>Група показників 3: Прибутковість</b>		
8	Рентабельність, %	$R = \frac{ЧП}{В_0} * 100$
9	Рентабельність активів, %	$ROA = \frac{ЧП}{A_{сер}} * 100$
10	Рентабельність власного капіталу, %	$ROE = \frac{ЧП}{ВК_{сер}} * 100$
11	Рентабельність оборотних активів, %	$RCA = \frac{ЧП}{OA_{сер}} * 100$

Продовження табл.1.б.

<b>Умовні позначення:</b>		
<p><b>ЧП</b> – чистий прибуток, млн. грн;</p> <p><math>V_0</math> – сума всіх операційних витрат, млн. грн;</p> <p><math>A_{сер}</math> – середня за період вартість сукупних витрат, млн. грн;</p> <p><math>BK_{сер}</math> – середня за період вартість власного капіталу, млн. грн;</p> <p><math>OA_{сер}</math> – середня за період вартість оборотних активів з урахуванням витрат майбутніх періодів, млн. грн;</p>		
<b>Група показників 4: Фінансова стійкість та платоспроможність</b>		
12	Коефіцієнт стійкості економічного зростання	$K_{сез} = \frac{НП_{пп}}{BK_{сер}}$
13	Коефіцієнт поточної ліквідності	$CR = \frac{OA}{КПК}$
14	Показник заборгованості	$КН = \frac{ПК}{BK}$
15	Власний оборотний капітал, млн. грн.	$ВОК = BK + ДПК - НА$
16	Доступ до капіталу	$ДК = \frac{O_{обк}}{ВДВ}$
<b>Умовні позначення:</b>		
<p><math>НП_{пп}</math> – нерозподілений прибуток поточного періоду, млн. грн;</p> <p><b>OA</b> – вартість оборотних активів, включаючи витрати майбутніх періодів, млн. грн;</p> <p><b>КПК</b> – сума короткострокового позикового капіталу, поточних зобов'язань, а також забезпечень наступних витрат і платежів та доходів майбутніх періодів, млн. грн;</p> <p><b>ПК</b> - поточний капітал, млн. грн;</p> <p><b>BK</b> – власний капітал, млн. грн;</p> <p><b>ДПК</b> – довгостроковий позиковий капітал, млн. грн;</p> <p><b>НА</b> – вартість необоротних активів, млн. грн;</p> <p><math>O_{обк}</math> – обсяг офіційного банківського кредитування галузі, млн. грн;</p>		

Продовження табл.1.б.

<b>Група показників 5: Ділова активність в галузі, ефективність управління збутом та просування товару на ринку</b>		
17	Ефективне управління продажами, %	$E_{уп} = \frac{ОП}{O_{рп}} * 100$
18	Коеф. Зміни валових продажів	$K_{звп} = \frac{O_{рпt}}{O_{рпt-1}}$
19	Коеф. Оборотності активів	$FAT = \frac{O_{рп}}{A_{сер}}$
20	Коеф. Оборотності кредиторської заборгованості	$K_{окз} = \frac{B_o}{KЗ_{сер}}$
21	Коеф. Оборотності дебіторської заборгованості	$K_{одз} = \frac{ЧД}{ДЗ_{сер}}$
<b>Умовні позначення:</b>		
<p><b>ОП</b> – операційний прибуток, млн. грн;</p> <p><b>O<sub>рп</sub></b> – обсяг реалізованої продукції, млн. грн;</p> <p><b>t</b>– в поточному році, <b>t-1</b> – в попередньому році;</p> <p><b>KЗ<sub>сер</sub></b> – середня за період кредиторська заборгованість, млн. грн;</p> <p><b>ДЗ<sub>сер</sub></b> - середня за період дебіторська заборгованість, млн. грн;</p>		
<b>Група показників 6: Участь у зовнішньоекономічній діяльності</b>		
22	Експорт, млн. дол. США	
23	Імпорт, млн. дол. США	
24	Прямі іноземні інвестиції, млн. дол. США	
25	Частка світового товарного експортного ринку, %	$EMS = \frac{E_d}{E_w} * 100$
<b>Умовні позначення:</b>		
<p><b>E<sub>d</sub></b>–експорт товарів с/г, млн. дол. США;</p> <p><b>E<sub>w</sub></b> – світовий експорт товарів с/г, млн. дол. США</p>		

Джерело: складено автором

Дослідженням визначено 25 ключових показників для вимірювання ефективності господарської діяльності в сільському господарстві. Ці показники дають змогу:

- Оцінити рівень конкурентоспроможності галузі.
- Порівняти його з іншими галузями національної економіки та сільським господарством інших країн.

Показники згруповані у 6 категорій, що відображають різні аспекти діяльності. Для кожної категорії розраховується частковий індекс. Часткові індекси зважуються та об'єднуються в інтегрований індекс конкурентоспроможності сільського господарства (ІКП) за кожен рік.

Кожен частковий індекс містить щонайменше 3 показники для забезпечення надійності оцінки. Показники обиралися з урахуванням їх доступності в офіційній статистиці.

Конкурентоспроможність аграрної галузі визначається показниками першої групи, які передбачають аналіз її внеску у ВВП, темпів виробництва, створення валової доданої вартості та збільшення капітальних інвестицій. Ці показники дають зрозуміти вплив усіх сільськогосподарських процесів, а також взаємодії сектора з іншими галузями та ринками на його розвиток і конкурентоспроможність. Крім того, вони відображають вплив держави через економічну політику. Ці показники є відображенням економічного зростання галузі, динаміки виробництва, можливості збільшення обсягів виробництва та використання конкурентних переваг, наприклад «ефекту масштабу». Крім того, вони вказують на здатність галузі ефективно реагувати на попит, покращувати ринкові умови, демонструвати ефективність управління та демонструвати технологічні можливості.

Друга група показників оцінює конкурентоспроможність сільськогосподарського сектора шляхом дослідження продуктивності, ефективності, оптимального використання та ефективності таких ресурсів, як земля, праця, капітал, сировина та основні виробничі фонди. Ці показники

дають змогу зрозуміти вдосконалення практики управління, технологічний прогрес, масштаби діяльності та раціональність використання основних засобів.

Показники третьої групи (прибутковості) вважаються концептуально найближчими до поняття конкурентоспроможності, оскільки вони відображають ефективність господарської діяльності, економічність виробничих витрат та мають сильну кореляцію з показниками продуктивності.

Четверта група об'єднує різноманітні показники, які оцінюють здатність суб'єкта господарювання підтримувати стабільний баланс між своїми активами та пасивами в умовах постійної зміни зовнішнього середовища. Це забезпечує постійну платоспроможність, інвестиційну привабливість і, зрештою, конкурентоспроможність.

П'ята група показників визначає ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку через різні аспекти, такі як ефективність управління продажами, правильність установлення ціни, ефективність використання кредиторської та дебіторської заборгованості.

Шоста група показників характеризує включеність галузі в систему міжнародного поділу праці, ступінь інтегрованості в світовий економічний простір, які є важливими для формування конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Для визначення значущості кожного критерію при розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності аграрного сектору (ІКП) застосовано метод експертних оцінок, враховуючи, що кожен показник має свій окремий рівень важливості.

В результаті цього була отримана формула розрахунку ІКП та відображена в таблиці 1.7.

### Формула розрахунку конкурентоспроможності аграрного сектору

Формула обчислення	Умовні позначення
$I_{\text{КП}} = 0,2 \times E_{\text{Р}} + 0,15 \times E_{\text{ВД}} + 0,14 \times \text{П} + 0,08 \times \text{Ф}_{\text{С}} + 0,18 \times E_{\text{З}} + 0,25 \times E_{\text{ЗЕД}}$	<p><math>I_{\text{КП}}</math> — інтегрований індекс конкурентоспроможності сільського господарства;</p> <p><math>E_{\text{Р}}</math> — індекс економічного розвитку галузі;</p> <p><math>E_{\text{ВД}}</math> — індекс ефективності управління виробничим процесом;</p> <p><math>\text{П}</math> — індекс прибутковості сільського господарства;</p> <p><math>\text{Ф}_{\text{С}}</math> — індекс фінансової стійкості та платоспроможності галузі;</p> <p><math>E_{\text{З}}</math> — індекс ділової активності галузі, ефективності організації збуту і просування товару на ринку;</p> <p><math>E_{\text{ЗЕД}}</math> — індекс участі в зовнішньоекономічній діяльності.</p>

Джерело: складено автором

Часткові індекси розраховані за формулами наведеними в таблиці 1.8. Оцінюючи рівень конкурентоспроможності сільськогосподарської галузі, важливо враховувати її постійну природу.

Щоб точно оцінити це, доцільно використовувати відносні вимірювання, такі як темпи зростання, а не абсолютні значення. Завдяки цьому ми можемо ефективно відстежувати розвиток певних показників з часом.

Таблиця 1.8

Формула обчислення	Умовні позначення
$E_p = 0,25 \times I_{\text{ЧГ}} + 0,25 \times I_{\text{ТВ}} + 0,25 \times I_{\text{ДВ}} + 0,25 \times I_{\text{КВ}}$	<p><math>E_p</math> — індекс економічного розвитку га-лузі;</p> <p><math>I_{\text{ЧГ}}</math> — темпи росту частки сільськогосподарського виробництва у ВВП;</p> <p><math>I_{\text{ТВ}}</math> — темпи росту сільськогосподарського виробництва;</p> <p><math>I_{\text{ДВ}}</math> — темпи росту валової доданої вартості сільського господарства;</p> <p><math>I_{\text{КВ}}</math> — темпи росту обсягів капіталовкладень в сільському господарстві.</p>
$E_{\text{ВД}} = 0,4 \times I_{\text{ПП}} + 0,4 \times I_{\text{ТФР}} + 0,2 \times I_{\text{ФВ}}$	<p><math>E_{\text{ВД}}</math> — індекс ефективності управління виробничим процесом;</p> <p><math>I_{\text{ПП}}</math> — темпи росту продуктивності праці в сільському господарстві;</p> <p><math>I_{\text{ТФР}}</math> — теми росту сукупної продуктивності факторів сільськогосподарського виробництва;</p> <p><math>I_{\text{ФВ}}</math> — темпи росту критерію фондівіддачі.</p>
$\Pi = 0,25 \times I_{\text{R}} + 0,25 \times I_{\text{ROA}} + 0,25 \times I_{\text{ROE}} + 0,25 \times I_{\text{RCA}}$	<p><math>\Pi</math> — індекс прибутковості сільського господарства;</p> <p><math>I_{\text{R}}</math> — темпи росту прибутковості діяльності;</p> <p><math>I_{\text{ROA}}</math> — темпи росту рентабельності активів;</p> <p><math>I_{\text{ROE}}</math> — темпи росту рентабельності власного капіталу;</p> <p><math>I_{\text{RCA}}</math> — темпи росту рентабельності оборотних активів.</p>

<p><i>Продовження табл.1.8</i> <math>\Phi_C =</math></p> $0,2 \times K_{CE3} + 0,2 \times I_{CR} +$ $+ 0,2 \times (1 - I_{KH}) + 0,2 \times I_{BOK} + 0,2 \times I_{DK}$	<p><math>\Phi_C</math> — індекс фінансової стійкості платоспроможності галузі;  <math>K_{CE3}</math> — темпи росту коефіцієнту стійкості економічного зростання;  <math>I_{CR}</math> — темпи росту коефіцієнту поточної ліквідності;  <math>I_{KH}</math> — темпи росту коефіцієнту заборгованості (фінансового ризику);  <math>I_{BOK}</math> — темпи росту величини власного оборотного капіталу;  <math>I_{DK}</math> — темпи росту критерію доступу до капіталу.</p>
$E_3 = 0,2 \times I_{Eup} + 0,2 \times I_{Kzvp} + 0,2 \times I_{FAT} +$ $+ 0,2 \times I_{Kokz} + 0,2 \times I_{Kodz}$	<p><math>E_3</math> — індекс ділової активності галузі, ефективності організації збуту і просування товару на ринку;  <math>I_{Eup}</math> — темпи росту ефективності управління продажами;  <math>I_{Kzvp}</math> — темпи росту валових продажів;  <math>I_{FAT}</math> — темпи росту коефіцієнту оборотності активів;  <math>I_{Kokz}</math> — темпи росту коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості;  <math>I_{Kodz}</math> — темпи росту коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості.</p>
$E_{3ED} = 0,25 \times I_X + 0,1 \times (1 - I_M) +$ $+ 0,25 \times I_{PII} + 0,4 \times I_{EMS}$	<p><math>E_{3ED}</math> — індекс участі галузі у зовнішньоекономічній діяльності;  <math>I_X</math> — темпи росту обсягів експорту сільськогосподарської продукції;  <math>I_M</math> — темпи росту обсягів імпорту сільськогосподарської продукції;  <math>I_{PII}</math> — темпи росту прямих іноземних інвестицій в сільське господарство;  <math>I_{EMS}</math> — темпи росту частки світового товарного експортного ринку.</p>

Джерело: складено автором

Цей метод надає можливість швидко визначати сильні та слабкі сторони галузі, її конкурентоспроможність, та на цій основі розробляти заходи для підвищення ефективності. Оцінка конкурентоспроможності за допомогою цього методу охоплює всі ключові аспекти господарської діяльності підприємств галузі, уникає дублювання окремих показників і надає швидко та об'єктивну картину ситуації на галузевому ринку. Порівняння показників за різні проміжки часу в процесі оцінки дозволяє використовувати цей метод як засіб оперативного контролю.

Використання наведеної методики відкриває можливості для порівняння рівня конкурентоспроможності аграрного сектору України з іншими галузями економіки, а також для визначення конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках.

### **Висновки до розділу 1**

В ході аналізу поняття та сутності конкурентоспроможності аграрного сектору було сформовано авторське визначення категорії, яка всебічно розкриває суть досліджуваного явища. Її структура охоплює як зміст, так і результат, що робить її теоретично обґрунтованою та доступною для практичного застосування.

Щодо факторів впливу на конкурентоспроможність аграрного сектору на міжнародному ринку в умовах глобальної нестабільності, важливо враховувати різноманітні аспекти, які визначаються у економічній літературі. Класифікація факторів конкурентоспроможності включає різні категорії, такі як технологічні, виробничі, пов'язані з реалізацією продукції, маркетингові, професійні навички та організаційні можливості.

Особливості аграрної сфери визначають різний стратегічний потенціал та функціонування сільськогосподарських підприємств. Оцінюючи конкурентоспроможність у даному середовищі, важливо відрізнити керовані фактори, на які може впливати підприємство, від тих, які враховуються в процесі адаптації до змін.

У глобальних умовах нестабільності набувають важливості такі аспекти:

- Зростання ролі диверсифікації: розширення асортименту вирощуваних культур та пошук нових ринків збуту.
- Адаптація до змін: впровадження нових технологій для мінімізації ризиків, пов'язаних із змінами клімату.
- Значення співпраці: встановлення партнерських відносин з іншими країнами та участь у міжнародних проектах.

Для підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах глобальної нестабільності важливий комплексний підхід. Це включає ефективну державну політику, використання сучасних технологій, розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу та створення сприятливого інвестиційного клімату. Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору може стати ключовим фактором економічного зростання України на міжнародному ринку.

В результаті аналізу розроблені методики для оцінки конкурентоспроможності аграрного сектору можуть ефективно використовуватися для формування економічної політики, спрямованої на підтримку внутрішнього виробника. Універсальність побудови інтегрованого індексу конкурентоспроможності, заснованого на теорії ефективної конкуренції, дозволяє здійснювати різноманітні порівняння. Аналіз тенденцій конкурентоспроможності аграрного сектору стає більш чітким і прозорим завдяки визначенню чинників, які складають інтегральний індекс, та опису кожного коефіцієнта.

Запропонована методика дозволяє здійснювати порівняння рівня конкурентоспроможності сільського господарства України з іншими галузями економіки. Крім того, вона надає можливість оцінювати конкурентоспроможність української продукції на міжнародних ринках.

## РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

### 2.1. Динаміка та тенденції розвитку аграрного сектору України в умовах російської військової агресії.

Розвиток аграрного сектору в умовах війни досить сильно відрізняється в порівнянні з мирним часом. Однак, за цей період вже більше двох років, багато експертів, науковців та вчених проаналізували та висловили свої думки з приводу подальших дій націлених на розвиток аграрного сектору.

Економіка нашої країни досить тісно пов'язана з економікою інших країн, особливо такий зв'язок відслідковується з країнами Європейського Союзу. У 2022 році питома вага торгівлі товарами з ЄС склала 55,2 % від загального обсягу торгівлі України. У січні-листопаді 2023 року – 56,2 %, при цьому за аналогічний період 2022 року – 55,1 %. [4]. Найбільш популярними на міжнародних ринках є продукти сільськогосподарського сектору, такі як зернові, зернобобові та олійні культури. Згідно з даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, у грудні 2022 року загалом з України було експортовано 4,9 мільйони тон зернових культур. Це складає 63% кукурудзи, 34% пшениці і 3% ячменю, що становить на 4% більше, ніж у листопаді 2022 року. Детально розглянемо тенденцію експорту аграрної продукції з 2019 по листопад 2023 року в таблиці 2.1, де в свою чергу гарно прослідковується тенденція до зниження показників.

*Таблиця 2.1*

#### Динаміка експорту аграрної продукції з України

Рік	Обсяг експорту, млн тон	Вартість експорту, млрд. дол. США
2019	54,5	24,3
2020	51,6	22,9
2021	65,4	27,2
2022	48,5	20,7
2023(січень -листопад)	42,1	18,6

Джерело: складено автором [14, 38]

Однак, аграрний сектор України відчув великі втрати через військові дії Російської Федерації. Щорічно країна виробляє близько 100 мільйонів тон зернових і є одним з провідних світових експортерів цих культур. До повномасштабної війни за обсягами експорту Україна входила до п'ятірки найбільших експортерів зернових у світі, експортували  $\frac{3}{4}$  від того, що виробляли, внутрішнє споживання зернових становило лише 20–25 %. Зокрема, на частку України припало 10% світового експорту пшениці, понад 14% експорту кукурудзи та вражаючих 47% експорту соняшникової олії. [27].

Після військових дій, проведених у 2022 і 2023 роках, посівна кампанія стала надзвичайно складною, навіть у порівнянні з усім попереднім періодом незалежності України. Через окупацію територій та триваючі бойові дії сільгоспвиробники зіткнулися з безліччю викликів. Зменшилися посівні площі, що призвело до дефіциту робочої сили, обладнання, палива та коштів, а також до руйнування життєво важливих шляхів логістики. Ця непередбачена ситуація призвела до значних проблем для аграрного сектору. Крім того, військові дії в Україні спричинили падіння внутрішніх цін на сільськогосподарську продукцію нижче собівартості виробництва протягом весняного сезону. Хоча після підписання зернової угоди відбулося певне покращення, проблеми з логістикою залишаються, і існує загроза блокування «зернового коридору». Проте аграрії активно шукають вихід з цієї складної ситуації.

Перед конфліктом сільське господарство України становило 10% ВВП, забезпечувало працею 14% населення та вносило 41% в загальний обсяг експорту. Початок війни, який співпав із початком весняної посівної кампанії 2022 року, сильно вразив сільськогосподарський сектор.

Поговоримо трохи детальніше про збитки нанесені аграрному сектору в наслідок російської військової агресії. Агропромислового комплексу України завдано приголомшливих прямих збитків, які станом на червень 2023 року сягнули 8,7 мільярдів доларів. У цій цифрі збитки лише від знищення та пошкодження сільгосптехніки перевищують 4,7 мільярда доларів США, тоді як знищення і крадіжка виготовленої продукції становить приблизно 1,9 мільярда

доларів США. Крім того, прогнозується, що непрямі збитки агропромислового комплексу в Сполучених Штатах становитимуть приголомшливі 40,3 мільярда доларів. [29].

Таблиця 2.2

**Втрати аграрного сектору України внаслідок російської військової агресії**

Показник	Вартість, млрд.	Вартість, млрд.
	дол. США	дол. США
	2022	2023
Прямі збитки	4,3	8,7
- Втрати сільськогосподарської техніки	2,1	4,7
- Втрати виробленої продукції	1,0	1,9
Непрямі збитки	22,0	40,3

Джерело: складено автором [14, 38]

Війна в Україні мала руйнівний вплив на сільські домогосподарства, за оцінками ФАО, завдавши збитків приблизно 2,25 мільярда доларів. З цієї суми близько 1,26 мільярда доларів було завдано Сполученим Штатам, зокрема у сфері рослинництва, тоді як 0,98 мільярда доларів припало на збитки у тваринництві. Наслідки війни були особливо серйозними в Україні, де 25% сільськогосподарських господарств або припинили виробництво, або скоротили обсяги виробництва. У прифронтових регіонах цей показник зріс до 38%. [79].

Щодо прогнозування розвитку аграрного сектору України наразі є складним завданням, адже воно значною мірою залежить від ходу війни та інших факторів, таких як:

- **Глобальні економічні тенденції:** ціни на продовольство, волатильність на світових ринках, логістичні проблеми.

- **Державна підтримка:** обсяги та ефективність програм допомоги аграріям.

- **Кліматичні умови:** погодні явища, зміна клімату.

- **Відновлення інфраструктури:** ремонт та будівництво нових елементів логістичної та переробної інфраструктури.

Однак, експерти роблять певні прогнози щодо розвитку аграрного сектору України на найближчі роки, які для зручності подамо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Прогнози розвитку аграрного сектору України

Рік	Обсяг експорту, млн тонн	Вартість експорту, млрд дол. США	ВВП аграрного сектору, %	Рівень зайнятості в аграрному секторі, млн осіб
2019	54,5	24,3	10,2	4,2
2020	51,6	22,9	9,7	4,1
2021	65,4	27,2	11,0	4,3
2022	48,5	20,7	9,0	4,0
2023	42,1 (січень-листопад)	18,6 (січень-листопад)	8,5	3,9
<b>2024</b>	<b>45-50</b>	<b>20-25</b>	<b>9-10</b>	<b>4,0-4,5</b>
<b>2025</b>	<b>50-55</b>	<b>25-30</b>	<b>10-11</b>	<b>4,5-5,0</b>
<b>2026</b>	<b>55-60</b>	<b>30-35</b>	<b>11-12</b>	<b>5,0-5,5</b>
<b>2027</b>	<b>60-65</b>	<b>35-40</b>	<b>12-13</b>	<b>5,5-6,0</b>

Джерело: складено автором [14, 38]

Очікується, що обсяг експорту аграрної продукції з України буде поступово зростати. За прогнозами, у 2024 році він може сягнути 45-50 млн тонн, а у 2025 році – 50-55 млн тонн. Цьому сприятиме розширення "зернового коридору", збільшення виробництва та покращення логістики.

Вартість експорту аграрної продукції з України також буде зростати. За прогнозами, у 2024 році вона може сягнути 20-25 млрд дол. США, а у 2025 році

– 25-30 млрд дол. США. Цьому сприятиме зростання цін на продовольство на світових ринках.

ВВП аграрного сектору України буде поступово відновлюватися. За прогнозами, у 2024 році він може становити 9-10% ВВП, а у 2025 році – 10-11%. Цьому сприятиме державна підтримка, відновлення інфраструктури та зростання експорту.

Рівень зайнятості в аграрному секторі України буде поступово зростати. За прогнозами, у 2024 році він може становити 4,0-4,5 млн осіб, а у 2025 році – 4,5-5,0 млн осіб. Цьому сприятиме відновлення виробництва та розширення посівних площ.

Важливо зазначити, що дані прогнози є орієнтовними і можуть змінюватися залежно від ходу війни та інших факторів.

Окрім вищезазначеного, очікується:

- *Диверсифікація експортних ринків*: зменшення залежності від традиційних ринків (Росія, Білорусь) та розширення експорту до країн Африки, Азії та ЄС.

- *Впровадження нових технологій*: точне землеробство, дрони, автоматизовані системи зрошення.

- *Розвиток переробної промисловості*: створення нових підприємств з переробки сільськогосподарської продукції.

## **2.2. Особливості міжнародної експортної діяльності українських агрокомпаній на аграрному ринку.**

Аграрний сектор – це не лише важлива галузь української економіки, але й візитівка країни на світовій арені. Україна робить значний внесок у продовольчу безпеку світу, експортуючи значні обсяги агропродукції.

Ця галузь є одним із лідерів української економіки, формуючи майже 25% ВВП. Високий рівень виробництва, а також спеціалізація та концентрація аграрного сектору в останні роки стимулюють розвиток експорту. Цьому також

сприяють різні законодавчі ініціативи, спрямовані на інтеграцію України до міжнародних аграрних ринків.

За даними Державної служби статистики, частка агропромислового комплексу в загальному експорті товарів з України значно зросла за останні роки. З 31% у 2014 році вона збільшилась до 41% у 2021 році (27,8 млрд USD), 53% у 2022 році, а за півріччя 2023 року сягнула 63%.

Це стрімке зростання пояснюється, зокрема, підтримкою з боку іноземних партнерів України, які прагнуть до стабілізації української економіки, роблячи ставку на розвиток експорту.

Необхідно провести аналіз динаміки загальних обсягів експорту продукції аграрного сектору України у 2018-2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка загальних обсягів експорту продукції аграрного сектору  
промисловості України у 2018-2023 рр., млн.дол.США**

Види продукту	Роки						2023р. до. 2021р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	+,-	%
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	1210,6 4	1277,0 2	1188,1 6	1345,1 9	1472,4 4	1363,2 3	18,04	1,34
- живі тварини	45,79	62,55	51,51	40,88	38,83	30,59	-10,29	- 25,17
- м'ясо та їстівні субпродукти	645,98	711,9	652,11	845,55	923,91	892,29	46,74	5,52
- риба і ракоподібні	24,98	33,64	42,2	57,19	42,36	23,78	-33,41	-58,41
- молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	480,95	453,88	426,54	378,47	452,52	403,52	25,05	6,61

Продовження табл.2.4

- інші продукти тваринного походження	12,94	15,06	15,81	23,09	14,82	13,02	-10,07	-43,61
II. Продукти рослинного походження	9886,06	12914,54	11883,24	15538,03	13478,48	11716,48	-3821,55	-24,59
- живі дерева та інші рослини	4,44	6,48	5,74	8,14	4,96	3,97	-4,17	-51,22
-овочі	235,68	184,52	168,15	196,61	102,68	113,53	-83,08	-42,25
- їстівні плоди та горіхи	228,56	260,11	238,39	368,2	313,08	256,68	-111,52	-30,28
- кава, чай	12,06	11,71	15,01	15,9	10,97	11,23	-4,67	-29,37
-зернові культури	7240,56	9633,33	9410,67	12343,85	9112,54	8306,53	-4037,32	-32,70
-продукція борошномельно-круп'яної промисловості	175,81	202,1	154,49	148,28	139,57	157,39	9,11	6,14
- насіння і плоди олійних рослин	1954,15	2563,24	1842,43	2435,16	3758,81	2819,41	384,25	15,77
-шелак природний	1,09	0,82	0,94	3,61	2,38	2,18	-1,43	-39,61
-рослинні матеріали для виготовлення	33,7	52,23	47,41	18,29	33,5	45,52	27,23	148,87
III. Жири та олії тваринного або рослинного походження	4496,51	4732,24	5746,92	7037,23	5949,36	5649,07	-1388,16	-19,72

## Продовження табл.2.4

IV. Готові харчові продукти	3018,6 0	3230,3 8	3361,0 3	3788,4 7	2496,9 7	3271,8 4	-516,63	-13,63
- продукти з м'яса, риби	21,75	22,84	22,58	28,87	30,84	42,58	13,71	86,18
- цукор і кондитерські вироби з цукру	366,88	254,39	250,27	246,53	299,61	596,37	349,84	86,18
- какао та продукти з нього	204,08	204,59	201,37	224,01	147,03	194,88	-29,13	-13,01
- готові продукти із зерна	268,31	269,37	313,08	414,60	251,82	314,37	-100,23	-24,17
- продукти переробки овочів	172,29	192,86	172,63	200,57	222,61	199,49	-1,08	-0,53
- різні харчові продукти	131,98	142,68	159,57	177,29	119,73	157,23	-20,06	-11,31
- алкогольні і безалкогольні напої та оцет	229,84	210,82	223,69	310,45	204,71	283,01	-27,44	-8,83
- залишки і відходи харчової промисловості	1224,7 6	1486,2 3	1576,5 0	1733,1 4	1081,9 5	1397,5 9	-335,55	-19,36
- тютюн і промислові замітники тютюну	398,71	437,61	441,35	453,01	138,66	86,27	-366,74	-80,95

Джерело: складено автором [14].

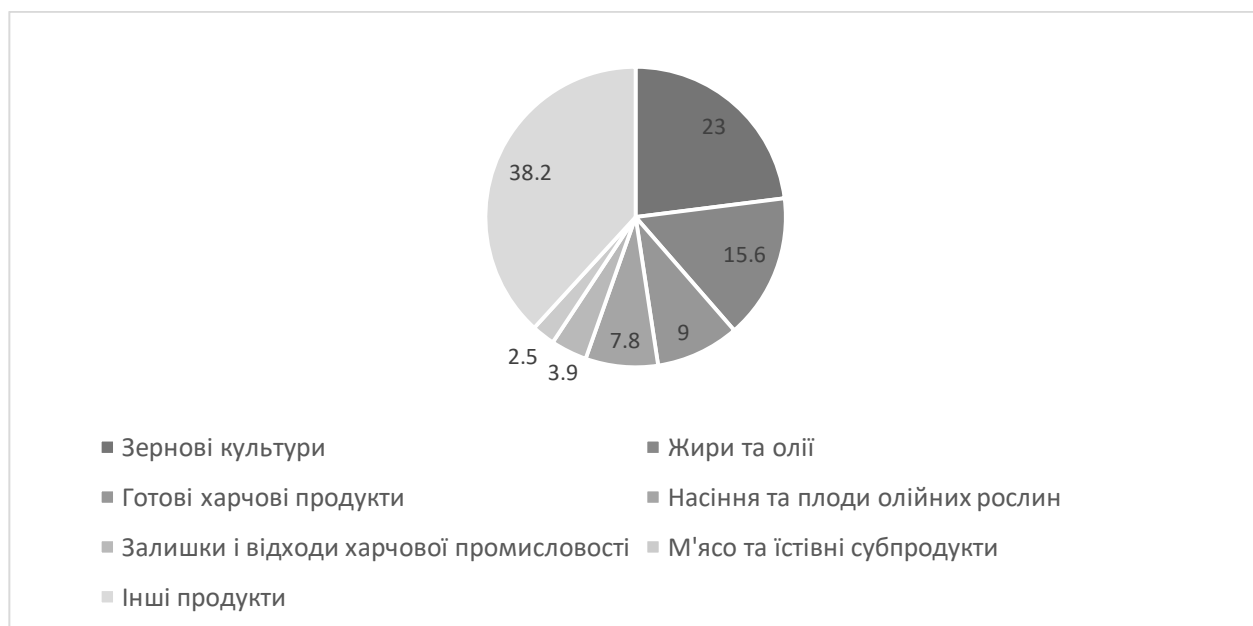
Отже, відносно аналізу дослідження динаміки загальних обсягів експорту аграрного сектору України, можна зробити висновок, що в наслідок повномасштабного військового вторгнення росії в Україну відбулось значне скорочення обсягів експорту продукції аграрного сектору. Найбільше скорочення обсягів спостерігається за такими видами продукції, як: зернові культури – на 4037,32 млн. дол. США, або 32,70%; жири та олії тваринного або рослинного походження – на 1388,16 млн. дол. США, або 19,72%; готові продукти із зерна – на 100,23 млн. дол. США, або 24,17%; овочі – на 83,08 млн. дол. США, або 42,25% тощо.

Однак, були і позитивні зміни незважаючи на складну ситуацію через війну, а саме: насіння і плоди олійних рослин – на 384,35 млн.дол. США або 15,77%; продукти з м'яса і риби – на 13,71млн. дол. США., або 86,18%; цукор і кондитерські вироби з цукру – на 349,84 млн. дол. США або 86,18% тощо.

Розглянемо детальніше структуру розподілу експорту за групами в 2023 році на рис.2.1.

*Рисунок 2.1*

Структура розподілу експорту агропродукції з України за товарними групами у 2023 рр., %



Джерело: складено автором [14].

За даними діаграми структура експорту агропродукції з України за товарними групами у 2023 році відображає наступні основні тренди. Зернові культури становлять найбільшу частку експорту що складає 23% - це відображає важливість зернових культур в аграрному секторі України, жири та олії займають друге місце з часткою - 15.6%, що підкреслює значення цієї галузі в експорті агропродукції, насіння та плоди олійних рослин становлять - 9% експорту, що також є важливим сектором аграрної економіки. Інші товарні групи такі як готові харчові продукти - 7.8%, залишки відходів харчової промисловості - 3.9%, м'ясо та їстівні субпродукти - 2.5%, становлять меншу частку експорту.

Дані відображають різноманітність аграрного сектору України та його важливість для експорту країни. Зернові культури, жири та олії, а також насіння та плоди олійних рослин є ключовими елементами експорту агропродукції. Залишки відходів харчової промисловості та м'ясо та їстівні субпродукти також вносять вклад, хоча і менший, в загальний обсяг експорту. Загалом, дані підкреслюють значення аграрного сектору для економіки України.

*Таблиця 2.5*

**Питома вага країн партнерів в загальному обсязі товарообороту у II кварталі 2023 року, млн.дол.США**

№	Країни	Товарообіг	Частка в загальному обсязі товарообігу, %	Експорт	Імпорт	Сальдо
	Усього	22 892	100,0	8 652	14 240	-5589
1	Китайська Народна Республіка	2 725	11,9	648	2 077	-1429
2	Республіка Польща	2 675	11,7	1 074	1 601	-527

Продовження табл.2.5

3	Турецька Республіка	2 022	8,8	752	1 271	-519
4	Федеративна Республіка Німеччина	1 550	6,8	400	1 150	-749
5	Румунія	1 234	5,4	871	362	509
6	Італійська Республіка	876	3,8	372	504	-132

Джерело: складено автором [41].

Аналізуючи динаміку товарообороту України у 2023 році, неможливо не згадати про стійкість та винахідливість українського народу. Незважаючи на складні геополітичні та економічні умови, українська економіка продовжує функціонувати, а зовнішня торгівля залишається важливою складовою її розвитку.

Китайська Народна Республіка, як і раніше, посідає перше місце серед торговельних партнерів України, займаючи 11,9% загального обсягу товарообороту. Польща та Туреччина також відіграють важливу роль, з частками 11,7% та 8,8% відповідно.

Варто відзначити й значущість європейського ринку для української економіки: країни ЄС загалом складають 44,3% від загального обсягу товарообороту. Це свідчить про тісні економічні зв'язки України з Європою, які, ймовірно, лише посиляться у майбутньому.

Аналіз сальдо торговельного балансу з різними країнами дає неоднозначну картину. З одного боку, Україна має негативний баланс з більшістю своїх партнерів, що свідчить про переважання імпорту над експортом. Найбільший дефіцит спостерігається з Китаєм, Німеччиною та Італією.

З іншого боку, Україна має позитивне сальдо торговельного балансу з Румунією, що дає приклад успішної співпраці та демонструє потенціал для розширення експортних можливостей.

Структура товарообороту з різними країнами істотно відрізняється, що підкреслює важливість диверсифікації зовнішньої торгівлі. Це допоможе Україні зменшити залежність від одного торговельного партнера, покращити сальдо торговельного балансу та розширити свою присутність на світовому ринку.

Таблиця 2.6

### Динаміка експорту товарів у розрізі країн світу, млн. дол. США

№	Країни	2022	2023	У % до загального обсягу	I півр. 2023 до I півр. 2022
	Усього	20 582	18 442		89,6
1	Республіка Польща	2 891	2 448	13,3	84,7
2	Румунія	1 218	1 827	9,9	150,0
3	Китайська Народна Республіка	1 549	1 655	9,0	106,9
4	Турецька Республіка	1 251	1 599	8,7	127,8
5	Королівство Іспанія	678	882	4,8	130,0
6	Федеративна Республіка Німеччина	814	742	4,0	91,2
7	Італійська Республіка	848	737	4,0	86,9

Джерело: складено автором [41].

За даними аналітики, загальний обсяг експорту товарів з України у 2023 році порівняно з 2022 роком зменшився на 10,4%.

Найбільше зниження експорту спостерігається у країни ЄС (-15,2%). Це пов'язано з порушенням логістичних ланцюгів, санкціями, запровадженими проти Росії, а також з загальною економічною нестабільністю в регіоні.

Експорт до країн СНД також значно зменшився (-12,7%). Це може бути пов'язано з економічною кризою в Росії та Білорусі, а також з санкціями, запровадженими проти цих країн.

На тлі цих негативних тенденцій позитивним моментом є зростання експорту до країн Азії (1,8%) та Африки (5,3%). Це свідчить про те, що Україна почала диверсифікувати свої експортні ринки, шукаючи нових партнерів та можливості.

Найбільшими експортними партнерами України у 2023 році залишаються Китайська Народна Республіка, Польща та Румунія.

Далі для більш практичного бачення особливостей експортної діяльності України в аграрному секторі, розглянемо дані державної зернової компанії «ДПЗКУ», яка в свою чергу є однією з найбільш впливовіших корпорацій на аграрному ринку країни.

Державна продовольча зернова корпорація України відіграє вирішальну роль в експортній діяльності країни, зокрема у сфері продовольчих товарів. Спрямуємо увагу на вивчення особливостей експортної діяльності корпорації, зосереджуючись на основних товарах, які вона експортує, тенденціях обсягів експорту за останні роки та ключових світових ринках для цього експорту. Крім того, розглянемо виклики, з якими стикається Державна продовольча зернова корпорація України у своїй експортній діяльності, зокрема логістичні перешкоди, вплив політики міжнародної торгівлі та стратегії, які застосовуються для подолання цих проблем. Заглядаючи вперед, у документі також розглядатимуться майбутні перспективи експортної діяльності корпорації, враховуючи очікувані тенденції глобального попиту, ініціативи щодо розширення можливостей експорту та ключову роль інновацій і технологій у підвищенні ефективності експорту. Проливаючи світло на ці аспекти, це дослідження має на меті забезпечити всебічне розуміння експортних операцій Державної продовольчої зернової корпорації України та сприяти дискусіям щодо оптимізації експортної діяльності в аграрному секторі.

АТ «ДПЗКУ», засноване в 2010 році, є домінуючою вертикально інтегрованою державною компанією в аграрній галузі України.

- Володіючи понад 10% сертифікованих елеваторних потужностей країни, ця корпорація має значний вплив.

- АТ «ДПЗКУ» володіє портовими терміналами, здатними обробляти приблизно 6% середньорічного експортного обсягу перевалки українського зерна.

- Переробні потужності корпорації здатні забезпечити близько 10% потреб внутрішнього ринку в борошні, крупах і комбікормах України.

Основні види діяльності Товариства наведені в таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6*

#### **Види діяльності АТ «ДПЗКУ»**

Вид діяльності	Задіяно підприємств
Закупівля та експорт зернових культур і продуктів їх переробки	Головний офіс
Надання послуг з приймання, зберігання, доведення до базисних кондицій та відвантаження зерна	41 філія заготівельної діяльності
Виробництво широкого асортименту борошна, круп, пластівців, кормів і кормових добавок	12 переробних підприємств
Портова перевалка зернових та олійних культур	2 портових елеватора

Джерело: складено автором [46].

Державна продовольча зернова корпорація України відіграє ключову роль на світовому аграрному ринку, головним чином зосереджуючись на експорті важливих сільськогосподарських товарів.

Серед основних продуктів, які експортує корпорація, є пшениця, ячмінь, ріпак і соняшник, які мають вирішальне значення не тільки через їх харчову цінність, але й через їх універсальне застосування в різних галузях промисловості, починаючи від виробництва харчових продуктів і закінчуючи біопаливом [20]. Щоб полегшити цей експорт, корпорація використовує таку

інфраструктуру, як філія Миколаївського портового елеватора, яка може похвалитися загальною робочою зерною потужністю 69 000 тонн, що гарантує, що великий обсяг зерна може зберігатися та ефективно перероблятися перед відправкою [20].

Ця зосередженість на експорті зерна підтверджується великою експортною діяльністю корпорації, яка охоплює країни різних континентів, включаючи Іспанію, Саудівську Аравію, Єгипет, Китай, Таїланд і Туреччину тощо [20]. Завдяки цим зусиллям Державна продовольча зернова корпорація України не лише робить значний внесок в економіку країни, але й відіграє важливу роль у задоволенні світового попиту на ці основні товари.

Метою компанії є утвердитися як надійний і шанований союзник для трейдерів зерна та урядів у всьому світі. Незважаючи на складні економічні обставини, компанія прагне розширити свій охоплення на ключових ринках збуту. Крім того, компанія успішно зміцнила кожен аспект виробничого процесу, від закупівлі зерна до його продажу на міжнародних майданчиках.

Товариство сформувалося як багатoproфільна структура з високою концентрацією виробничих потужностей. Основні напрямки діяльності Товариства зосереджені у наступних сегментах:

Трейдинг: продаж сільськогосподарської продукції (далі – СГП) на зовнішньому ринку (експорт).

Реалізація продуктів переробки: продаж власно вироблених продуктів переробки (борошно пшеничне, житнє, крупи, мюслі, висівки та інші побічні продукти переробки) на внутрішньому ринку України та за її межами.

Елеваторна діяльність: приймання та доведення до базисних кондицій (сушіння та очищення), зберігання і відвантаження СГП.

Портова перевалка: послуги перевалки на портових елеваторах;

Послуги переробки: надання послуг з переробки сировини для виробництва борошна, круп та комбікормів.

Сільське господарство: вирощування сільськогосподарських культур, насамперед озимої пшениці, озимого ячменю, озимого ріпаку, ярого ячменю, соняшника та ріпаку.

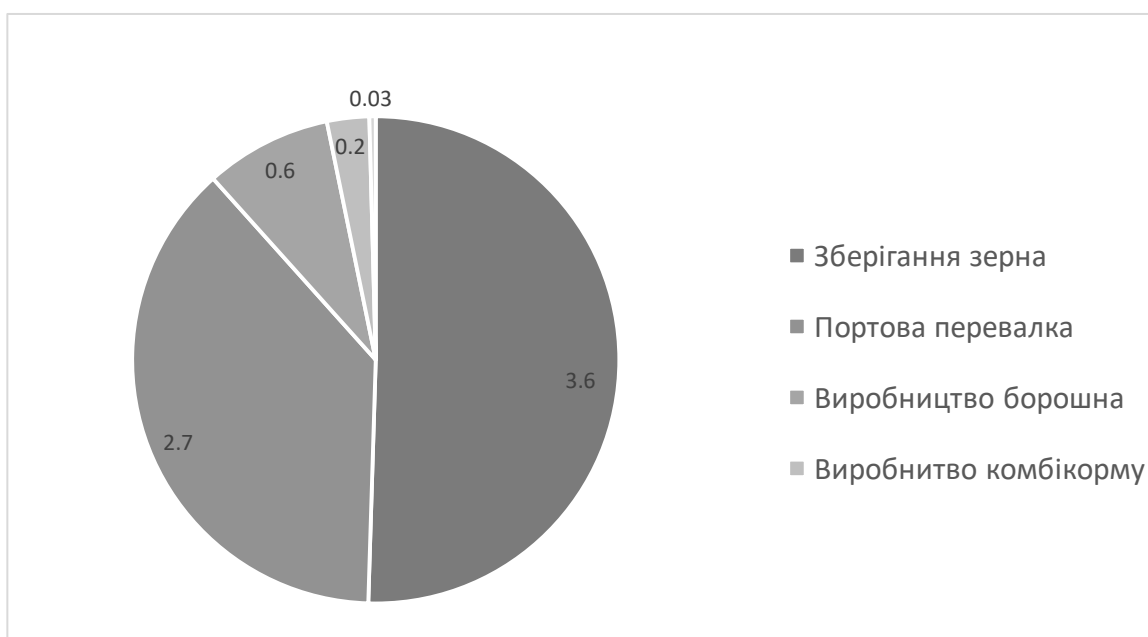
Одним із стратегічних напрямів розвитку є:

1. Вдосконалення елеваторної техніки, а також вдосконалення виробничої, транспортної та портової інфраструктури.
2. Створення компанії, яка є одночасно високоприбутковою та привабливою для інвесторів.
3. Підвищення авторитету компанії в бізнес-спільноті як усередині країни, так і в світі.
4. Розширення доступності сільськогосподарської продукції вітчизняного виробництва на експорт.

Розглянемо структуру виробничих потужностей АТ «ДПЗКУ». Найбільшу частку займає зберігання зерна, а саме 3,6 млн.тонн, далі за ієрархією йде портова перевалка – 2,7 млн. тонн., виробництво борошна – 0,6 млн.тонн., виробництво комбікорму – 0,2 млн. тонн., а також, виробництво круп та пластівців – 0,03 млн. тонн.

*Рис. 2.2*

Структура виробничих потужностей АТ «ДПЗКУ», млн. тон



Сформовано на основі: [20].

А також доцільно розглянути частки ринку АТ «ДПЗКУ» в Україні. Тож найбільшу частку займає потреба внутрішнього ринку в продуктах зерно переробки, а саме – 23%, елеваторні потужності займають – 12%, а експортна перевалка українського зерна близько – 6 %.

Вагома роль АТ «ДПЗКУ» в українському аграрному секторі, зокрема в експорті зерна, стає все більш визнаною з моменту його заснування у 2010 році [13]. Як національний оператор ринку зерна, Державна продовольчо-зернова корпорація України активно бере участь у міжнародних угодах, зокрема виконує значний контракт з Китаєм на постачання зернових культур [44]. Це досягнення не тільки підкреслює здатність корпорації задовольняти великі міжнародні потреби, але й відображає динамічний характер глобальних торговельних відносин сільськогосподарської продукції.

Крім того, зміна геополітичного ландшафту вплинула на структуру торгівлі, про що свідчить зміна обсягів українського експорту, зокрема, коли Росія знизилася з п'ятірки найбільших імпортерів українських товарів на 18 місце менш ніж за рік [22]. Ця зміна вказує не тільки на нестабільність міжнародних торговельних відносин, але й підкреслює здатність і стійкість українського експортного сектору зерна долати такі зміни.

Спираючись на встановлені відносини між аграрним сектором України та світовими ринками, очевидно, що динаміка напрямків експорту зазнала значних зрушень за останні роки. Зокрема, зменшилася частка експорту до традиційних партнерів в Африці, Азії, СНД та Америці [22]. Ця зміна підкреслює мінливі геополітичні та економічні ландшафти, які впливають на моделі глобальної торгівлі.

Незважаючи на ці скорочення, деякі країни виявилися ключовими у збереженні потужності експортної економіки України. Туреччина, Китай та Індія, зокрема, виділяються як основні напрямки для експорту за межі Європейського Союзу, підкреслюючи їхню вирішальну роль у поглинанні різноманітних українських товарів, від сільськогосподарської продукції до металургійної продукції [22]. Серед них Китай виділяється як значний ринок

для України, особливо для таких товарів, як залізна руда, кукурудза, металургійна продукція, ячмінь та соняшникова олія, що підкреслює стратегічне значення Китаю в експортній стратегії України [22]. Ці відносини ще більше збагачуються завдяки диверсифікації експортного портфеля України, який тепер включає не лише традиційні товари, а й борошно, молочні продукти, продукти переробки овочів, кондитерські вироби та готові м'ясні продукти, що відкриває нові шляхи для торгівлі та зміцнює стійкість експортного сектору України, [22].

Складна мережа логістичних проблем, що впливають на процеси експорту, особливо сільськогосподарської продукції, багатогранна і глибоко вплетена в економічну структуру таких країн, як Україна. Критичний аналіз цих викликів показує, що внутрішнє переміщення та транспортування є основними проблемними моментами, як підкреслив Валерій Ткачов, який стверджував про їх значний вплив на експортні процеси [23]. Це твердження підтверджується відкриттями про те, що транспортування продукції залізницею до Польщі чи Румунії відбувається значно повільніше, у десять разів, порівняно з морським транспортом, що ще більше ускладнює логістику [23].

Крім того, автомобільний транспорт, який міг би бути життєздатною альтернативою, стає непрактичним через непомірні витрати, особливо через західні кордони [23]. Ці логістичні перешкоди є не просто незначними труднощами, а достатньо значними, щоб поставити під загрозу можливість експорту значних обсягів товарів, про що свідчить потенційна загроза експорту до 24 мільйонів тонн зерна з України через зміни в податковому та митному законодавстві. [51]. Цей сценарій підкреслює критичну потребу в інноваційних рішеннях та альтернативній логістиці для посилення експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції, таким чином забезпечуючи економічну стабільність і зростання [23].

Складний взаємозв'язок між політикою міжнародної торгівлі та експортним потенціалом корпорацій, особливо в зерновій промисловості,

підкреслює необхідність адаптації до норм світової торгівлі та розвитку інфраструктури.

Слід зазначити, що політика пільгового оподаткування, передбачена міжнародними торговельними угодами, може принести значну користь експортно-орієнтованим корпораціям, таким як Державна продовольча зернова корпорація України, шляхом зменшення фіскального навантаження на окремі продукти, такі як зерно, перероблене на біоетанол [51].

Цей фінансовий стимул узгоджується з більш широкими цілями гармонізації національного законодавства зі стандартами, встановленими Світовою організацією торгівлі (СОТ), гарантуючи, що корпорації не лише дотримуються міжнародної правової бази, але й використовують ці стандарти для підвищення свого експортного потенціалу [51].

Крім того, наголос на розробці необхідної нормативно-правової документації відображає розуміння того, що міцна правова база є фундаментальною для забезпечення конкурентної переваги на міжнародному ринку [51]. У цьому контексті цілеспрямовані зусилля таких суб'єктів, як Державна продовольча зернова корпорація України та ДАК «Хліб України» з удосконалення принципів діяльності є критично важливими кроками на шляху зміцнення участі України на світовому експортному ринку зерна [51].

Ці зусилля є частиною більшої стратегії побудови відповідної ринкової інфраструктури, яка визначена як ключовий фактор для підтримки та підтримки експорту [51]. Таке стратегічне позиціонування спрямоване не лише на розширення експортного потенціалу України, але й на досягнення збалансованої цінової політики, яка гарантує, що зернові продукти країни залишатимуться конкурентоспроможними та привабливими для різноманітних міжнародних ринків [51].

Перед обличчям безпрецедентних викликів ПАТ «ДПЗКУ» вміло реалізувало багатогранну стратегію, щоб не лише подолати ці перешкоди, але й підтримати ширшу аграрну економіку. Усвідомлюючи негайну потребу в логістичних рішеннях, корпорація зосередилася на перенаправленні товарів, які

застрягли в дорозі, до портів, тим самим пом'якшуючи затримки в відправленнях, критичних для їх діяльності [23].

Цей підхід доповнюється розробкою альтернативних методів транспортування, включаючи як автомобільний, так і залізничний варіанти, які служать для обходу порушених традиційних ланцюгів поставок [23]. Крім того, стратегічне передбачення корпорації щодо розширення ринків збуту для українських аграріїв проявляється в сприянні продажу 50 000 тонн кукурудзи за кордоном, що безпосередньо приносить користь малим і середнім виробникам, відкриваючи нові джерела доходу [23]. Ці зусилля разом не лише підкреслюють відданість ДПЗКУ подоланню безпосередніх матеріально-технічних перешкод, але й відображають ширше стратегічне бачення, спрямоване на стабілізацію сільськогосподарського сектора та підтримку приватного бізнесу в умовах поточної економічної невизначеності [23].

У світлі останніх подій світовий попит на експорт корпорації в харчовому секторі очікує значного зростання, що підкріплюється низкою вагомих факторів. Експерти Організації Об'єднаних Націй підкреслили тривожне збільшення кількості голодуючих у всьому світі, тенденція, яка підкреслює нагальну потребу в розширених ланцюгах постачання продовольства і, як наслідок, сигналізує про потенційне зростання попиту на продовольчі ресурси [57]. Ця нагальність ще більше посилюється сукупним тиском швидкого зростання населення та обмеженою доступністю сільськогосподарських угідь, які разом підкреслюють критичну важливість харчових ресурсів на світовому ринку [57].

Крім того, очікується, що наслідки поточної фінансової кризи прискорять продовольчу кризу, тим самим піднявши їжу до статусу найбільш безпечного товару в часи економічної невизначеності [57]. Цей сценарій, ймовірно, посилиться в короткостроковій та середньостроковій перспективі, оскільки світ бореться з загрозливим дефіцитом продовольчих ресурсів, створюючи передумови для значного зростання цін на продукти харчування [57]. Разом ці фактори не лише підкреслюють зростаючу важливість продовольчих ресурсів,

але й свідчать про те, що експорт корпорації має хороші можливості для задоволення зростаючого глобального попиту, створюючи значні можливості для зростання в цьому секторі.

Ґрунтуючись на створеній основі експорту зерна, корпорація стратегічно позиціонує себе для розширення своїх експортних можливостей на тлі коливань світового ринку. Визнаючи сільське господарство наріжним каменем економіки, корпорація використовує пріоритетне ставлення України до цього сектора, який не лише забезпечує утримання значної частини її населення, але й дає значну можливість для зростання міжнародної торгівлі [65].

Незважаючи на виклики, пов'язані зі значним зменшенням обсягів експорту в 2022 році (на 31,5% порівняно з попереднім роком), корпорація не стримувалася, розглядаючи цей момент як ключовий момент для стратегічної перебудови та інновацій у своїх методологіях експорту [22]. Цей підхід підкріплюється всебічним аналізом як внутрішніх, так і міжнародних ринкових тенденцій, що сприяє обширній інформаційній базі, що включає статистичні дані Державного комітету статистики України та висновки Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН [19]. Завдяки цій ретельній підготовці та стратегічному передбаченню корпорація не лише прагне відновитися після недавнього спаду, але й готує основу для потужного розширення своїх експортних можливостей, забезпечуючи таким чином конкурентну перевагу на світовому ринку.

Спираючись на досягнення, описані в успішному виконанні Державною продовольчою зерновою корпорацією України свого зернового контракту з Китаєм, інновації та технології стають ключовими елементами в оптимізації експортних процесів для сільськогосподарських секторів у всьому світі.

Виклики, пов'язані з вимогами стандартизації та реєстрації, особливо для дрібних власників, які займаються неофіційними методами виробництва продуктів харчування, підкреслюють важливість інноваційних рішень для подолання регуляторних перешкод [65]. Такі виклики, хоч і страшні, створюють сприятливий ґрунт для впровадження технологічних досягнень,

спрямованих на полегшення цих тягарів, сприяючи тим самим плавному виходу на міжнародні ринки.

Для підприємницьких сімейних фермерів, які прагнуть вийти на ринок ЄС, інтеграція інновацій і технологій у їхню діяльність є не просто додатковим додатком, а критичною необхідністю. Здатність орієнтуватися в складному ландшафті регулювання міжнародної торгівлі за допомогою технологічних засобів значно підвищує ефективність експорту, дозволяючи цим дрібним фермерам конкурувати на світовій арені [65]. Ця синергія між технологіями та експортом сільськогосподарської продукції приносить користь не лише окремим фермерам, але й сприяє ширшій економічній структурі шляхом зміцнення експортних можливостей сільськогосподарського сектора в цілому.

Експортна діяльність Державної продовольчої зернової корпорації України є переконливим прикладом глобального аграрного ринку, демонструючи ключову роль корпорації в задоволенні міжнародного попиту на основні товари, такі як пшениця, ячмінь, ріпак і соняшник.

Охоплюючи країни на різних континентах і використовуючи ключову інфраструктуру, таку як елеваторна філія Миколаївського порту, корпорація продемонструвала свою здатність ефективно зберігати та обробляти великі обсяги зерна на експорт. Змінні геополітичні та економічні ландшафти підкреслили здатність корпорації до адаптації та стійкість у навігації змін у глобальній торгівлі, про що свідчать зміни в напрямках експорту та обсягах.

Зокрема, успішне виконання значних контрактів із такими країнами, як Китай, підкреслює важливість технологічних інновацій для оптимізації експортних процесів та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України на світовій арені. Зіштовхнувшись із такими проблемами, як регуляторні перешкоди та логістичні складності, корпорація зайняла стратегічне позиціонування, щоб розширити свої експортні можливості та диверсифікувати свій портфель, щоб включити ряд товарів, окрім традиційних сільськогосподарських продуктів.

Дискусія навколо експортної діяльності Державної продовольчої зернової корпорації України підкреслює вирішальну роль політики міжнародної торгівлі, розвитку інфраструктури та технологічних досягнень у стимулюванні зростання та стійкості експортного сектора України. Заглядаючи вперед, потрібні подальші дослідження, щоб дослідити, як ці фактори взаємодіють із динамікою ринку та глобальним попитом, що розвивається, щоб сформувати майбутню траєкторію експортного ринку зерна України.

Іншими словами, аграрний сектор України є потужним драйвером економіки, що робить значний внесок у продовольчу безпеку світу. Завдяки державній підтримці та співпраці з міжнародними партнерами, експорт агропродукції з України продовжує зростати, що свідчить про стійкість та динамічний розвиток цієї важливої галузі.

## **Висновки до розділу 2**

Аграрний сектор України зазнав значних втрат через російську військову агресію, яка спричинила зменшення посівних площ, нестачу робочої сили, техніки, палива, коштів, а також руйнування транспортних шляхів.

Незважаючи на виклики, експерти прогнозують, що обсяги експорту сільськогосподарської продукції з України поступово зростатимуть, досягнувши 45-50 млн тонн у 2024 році та 50-55 млн тонн у 2025 році. Очікується відновлення ВВП аграрного сектору України, складе 9-10% ВВП у 2024 році та 10-11% у 2025 році.

Також очікується поступове зростання рівня зайнятості в аграрному секторі України. Державна продовольча зернова корпорація України відіграє вирішальну роль в експортній діяльності країни, зокрема у сфері харчових продуктів. Корпорація використовує таку інфраструктуру, як елеваторна філія Миколаївського порту, для зберігання та ефективного переробки великого обсягу зерна перед відвантаженням.

Основними видами діяльності компанії є торгівля, продаж продуктів переробки, елеваторна діяльність, портові перевалки, переробні послуги, а

також сільське господарство. Корпорація відіграє важливу роль у задоволенні світового попиту на основні товари та прагне бути надійним і пріоритетним партнером для зернотрейдерів та урядів країн світу. Успішне виконання значних контрактів із такими країнами, як Китай, підкреслює важливість технологічних інновацій для оптимізації експортних процесів та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України на світовій арені.

## РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АТ «ДПЗКУ» НА МІЖНАРОДНОМУ АГРАРНОМУ РИНКУ АГРАРНИХ ПОСЛУГ

### 3.1. Особливості конкурентної стратегії АТ «ДПЗКУ» на міжнародному ринку аграрних послуг.

Акціонерне товариство «Державна продовольчо-зернова корпорація України» є національним оператором зернового ринку України, лідером із надання послуг зберігання, переробки, перевалки та експорту зернових культур. Компанія створена в 2010 році, займає ключові позиції на ринку і є найпотужнішою державною вертикально-інтегрованою формату управління компанією в аграрному сегменті економічної системи України. АТ «ДПЗКУ» здійснює міжнародну діяльність та є абсолютним лідером з реалізації експортних угод по продажу зернових культур з України. Корпорацією експортується збіжжя в різні країни світу: Іспанія, Єгипет, Китай, Саудівська Аравія, Таїланд, Туреччина. Партнери АТ «ДПЗКУ» - першокласні компанії з високою репутацією на світовому аграрному ринку. З 2013 року АТ «ДПЗКУ» - активний учасник міжнародних організацій - Міжнародна асоціація торгівлі зерном та кормами (GAFTA), Федерація асоціацій торгівлі олійними культурами, насінням та жирами (FOSFA), офіційний учасник Всесвітньої Продовольчої Програми ООН.

Виробничі потужності АТ «ДПЗКУ» представлені в 20 регіонах України.

В таблиці 3.1 узагальнено інформацію про показники діяльності АТ «ДПЗКУ» за 2021-2023 рр. Як демонструють дані таблиці 3.1, діяльність підприємства за 2021-2023 рр. була збитковою. Так, в 2023 році підприємством отриманий збиток в розмірі 11096 млн.грн. Слід зазначити суттєве скорочення отриманих чистих доходів в 2023 році порівняно із 2022 роком - -7926 млн.грн. або на -82%. Так, чистий дохід в 2023 році склав 1730 млн.грн. (в 2022 році 9656 млн.грн.). Скорочення обсягів діяльності та кількості угод на експорт пояснюється активними бойовими діями на території України.

Таблиця 3.1

## Показники діяльності АТ «ДПЗКУ» за 2021-2023 рр.

№	Показник	2021	2022	2023	Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
					2022 - 2021	2023 - 2022	2022 - 2021	2023 - 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід, млн.грн.	7116	9656	1730	2540	-7926	36	-82
2	Собівартість, млн.грн.	7645	10147	1819	2502	-8328	33	-82
3	Валовий прибуток, млн.грн.	-529	-490	-89	39	401	-7	-82
4	Інші доходи, млн.грн.	334	85	38	-249	-47	-75	-55
5	Інші витрати, млн.грн.	79	144	797	65	653	82	453
6	Фінансовий результат від операційної діяльності, млн.грн.	-794	-1094	-1229	-300	-135	38	12
7	Прибуток до сплати податків, млн.грн.	-5925	-1421	-11096	4504	-9675	-76	681
8	Податки, млн.грн.	26	0	0	-26	0	-100	-
9	Чистий прибуток, млн.грн.	-5898	-1421	-11096	4477	-9675	-76	681
10	Активи, млн.грн.	15952	9056	8712	-6896	-344	-43	-4

## Продовження табл.3.1

1 1	Оборотні активи, млн.грн.	12480	5667	5430	-6813	-237	-55	-4
1 2	Необоротні активи, млн.грн.	3472	3389	3282	-83	-107	-2	-3
1 3	Власний капітал, млн.грн.	-15521	-16942	-28039	-1421	-11097	9	65
1 4	Позиковий капітал, млн.грн.	31473	25998	36751	-5475	10753	-17	41
1 5	Чисельність персоналу, осіб	4477	4315	3669	-162	-646	-4	-15
1 6	Продуктивність праці, млн.грн./1 особа	1,589	2,238	0,472	0,648	-1,766	41	-79
1 7	Рентабельність діяльності, %	-83	-15	-641	68	-627	-	-

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

В таблиці 3.2 доцільною є деталізація показників міжнародної діяльності АТ «ДПЗКУ» за 2021-2023 рр. Чистий дохід від міжнародної діяльності компанії в 2023 році склав 1045 млн.грн., що нижче показника 2022 року на 85%. Дана динаміка пояснюється активними бойовими діями на території України.

Таблиця 3.2

## Показники міжнародної діяльності АТ «ДПЗКУ» за 2021-2023 рр.

№	Показник	2021	2022	2023	Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
					2022 - 2021	2023 - 2022	2022 - 2021	2023 - 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід, млн.грн.	7116	9656	1730	2540	-7926	36	-82

Продовження табл.3.2

2	В тому числі чистий дохід від міжнародної діяльності (товарна структура), млн.грн.	5321	6812	1045	1491	-5767	28	-85
	експорт зернових культур	3218	4751	803	1533	-3948	48	-83
	експорт борошномельної продукції, круп, пластівців, мюслів та комбікормів	1632	1603	195	-29	-1408	-2	-88
	послуги із портової перевалки	471	458	47	-13	-411	-3	-90
3	Чистий дохід від міжнародної діяльності (товарна структура), %	100	100	100	0	0	-	-
	експорт зернових культур	60	70	77	9	7	-	-
	експорт борошномельної продукції, круп, пластівців, мюслів та комбікормів	31	24	19	-7	-5	-	-
	послуги із портової перевалки	9	7	4	-2	-2	-	-
4	Чистий дохід від міжнародної діяльності, млн.грн. (регіональна структура)	5321	6812	1045	1491	-5767	28	-85

Продовження табл.3.2

	країни Європи	2851	3761	652	910	-3109	32	-83
	країни Африки	1716	2015	227	299	-1788	17	-89
	країни Азії	625	947	127	322	-820	52	-87
	інші країни	129	89	39	-40	-50	-31	-56
5	Чистий дохід від міжнародної діяльності, % (регіональна структура)	100	100	100	0	0		
	країни Європи	54	55	62	2	7		
	країни Африки	32	30	22	-3	-8		
	країни Азії	12	14	12	2	-2		
	інші країни	2	1	4	-1	2		
6	Частка експортних угод в загальних доходах, %	75	71	60	-4	-10		

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Максимальну частку в структурі отриманих доходів складають доходи від експорту зернових культур – 60-77%; більша частка продукції екпортується до країн Європи (54-62%). Слід зазначити скорочення обсягів експортних угод в загальній структурі доходів, що наголошує на необхідності впровадження стратегії підвищення конкурентних позицій АТ «ДПЗКУ» на міжнародному аграрному ринку аграрних послуг (більш детально дане питання буде розглянуто в наступних параграфах).

Сучасні умови господарювання є найскладнішими умовами роботи підприємства в умовах воєнного стану, що чинить негативний вплив на його діяльність в Україні та міжнародній арені. Із цією метою виокремимо фактори та оцінимо їх вплив на міжнародну діяльність АТ «ДПЗКУ» в умовах глобальної нестабільності.

Таблиця 3.3

**Фактори впливу на міжнародну діяльність АТ «ДПЗКУ» в умовах глобальної нестабільності**

***Економічні фактори***

№	Група факторів	Вектор впливу (позитивний / негативний)	Негативні або позитивні наслідки впливу на підприємство
1	2	3	4
1	Валовий внутрішній продукт	реальний ВВП за 2023 рік склав – 5518062 млн.грн.; за підсумками 2022 року – 3865780 млн.грн.; 2021 – 4363582 млн.грн. Динаміка 2023 року до 2022 року позитивна (+42%)	2022 рік став шоковим для всіх суб'єктів господарювання, не виключенням є і суб'єкти господарювання аграрного бізнесу. Скорочення доходів демонструє звітність компанії АТ «ДПЗКУ». За даними Державної служби статистики ВВП сектору «Сільське, лісове та рибне господарство» в 2022 році склав 449148 млн.грн., в 2023 році – 484150 млн.грн. По галузі демонструється не суттєве підвищення ВВП (порівняно із загальним ВВП) в 2023 році порівняно із 2022 роком (+7,7%). Але це середні показники по галузі із певними структурними характеристиками (можливо, в структурі покращення показників демонструють підприємства, які не здійснюють міжнародну діяльність)

## Продовження табл.3.3

1	2	3	4
2	Рівень інфляції	Індекс споживчих цін склав в 2022 році – 126,6%, в 2023 році – 105,1%. Вектор впливу по загальній динаміці позитивний	Скорочення рівня інфляції знижує собівартість виробництва аграрної продукції (скорочується вартість на сировину та матеріали аграрного сектору економіки)
3	Податкова політика	Повномасштабне вторгнення стало причиною внесення змін в податкові процедури, які здебільшого стосувались суб'єктів малого бізнесу	Вплив оцінюється як нейтральний, оскільки всі заходи держави були направлені на імплементацію податкових змін для суб'єктів малого бізнесу
4	Кредитні програми для аграрного сектору	У 2023 році Урядом було продовжено Державну програму «Доступні кредити 5-7-9%» для оптимізації доступу компаній до кредитів в умовах воєнного стану та програму із надання державних гарантій на 2024 рік. Позитивний захід	Аналізована компанія не скористалась даними можливостями через брак фінансових ресурсів (збитковість діяльності протягом тривалого часу), проте інші суб'єкти господарювання скористались можливостями отримання кредитних ресурсів (до 90 млн.грн.) у межах програми «Доступні кредити 5-7-9%». В 2023 році майже 14 тисяч компаній одержали 78,8 млрд.грн. банківських кредитів на розвиток бізнесу, з них по державній програмі «Доступні кредити 5-7-9%» - на 44,5 млрд.грн.

Продовження табл.3.3

5	Цінові пропозиції на глобальному ринку (зернові)	Викликами зовнішнього середовища (різних груп факторів) та динамічними процесами щодо змін попиту і пропозиції на зерновому ринку зумовлена висока волатильність цін на різні види зернових культур. Значне зниження світових цін на пшеницю пов'язується із падінням експортних цін на продукцію РФ, що спричинило падіння цін в інших експортерів ринку. Негативні тенденції	Скорочення чистого доходу компанії через цінові тенденції на ринку (зниження цін на аграрну продукцію)
6	Порушення логістики	Глобальна проблема - обмеженість пропускнуої спроможності логістичних ланцюгів. Значна кількість угод через закриття морських портів була реалізована засобами інших видів транспорту, що негативно вплинуло на спроможність вчасності реалізації угод	Скорочення чистого доходу компанії через обмеженість логістичних потоків

**Політико – правові фактори**

1	Політична нестабільність	Воєнний стан та повномасштабні бойові дії, негативні виклики, пов'язані із воєнним часом	Велика частина потужностей корпорації розміщена на тимчасово окупованих територіях, або територіях із активними бойовими діями, що негативно впливає на скорочення обсягів аграрного виробництва
---	--------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Продовження табл.3.3

2	Державні ініціативи із питань підтримки аграрного сектора	Звільнення від оподаткування по ввізному миту товарів, що використовуються для забезпечення зберігання зернових, олійних культур / спрощені процедури щодо реєстрації сільськогосподарської техніки / Позитивні зміни до Земельного кодексу України / Надання грантів на різні види діяльності. Позитивний вектор	Оптимізація діяльності за умов користування можливостями в межах реалізованих державних ініціатив із питань підтримки аграрного сектора
3	Ініціативи міжнародних компаній із питань підтримки аграрного сектора	Програма USAID з аграрного і сільського розвитку / Проект «Кредитні ресурси для сільськогосподарських виробників» / Ініціатива стійкості сільського господарства в Україні (Agriculture Resilience Initiative - AGRI) . Позитивний вектор	Оптимізація діяльності за умов користування можливостями в межах реалізованих ініціатив міжнародних компаній із питань підтримки аграрного сектора

**Екологічні та технологічні фактори**

1	Негативний екологічний вплив через воєнні дії	Росія робить ставку на масовані артилерійські та ракетні обстріли всієї української території, підрахувати збитки, завдані природі країни, важко, адже вони кожного дня зростають. Негативний вплив	Забруднення ґрунтів та водних ресурсів чинить негативний вплив на діяльність суб'єктів аграрного бізнесу
---	-----------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

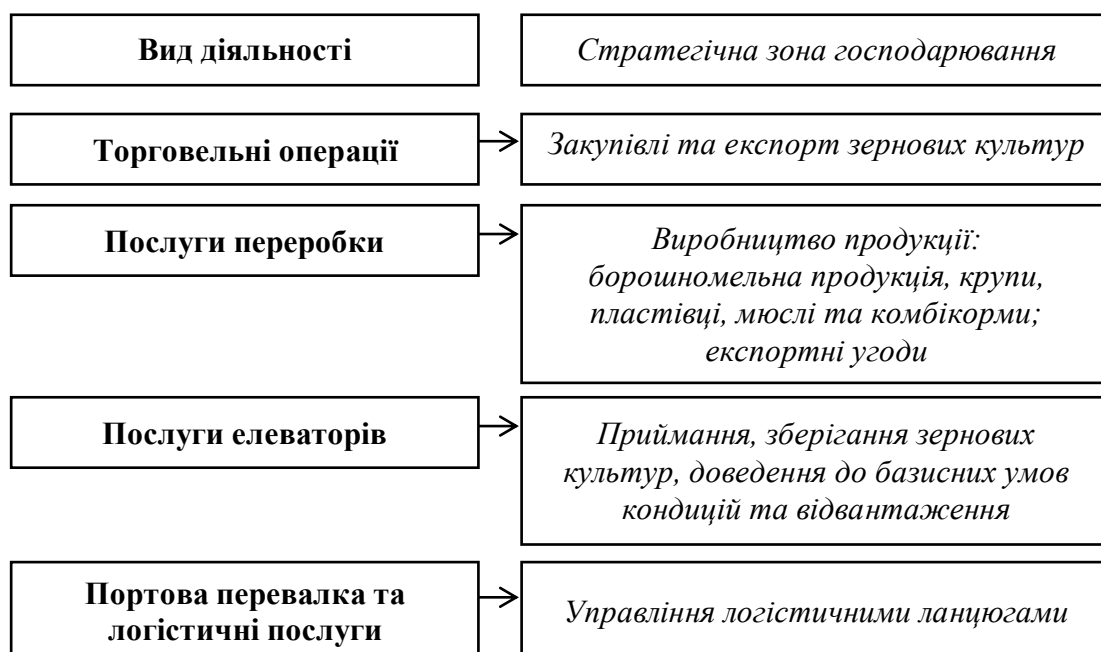
Продовження табл.3.3

2	Інноваційні аграрні технології	Розвиток інноваційних аграрних технологій – боротьба із шкідниками, автоматизація процесів обробки сільськогосподарських угідь, розробки із питань підвищення врожайності культур	Розвиток інноваційних аграрних технологій чинить позитивний вплив на діяльність суб'єктів аграрного бізнесу
---	--------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що воєнні дії на території України та наслідки, пов'язані із повномасштабним вторгненням задають вектор розвитку не лише аграрному ринку України, а й світовому. Всі фактори, проаналізовані в таблиці 3.3, чинять здебільшого негативний вплив на діяльність корпорації, тому важливим є перегляд конкурентної стратегії АТ «ДПЗКУ» за умов воєнного стану.

Корпорації АТ «ДПЗКУ» належить 10% сертифікованих елеваторних потужностей по всій території України. Можливості портових терміналів АТ «ДПЗКУ» забезпечують до 6% середньорічних обсягів експортних угод із перевалки зернових культур, переробні підприємства АТ «ДПЗКУ» задовольняють до 10% потреб внутрішнього ринку України у поставках борошна, круп та комбікормів. Структурно основні види діяльності АТ «ДПЗКУ» візуалізовано на рис.3.1, що дозволяє виокремити відповідні стратегічні зони господарювання аналізованої корпорації на українському та міжнародному ринку аграрних послуг.



*Рис.3.1. Основні види діяльності АТ «ДПЗКУ»*

Джерело: складено автором

Визначимо позицію кожної стратегічної зони господарювання в портфелі бізнесів – напрямків діяльності АТ «ДПЗКУ» із використанням такого інструменту стратегічного аналізу, як матриця БКГ (міжнародна діяльність). Вихідні дані для побудови матриці БКГ для АТ «ДПЗКУ» приведені в таблиці 3.4. Використовуючи дані таблиці 3.4, в таблиці 3.5 позиціонуємо кожний вид бізнес-діяльності компанії АТ «ДПЗКУ» до категорій бізнес-одиниць відповідно до матриці БКГ.

*Таблиця 3.4*

**Вихідні дані для побудови матриці БКГ для бізнесів – напрямків діяльності АТ «ДПЗКУ» (міжнародна діяльність)**

№	Стратегічна зона господарювання	Чистий дохід за 2022 рік	Структура чистого доходу, %	Чистий дохід за 2023 рік	Структура чистого доходу, %	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7
1	експорт зернових культур, млн..грн.	4751	70	803	77	-83

Продовження табл.3.4

2	експорт борошномельної продукції, круп, пластівців, мюслів та комбікормів, млн..грн.	1603	24	195	19	-88
3	послуги із портової перевалки, млн..грн.	458	7	47	4	-90
		Коментар частка ринку		Коментар частка ринку		Коментар темп росту ринку
1	експорт зернових культур	висока		висока		низький
2	експорт борошномельної продукції, круп, пластівців, мюслів та комбікормів	середня		середня		низький
3	послуги із портової перевалки	низька		низька		низький

Джерело: складено автором

Чистий дохід компанії за всіма напрямками міжнародної діяльності скоротився в 2023 році порівняно із 2022 роком.

Таблиця 3.5

**Стратегічні зони господарювання АТ «ДПЗКУ» (міжнародна діяльність) відповідно до розрахунків матриці БКГ**

№	Стратегічна зона господарювання	Категорія
1	2	3

Продовження табл.3.5

1	експорт зернових культур	дійні корови
2	експорт борошномельної продукції, круп, пластівців, мюслів та комбікормів	дійні корови
3	послуги із портової перевалки	собаки

Джерело: складено автором

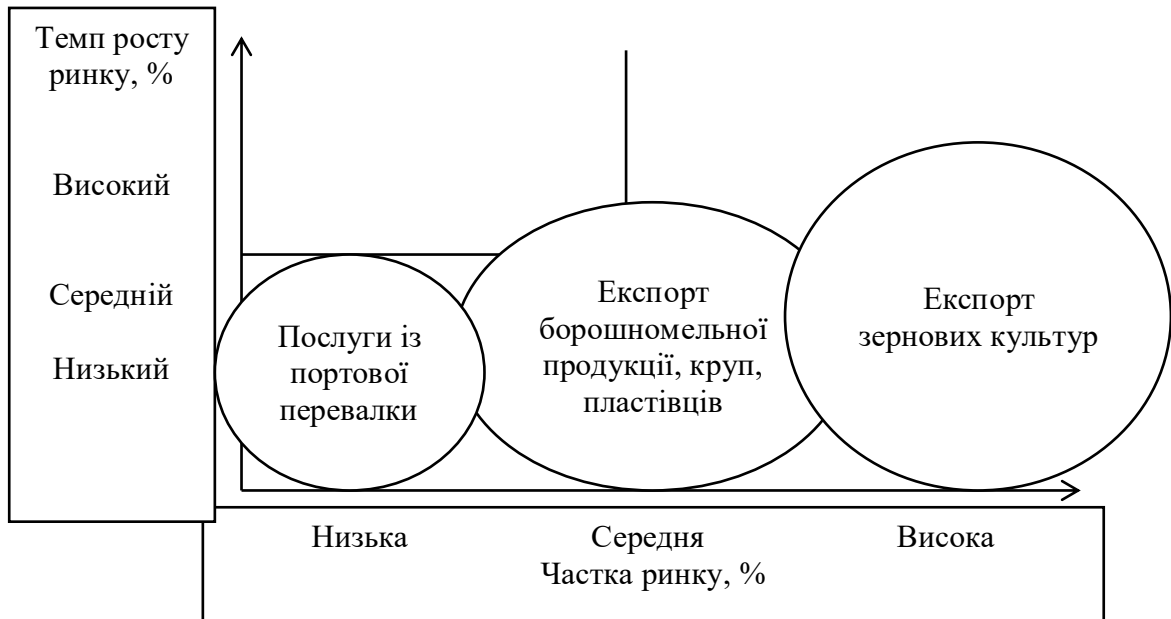


Рис.3.2. Стратегічні зони господарювання АТ «ДПЗКУ» (міжнародна діяльність) відповідно до розрахунків матриці БКГ

Джерело: складено автором

Такі стратегічні зони господарювання в міжнародній діяльності АТ «ДПЗКУ» - експорт зернових культур та експорт борошномельної продукції, круп, пластівців, мюслів та комбікормів віднесені до категорії «грошові мішки» або «дійні корови» - це підрозділи бізнес-діяльності, якими забезпечене отримання високих доходів у зрілих сегментах аграрного ринку, що є типовими за структурою та асортиментом і не мають суттєвих перспектив розвитку (за виключенням можливостей впровадження інноваційних моделей управління аграрним бізнесом).

Ринки є насиченими як продукцією, так і присутністю на них операторів ринку, темпи росту галузі відносно низькі (за умов воєнного стану скорочення обсягів виробництва аграрної продукції через тимчасову окупацію територій та складні безпекові умови господарювання), тому перспективи зростання з точки зору реалізації продукції на експорт обмежені. Також перспективи компанії на міжнародних ринках є обмеженими за рахунок цінової волатильності продукції через глобальні виклики на ринку, спричинені воєнними діями на ринку України (до воєнних дій Україна була головний гравцем на міжнародному ринку зернових культур). Цими підрозділами генеруються надлишкові грошові кошти, які інвестуються в подальшому в інші бізнес-сегменти.

«Собаки на сні» в продуктовому портфелі міжнародної діяльності АТ «ДПЗКУ» – це бізнес-напрямок *«послуги із портової перевалки»*, наразі це неперспективний сектор ринку через порушення логістичних ланцюгів в транспортних потоках. На жаль, держава не має достатніх інструментів із метою вирішення даної проблеми, і підприємство не може впливати на ці виклики. Цей бізнес-напрямок не є високоприбутковим (доходи становлять 4% в загальній структурі), даний бізнес-сегмент наразі потребує додаткових капіталовкладень через високі ризики в даному секторі бізнесу. Кошти на підтримку даного виду діяльності залучаються із доходів, згенерованих іншими напрямками діяльності - експорт зернових культур та експорт борошномельної продукції, круп, пластівців, мюслів та комбікормів.

У збалансованому господарському портфелі бізнес-організації різні види бізнесу повинні бути у всіх чотирьох типових категоріях відповідно до матриці БКГ. Продуктовий портфель міжнародної діяльності АТ «ДПЗКУ» представлений лише 2 категоріями, що доводить його незбалансованість, що в свою чергу чинить негативний вплив на ефективність конкурентної стратегії АТ «ДПЗКУ» на міжнародному ринку аграрних послуг.

При окресленні особливостей конкурентної стратегії АТ «ДПЗКУ» на міжнародному ринку аграрних послуг скористаємось також такими інструментами як матриця стратегій Ансофа (є аналітичним інструментом

стратегічного менеджменту, призначеним для визначення стратегії позиціонування товару на ринку) та матриця конкурентних стратегій Портера (є можливим визначення вибору стратегії в залежності від параметрів ринків збуту та стратегічних переваг).

Стратегію розширення асортименту та напрямків діяльності на міжнародному ринку візуалізуємо за допомогою матриці стратегій Ансофа (рис.3.3).

		Опис продукту	
		Існуючий продукт	Новий продукт
Опис ринку	Існуючий ринок – ринок аграрної продукції України / ринок аграрної продукції зарубіжних країн	Стратегія проникнення – активізація діяльності компанії в Україні та на міжнародних ринках (пропозиція всіх видів продукції в асортименті)	Стратегія розвитку продукту – розширення асортименту послуг «Послуги елеваторів» - оренда елеваторних площадок для підприємств країн ЄС (локація елеваторів в Західній Україні, за умов страхування воєнних ризиків) / будівництво елеваторів за умов дотаційного фінансування зі сторони уряду Польщі (на території Польщі)
	Новий ринок – ринок аграрної продукції України / ринок аграрної продукції зарубіжних країн (вихід на ринки інших країн)	Стратегія розвитку ринку – розширення асортименту існуючих товарних пропозицій	Стратегія диверсифікації – впровадження стратегії (вихід на кардинально нові за географічними та товарними характеристиками ринки) можливе за сприятливих умов впливу зовнішнього середовища та закінчення повномасштабної війни на території України

Рис.3.3. Матриця стратегій Ансофа

Джерело: складено автором

Отже, стратегією диверсифікації (після Перемоги) передбачається вихід на кардинально нові за географічними та товарними характеристиками ринки,

реалізація стратегії можлива за сприятливих умов впливу зовнішнього середовища та закінчення повномасштабної війни на території України. Стратегією проникнення передбачено активізацію діяльності компанії в Україні та на міжнародних ринках (пропозиція всіх видів продукції в асортименті). Стратегією розвитку ринку охоплені перспективи розширення асортименту існуючих товарних пропозицій.

Стратегією розвитку продукту передбачається реалізація проектів з розширення асортименту послуг «Послуги елеваторів» - оренда елеваторних площадок для підприємств країн ЄС (локація елеваторів в Західній Україні, за умов страхування воєнних ризиків) / будівництво елеваторів за умов дотаційного фінансування зі сторони уряду Польщі (на території Польщі).

Стратегію підвищення рівня пізнаваності бренду візуалізуємо за допомогою матриці конкурентних стратегій Портера (рис.3.4).

		Основна стратегічна перевага	
		Унікальність продукту (бренду) з точки зору покупця	Переваги в собівартості
Область конкуренції	Вся галузь	Диференціація - розширення можливостей діяльності бізнес – напрямку «Послуги елеваторів» - оренда площ для міжнародних компаній за умов страхування воєнних ризиків – будівництво елеваторів за умов дотаційного фінансування зі сторони уряду Польщі (на території Польщі)	Цінове лідерство – оптимізація цінових пріоритетів відповідно до тенденцій світового ринку аграрної продукції із врахування глобалізаційних викликів
	Один сегмент ринку	Лідерство в ніші - підвищення рівня пізнаваності бренду – розширення асортименту пропозицій	

*Рис.3.4. Матриця конкурентних стратегій Портера (стратегія підвищення рівня пізнаваності бренду)*

Джерело: складено автором

Отже, диференціацією охоплене розширення можливостей діяльності бізнес – напрямку «Послуги елеваторів» - оренда площ для міжнародних компаній за умов страхування воєнних ризиків – будівництво елеваторів за умов дотаційного фінансування зі сторони уряду Польщі (на території Польщі). В основі стратегії цінового лідерства лежить оптимізація цінових пріоритетів відповідно до тенденцій світового ринку аграрної продукції із врахування глобалізаційних викликів.

Враховуючи приведені в даному параграфі дослідження відносно особливостей конкурентної стратегії АТ «ДПЗКУ» на міжнародному ринку аграрних послуг, в наступному підрозділі визначимо напрямки посилення конкурентних позицій АТ «ДПЗКУ».

### 3.2. Напрямки посилення конкурентних позицій АТ «ДПЗКУ»

До впровадження пропонуються наступні напрямки посилення конкурентних позицій АТ «ДПЗКУ» (табл.3.6).

Таблиця 3.6

**Напрямки посилення конкурентних позицій АТ «ДПЗКУ»**

№	Напрямок посилення конкурентних позицій АТ «ДПЗКУ»	Мета	Перспективність за умов воєнного стану
1	Оренда елеваторних площадок для підприємств країн ЄС (локація елеваторів в Західній Україні, за умов страхування воєнних ризиків)	Завантаження потужностей елеваторних ємностей – зниження обсягів сільськогосподарського виробництва через воєнні дії, тому резервуари заповнені лише на 30% в середньому - експорт послуг елеваторів	За умов страхування воєнних ризиків, привабливості цін для партнерів

## Продовження табл.3.6

2	Будівництво елеваторів за умов дотаційного фінансування зі сторони уряду Польщі (на території Польщі)	Розширення обсягів діяльності в даному бізнес-сегменті – міжнародна діяльність	За умов фінансування проекту зі сторони держави (Україна) або Польщі, залучення фінансування на умовах грантових угод чи під привабливі умови кредитування в банках Польщі або України (державні ініціативи)
---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: складено автором

*Проект «Оренда елеваторних площадок для підприємств країн ЄС (локація елеваторів в Західній Україні)».* Слід наголосити, що елеваторні резервуари АТ «ДПЗКУ» розміщені в усіх регіонах України, в тому числі і областях із спільними кордонами із рф та рб, в областях із активними бойовими діями:

— Чернігівська область - Менське ХПП; Ічнянське ХПП; Хлібна база № 83 – скорочення обсягів виробництва аграрної продукції, відсоток завантаження резервуарів продукції станом на 01.01.2024 р. становив 20%;

— Сумська область - Буринський елеватор; Кролевецький КХП; Сумський КХП – скорочення обсягів виробництва аграрної продукції, відсоток завантаження резервуарів продукції станом на 01.01.2024 р. становив 30%;

— Харківська область - Савинський елеватор; Сахновщинський елеватор; Харківський КХП №2 – скорочення обсягів виробництва аграрної продукції, відсоток завантаження резервуарів продукції станом на 01.01.2024 р. становив 10%;

— Донецька область - Легендарненський елеватор; Роївський елеватор – скорочення обсягів виробництва аграрної продукції, відсоток завантаження резервуарів продукції станом на 01.01.2024 р. становив 10%.

Із цією метою пропонується реалізація наступних заходів:

— аналіз стану завантаження виробничих потужностей елеваторів по кожному елеватору в кожному регіоні;

— прогностичні оцінки щодо обсягів виробництва аграрної продукції на 2024 рік;

— прогнозування рівня завантаженості елеваторів із врахуванням обсягів виробництва та поточного стану завантаження;

— перезавантаження резервуарів елеваторів відповідно до виробничих потужностей – досягнення 100% завантаження;

— перерозподіл продукції між елеваторами, зосередженими в регіонах України за виключенням елеваторів та території Західної України;

— розгляд можливостей оренди елеваторів на території Західної України підприємствам аграрного бізнесу Польщі. Рекламувати дану можливість для підприємств Польщі можна через рекламу товарів та послуг на сайті Polsko-Ukraińska Izba Gospodarcza (є двосторонньою польсько-українською торгово-промисловою палатою зі штаб-квартирою у Варшаві, має 21 представництво в Україні та Польщі).

Враховуючи опис задач в межах проекту «Оренда елеваторних площадок для підприємств країн ЄС (локація елеваторів в Західній Україні, за умов страхування воєнних ризиків)», доцільним є приведення в таблиці 3.7 матриці розподілу відповідальності серед співробітників корпорації. У вирішення задач, окреслених метою проекту, залучені співробітники: заступник директора із питань виробництва - ДВ, заступник директора по бізнесу-напряму «Послуги елеваторів» - ПЕ, заступник директора з логістики - ДЛ, фінансовий директор / фінансовий менеджер - ФД, економіст планового відділу - ПВ, керівник відділу маркетингу - ВМ.

Таблиця 3.7

**Матриця розподілу відповідальності між співробітниками в межах реалізації задач по проекту «Оренда елеваторних площадок для підприємств країн ЄС (локація елеваторів в Західній Україні)»**

№	Задачі / фахівці	ДВ	ПЕ	ДЛ	ФД	ПВ	ВМ
1	2	3	4	5	6	7	8
1	аналіз стану завантаження виробничих потужностей елеваторів (на поточну дату) – по кожному елеватору в регіоні – оціночні категорії в % та тоннах	*	*				
2	прогнозні оцінки щодо обсягів виробництва аграрної продукції за 2024 рік – виходячи із площі засіяних сільськогосподарських угідь	*	*				
3	прогнозування рівня завантаженості із врахуванням обсягів виробництва – по кожному елеватору в регіоні – оціночні категорії в % та тоннах	*	*	*			
4	перезавантаження резервуарів елеваторів - з точки зору реалізації операційних процесів		*				
5	перерозподіл продукції між елеваторами – з точки зору перерозподілу обсягів зернової продукції між резервуарами	*	*	*			
6	розгляд можливостей оренди елеваторів на території Західної України підприємствам аграрного бізнесу Польщі				*	*	*

Джерело: складено автором

Таким чином, здебільшого задачі по реалізації проекту «Оренда елеваторних площадок для підприємств країн ЄС (локація елеваторів в Західній Україні)» покладатимуться на заступника директора із питань виробництва та заступника директора по бізнесу-напрямку «Послуги елеваторів». Ці співробітники аналізуватимуть фактичний стан завантаження продукцією

елеваторів та прийматимуть рішення щодо перерозподілу продукції між елеваторами – з точки зору перерозподілу обсягів зернової продукції між резервуарами та реалізації операційних процесів.

*Проект «Будівництво елеваторів за умов дотаційного фінансування зі сторони уряду Польщі (на території Польщі)».* Наразі в Україні в умовах повномасштабної війни, розв'язаної країною-агресором РФ, питання постачання зернових культур на міжнародні ринку, так називаних «зернових угод» обговорюється на рівні урядів країн, задіяних в реалізації даних угод. Зокрема фахівці державних органів управління США у тісній взаємодії із урядами країн Європейського Союзу та Великою Британією працюють над оптимізацією умов організації логістичних потоків із питань вивезення зернових культур з України за допомогою залізничного транспорту та через будівництво елеваторів в прикордонних регіонах - спільні кордони із країнами ЄС.

Необхідність реалізації даних проектів пояснена насамперед тим, що наразі експорт зерна через Чорне море є неможливим через високі ризики підриву вантажів на мінах або умисного пошкодження вантажу російськими військами. Також наразі досить гостро стоїть проблема знищення портової інфраструктури в Україні, що також ставить під сумнів подальші експортні угоди по збуту зерна в інші країни світу. Звісно, це все чинить виключно негативний вплив на результативність міжнародної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, в тому числі і АТ «ДПЗКУ».

Наразі важливо відзначити перспективність проектів із будівництва елеваторів на території Польщі. Країни ЄС та США активно працюють над планами організації безпечного експорту зерна з України, на цій основі було прийняте рішення про побудову елеваторів на кордоні України із Польщею, що дозволить транспортувати зерно за допомогою поїздів «Українська залізниця» у зерносховища країн ЄС із подальшою реалізацією зерна в інші країни світу [США планують].

Уваги заслуговує досвід роботи, на нашу думку досить успішний, Польської компанії Feegum, якою активно реалізовані проекти із розбудови

мережі елеваторних резервуарів компанії «Епіцентр-Агро». За 35 років своєї діяльності компанія Feegum із невеликого оператора ринку елеваторного обладнання перейшла у статус міжнародного гравця. Значного поштовху у розвитку підприємства надала реалізація успішних проектів із українськими замовниками, які на відміну від господарств аграрного сектору Польщі потребують суттєво більших виробничих потужностей для здійснення сільськогосподарської діяльності та швидшого виконання будівельно-монтажних робіт в межах реалізованих проектів. Feegum має значний досвід роботи із елеваторами. Компанія має у власності власний (тестовий) елеватор на потужність в 25 тис. тонн зернових культур, де відбувається тестування та відпрацьовування всіх технологій виробництва перед їх впровадженням в серійне виробництво на замовлення клієнта [сайт компанії Feegum].

Враховуючи складні та нетипові умови роботи в умовах підвищеної ризиковості та волатильності із представниками українського аграрного сектору, що спричинене активними бойовими діями та порушеннями ланцюгів постачання (деталізований опис проблеми приведений вище), компанією Feegum розроблені та впроваджені в практику привабливі умови співпраці з точки зору фінансування проектів із будівництва елеваторів. Компанія при укладанні угод із українськими партнерами надає можливості кредитування угоди в банку Польщі та страхування угоди на виробництво елеваторів в компанії Kuke.

Отже, Feegum є провідним виробником комплексних елеваторів для зберігання зерна, яким пропонуються високотехнологічні продукти в пакеті із послугами страхування і оптимальної моделі фінансування проекту. Швидка модель фінансування реалізації експортних контрактів ґрунтується на основі схеми кредитування постачальника, і була вже успішно втілена фірмою Feegum на українському ринку та ринку Польщі при реалізації проектів із будівництва елеваторів на замовлення українських партнерів (рис.3.5).



Рис.3.5. Схема угоди із Feerum

Джерело: візуалізовано автором за даними сайту компанії Feerum

Умови страхування експортних кредитів згідно зі стандартами ОЕСР на умовах співпраці з Feerum. Компанія є посередником в оформленні необхідних фінансових і правових документів, що є важливими для страхових та фінансових установ. Рішення щодо погодження страхового покриття Куке вимагає прийняття позитивного рішення відносно оцінки ризиковості угоди.

Загальні принципи укладання угоди ОЕСР про засади експортного контракту: передплата в розмірі не менше 15% від вартості угоди, термін угоди не перевищує 10 років.

В наступному параграфі оцінимо економічну ефективність заходів посилення конкурентних позицій АТ «ДПЗКУ» на міжнародному ринку.

### 3.3. Економічна ефективність заходів посилення конкурентних позицій АТ «ДПЗКУ» на міжнародному ринку

Даний параграф побудуємо виходячи із представлення розрахунків за кожним розглянутим в параграфі 3.3 проектом.

Проект «Оренда елеваторних площадок для підприємств країн ЄС (локація елеваторів в Західній Україні)».

За даними керівника бізнесу – напрямку діяльності «Послуги елеваторів» виробнича потужність одного елеватора АТ «ДПЗКУ» становить 60 тис.тонн.

АТ «ДПЗКУ» - лідер серед операторів ринку зберігання зернових та олійних культур в Україні, елеваторні потужності - 3,75 млн. тонн.

В параграфі 3.3 приведена інформація про поточний стан завантаження продукцією елеваторів у прифронтових регіонах. В таблиці 3.8 приведемо кількісні показники щодо завантаження продукцією елеваторів.

Таблиця 3.8

**Поточний стан завантаження продукцією елеваторів АТ «ДПЗКУ»**

№	Елеваторний комплекс	Кількість елеваторів	Кількість тон – виробнича потужність, тис.тон	Зберігається станом на 01.04.2024 р., тис.тон	Відсоток завантаження
1	2	3	4	5	6
1	Чернігівська область		360	90	25
	Менське ХПП	2	120	30	25
	Ічнянське ХПП	3	180	35	19
	Хлібна база № 83	1	60	25	42
2	Сумська область		360	120	33
	Буринський елеватор	1	60	20	33
	Кролевецький КХП	3	180	45	25
	Сумський КХП	2	120	55	46
3	Харківська область		300	40	13
	Савинський елеватор	2	120	15	13
	Сахновщинський елеватор	1	60	10	17
	Харківський КХП №2	2	120	15	13
4	Донецька область		120	15	13
	Легендарненський елеватор	1	60	10	17
	Роївський елеватор	1	60	5	8

Джерело: складено автором

В таблиці 3.9 визначимо резерв потужностей елеваторів Чернігівської, Сумської, Харківської та Донецької областей –  $1140 (360+360+300+120)-265 (90+120+40+15) = 875$  тис.тон. Розподілимо зерно із елеваторів із Західних

регіонів на ці елеватори (Івано-Франківська, Тернопільська, Рівненська, Львівська області) (табл.3.9).

Таблиця 3.9

**Перерозподіл зернової продукції із елеваторів з Західних регіонів на елеватори Чернігівської, Сумської, Харківської та Донецької областей**

№	Елеваторний комплекс	Кількість елеваторів	Кількість тон – виробнича потужність, тис.тон	Зберігається станом на 01.04.2024 р., тис.тон	Відсоток завантаження
1	2	3	4	5	6
1	Івано-Франківська область		120	75	63%
	Галицький КХП	2	120	75	63%
2	Тернопільська область		60	65	108%
	Тернопільський КХП	1	60	65	108%
3	Львівська область		120	135	113%
	Львівський КХП	1	60	60	100%
	Стрийський КХП №2	1	60	75	125%
4	Рівненська область		120	80	67%
	Дубенський КХП	2	120	80	67%

Джерело: складено автором

355 тис.тон доцільно перемістити на елеватори Чернігівської, Сумської, Харківської та Донецької областей. Отже, виробничі потужності Західних регіонів будуть запропоновані для оренди польським компаніям для зберігання 420 тис.тон зернових культур. Інформація про цінові пропозиції на послуги елеваторів компанії приведена в Додатку Б. На основі цього складемо прогнозний Звіт про фінансові результати від реалізації проекту «Оренда елеваторних площадок для підприємств країн ЄС (локація елеваторів в Західній Україні)» на 2025-2027 рр.

Таким чином, приведені в таблиці 3.10 розрахунки демонструють наступне: чистий дохід від реалізації проекту по оренді резервуарів елеваторів операторам польського ринку за 3 роки складе 2049 млн.грн., валовий прибуток

– 1114 млн.грн. Чистий дохід від реалізації проекту по оренді резервуарів елеваторів операторам українського ринку за 3 роки складе 1429 млн.грн., валовий прибуток – 495 млн.грн. При цьому рентабельність угоди із польським оператором становитиме 54,4%, а з оператором українського ринку – 34,6%, що доводить ефективність угоди.

Таблиця 3.10

**Прогнозний Звіт про фінансові результати від реалізації проекту  
«Оренда елеваторних площадок для підприємств країн ЄС (локація  
елеваторів в Західній Україні)» на 2025-2027 рр.**

№	Показник	2025	2026	2027	Разом
1	2	3	4	5	6
	Угода із польським контрагентом				
1	Кількість тис.тон зернових для зберігання	420	420	420	
2	Ціна на зберігання 1 тони для польського контрагента (планується щорічне підвищення цін на 5%) – середня ціна, грн./тн-день	4,3	4,5	4,7	
3	Собівартість 1 тони зберігання (планується щорічне підвищення на 3%), грн./тн-день	2,0	2,1	2,1	
4	Чистий дохід, тис.грн.	650160	682668	716801	2049629
5	Собівартість, тис.грн.	302400	311472	320816	934688
6	Валовий прибуток, тис.грн.	347760	371196	395985	1114941
7	Рентабельність угоди за валовим прибутком, %	53,5%	54,4%	55,2%	54,4%
	Угода з українським контрагентом				
1	Ціна на зберігання 1 тони для українського контрагента (планується щорічне підвищення цін на 5%) – середня ціна, грн./тн-день	3,0	3,2	3,3	
2	Собівартість 1 тони зберігання, грн./тн-день	2,0	2,1	2,1	
3	Чистий дохід, тис.грн.	453600	476280	500094	1429974
4	Собівартість, тис.грн.	302400	311472	320816	934688
5	Валовий прибуток, тис.грн.	151200	164808	179278	495286

## Продовження табл.3.10

6	Рентабельність угоди за валовим прибутком, %	33,3%	34,6%	35,8%	34,6%
7	Ефективність угоди – порівняння рентабельності	20,2%	19,8%	19,4%	19,8%

Джерело: складено автором

*Проект «Будівництво елеваторів за умов дотаційного фінансування зі сторони уряду Польщі (на території Польщі)».*

В таблиці 3.11 приведемо основні параметри пропонованого до впровадження проекту із будівництва елеваторів за умов дотаційного фінансування зі сторони уряду Польщі (на території Польщі).

Таблиця 3.11

**Основні параметри пропонованого до впровадження проекту із будівництва елеваторів за умов дотаційного фінансування зі сторони уряду Польщі (на території Польщі)**

№	Параметр проекту	Характеристика параметру проекту
1	2	3
1	Терміни будівництва	12 місяців
2	Підрядна організація	Польська компанія Feegum Конкурентні переваги: використання у будівництві силосів збільшеного отвору і більш товстих листів відповідно до стандартів сейсміки. Зерноховища за технологіями компанії можуть бути успішно побудовані навіть в районах високої сейсмічної активності. Дахи елеваторів мають спеціальне полімерне покриття
3	Вартість проекту із будівництва елеваторів, виходячи із досвіду роботи підрядника	Планується будівництво елеватора загальною потужністю зберігання в 300 тис.тон. Вартість проекту 70 млн. дол.. США.

## Продовження табл.3.11

4	Джерела фінансування	Фінансування уряду Польщі на умовах пільгового кредитування (5% річних строком на 10 років). За цих умов формуватиметься пільгова вартість для зберігання зерна для польських операторів ринку
5	Виробнича потужність елеватору	300 тис.тон. – 6 елеваторних установок, кожна потужністю в 50 тис.тон.

Джерело: складено автором

На основі приведених вище параметрів проекту «Будівництво елеваторів за умов дотаційного фінансування зі сторони уряду Польщі (на території Польщі)» складемо прогнозний Звіт про фінансові результати від реалізації проекту (оренда потужностей елеваторів для зберігання зерна польським операторам ринку)» на 2025-2027 рр. Таким чином, приведені в таблиці 3.12 розрахунки демонструють наступне: чистий дохід від реалізації проекту по оренді резервуарів елеваторів операторам польського ринку на території Польщі за 3 роки складе 1872 млн.грн., валовий прибуток – 1038 млн.грн.

Таблиця 3.12

**Прогнозний Звіт про фінансові результати від реалізації проекту «Будівництво елеваторів за умов дотаційного фінансування зі сторони уряду Польщі (на території Польщі)» на 2025-2027 рр.**

№	Показник	2025	2026	2027	Разом
1	2	3	4	5	6
	Угода із польським контрагентом				
1	Кількість тис.тон зернових для зберігання	300	300	300	
2	Ціна на зберігання 1 тони для польського контрагента (планується щорічне підвищення цін на 5%) – середня ціна, грн./тн-день	5,5	5,8	6,1	
3	Собівартість 1 тони зберігання (планується щорічне підвищення на 3%), грн./тн-день	2,5	2,6	2,7	
4	Чистий дохід, тис.грн.	594000	623700	654885	1872585

Продовження табл.3.12

5	Собівартість, тис.грн.	270000	278100	286443	834543
6	Валовий прибуток, тис.грн.	324000	345600	368442	1038042
7	Рентабельність угоди за валовим прибутком, %	54,5%	55,4%	56,3%	55,4%
	За умови реалізації угоди на ринку України				
1	Ціна на зберігання 1 тони для українського контрагента (планується щорічне підвищення цін на 5%) – середня ціна, грн./тн-день	3,0	3,2	3,3	
2	Собівартість 1 тони зберігання, грн./тн-день	2,5	2,6	2,7	
3	Чистий дохід, тис.грн.	324000	340200	357210	1021410
4	Собівартість, тис.грн.	270000	278100	286443	834543
5	Валовий прибуток, тис.грн.	54000	62100	70767	186867
6	Рентабельність угоди за валовим прибутком, %	16,7%	18,3%	19,8%	18,3%
7	Ефективність угоди – порівняння рентабельності	37,9%	37,2%	36,4%	37,1%

Джерело: складено автором

Чистий дохід від реалізації проекту по оренді резервуарів елеваторів операторам українського ринку (за умови будівництва нових елеваторів в Україні) за 3 роки складе 1021 млн.грн., валовий прибуток – 186 млн.грн. При цьому рентабельність угоди із польським оператором становитиме 55,4%, а з оператором українського ринку – 18,3%, що доводить ефективність угоди.

Оскільки даний проект є інвестиційним (інвестиційний бюджет становить 70 млн. дол. США. – еквівалент 300 млн.грн.), доцільним є приведення в таблиці 3.13 розрахунку показників ефективності даного проекту.

Таблиця 3.13

**Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту  
«Будівництво елеваторів за умов дотаційного фінансування зі сторони  
уряду Польщі (на території Польщі)» на 2025-2027 рр.**

№	Показник	2024	2025	2026	2027	Разом
1	2	3	4	5	6	7
Угода із польським контрагентом						
1	Кількість тис.тон зернових для зберігання		300	300	300	
2	Чистий дохід, тис.грн.		594000	623700	654885	1872585
3	Собівартість, тис.грн.		270000	278100	286443	834543
4	Валовий прибуток, тис.грн.		324000	345600	368442	1038042
5	Витрати на сплату відсотків, тис.грн.		15000	15000	15000	45000
6	Грошовий потік, тис.грн.		309000	330600	353442	993042
7	Коефіцієнт дисконтування (10%)	1	0,909	0,826	0,751	
8	Амортизація, тис.грн. (період корисного користування 25 років)		12000	12000	12000	36000
9	Дисконтований грошовий потік, тис.грн.		292909	285223	277546	855678
10	Інвестиційні ресурси, тис.грн.	300000				
11	Чистий приведений дохід, тис.грн.	555678				
12	Індекс дохідності, %	2,85				
13	Період окупності, років	1,05				
За умови реалізації угоди на ринку України						
1	Кількість тис.тон зернових для зберігання					
2	Чистий дохід, тис.грн.		324000	340200	357210	1021410
3	Собівартість, тис.грн.		270000	278100	286443	834543

## Продовження табл.3.13

4	Валовий прибуток, тис.грн.		54000	62100	70767	186867
5	Витрати на сплату відсотків, тис.грн.		15000	15000	15000	45000
6	Грошовий потік, тис.грн.		39000	47100	55767	141867
7	Коефіцієнт дисконтування (10%)	1	0,909	0,826	0,751	
8	Амортизація, тис.грн. (період корисного користування 25 років)		12000	12000	12000	36000
9	Дисконтований грошовий потік, тис.грн.		47455	50926	53899	152279
10	Інвестиційні ресурси, тис.грн.	300000				
11	Чистий приведений дохід, тис.грн.	-147721				
12	Індекс дохідності, %	0,51				
13	Період окупності, років	5,91				

Джерело: складено автором

Проект є прибутковим із точки зору інвестиційної привабливості, тому також може бути рекомендований до впровадження. Укладаючи угоду із польським контрагентом, проект окупиться за 1,05 років. За умов реалізації угоди на ринку України окупність складе 5,91 років, тому доцільніше обрати варіант 1.

Отже, розглянуті напрямки посилення конкурентних позицій АТ «ДПЗКУ» дозволять розширити обсяги міжнародної діяльності підприємства та закріпити свої позиції на міжнародній арені, зокрема на ринку Польщі.

### Висновки до розділу 3

На основі дослідження, приведеного в даному розділі, слід зробити наступні висновки. Акціонерне товариство «Державна продовольчо-зернова

корпорація України» є національним оператором зернового ринку України, лідером із надання послуг зберігання, переробки, перевалки та експорту зернових культур. Діяльність підприємства за 2021-2023 рр. була збитковою. Так, в 2023 році підприємством отриманий збиток в розмірі 11096 млн.грн. Скорочення обсягів діяльності та кількості угод на експорт пояснюється активними бойовими діями на території України. Воєнні дії на території України та наслідки, пов'язані із повномасштабним вторгненням, задають вектор розвитку не лише аграрному ринку України, а й світовому. Всі фактори чинять здебільшого негативний вплив на діяльність корпорації, тому важливим є перегляд конкурентної стратегії АТ «ДПЗКУ» за умов воєнного стану.

Стратегією диверсифікації (після Перемоги) передбачається вихід на кардинально нові за географічними та товарними характеристиками ринки, реалізація стратегії можлива за сприятливих умов впливу зовнішнього середовища та закінчення повномасштабної війни на території України. Стратегією проникнення передбачено активізацію діяльності компанії в Україні та на міжнародних ринках (пропозиція всіх видів продукції в асортименті). Стратегією розвитку ринку охоплені перспективи розширення асортименту існуючих товарних пропозицій. Стратегією розвитку продукту передбачається реалізація проектів з розширення асортименту послуг «Послуги елеваторів» - оренда елеваторних площадок для підприємств країн ЄС (локація елеваторів в Західній Україні, за умов страхування воєнних ризиків) / будівництво елеваторів за умов дотаційного фінансування (уряд Польщі – розміщення елеваторів на території Польщі). Диференціацією охоплене розширення можливостей діяльності бізнесу – напрямку «Послуги елеваторів» - оренда площ для міжнародних компаній за умов страхування воєнних ризиків – будівництво елеваторів. В основі стратегії цінового лідерства лежить оптимізація цінових пріоритетів відповідно до тенденцій світового ринку аграрної продукції із врахування глобалізаційних викликів.

До впровадження пропонуються наступні напрямки посилення конкурентних позицій АТ «ДПЗКУ»: оренда елеваторних площадок для

підприємств країн ЄС (локація елеваторів в Західній Україні, за умов страхування воєнних ризиків); будівництво елеваторів за умов дотаційного фінансування зі сторони уряду Польщі (на території Польщі). Розглянуті напрямки посилення конкурентних позицій АТ «ДПЗКУ» дозволять розширити обсяги міжнародної діяльності підприємства та закріпити свої позиції на міжнародній арені, зокрема на ринку Польщі.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було досліджено конкурентоспроможність аграрного сектору мову глобальної нестабільності зокрема війни. Відповідно до поставлених завдань відобразив ключові висновки:

1. Було розроблено авторське визначення «конкурентоспроможності аграрного сектору», яке охоплює як зміст так і результати, роблячи його теоретично обґрунтованим та практично застосованим. Визначено та узагальнено ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність аграрного сектору.

2. Встановлено сучасну динаміку та тенденції розвитку аграрного сектору в умовах Російської військової агресії. А саме: війна в Україні негативно вплинула на аграрний сектор завдавши йому значних збитків. Прямі збитки стягнули 2,7 млрд дол. США станом на червень 2023р., а непрямі збитки прогнозується на рівні 40,3 млрд дол США. Незважаючи на складнощі очікується поступове відновлення аграрного сектору. За прогнозами у 2024р. обсяг експорту може сягати 45-50 млн тон, а у 2025р. 50-55 млн тон. Важливими факторами відновлення стануть: державна підтримка, розширення зеленого коридору, диверсифікація експортних ринків, провадження нових технологій та розробка переробної промисловості.

3. При дослідженні особливостей міжнародної експортної діяльності українських агрокомпаній було виявлено ряд ключових моментів. З одного боку, війна в Україні створила значні виклики для аграрного сектору. Зменшились обсяги експорту зернових, жирів та олії, готових продуктів із зерна, овочів. Виникли логістичні проблеми через порушення ланцюгів постачання та санкцій. З іншого боку, війна відкрила нові можливості. Зросли обсяги експорту насіння олійних культур, продукції з м'яса та риби, цукру. Відбувається диверсифікація ринку збуту, зростає експорт до країн Азії та Африки. Важливу роль в експортній діяльності відіграє Державна продовольча-зернова компанія України (ДПЗКУ). Держава також вживає заходів щодо стимулювання приватного сектору. Незважаючи на всі виклики, перспективи

розвиток експорту української аграрної продукції залишається сприятливим. Очікується зростання світового попиту.

4. Визначено поточний стан макроекономічного середовища в Україні негативно впливає на діяльність АТ "ДПЗКУ", обумовлюючи збитковість протягом 2021-2023 років та скорочення обсягів діяльності. Незважаючи на це, компанія володіє значними конкурентними позиціями, маючи 10% сертифікованих елеваторних потужностей, 6% можливостей портових терміналів та 10% частку на ринку борошна, круп та комбікормів.

5. В ході дослідження було використано інструмент стратегічного аналізу як матриця БКГ. Під час побудови матрицю та її аналізу було виділено 2 категорії а саме «Діні корови» - до яких відносять - експорт зернових культур та експорт борошномельний продукції, круп, пластівців, ну слів та комбікормі. До категорії «собаки насінні» в продуктовому портфелі міжнародної діяльності АТ «ДПЗКУ» відносяться послуги із портової перевалки. Наразі це не перспективний сектор ринку через порушення логістичних ланцюгів в транспортних потоків. Продуктовий портфель ДПЗКУ представлений лише 2 категоріями, що доводить його незбалансованість, що в свою чергу чинить негативний вплив на ефективність конкурентної позиції на міжнародному ринку аграрних послуг.

6. Розкрито план дій для посилення конкурентних позицій рекомендується реалізувати комплексний план дій, який включає оренду елеваторних площадок для європейських підприємств та будівництво нових елеваторів за умов дотаційного фінансування. Додатково, план може передбачати фільтрацію клієнтів, підвищення цін для експортно орієнтованих компаній, посилення ресурсної ефективності, виділення нішової спеціалізації, залучення великих державних та іноземних клієнтів, а також співпрацю з іноземними офісами для рекрутингу кваліфікованих кадрів.

6. До впровадження пропонуються наступні напрямки посилення конкурентних позицій АТ «ДПЗКУ»: оренда елеваторних площадок для підприємств країн ЄС (локація елеваторів в Західній Україні, за умов

страхування воєнних ризиків); будівництво елеваторів за умов дотаційного фінансування зі сторони уряду Польщі (на території Польщі). Розглянуті напрямки посилення конкурентних позицій АТ «ДПЗКУ» дозволять розширити обсяги міжнародної діяльності підприємства та закріпити свої позиції на міжнародній арені, зокрема на ринку Польщі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичні звіти. URL: <https://www.ukrinform.ua/>
2. Багорова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є., Гетьман О.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник. К: Центр навчальної літератури, 2014. 580 с.
3. Білянський Ю.О. Євроінтеграційний потенціал експортної діяльності підприємств аграрного сектору економіки. Науковий економічний журнал «Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу». 2020. №1(47). С.54-63.
4. Бюлетень поточного стану торговельних відносин між Україною та ЄС / Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=ae131754-36dc-4e6f-9a8f-89e872b8b451&title=BiuletenPotochnogoStanuTorgovelnikhVidnosinMizhUkrainoiuTas>
5. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
6. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
7. Волошан І.Г. Методичний підхід до оцінки ефективності експортної діяльності промислового підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Випуск 24. С. 74-77.
8. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Зовнішньоекономічна діяльність та результативність функціонування аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2021. № 4. С. 6–17.
9. Гайда Ю.І. Ринок зерна в ретроспективі та перспективі: глобальний аналіз. Innovation and Sustainability. 2023. №4. С. 30–40
10. Греца В.Я. Модифікація податкової системи в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2023. Серія ПРАВО. Випуск 78: частина 2. С. 24-31.
11. Гринів Т.В. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. Академічні візії. 2022. №13. С.

12. Дзуліт З.П., Педос В.О. Окремі аспекти особливостей стратегії зовнішньої економічної діяльності підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 18. С. 196–200.
13. Державна продовольчо-зернова корпорація України – ДПЗКУ. (n.d.) відновлено April 12. 2024. URL: [www.pzcu.gov.ua/](http://www.pzcu.gov.ua/)
14. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
15. Державне регулювання ринку зерна. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=145>
16. Дмитренко Н.М. Конкурентоспроможність переробних підприємств малого бізнесу в АПК: Автореф. дис. канд. екон. наук. – Дніпропетровськ: ДДАУ, 2008.- С.6.
17. Довідник менеджера по управлінню конкурентоспроможністю для магістрів усіх форм навчання / [укл.: А.Д. Дудник]. – К.: КНЕУ, 1999. – 60с.
18. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навч. посіб.] / І.З. Должанський, Т.О Загорна. – К., 2006. –384с.
19. Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2024. URL: [jarch.donnu.edu.ua/article/view/9659/9588](http://jarch.donnu.edu.ua/article/view/9659/9588)
20. ДПЗКУ відновлено April 12. 2024. URL: [latifundist.com/kompanii/229-gpzku](http://latifundist.com/kompanii/229-gpzku)
21. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посібник. К.: Вид-во ЦУЛ, 2012. 172 с.
22. Експорт з України під час війни: як змінилась структура .... (n.d.) відновлено April 12. 2024. URL: [www.epravda.com.ua/columns/2022/10/24/692959/](http://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/24/692959/)
23. Експортувати, не можна залишити, або Біль сучасного експорту української агропродукції 2024. URL: [kurkul.com](http://kurkul.com)
24. Європейський Союз. URL: [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles\\_en](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles_en)

25. Єрмаков О.Ю., Єсаулов В.А. Конкуренентоспроможність сільськогосподарських підприємств на ринку продукції рослинництва. Біоекономіка і аграрний бізнес. 2016. №247.С.130-141.
26. Жигалкевич Ж.М., Станіславський О.В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. Економічний вісник НТТУ «КПІ». № 11. 2020. С. 116-123.
27. Загроза продовольчій безпеці світу / Міністерство закордонних справ України. 2023. URL: <https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu>
28. Залізнюк В. Експортні можливості українського бізнесу в контексті процесів європейської інтеграції. Економіка сталого розвитку: методологічні підходи та практичні рішення: колективна монографія / за заг. ред. О. Кендюхова. Київ : Центр освіт. літ-ри, 2016. С. 78–84.
29. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. KSE. Липень 2023. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June\\_Damages\\_UKR\\_-Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_-Report.pdf)
30. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю. Г. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.
31. Іванюта .В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності / В.Ф. Іванюта // Агроінком – 2008 – № 1-2. – С. 97-101.
32. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (13)
33. Конвенція ООН про зміну клімату (ПКЗК). URL: <https://unfccc.int/>
34. Кузьменко С.С. Організація експортно-імпортних операцій на рівні підприємства та шляхи її удосконалення. URL: [www.rusnauka.com/5.\\_NTSB\\_2007/Economics/20281.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5._NTSB_2007/Economics/20281.doc.htm)
35. Малік М.Й. Конкуренентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: [монографія.] / М.Й. Малік, О.А. Нужна. – К.: Інститут аграрної економіки, 2007. – 270с.

36. Міжнародний валютний фонд. URL: <https://www.imf.org/en/Home>
37. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/ua>
38. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/>
39. Національна академія аграрних наук України. URL: <http://naas.gov.ua/>
40. Національна антикорупційна рада України. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/>
41. Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/ES/Tov\\_q.pdf](https://bank.gov.ua/files/ES/Tov_q.pdf)
42. Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки". URL: <http://www.iae.org.ua/>
43. Новицький В.Є. Міжнародна економічна діяльність України: підручник. К.: КНЕУ, 2013. 948 с.
44. Олексій Павленко: Україна виконала експортну частину .... (n.d.) відновлено April 12. 2024. URL: [www.kmu.gov.ua/news/247891873](http://www.kmu.gov.ua/news/247891873)
45. Організація Об'єднаних Націй (ООН). URL: <https://www.un.org/en/>
46. Офіційний сайт АТ «ДПЗКУ». URL: <https://www.pzcu.gov.ua>
47. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
48. Офіційний сайт компанії Feerum. URL: <https://ukraina.feerum.pl/category/obiekty-zrealizowane/>
49. Офіційний сайт Polsko-Ukraińska Izba Gospodarcza. URL: <https://www.pol-ukr.com/uk/>
50. Переверзева А.В., Мала К.С. Експортна стратегія підприємства як основа діяльності на міжнародному ринку. Вісник Запорізького національного університету. 2017. №3(35). С. 103-108.
51. Перспективи розвитку ринку зерна України - Облік і фінанси АПК: освітній портал. 2024. URL: [magazine.faaf.org.ua](http://magazine.faaf.org.ua)

52. Польща має в 68 разів більше дотацій на сільське господарство, ніж Україна. URL: <https://agroportal.ua/news/eksklyuzivny/polshcha-maye-v-67-raziv-bilshe-dotaciy-na-silске-gospodarstvo-nizh-ukrajina>
53. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. / М. Портер. К. : Вид-во «Основи», 1998. 236 с
54. Проблеми експорту зерна через ЄС та потужностей зберігання. URL: <https://agrotimes.ua/interview/kompaniya-feerum-aktyvno-rozbudovuyeelevatornu-merezhu-kompaniyi-epicentr/>
55. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО). URL: <https://www.fao.org/home/en/>
56. Сахно А.А., Салькова І.Ю., Слободянюк А.О. Особливості оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2018. № 1(57). С. 77–86.
57. Світовий банк. URL: <https://www.worldbank.org/en/home>
58. Слюсарева Л.В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності експортно-імпортних операцій. Проблеми управління експортно-імпортною діяльністю: тези доповідей міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Львів 13 травня 2014 р., Львів, 2014. С. 88–89
59. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. — М.: Соцэкгиз, 1962. — 432 с.
60. Стан кредитування підприємств АПК у 2023 році. URL: <https://www.apk.sm.gov.ua/index.php/uk/golovna-storinka/2382-stan-kredytuvannya-pidpryyemstv-apk-u-2023-rotsi>
61. США планують побудувати у Польщі тимчасові елеватори для українського зерна. URL: <https://pravda.if.ua/ssha-planuyut-pobuduvaty-u-polshhi-tymchasovi-elevatory-dlya-ukrayinskogo-zerna/>
62. Тошина Н.М. Концептуальний підхід до формування експортної стратегії підприємства. Бізнес-навігатор. 2020. № 23. С. 56-62.
63. У 2022 році обсяги експорту української агропродукції до ЄС сягнули рекордного показника. URL: <https://latifundist.com/novosti/61089-u-syagnuli-rekordnogo-pokaznika>

2022-rotsi- obsyagi-eksportu-ukrayinskoyi-agroproduksiyi-do-yes-syagnuli-rekordnogo- pokaznika

64. Елеватори України. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/761-eksport-cherez-suhoputni-shlyahi-do-yes-mojlivosti>

65. Українське сільське господарство у воєнний час 2024. URL: [www.tni.org](http://www.tni.org)

66. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.

67. Хаєцька О.П. Сучасні тенденції зовнішньоекономічної діяльності України. Економіка. Фінанси. Право. 2017. No 2/2. С. 79–83.

68. Шульга В. Підтримка аграрного сектору в умовах воєнного стану: що варто знати?. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/analytics/213396\\_pdtrimka-agrarnogo-sektoru-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-varto-znati](https://jurliga.ligazakon.net/analytics/213396_pdtrimka-agrarnogo-sektoru-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-varto-znati)

69. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. — К.: Видавничий дім "Києво- Могиллянська академія", 2011. — 242 с.

70. Якубовський М.О. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2019. No 6. С. 9-14.

71. Boiko V. Algorithm of developing competitive strategies and the trends of realizing them for agricultural enterprises. ScienceRise. 2016. T. 2, N 1 (19). P. 30-34. DOI: 10.15587/2313-8416.2016.60349.

72. Essentials of International Economics: Questions & Answers. Edited by YuriyKozak, TadeuszSporek. Kiev-Katowice: CUL. 2014. 45 p.

73. Eurostat. European Commission URL: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>.

74. Feenstra Robert C. Advanced International Trade: Theory and Evidence. Princeton University Press, 2017. 178 p.

75. Grain Storage (вартість зберігання зерна в Польщі). URL: <https://romado.pl/en/usluga-magazynowania-zboz/>

76. Hausmann R. Structural transformation and patterns of comparative advantage in the product space John F. Kennedy School of Government, Harvard University. URL: <http://www.ricardohausmann.com/public-cations.php>
77. Hospers G.-J. Regional Economic Change in Europe: A NeoSchumpeterian Vision. London:LIT, 2021. 381 p.
78. Krugman P, Obstfield M., Melitz M. International economics: Theory and Policy (ninth edition). Wesley. 2012. 376 p.
79. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. FAO. URL: <https://doi.org/10.4060/cc3311en>
80. World Trade Organization. Trade in commercial services 2023. URL: [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2021\\_e/its13\\_trade\\_category\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2021_e/its13_trade_category_e.pdf)
81. World Trade Organization. World Trade 2023. URL: [http://www.wto.org/english/news\\_e/pres12\\_e/pr658\\_e.htm#chart2](http://www.wto.org/english/news_e/pres12_e/pr658_e.htm#chart2)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Звітність АТ «ДПЗКУ» за 2023 рік

Звіт про фінансові результати за 2023 рік, тис.грн.

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 730 363	9 656 530
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1 819 513 )	( 10 147 315 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	( 89 148 )	( 490 785 )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	38 408	85 667
<i>у тому числі:</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	32 848
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 350 225 )	( 497 626 )
Витрати на збут	2150	( 31 060 )	( 47 187 )
Інші операційні витрати	2180	( 797 383 )	( 144 675 )
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 1 229 408 )	( 1 094 606 )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	10 084	913 785
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>	<i>2241</i>	-	-
<i>дохід від благодійної діяльності</i>			
Фінансові витрати	2250	( 9 877 523 )	( 1 240 644 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на зовнішні статті</i>	<i>2275</i>	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	( 11 096 847 )	( 1 421 465 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( 11 096 847 )	( 1 421 465 )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(11 096 847)</b>	<b>(1 421 465)</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	983 118	8 487 889
Витрати на оплату праці	2505	527 486	699 748
Відрахування на соціальні заходи	2510	105 699	137 576
Амортизація	2515	100 361	108 928
Інші операційні витрати	2520	1 281 517	1 402 662
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>2 998 181</b>	<b>10 836 803</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	8677170	8677170
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	8677170	8677170
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(1 278,85555)	(163,81666)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(1 278,85555)	(163,81666)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Бондаренко Василь Михайлович

Головний бухгалтер

Мороз Дар'я Євгенівна



## Баланс на 31.12.2023 р., тис.грн.

Форм №1 Кол н. ДСЗ Д 1801001			
А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	11 679	2 888
первісна вартість	1001	22 160	22 140
накопичені амортизації	1002	10 481	19 245
Інвентурні матеріальні інвестиції	1005	345 889	336 931
Основи засоби	1010	3 031 721	2 942 545
первісна вартість	1011	2 546 754	2 556 944
знош	1012	515 075	614 399
Інвестиційні веруваності	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної веруваності	1016	-	-
Знош інвестиційної веруваності	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичені амортизації довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі іншої підприємстві	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокові дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відсереднені водити активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відсереднені акціонерні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у відрахуваннях страхових резервних фондів	1065	-	-
інші резервові активи	1090	-	-
Усього за рядком I	1095	3 389 289	3 282 351
<b>II. Оборотні активи</b>			
Залиш	1100	2 409 835	1 974 692
Виробничі залиш	1101	864 075	197 480
Інвентурне виробництво	1102	35 019	21 927
Готова продукція	1103	19 878	5 087
Товари	1104	1 790 903	1 750 278
Потенці біологічні активи	1110	37 623	45 952
Дебіторська заборгованість	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	938 983	1 256 202
Дебіторська заборгованість за рефінансуванням: за виданими позичками	1130	89 886	104 264
з бюджетом	1135	1 137 315	1 024 739
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 123	3 123
Дебіторська заборгованість за рефінансуванням з міжбанківських депозитів	1140	2	4 374
Дебіторська заборгованість за рефінансуванням із внутрішніх рефінансів	1145	-	-
інші поточні дебіторська заборгованість	1155	8 540	38 996
Потенці фінансові інвестиції	1160	-	-
Гривні та іноземні	1165	1 018 172	965 081
Готівка	1166	49	49
Резерви в банках	1167	1 018 123	965 032
Витрати майбутніх періодів	1170	17 132	36 448
Частина перефінансування у сировинних резервах	1180	-	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резерви збитих або резерви наліцують вилучити	1182	-	-

резерви на провізійних грошах	1183	-	-
інші страхові резерви	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>5 467 290</b>	<b>5 430 068</b>
<b>III. Взаємні активи, утримувані для протекції, та групи компаній</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>9 056 579</b>	<b>8 712 419</b>

Позит	Код раhou	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зарозрахований (поновлений) капітал	1400	807 717	807 717
Висхід до вилучення статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	2 265 081	2 264 656
Додатковий капітал	1410	63 987	63 987
Емісійні доходи	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (включений збиток)	1420	(20 339 551)	(21 235 953)
Висхідальний капітал	1425	( - )	( - )
Висхідальний капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(16 942 746)</b>	<b>(28 039 593)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені надходження зобов'язання	1500	371 913	371 913
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	20 339 339	31 877 352
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Бондовий дефіцит	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв наслідкових витрат	1532	-	-
резерв на виробничі грошові	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Прогозовий фонд	1540	-	-
Резерв на вилучення дебіторів	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>20 711 252</b>	<b>32 249 465</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Висхідні видани	1605	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 612 027	1 073
товари, роботи, послуги	1615	129 346	141 155
розрахунки з банками	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунки зі страховиками	1625	-	-
розрахунки з оплати праці	1630	85 590	54 475
Поточна кредиторська зобов'язаність за операціями з інвестиціями	1635	15 192	3 603
Поточна кредиторська зобов'язаність за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за операціями з діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	477 514	480 761
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені витрати доходу від перестраховки	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	3 321 482
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>5 288 673</b>	<b>4 582 547</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для протекції, та групами компаній</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів неарезанованим пенсійним фондом</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>9 056 579</b>	<b>8 712 419</b>

Керівник

Колесник Василь Михайлович

Головний бухгалтер

Мороз Дар'я Степанівна



<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальної одиниці за територією звітної організації

<sup>2</sup> Висхідальні в періоду, що відбувся, до звітності за звітним періодом включають активи, що реалізують державно-власні з об'єктів статистики

## Додаток Б

## Інформація про цінові пропозиції на послуги елеваторів компанії

Філії	Зернові (пшениця, ячмінь, просо, жито, гречка, овес, рис, сорго)						
	приймання		сушіння, грн./тн-%	очищення, грн./тн-%	зберігання, грн./тн-день	відвантаження	
	авто, грн./тн	з/д, грн./тн				авто, грн./тн	з/д, грн./тн
<b>ПІВНІЧНИЙ РЕГІОН</b>							
<b>Житомирська область</b>							
Бровківське ХПП	30,00	-	120,00	36,00	4,08	192,00	192,00
Черняхівський елеватор	26,70	26,70	108,60	31,80	4,02	198,00	198,00
<b>Чернігівська область</b>							
Менське ХПП	30,00	-	138,00	30,24	3,84	198,00	198,00
Ічнянське ХПП	33,00	-	90,00	34,20	3,84	198,00	198,00
Хлібна база № 83	30,00	-	90,00	36,00	3,60	186,00	186,00
<b>Сумська область</b>							
Буринський елеватор	30,00	-	111,60	30,00	3,30	192,00	192,00
Кролевецький КХП	29,40	29,40	110,04	40,02	3,36	196,02	196,02
Сумський КХП	29,34	-	96,84	39,42	3,30	199,80	199,80
<b>ПІВДЕННИЙ РЕГІОН</b>							
<b>Миколаївська область</b>							
Врадіївський елеватор	22,02	-	108,30	19,56	3,54	192,00	-
Новополтавський елеватор	13,38	-	120,00	29,94	3,72	198,00	-
<b>Одеська область</b>							
Одес.порт. елеватор	37,62	37,62	-	-	4,32	123,00	123,00
Кремідівське ХПП	30,36	32,70	156,60	28,50	3,12	172,80	184,20
<b>СХІДНИЙ РЕГІОН</b>							
<b>Харківська область</b>							
Савинський елеватор	28,02	-	192,00	28,98	5,04	210,00	210,00
Сахновщинський елеватор	32,58	-	146,22	21,30	3,12	209,82	209,82
Харківський КХП №2	24,00	-	141,00	30,00	3,84	195,00	195,00
<b>Донецька область</b>							
Легендарненський елеватор	-	-	162,00	29,76	2,34	184,62	184,62
Роївський елеватор	-	-	-	-	-	-	-
<b>ЦЕНТРАЛЬНИЙ РЕГІОН</b>							
<b>Черкаська область</b>							
Уманський елеватор	22,02	63,72	140,04	24,30	3,54	175,02	228,00
Хлібна база № 86	27,12	-	156,00	24,48	3,54	216,00	266,82
Шполянський елеватор	21,00	21,00	94,68	27,00	3,06	180,00	180,00
<b>Кіровоградська область</b>							
Кіровоградський КХП № 1	21,06	21,06	117,84	29,94	3,60	198,00	198,00
Новоукраїнський КХП	13,56	13,56	108,30	20,40	3,54	198,00	198,00
Хлібна база №78	14,64	-	110,40	22,08	3,54	198,00	204,00
<b>Полтавська область</b>							
Гребінківський елеватор	16,98	16,98	127,44	21,84	3,96	201,00	213,00
Кобеляцький КХП	35,40	-	133,44	27,60	3,72	190,02	201,60
Кременчутський КХП	-	-	126,00	31,50	3,72	190,20	201,60
Лубенський НОЗ	33,00	-	90,00	33,00	3,84	201,00	201,00
Пирятинський КХП	18,90	-	108,00	33,00	3,96	198,00	213,00
<b>Дніпропетровська область</b>							
Криворізький КХП	55,20	-	225,00	55,44	4,98	208,50	208,50
<b>ЗАХІДНИЙ РЕГІОН</b>							
<b>Івано-Франківська область</b>							
Галицький КХП	52,20	-	165,54	40,68	3,00	172,80	187,20
<b>Тернопільська область</b>							
Тернопільський КХП	49,02	57,00	162,00	48,00	4,50	192,00	213,00
<b>Львівська область</b>							
Львівський КХП	37,50	78,00	-	44,40	4,74	234,00	253,50
Стрийський КХП №2	45,36	54,00	93,00	31,68	3,90	216,00	241,80
<b>Хмельницька область</b>							
Богданівський КХП	29,04	-	120,00	27,90	117,00	202,80	202,80
Старокостянтинівський елеватор	26,28	52,56	134,88	27,84	3,96	189,00	218,52
<b>Рівненська область</b>							
Дубенський КХП	35,28	146,40	155,34	32,94	3,48	192,84	201,00
<b>Волинська область</b>							
Володимир-Волинський КХП	27,00	99,00	105,00	27,00	3,18	132,00	189,00