МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«Допущено до захисту»

«____» _____202__ р.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

_____ Інна НОВАК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП "БІАГР" ВЕЛИКОБАГАЧАНСЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент 2 курсу, 21м-з групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітня програма «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»)
ЛАПТЄВ Сергій Олександрович

Керівник: к.е.н., доцент
Марина ГОМЕНЮК

Умань – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП ----------8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ----------12

1.1. Сутність та зміст зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану ----------12

1.2. Тенденцій розвитку зовнішньоекономічної діяльності національних товаровиробників в умовах війни----------16

1.3. Використання методики бізнес-планування як інструменту планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства ----------22

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПП «БІАГР» НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ ----------32

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та зовнішньоекономічних операцій ПП «БІАГР»----------32

2.2. Показники ефективності зовнішньоторговельної діяльності ----------42

2.3. Оцінювання позиції ПП «БІАГР» у порівнянні з національними та зарубіжними конкурентами на ринку молокопродукції----------49

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «БІАГР» НА ОСНОВІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ----------56

3.1. Напрями розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства -56

3.2. Формування плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПП «БІАГР» ----------72

3.3. Розробка експортного плану ПП «БІАГР» та його економічна оцінка---79

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ----------91

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА----------94

ДОДАТКИ----------98

Вступ

Під впливом сучасних інтеграційних процесів національні товаровиробники зіштовхнулися із динамічною мінливістю внутрішнього та зовнішнього середовища в якому вони забезпечують виробничо-збутову діяльність. Динамічні зміни геополітичного та економічного рівня змушують товаровиробників підлаштовуватись до оточення та оперативно переорієнтовувати власний бізнес і стратегічні цілі та нові задачі. Звичайно, малому та середньому бізнесу значно легше реагувати на гнучкі та мінливі умови ринку, ніж великим. Звичайно велика кількість тривалих комплексних бізнес-процесів, тісно пов'язаних один з одним зумовлюють затримки у адаптованості, натомість наявність резервних фінансів завжди може виступати позитивним аспектом крупного бізнесового виробництва. Якщо один із певних бізнес-процесів товариства відчуває негативний вплив внутрішнього чи зовнішнього середовища, то відповідно вносяться зміни в роботу цілісної організації. Особливо, якщо дані виробничо-збутові процеси пов'язані із зовнішньоторговельною діяльністю, що в даних умовах господарювання є лідируючим фактором. Зазвичай бізнес процеси інтеграційного характеру стосуються закупівлі сировини, без якої неможливе повноциклове виробництво, або із реалізацією власного товару, що формує економічний ефект виробництва - дохід та прибуток. Зважаючи на дані ключові параметри, менеджмент кожного підприємства намагається забезпечити стабільність виробничо-збутової складової та забезпечити такі умови, які б змогли гарантувати своєчасну адаптованість до змін та не мали непередбачуваного впливу і відповідно негативних результатів.

Вагомим засобом ефективного управління підприємством у даних кризових та мінливих умовах функціонування є планування щодо розширення зовнішньоторговельної діяльності. Адже зазвичай процес планування забезпечує цілісність диверсифікованого бізнесу, а отже й мінімізацію ризиків, які пов'язані із негативним впливом внутрішнього та

зовнішнього середовища в якому розвивається підприємство.

Система оптимізованого планування щодо розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства є цілковитим комплексним процесом, з елементами оптимізації, в якому враховані різноманітні фактори. Вибір нового іноземного ринку зазвичай має бути вивченим та обґрунтованим, що й визначило мету та завдання даної дипломної роботи.

Теоретичною основою визначеної проблематики були дослідження сучасних теорій ринкової економіки, наукових концепцій, монографії та наукові публікації українських і зарубіжних учених з питань менеджменту, зовнішньоекономічної діяльності, систем управління розвитком підприємства, зокрема його зовнішньоторговельного потенціалу.

Питаннями удосконалення управління зовнішньоекономічної діяльності національних підприємств займались такі вчені, як О. Ковальська, О. Саміла, Л. Кривко, О. Кулишник, Т. Рибакова тощо.

Об'єкт дослідження – даної роботи є оцінка зовнішньоторговельного потенціалу ПП «БІАГР» м. Київ, та пошук напрямів його вдосконалення.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи зовнішньоекономічної діяльності та практичні інструменти, методи й прийоми оптимізації експортного потенціалу ПП «БІАГР».

Базою дослідження є ПП «БІАГР» м. Київ.

Метою дипломної роботи магістра є розробка теоретико-практичних основ розвитку зовнішньоекономічної діяльності на основі розширення експортного потенціалу ПП «БІАГР».

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- дослідження теоретичної сутності планування та формування стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності національних підприємств;
- визначення етапів системи планування зовнішньоторговельної діяльності підприємств;
- розгляд загальних характеристик діяльності ПП «БІАГР»;

- оцінка фінансового стану господарства та оцінка зовнішньоекономічного потенціалу ПП «БІАГР»;
- дослідження макро- та мікросередовище розвитку ПП «БІАГР»;
- обґрунтування напрямків оптимізації зовнішньоекономічного потенціалу ПП «БІАГР»;
- розробка експортного плану та обґрунтування економічної оцінки ефективності запропонованого напряму розширення зовнішньоекономічної діяльності ПП «БІАГР».

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі методи дослідження:

- методи порівняння та експертних оцінок (для визначення динамічних змін у господарському процесі товариства та формування пропозицій);
- аналітичні методи (застосовано при аналізі господарської діяльності у тому числі експортно-імпортних операцій);
- метод сценаріїв – при обґрунтуванні запропонованого напряму розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства
- методи дисконтування при розрахунку показників ефективності було використано, а також розрахована економічна ефективність зовнішньоекономічної угоди купівлі-продажу з використанням системи показників;
- статистичні методи дослідження числових даних: горизонтальний (динаміка показників) та вертикальний (структура показників).

Інформаційну базу дослідження склали: економічна література і періодичні видання, аналітичні дані з різних напрямків діяльності підприємництва молочної галузі, матеріали органів державної статистики України, програми розвитку підприємства, а також результати досліджень, виконаних автором.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 61 найменування. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінок. Робота містить 15 рисунків, 18 таблиць.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану

Ефективною формою діяльності кожної держави є виконання її міжнародних домовленостей та здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність виступає ключовим фактором у покращенні макро-показників, економічному добробуті держави, поліпшенні рівня життя населення визначеної країни та відповідно не лише визнанню за національних товаровиробників за кордоном, а й зміцненні конкурентоспроможності держави на міжнародному рівні. Вагомими джерелами одержання прибутку кожної держави є вдало виконані експортні операції як базова складова зовнішньоекономічної діяльності. В сучасних умовах виробництва проблематика ефективно діючого поприща зовнішньоекономічної діяльності національних товаровиробників як в Україні, так і на теренах міжнародного співтовариства є доконечно актуальною. Така форма економічної співпраці у інтеграційному просторі адаптована у сучасному глобальному світі та висуває вектор жорстких вимог за контролем якості продукції, її постійним науково-технічним оновленням та відповідно специфікацією й стандартизацією згідно міжнародних стандартів [4].

Попри те, що війна з Росією розпочалась у 2014 року, повномасштабне вторгнення у 2022 році утвердило увагу вищого політичного керівництва України до дипломатичного фронту роботи саме з іноземними та міжнародними партнерами. Активна робота уряду України над розширенням шляхів пошуку солідарності та підтримки міжнародних партнерів з Україною розпочалась у січні 2022 року [11].

Згідно з Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 «Про запровадження військового стану в Україні», затвердженого Законом України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX [19], починаючи з 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 року в Україні запроваджено військовий стан.

Нині Україна знаходиться в складних соціально-економічних умовах, пов'язаних з військовими діями, які мають негативний і руйнівний характер на економіку країни. Підтвердженням даних позицій, є таки критичні фактори [30]:

- пошкодження та знищення виробництва бюджетоутворюючих підприємств, а також цілих галузей господарювання на окремих регіонах держави;

- руйнування та підрив повномасштабної діяльності енергетичного сектору держави;

- часткове знищення та порушення міжнародних логістичних шляхів щодо транзиту, експорту та імпорту товарів зумовленого закриттям певних транспортних коридорів, або їх функціонування із значним перевантаженням, обмеженість руху та закриття пунктів пропуску авіаційного сполучення а також блокування роботи морських портів;

- руйнація великої кількості логістичних центрів та складських приміщень;

- окупація значної частини території України, знищення населення та руйнування виробничо-збутового сектора на даних територіях;

- унеможливлення інвестиційних потоків, значне сповільнення бізнес-активності, відсутність соціально-економічного розвитку цілих регіонів та складність щодо відновлення економічної стабільності та рентабельності суб'єктів господарювання у кризовому стані;

- значне зниження продуктивності та якості праці, психологічна дипресивність серед певних категорій населення та відтік кваліфікованих кадрів, унеможливила повноцінне навчання та підвищення кваліфікації

працівників. За даними УВКБ ООН станом на 21.02.2023 року з України до країни Європи та інші країни виїхало 8 087 952 біженців [35, 44, 52].

Саме завдяки злагодженій підтримці міжнародного співтовариства яка проявляється у формі знайомих і традиційних напрямів посилення превентивного санкційного тиску на країну-агресора національні товаровиробники зменшено відчувають негативний вплив від проявів масштабної агресії.

Утім, співпраця з міжнародними компаніями 24 лютого 2022 року набула нової форми та відповідно стала новою точкою відліку у побудові повноцінної міжнародної дипломатії воєнного часу. Адже, із перших годин повномасштабного вторгнення країни- агресора на територію України дипломатична комунікація уряду перейшла в формат цілодобового антикризового менеджменту з значною щільністю контактів із зарубіжними партнерами та широким порядком денним, щодо підтримки як в соціальному, економічному, політичному так і військовому вектору [26].

Тематично нині увага українського уряду зосереджена на таких питаннях:

- пошук умов політико-дипломатичної деескалації та припинення війни;
- зменшення масштабів гуманітарної катастрофи в Україні;
- посилення санкційного тиску на причетних до підтримки агресії Росії проти України;
- надання Україні військово-технічної допомоги у протистоянні з агресором;
- фіксація та документація фактів воєнних та інших тяжких злочинів, скоєних російськими окупантами;
- забезпечення гідних умов перебування українських біженців за кордоном;
- формування механізмів притягнення до відповідальності керівництва Росії за злочин агресії;

- надання фінансової та гуманітарної допомоги Україні від іноземних партнерів та міжнародних організацій на тлі значних збитків та ризиків руйнування стабільності фінансової системи України;

- питання конфіскації російських активів за кордоном та формування механізмів подальшого спрямування цих ресурсів на відновлення України;

- питання залучення іноземних коштів для відновлення пошкодженої інфраструктури в Україні, створення відповідної інституційної бази;

- розробка та просування президентської формули миру, гарантій безпеки Україні тощо [10].

Варто зауважити, що цілком події, які відбуваються на території України, звичайно не обмежуються лише нашими кордонами, вони мають глобальний характер. Сучасна інтернаціоналізація економічних систем є базовим фактором, який забезпечує зростання економіки кожної держави, розширення її можливостей та відповідно зміцнення світового співтовариства [1].

Отже, зовнішньоекономічна діяльність – це процес включення економіки певної країн до системи світового господарства, а також до процесів міжнародного поділу праці та міжнародної кооперації.

Саме тому зовнішньоекономічна діяльність, як процес міжнародної співпраці та змішаності національних економічних систем, зумовлює ефективний розвиток кожної країни світу в глобалізаційному просторі.

На нашу думку зовнішньоекономічна діяльність в Україні в умовах війни має величезне значення, адже саме за підтримки міжнародного партнерства відбуваються систематичні постачання зброї спрямованої на захист нашої держави від країни-агресора, відчувається стабілізація економіки, відновлення власної виробничо-збутової мережі, бізнес-активності вітчизняних підприємств.

Зовнішньоекономічна діяльність - це система економічних відносин в сфері експортно-імпортної складової діяльності господарюючих суб'єктів, яка пов'язана із виходом вітчизняних підприємства на зарубіжні ринки, а

також міжнародним виробництвом, фінансуванням та науково-технічним співробітництвом [12].

А сам процес розвитку зовнішньоекономічної діяльності - це залучення та використання різних форм співпраці на зарубіжному ринку, а також адаптованості структури експорту та імпорту [3].

1.2. Тенденцій розвитку зовнішньоекономічної діяльності національних товаровиробників в умовах війни

Згідно норм міжнародного права та національного законодавства зовнішньоекономічна діяльність реалізується на всіх рівнях економічних відносин:

- на рівні органів державної влади (спрямована на встановлення міждержавного економічного співробітництва, створення правових і торгово -політичних механізмів, що стимулюють розвиток і підвищення ефективності зовнішньоекономічних зв'язків),
- на рівні господарських організацій, (проявляється в укладенні та виконанні зовнішньоторговельних контрактів і договорів).

Зовнішньоекономічна діяльність на державному рівні передбачає необхідність у застосуванні регуляторних механізмів та інструментів, на їх ефективність також вказує динаміка експортно-імпортної активності національного бізнесу у військовий час (рис.1.1 та рис. 1.2) [7; 9].

Лінія тренду (експорт) у 2021 році вказує на досягнення та певні успіхи державних органів влади щодо регулюванні зовнішньоекономічної діяльності, оскільки Україні вдалося досягнути позитивного сальдо та відповідно стабілізувати експорт в кризових умовах пост-пандемічної нестабільності.

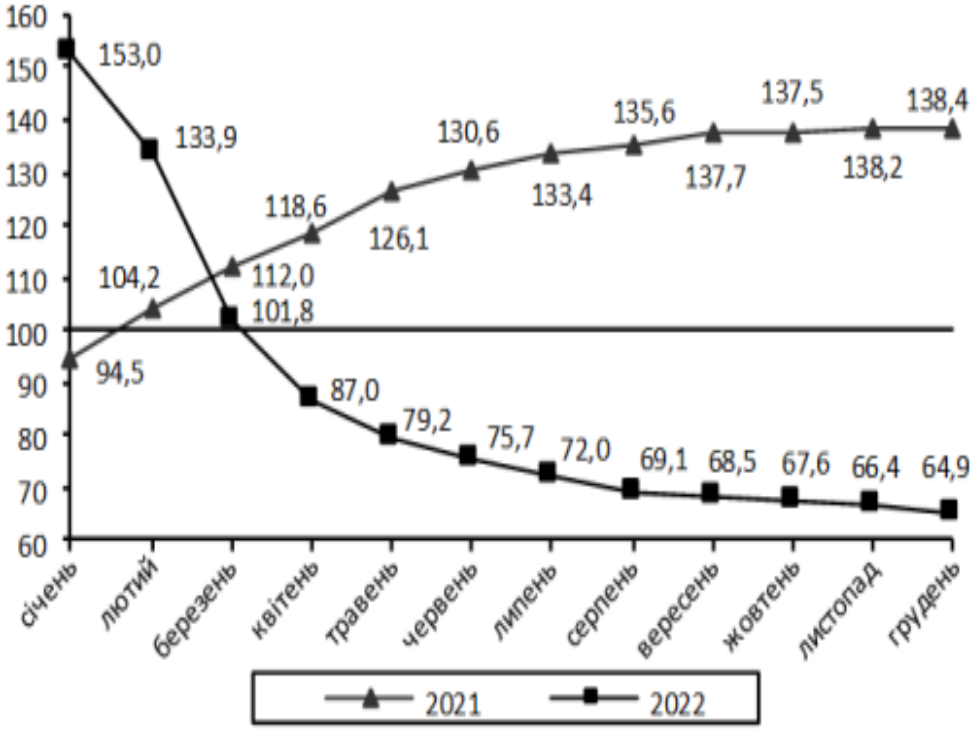

Рис. 1.1 Динаміка зростання (зниження) експорту товарів у 2021-2022 рр. (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком).

*Джерело: складено автором на основі [9, 23]

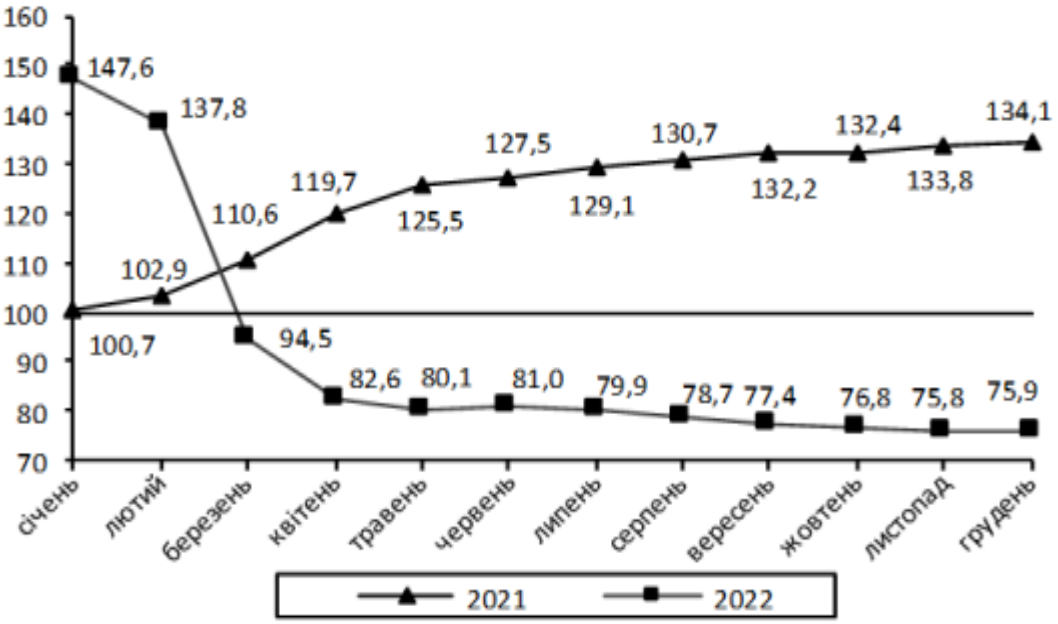

Рис. 1.2. Динаміка зростання (зниження) імпорту товарів 2021-2022 рр. (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)

*Джерело: складено автором на основі [9, 23]

Однак війна кардинально змінила умови для проведення уже укладених навіть міжнародних домовленостей і за результатами 2022 року лінія тренду свідчить про різке зниження показників експортної активності в Україні, яка наприкінці року стабілізувалась на нижчому рівні.

Динаміки імпорту у 2021 році також характеризувалась позитивними змінами, як збільшенням обсягів імпорту так і відносною стабілізацію його рівня. Проте військові дії як форс- мажор змінили, а подекуди навіть відмінили уже попередні домовленості, імпорт продовжив різке падіння, (рис. 1.2) [9, 17].

Економіка національного виробництва в регіональному та галузевому масштабі визначається відношенням обсягів експорту та імпорту (рис. 1.3).

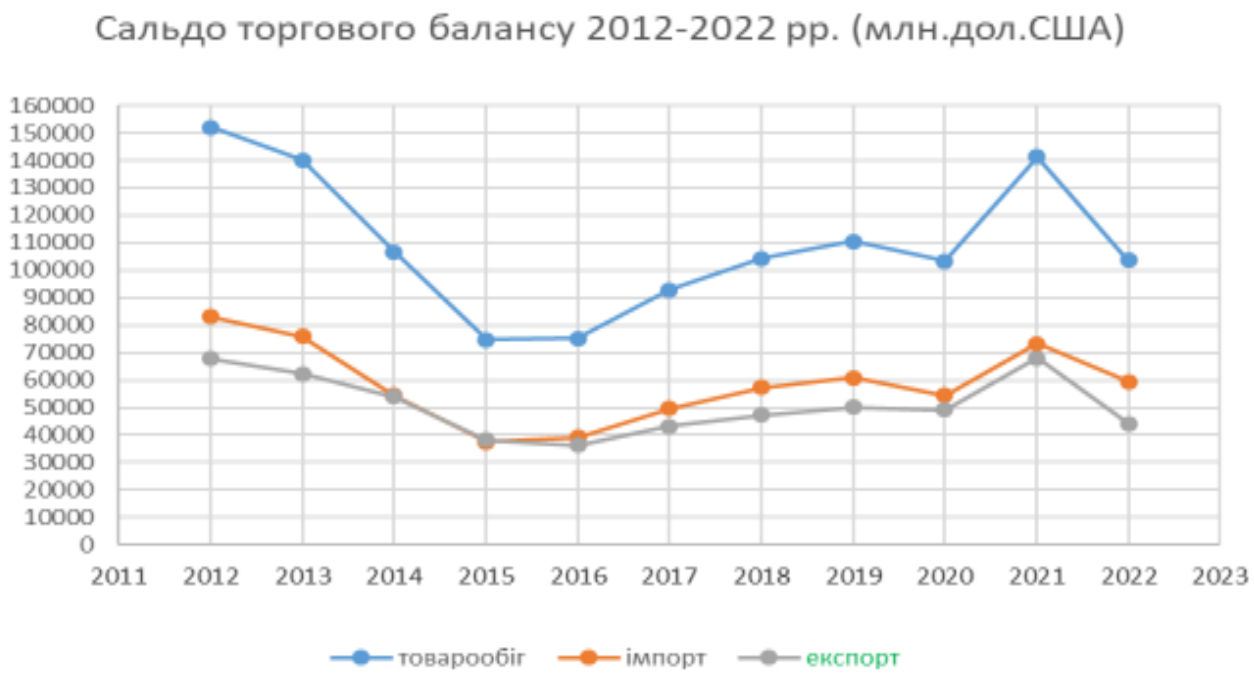

Рис. 1.3. Зовнішня торгівля України. Сальдо торгового балансу за період з 2012 по 2022 рік (млн. дол. США) за даними Державної служби статистики України та Державної митної служби України

*Джерело: складено автором на основі [9, 17]

Оцінюючи наведені дані, слід наголосити Україна, у зв'язку з об'єктивними причинами, у поточному періоді спостерігає зворотну

тенденцію економічного розвитку у міжнародному просторі, особливо це відмічається з початку війни. Такі значні зміни свідчать про складну економічну ситуацію в країні [20]

На нашу думку. саме, зовнішньоекономічні угоди є правовою формою забезпечення виконання якісної зовнішньоторговельної діяльності. А вся система міжнародної співпраці є потужним стимулом розвитку внутрішнього виробництва.

Війна негативно вплинула на традиційні маршрути експортно-імпортної діяльності та переміщення товарів через кордон України. Згідно даних таблиці 1.1, трансформація напрямів співпраці відбулась у напрямку країн ЄС. [9, 15].

Таблиця 1.1.

Основні напрямки експорту товарів з України в 2021-2022 роках

Країна імпортер	Питома вага в % за 2022 рік	Експорт з України в 2021 році, млрд.дол.США	Експорт з України в 2022 році, млрд.дол.США	Сальдо, 2022 рік до 2021 року, млрд.дол.США
Польща	15,08	5,23	6,66	**1,43**
Румунія	8,74	1,54	3,86	**2,32**
Туреччина	6,66	4,14	2,94	-1,20
Китай	5,59	8,00	2,47	-5,53
Угорщина	5,15	1,63	2,27	**0,64**
Німеччина	5,14	2,87	2,27	-0,60
Італія	3,73	3,47	1,65	-1,82
Іспанія	3,55	1,68	1,57	-0,11
Нідерланди	3,49	2,26	1,54	-0,72
Словаччина	3,42	1,00	1,51	**0,51**
Болгарія	3,23	0,84	1,43	**0,59**
Чехія	2,84	1,41	1,25	-0,16
Молдова, Республіка	2,09	0,86	0,92	**0,06**
Індія	2,01	2,49	0,89	-1,60
Австрія	1,86	0,91	0,82	-0,09
Єгипет	1,81	1,94	0,80	-1,14
Литва	1,5	0,58	0,66	**0,08**
Франція	1,33	0,90	0,59	-0,31
Росія	1,08	3,41	0,48	-2,94

*Джерело: складено автором на основі [25]

Зокрема, 63% експорту припадає на країни ЄС (27,9 млрд дол.), серед яких найбільше товарів експортується до:

- Польщі (6,6 млрд дол.),
- Румунії (3,8 млрд дол.),
- Угорщини (2,27 млрд дол.),
- Німеччини (2,23 млрд дол.),
- Італії та Іспанії (по 1,5 млрд дол.) [25]

Туреччина стала найбільшим ринком експорту за межами ЄС (2,9 млрд дол.), випередивши Китай (2,47 млрд дол.) при цьому експорт до Туреччини скоротився на 29%, а до Китаю – на 69%.

Збільшився експорт в Польщу, Румунію та Угорщину, але скоротився до Китаю, Італії, Індії та Туреччини. Експорт/імпорт товарів до Росії та Білорусі припинився.

Зважаючи на повномасштабне військове вторгнення на територію України, звичайно всі галузі національної промисловості зазнали різноманітних втрат [47]

Руйнування підприємств під час бойових дій є масштабними, війна завдала українській інфраструктурі прямих збитків на суму понад $138 млрд. дол. США.

Збитки від руйнувань:

- житлового фонду оцінюються у 55,5 млрд. дол. США;
- найбільш постраждалими від війни сферами залишаються інфраструктура – 35,6 млрд. дол. США;
- промисловість і підприємства – 13,0 млрд. дол. США;
- освіта 8,6 млрд. дол. США;
- енергетика – 6,8 млрд. дол. США; АПК – 6,6 млрд. дол. США [28]

За підсумками 2022 року щонайменше 109 великих та середніх підприємств зазнали прямих збитків внаслідок повномасштабного вторгнення, розпочатого росією 24 лютого 2022 року [22].

До найбільших підприємств за розмірами активів, що зазнали прямих збитків від збройної агресії росії у 2022 році, увійшли:

- Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча,
- Азовсталь,
- Нібулон,
- Мотор Січ,
- Кременчуцький НПЗ,
- Зоря-Машпроект [46].

У таблиці 1. 2 наведено сумарні зміни у товарній структурі експорту з України у 2022 році.

Таблиця 1.2.

Товарна структура експорту з України в 2021/2022 році

Групи товарів	Питома вага в % за 2021 рік	Експорт з України в 2021 році, млрд.дол. США	Питома вага в % за 2022 рік	Експорт з України в 2022 році, млрд.дол. США	Сальдо, 2022 рік до 2021 року, млрд.дол. США
72 - Чорні метали	19,90	13,10	10,26	4,53	**-8,57**
10 - Злаки	17,9	11,80	20,64	9,16	**-2,64**
26 - Руди, шлак та зола	10,60	7,02	6,97	3,08	**-3,94**
15 - Жири та олії тваринного або рослинного походження та продукти їх розщеплення; готові харчові жири; воски тваринного чи рослинного походження	10,40	6,89	13,48	5,95	**-0,94**
85 - Електричні машини та обладнання, їх частини; звукозаписна та звуковідтворювальна апаратура, апаратура для запису та відтворення телевізійного зображення та звуку, їх частини та приладдя	4,8	3,16	5,80	2,56	**-0,60**
84 - Реактори ядерні, котли, обладнання та механічні пристрої; їх частини	3,21	2,11	2,67	1,18	**-0,93**
12 - Олійне насіння та плоди; інше насіння, плоди та зерно; лікарські рослини та рослини для технічних цілей; солома та фураж	3,21	2,11	8,51	3,76	**1,65**
44 - Деревина та вироби з неї; деревне вугілля	2,94	1,93	4,26	1,88	**-0,05**
23 - Залишки та відходи харчової промисловості; готові корми для тварин	2,62	1,72	2,45	1,08	**-0,64**
73 - Вироби із чорних металів	1,88	1,24	2,38	1,05	**-0,19**

*Джерело: складено автором на основі [9, 15]

Війна суттєво змінила традиційні логістичні маршрути експорту-імпорту товарів з України. За даними Державної митної служби України [26], спостерігається зміна основних міжнародних маршрутів переміщення товарів та транспортних засобів: основними маршрутами є Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія, Молдова, таким чином основний напрямок змінився кардинально: з країн ЄС (-57,46%) на країни ЄС (+20,51%), змінилися і основні види транспорту – з морських пунктів пропуску (-71,43%) на пункти пропуску для автомобільного та залізничного сполучення.

Зменшення товарообігу має негативний вплив на рівень зайнятості та виробництва в Україні, а також на платіжний баланс країни. Для поліпшення ситуації, необхідно активно працювати над привабливістю українських товарів для зарубіжних покупців, розвивати нові ринки збуту та покращувати

інфраструктуру та логістику. Також важливо забезпечити стабільність та прозорість управління економікою та боротьбу з корупцією. Україна потребує активних дій для відновлення економічного потенціалу та розвитку в умовах відновлення після війни. Це вимагає широкої співпраці між державою, бізнесом та міжнародними організаціями.

Отже, Україна перебуває у кризових умовах військової агресії, при цьому сумарні показники зовнішньоекономічної діяльності мають негативну динаміку. Така негативна динаміка має значний вплив на економіку держави в цілому, оскільки саме зовнішній ринок є важливим індикатором розвитку національної економіки та функціонування вітчизняних підприємств, а також джерелом доходів для України.

За результатами проведеного огляду основних тенденцій розвитку ЗЕД України в період російської агресії, встановлено, що обсяги експорту товарів з України, які по факту зупинилися на початку війни, зараз поступово відновлюються.

1.3. Використання методики бізнес-планування як інструменту планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

В сучасних інтеграційних умовах розвиток вітчизняних підприємств як у світі так і в Україні, відбувається під впливом активних процесів глобалізації, які об’єднують та виокремлюють економічну діяльність певних суб'єктів господарювання на національному та міжнародному ринку.

Розвиток сучасних процесів глобалізації скоротив процедури переміщення товарного асортименту за межі країни. Однак світовий ринок це єдиний простір який забезпечує діяльність кожного підприємства у світовому масштабі, забезпечивши певні зовнішньоторговельні зв'язки. Зазвичай початок зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві пов'язаний із

стратегічними планами керівництва, який містить кілька етапів.

Початковий етап будь-якого комерційного проекту – постановка мети діяльності підприємства на даному напрямку. Відповідно до зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві формується рішення про доцільність відкриття філії або перенесення частини виробничої діяльності закордон, а також пошук надійного партнера за кордоном (рис. 1.4).

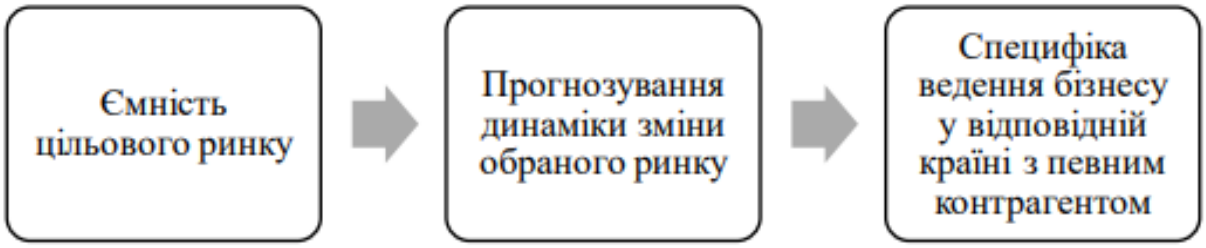

Рис. 1.1. Етапи формування необхідності виходу на іноземний ринок Джерело: складено автором

Перш за все, керівництву необхідно врахувати ємність ринку та його конкурентоспроможність. До факторів які потребують вивчення відносять близькість обраних країн за географічним розташуванням, мови, традиції і характеру даного ринку.

Наступним етапом є формування та прийняти рішення щодо форми присутності на міжнародному ринку. Найбільш поширеними є наступні форми присутності [5]:

- виробнича структура за кордоном;
- «чистий» експорт;
- підрозділи з продажу та маркетингу;
- франчайзинг;
- ведення супутньої основної діяльності.

Удосконалення управління системи розвитку зовнішньоекономічної діяльності в умовах інтеграційних ринкових відносин вимагає вивчення певних економічних категорій.

Планування – найважливіша функція у системі управління яка має

значимість у будь-який соціально-економічній системі. У процесі планування зовнішньоекономічної діяльності найбільше приділяють увагу наступним питанням [6]:

- мінімізація витрат виробництва;
- розширення обсягу продажів за рахунок освоєння нових ринків;
- вдосконалення організації реалізації, що забезпечує зниження обсягу витрат на реалізацію товарів;
- покращення якості продукції.

Організація процесу планування зовнішньоекономічної діяльності має певні відмінності та особливості у різних підприємствах регіонального та галузевого рівня.

Великі підприємства зазвичай мають у структурній складові спеціальні планові підрозділи, які мають певний досвід а також достатні фінансові можливості для залучення зовнішніх консультантів, особливо при визначенні довготривалих стратегічних завдань. Натомість середні і дрібні бізнесові організації можуть зустрітися з певними труднощами ще на етапі планування, оскільки зовнішнє середовище є досить невизначеним і непередбачуваним. [11].

Керівники структурних підрозділів використовуються наступні методи планування:

- балансовий,
- -розрахунково-аналітичний,
- графо-аналітичний,
- програмно-цільовий,
- економіко- математичний.

На даному етапі вагомим аспектом бізнес-планування є оцінка економічних параметрів зовнішньоекономічної діяльності:

- зовнішньоторговельне сальдо (Різниця між експортом та імпортом. Розрізняють позитивне та негативне сальдо).

- розмір зовнішньоторговельного обороту (сума експортно-імпортних операцій) який є основою розрахунку доходів, витрат, прибутку тощо.

Доходи від зовнішньоекономічної діяльності формують складову частину загального прибутку товариства, та передбачають врахування:

- по-перше, грошових коштів, з яких формуються доходи від експортно-імпортних операцій в іноземній валюті;

- по-друге, частково валютні кошти згідно законодавства слід перерахувати у державну казну;

- по-третє, величина доходу від зовнішньоекономічної діяльності залежить і від змін курсової різниці.

Зазвичай стратегія підприємства, та окремо зовнішньоекономічної діяльності, повинна бути цілісною і визначати як довгострокові, так і короткострокові цілі.

Бізнес-стратегія та корпоративна стратегія підприємства є компонентами загальної стратегії товариства на найближчу перспективу. Основною задачею підприємства при формуванні стратегій є:

- визначення бізнесової позиції на ринку,

- дослідження майбутніх змін попиту та інновацій,

- розробка подальших сценаріїв діяльності підприємства,

- визначення основних цілей бізнес-підрозділів та підготовка планів реалізації стратегічних дій.

Дуже важливо, щоб бізнес-стратегії та корпоративна стратегія були логічно узгоджені. А реалізація розробленої бізнес-стратегії повинна забезпечувати реалізацію корпоративних та довгострокових цілей підприємства.

Весь процес стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності складається з трьох основних етапів:

- аналіз поточної ситуації,
- формулювання майбутніх перспектив
- розробка плану дій. (рис. 1.4)

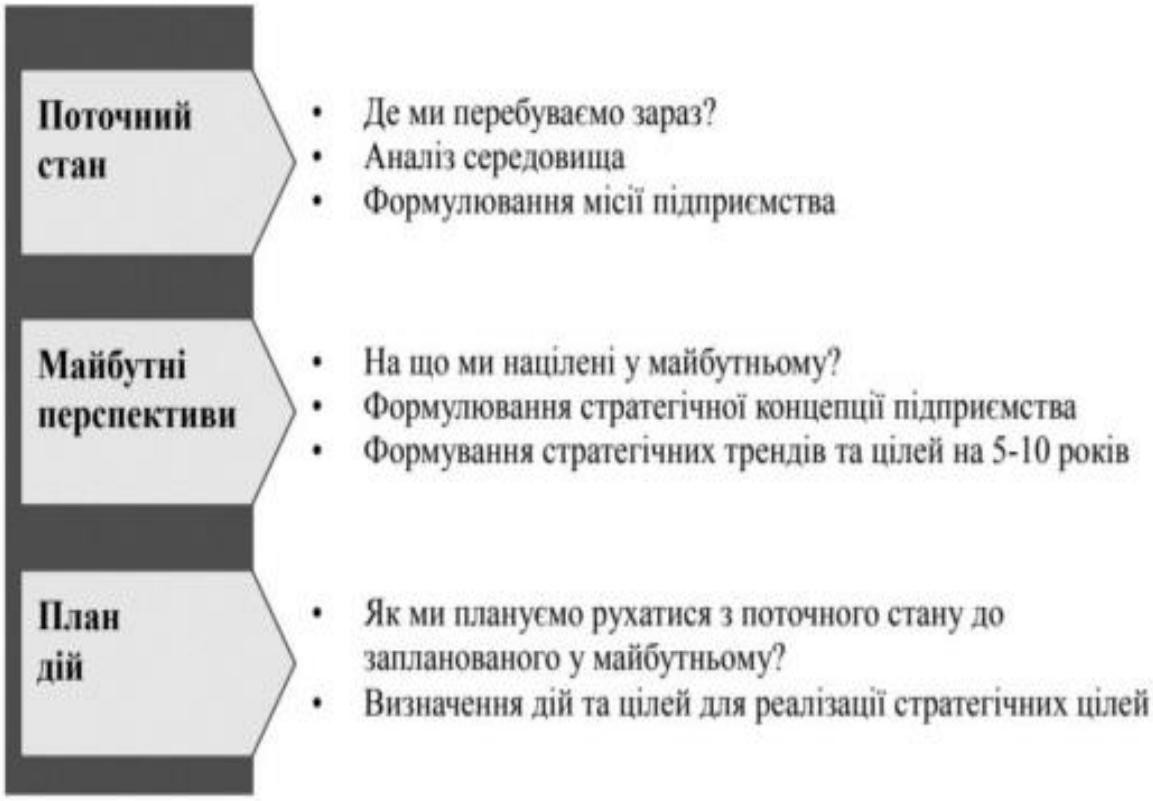

Рис. 1.4. Етапи стратегічного планування

*Джерело: складено автором на основі [12]

Формулювання пакету певних стратегічних цілей є найважливішим етапом стратегічного планування експортно-імпортної діяльності, оскільки впливає на визначення довгострокових та короткострокових цілей, а також конкретизує відповідальних осіб на кожному етапі (рис. 1.5).

В цілому структура бізнес-плану залежить від галузевого типу виробничого процесу, складових його бізнесу, складності сумарних завдань щодо реалізації підприємницького проекту.



Рис. 1.5. Стратегічні цілі які визначають бізнес-стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства

*Джерело: складено автором на основі [12]

В залежності від цільового призначення та орієнтиру існують різноманітні підходи до логічного вираження завдань та структури цього документу. Однак, враховуючи, що процес розробки бізнес -плану має свою внутрішню логіку, дотримання якої дозволяє систематизувати всі розрахунки основних показників цілісного бізнес-плану та розробку його структурних компонентів у логічній послідовності, а також узагальнення всіх теоретичних та практичних аспектів цілісного процесу бізнес-планування, та дозволяють визначити оптимальну структуру всіх можливих обов'язкових розділів бізнес-плану (рис. 1.6).

Необхідно зазначити, що вказані структурні компоненти бізнес-плану є обов'язковими елементами його як документа та жоден з них не може бути

не виконаним.

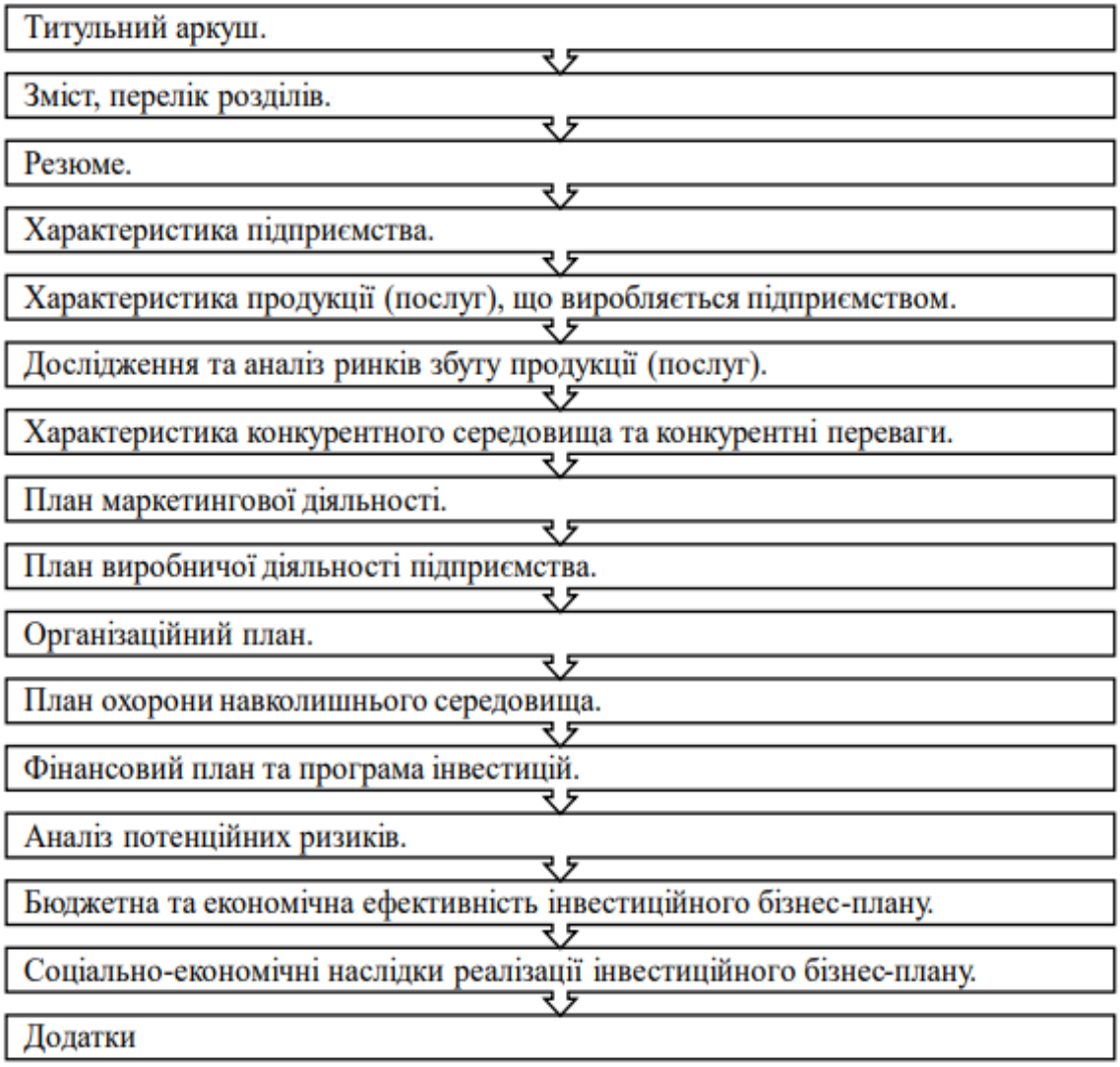

Рис.1.6. Типова структура бізнес-плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства

*Джерело: складено автором на основі [11]

Необхідно зазначити, що вказані структурні компоненти бізнес-плану є обов'язковими елементами. І при невиконанні певних його умов стратегічна ціль не зможе досягнути бажаного результату.

Так, відповідно до стандартів United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) бізнес-план має складатися із таких розділів (рис. 1.7).

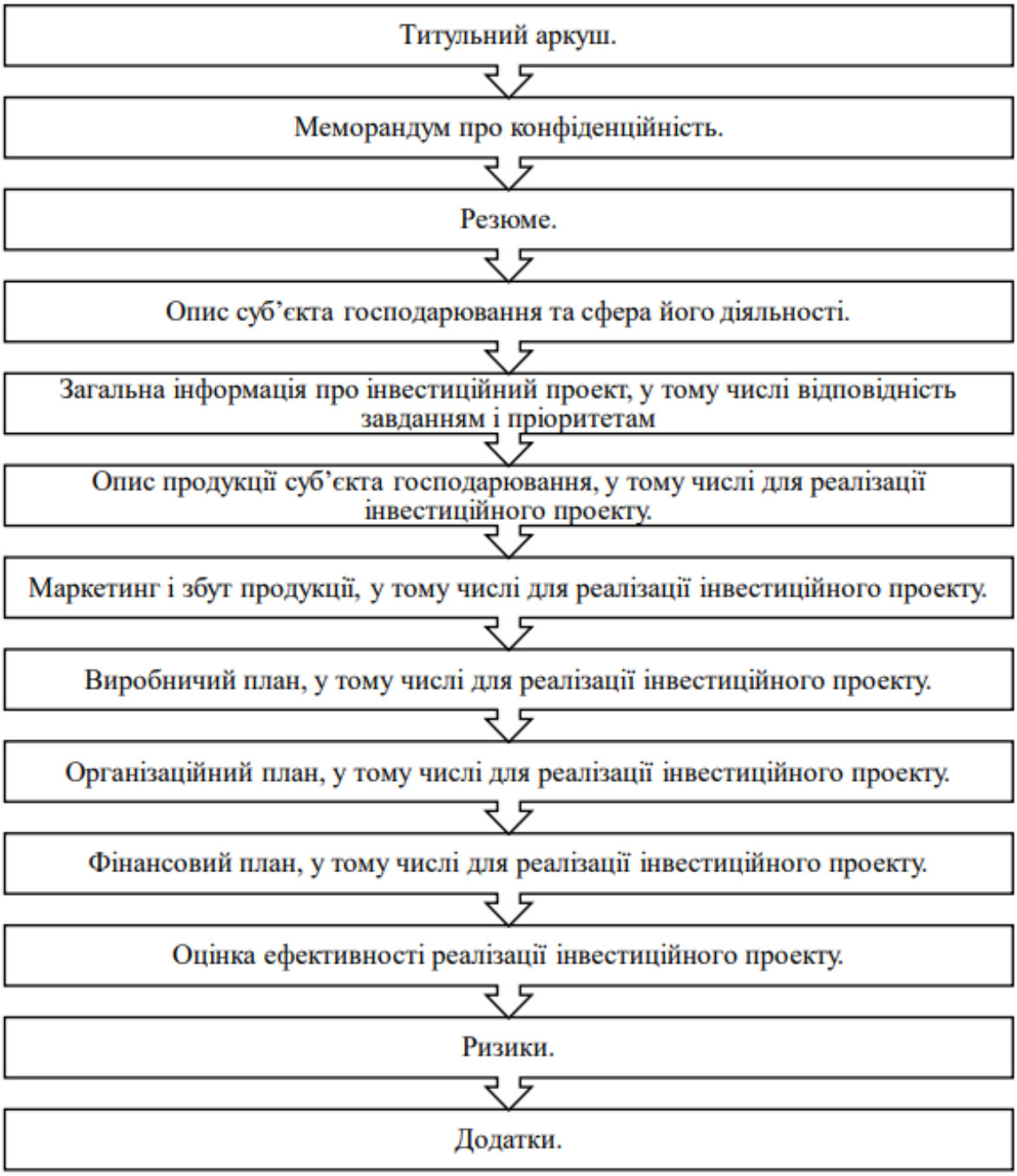

Рис. 1.7. Розділи бізнес-плану за стандартом UNIDO

*Джерело: складено автором на основі [11]

Експортний бізнес-план – це базовий документ цілеспрямованого та планомірного ведення бізнесу, який дає доступ до отримання кредитів та формування початкового капіталу.

Таблиця 1.3

Загальна структура типового експортного бізнес-плану

Розділ	Підрозділи

Введення	▪ Історія бізнесу ▪ Цілі і завдання бізнесу ▪ Мета експортного плану ▪ Досвід в експортній сфері ▪ Місцезнаходження та наявні потужності
Організаційні питання	▪ Форма власності ▪ Управління ▪ Співробітники ▪ Ступінь позитивного відношення до експорту керівництва компанії ▪ Партнери
Товари та послуги	▪ Опис і основні характеристики продукції, товарів і послуг необхідні для експорту адаптація та зміна дизайну продукції ▪ Процеси виробництва та надання послуг і їх переваги ▪ Потенційні продукти і послуги
Оцінка ринків збуту	▪ Дослідження потенційного ринку ▪ Політичне та економічне середовища в країні збуту ▪ Розмір або обсяг ринку ▪ Опис основних конкурентів в галузі ▪ Яка частка імпорту аналогічних товарів і послуг на ринку ▪ Тарифні та інші бар'єри для торгівлі ▪ Тенденції ринку та інші фактори, що визначають поведінку ринку ▪ Прогноз розвитку ринку
Стратегія впровадження на передбачуваний ринок	▪ Аналіз своєї конкурентоспроможності ▪ Позиціонування продукту, товару або послуги ▪ Стратегія ціноутворення ▪ Умови продажу ▪ Стратегія дистрибуції і просування на ринок ▪ Опис посередників, дистриб'юторів і партнерів
Стратегія впровадження на передбачуваний ринок	▪ Аналіз своєї конкурентоспроможності ▪ Позиціонування продукту, товару або послуги ▪ Стратегія ціноутворення ▪ Умови продажу ▪ Стратегія дистрибуції і просування на ринок ▪ Опис посередників, дистриб'юторів і партнерів
Логістика	▪ Транспортування і страхування ▪ Торговельна документація ▪ Використання місцевої інфраструктури
Аналіз ризиків	▪ Ринкові ризики ▪ Кредитний і валютний ризики ▪ Політичні та інші ризики

*Джерело: складено автором на основі [25]

Партнери або інвестори можуть також підтримати експортні ініціативи лише за умови існування чіткого плану з визначеними цілями, а

також за наявності відповідного потенціалу [13]. Експортний бізнес-план повинен містити наступні елементи:

Отже, бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно формувати таким чином, щоб він у повній мірі відображав певною мірою модель функціонування підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності, яка б використовувала всі напрацювання традиційного планування стосовно категорій ринкової економіки:

-діяльності маркетингових служб,

- бізнесу,

-конкурентної боротьби,

- комерційного і фінансового ризику,

- досягнення беззбитковості і необхідного рівня рентабельності,

- стратегії фінансування,

- якісного обслуговування споживачів [14].

Отже, експортний бізнес-план необхідно розробляти керівництвом кожного підприємства яке планує розвивати міжнародне співробітництво у формі експортного потенціалу кожного конкретного ринку збуту. В свою чергу загальний бізнес-план у сфері зовнішньоекономічної діяльності товариства формується відповідно до системи галузевого функціонування підприємства. Отже, ці два документи хоч і мають схожу структуру, проте мають різне направлення. Обидва бізнес-плану можуть розроблятися на підприємстві одночасно.

РОЗДІЛ 2.
ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПП «БІАГР» НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та зовнішньоекономічних операцій

Приватне підприємство «Білоцерківська агропромислова група» (скорочено ПП «БІАГР») – це один із лідерів національного ринку із виробництва традиційної молочної продукції, переробки молока (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Коротка характеристика ПП «БІАГР»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Приватне підприємство «Білоцерківська агропромислова група»
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство за КПОФГ.231
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	13961362
Дата реєстрації	01.07.2008 (ПП «БІАГР» було створено у результаті реорганізації ПАТ «Білоцерківський молочний завод»)
Юридична адреса	38340, Полтавська область, Великобагачанський район, село Білоцерківка, вулиця Лесі Українки, будинок 28
Галузь	Харчової промисловості
Основні види діяльності	Виробнича, науково-дослідницька, комерційна Вид діяльності та код за КВЕД: 01.50 Змішане сільське господарство 10.11 Виробництво м'яса 10.13 Виробництво м'ясних продуктів
Розмір статутного фонду підприємства	250 000 000,00 грн.
Уповноважені особи	Кордубан Віктор Володимирович
Офіційний сайт	www.bilotserkivske.com

*Джерело: складено автором на основі документації підприємства

ПП «БІАГР» було створено у результаті реорганізації ПАТ «Білоцерківський молочний завод» в 2008 році. Основні відомості про важливі події в розвитку підприємства подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні етапи становлення підприємства ПП «БІАГР» група»

Рік	Подія
1960	Створення в якості виробничої дільниці Миргородського сир заводу.
1964	Реорганізація у виробничу дільницю Решетилівського маслозаводу.
1968-1975	Підприємство перебувало на самостійному балансі.
1975-1992	У підпорядкуванні Миргородського сироробного комбінату.
1992-2008	Сформовано відкрите акціонерне товариство «Білоцерківський молочний завод»
2001-2002	Проведено модернізацію та заміну технологічного устаткування для ліній виробництва масла вершкового, спредів та казеїну.
2008	Підприємство реорганізовано у 1И1 «Білоцерківська агропромислова група
2009	Впроваджено систему управління якістю на базі міжнародних стандартів ДСТУ ISO 9001-2009.
2010	Введено в експлуатацію будівлі транспортного відділу та сучасне відділення мийки автомолцистерн, нову адміністративну будівлю.
2011	Будівництво сучасного тваринницького комплексу на 1 тис. голів ВРХ з метою забезпечення підприємства власною сировинною базою.
	Введення в дію потужного елеватора та сушки, оновлення парку сільськогосподарської техніки.
	Впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів на відповідність стандарту ДСТУ 4161-2003.
	Введення в дію цеху європейського зразка з виробництва плавлених сирів.
2012	Перспективне будівництво, спрямоване на розширення виробничих потужностей та забезпечення працівників житлом.
2014	Освоєння нових ринків збуту та вихід на міжнародні ринки.
2021	Впроваджено систему якості НАССР, отримано сертифікат ISO 22000

*Джерело: складено автором на основі документації підприємства

Історія розвитку підприємства розпочалася в 1960 році. Сьогодні це сучасний агропромисловий комплекс замкнутого циклу – яке повністю контролюємо якість на кожному етапі виготовлення молочної продукції. Виробничі потужності розташовані в Полтавській області.

Фахівці ПП «БІАГР» зуміли зберегти та примножити кращі традиції національного виробництва продукції та сучасні світові тренди щодо розвитку молочної галузі об'єднавши їх під торговою маркою «Білоцерківське».

Система управління якістю ПП «БІАГР» та безпечність харчових продуктів базується на міжнародному стандарті FSSC 22000.

Місія ПП «БІАГР» полягає у забезпеченні споживачів високоякісними продуктами харчування, щоб кожна дитина щодня отримувала радість від смачної та корисної їжі. Базовими принципами є: порядність, чесність, відповідальність.

Замкнутий цикл виробництва ПП «БІАГР» починається від посіву необхідних агрокультур. Земельні угіддя у розмірі 12000 га розташовані в Полтавській області – екологічно чистому регіоні України.

Угіддя наших постачальників знаходяться в Полтавській області, стан навколишнього природного середовища в якій залишається відносно стабільним і у порівнянні з більшістю інших областей України доволі прийнятним.

Замкнутий цикл ПП «БІАГР» виробництва полягає у виборі постачальників якісної молочної сировини. Керівництвом ПП «БІАГР» проводиться ретельний аудит ферм постачальників на предмет щоденного раціону харчування корів.

Щоденний раціон харчування корів формує люцерна, лугові трави, бобові та зернові культури. Саме завдяки цьому у продукції високий показник білка, що звичайно сприяє формуванню позитивного іміджу бренду «Білоцерківське» на українському та закордонних ринках.

Ферми-постачальники молочної сировини до Білоцерківської агропромислової групи розташовані біля виробничих потужностей.

Керівництво ПП «БІАГР» щомісячно проводить аудит щодо дотримання санітарно-гігієнічних норм, та турботливо доглядають за молочним поголів'ям. Адже від їх харчового раціону та умов утримання залежить якість молока та відповідно відповідність стандартам вироблена молочна продукція.

Отже, досконаліть системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів забезпечується завдяки:

- виготовленню продукції із свіжого молока;
- дотриманню технологічних стандартів та гігієнічних норм
- використанню перевіреної рецептури.

Основні види продукції – масло вершкове, сир кисломолочний, сир плавлений та сухе знежирене молоко.

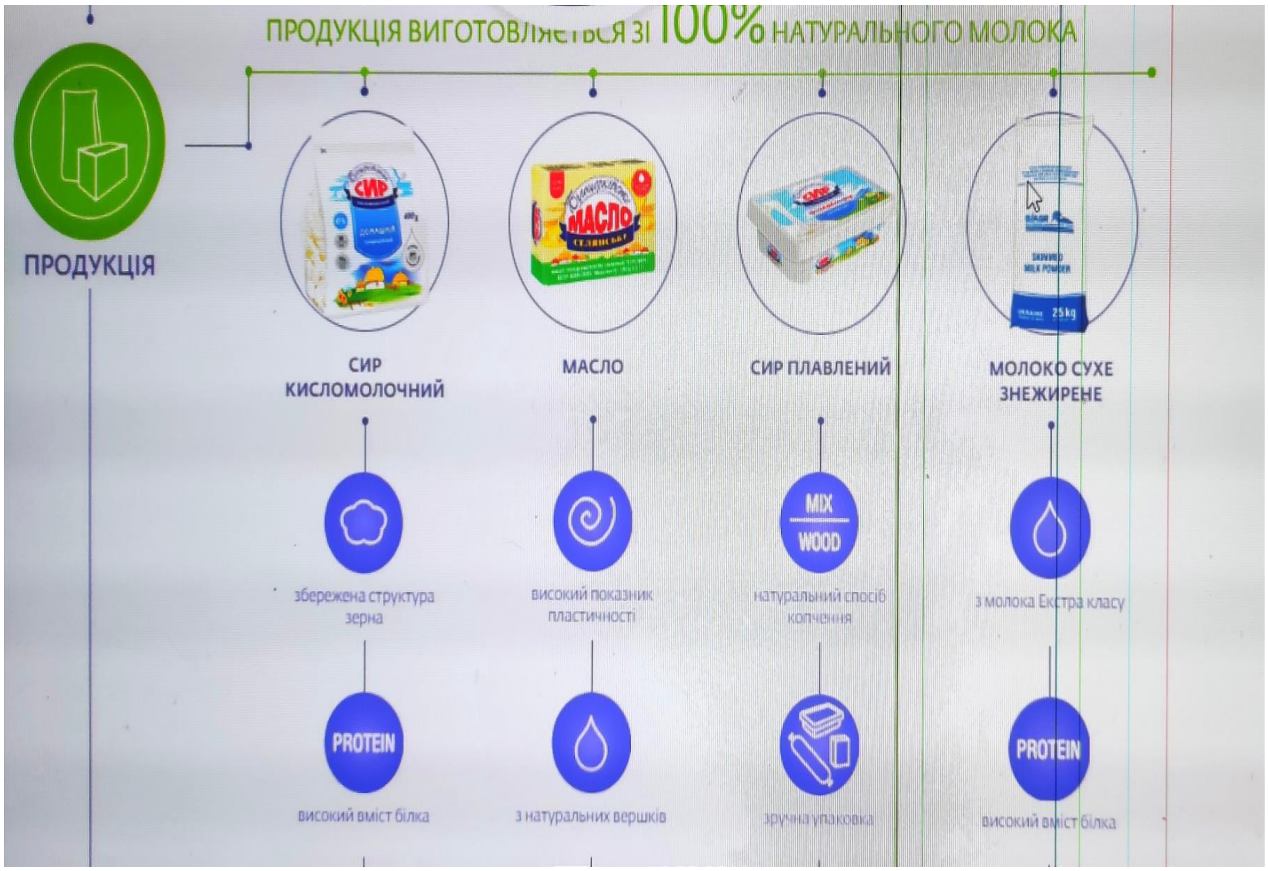

Рис. 2.1. Продуктовий кошик молочної асортименту ПП «БІАГР»

*Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Виробництво ПП «БІАГР» є експортоорієнтованим на зовнішні ринки із достатньо широкою диверсифікованістю географії експорту.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники ПП «БІАГР» за 2020 - 2022 роки

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020/2021		2021/2022	
				абс. відх.	відн. відх.	абс. відх.	відн. відх.
Обсяг виробленого продукції, од.	227970	256761,9	304091,9	28791,9	12,6	47330	11,21
Чистий дохід, тис. грн.	345669	504204	845555	158535	45,9	341351	67,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	307706	464304	740765	156598	50,9	276461	59,5
Адміністративні витрати, тис. грн.	4778	5738	8972	960	20,1	3234	56,4
Витрати на збут, тис. грн.	9415	23333	48402	13918	147,8	25069	107,4
Повні витрати на виробництво продукції, тис. грн.	323270	495657	800578	172387	53,3	304921	61,5
Прибуток від реалізації, тис. грн.	22399	8547	44977	-13852	-61,8	36430	426,2
Рентабельність продукції, %	11	7,9	12,39	-3,1	X	4,49	X
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	513	564	570	51	9,9	6	1,1
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	673,8	893,97	1483,4	220,17	32,7	589,43	65,9

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Однак, експортні поставки мають не стабільний характер та відрізняються складною кон'юнктурою внутрішнього та зовнішнього ринку молока.

Основу експортного потенціалу ПП «БІАГР» містить сухе знежирене молоко (СЗМ).

Протягом досліджуваного періоду у ПП «БІАГР» відбувалось стрімке зростання сумарного чистого доходу від реалізації молочної продукції на 34135 тис. грн. у 2022 році у порівнянні з 2021. При цьому спостерігається значне збільшення собівартості реалізованої продукції до 276461 тис. грн. (59,5%) у 2022 році.

Аналізу ефективності використання основних засобів ПП «БІАГР» сформовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка майнового стану ПП «БІАГР»

Показник	Роки			2021/2020		2022/2021	
	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Абсолютне відхилення	Темп приросту
Коефіцієнт зносу	0,22	0,27	0,28	0,05	22,73	0,01	3,7
Коефіцієнт оновлення	0,57	1,01	0,86	0,44	77,2	-0.15	-14,9
Коефіцієнт вибуття	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників майнового стану ПП «БІАГР» надає можливість сформувати висновок, що коефіцієнт зносу має тенденцію до збільшення. Темп приросту коефіцієнт зносу зменшився в 2022 році в порівнянні із 2021 з 22,73% до 3,7% відповідно. Тобто, наведені у таблиці дані забезпечують можливість спрогнозувати, що ПП «БІАГР» постійно працює над

покращенням системи зносу основних засобів, а також у майбутніх періодах можлива тенденція до зменшення показників зносу.

Коефіцієнт оновлення у 2020-2021 роках має орієнтовний показник - у рамках 0,5-0,8. В цілому стабільний позитивний майновий стан, повинен мати тенденцію до його збільшення. Відтак коефіцієнт вибуття матеріальних запасів для ПП «БІАГР» не розраховується оскільки вибуття основних засобів за три роки діяльності не було.

У табл. 2.5 сформовано результати оцінки коефіцієнтів покриття, швидкої ліквідності та відповідно чистого оборотного капіталу, які свідчать про рівень платоспроможності ПП «БІАГР».

Таблиця 2.5

Оцінка платоспроможності ПП «БІАГР»

Показник	Роки			2021/2020		2022/2021	
	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Абсолютне відхилення	Темп приросту
Коефіцієнт покриття	5,92	1,24	1,97	-4,68	-79	0,73	58,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,1	0,9	0,81	-0,2	-18,2	-0,09	-10
Чистий оборотний капітал	72 158	60 554	64 185	-11 604	-16,1	3 631	5,9

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

У 2020-2022 роках у ПП «БІАГР» спостерігається значно високий рівень коефіцієнта покриття, тобто виробничий процес має достатньо оборотних коштів для погашення власних боргів у короткостроковій перспективі.

Однак, протягом аналізованого періоду на підприємстві спостерігається зменшення обсягів чистого оборотного капітал. Це зумовлено зменшенням обсягів оборотних засобів. В цілому фінансова

звітність ПП «БІАГР» відображається та зводиться на кінець року, коли фінансових ресурсів на рахунках підприємства завжди найменше, оскільки сплачуються податкові платежі та кредитні забов'язання за рік.

В цілому для оцінки фінансової стійкості ПП «БІАГР» нами було розраховано коефіцієнти платоспроможності та забезпеченості власними фінансовими та оборотними засобами. Результати розрахунків фінансової стійкості наведені в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Оцінка фінансової стійкості ПП «БІАГР»

Показник	Роки			2021/2020		2022/2021	
	2020	2021	2022	Абс. Відх.	Темп прир.	Абс. Відх.	Темп прир.
Коефіцієнт плато-спроможності	1,45	1,46	1,53	0,01	0,7	0,07	4,8
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,83	0,3	0,97	-0,53	-63,9	0,67	223,3

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Здійснивши оцінку фінансової стійкості, розраховано, що ПП «БІАГР» є відповідно залежним від зовнішніх джерел фінансування і має негативну тенденцію до збільшення.

Для оцінки ділової активності розраховуються коефіцієнти оборотності, строк погашення заборгованостей та фондовіддача (табл. 2.7).

Коефіцієнт оборотності активів ПП «БІАГР» відображає ефективність використання керівництвом всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення. У виробничому процесі простежується, збільшення значення даного параметра, що свідчить про оптимальне використання господарством наявних ресурсів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ПП «БІАГР» відображає швидкість обертання кредиторської заборгованості у виробничому циклі за визначений період.

Аналогічно коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає швидкість обертання суми дебіторської заборгованості ПП «БІАГР» за період. Обидва показники мають тенденцію до збільшення, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Таблиця 2.7

Оцінка ділової активності ПП «БІАГР»

Показник	Роки			2021/2020		2022/2021	
	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Абсолютне відхилення	Темп приросту
Коефіцієнт оборотності активів	1,95	1,22	3,4	0,73	-37,5	2,18	178,7
Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості	11,2	33,6	868	22,4	-66,7	834,4	2 483,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,3	5,1	17,9	-3,2	-38,6	12,8	251
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,14	1,07	7,6	-2,07	0,34	6,53	610,3
Фондовіддача	4,1	6,1	8,8	2	48,8	2,7	44,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,6	3,5	4,7	0,9	1,4	1,2	1,4

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт оборотності матеріальних активів мав суттєвий спад у 2021 році в порівнянні з 2020 роком - з 3,14 до 1,07, але в 2022 цей показник

значно збільшився до 7,6, що є позитивним показником для ПП «БІАГР».

Фондовіддача ПП «БІАГР» має тенденцію до зростання, що свідчить про зростання ефективності використання основних засобів у виробничому процесі. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також має тенденцію до зростання, що свідчить про ефективне використання ресурсів.

Іншим важливим показником, який відображає оцінку стану ефективності функціонування ПП «БІАГР» є рентабельність. Результати розрахунку показників рентабельності наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ПП «БІАГР»

Показник	Роки			2021/2020		2022/2021	
	2020	2021	2022	Абс. Відх.	Темп приросту	Абс. Відх.	Темп приросту
Коефіцієнт рентабельності активів	0,09	0,01	0,15	-0,08	-88,9	0,14	1400
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,12	0,03	0,2	-0,09	0,25	0,17	566,7
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,05	0,008	0,06	-0,042	-84	0,052	650

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

В цілому показники рентабельність активів, фінансового капіталу та виробничої діяльності мають потенційну тенденцію до збільшення у 2022 році, однак при низькому темпі приросту. Варто зауважити, що не існує єдиного нормативного значення показника рентабельності. Необхідно аналізувати його діяльність в динаміці, тобто зіставляючи значення різних років за період дослідження. Чим вищий показник рентабельності, тим більш ефективним є весь процес управління підприємством, адже показник

рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності компанії [15].

2.2. Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності

Основні показники зовнішньоекономічної діяльності ПП «БІАГР» мають вагоме значення для економіки підприємства. База аналітичної інформації яка розміщена у первинному бухгалтерському і статистичному обліку підприємства, а також сформована у вигляді бухгалтерської, податкової та статистичної звітності, має структуризацію за напрямами збуту продукції.

Розглянемо структуру реалізації молочної продукції ПП «БІАГР» та акцентуємо увагу на обсягах реалізації сухого знежиреного молока ПП «БІАГР» в період з 2020 по 2022 рік (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Структура реалізації продукції підприємства ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» у 2020-2022 роках

Найменування	Усього реалізовано, тис.			2022/2021		2021/2020	
	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Абсолютне відхилення	Темп приросту
Всього сухого знежиреного молока, тонн	934	1103	1181	169	18,1	78	7,07
- експорт	622	953	1003	331	53,2	50	5,3
- внутрішній ринок	312	150	178	-162	-51,9	28	18,7

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

У структурі реалізації молочної продукції ПП «БІАГР» на внутрішньому та зовнішньому ринках переважає експорт, що пов’язано з перенасиченням українського ринку даним видом продукції та відповідно відповідним рівнем її конкурентоспроможності.

Експорт продукції ПП «БІАГР» у 2022 році переважав до країн ЄС, що пов’язано зі спрощеною системою стандартизації, що в свою чергу позитивно впливає на швидкість збуту товарного асортименту та зменшення рівня експортних витрат. У 2022 році експорт до країн ЄС становив 47%. Відповідно до статистичних показників найменше (13%) було експортовано продукції до країн Америки. Розглянемо, географічну структуру експорту усієї продукції ПП «БІАГР». (рис. 2.1)

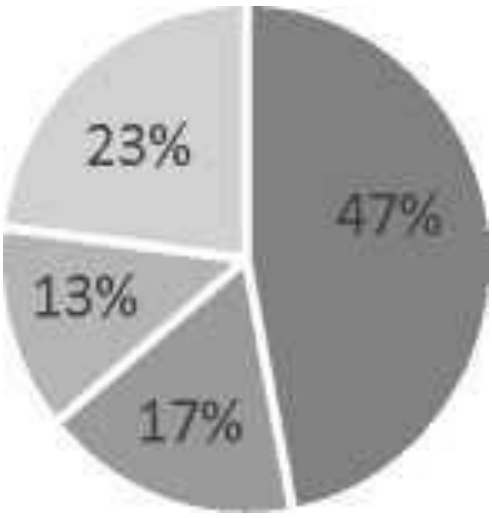

Рис. 2.2. Реалізація продукції ПП «БІАГР» у 2022 році, %

Джерело: складено на основі експортної документації підприємства

Експорт продукції ПП «БІАГР» у 2022 році переважав до країн ЄС, що пов’язано зі спрощеною системою стандартизації, це в свою чергу позитивно впливає на швидкість збуту та на зменшення рівня експортних витрат. У 2022 році експорт до країн ЄС становив 47%. Найменше було експортовано молочної продукції до країн Америки - 13%.

Розглянемо географічну структуру експорту сухого знежиреного

молока протягом 2020-2022 років (таблиця 2.10).

Дані в табл. 2.10 свідчать про певні зміни щодо географічної структури експорту товару протягом останніх трьох років. У 2020 році ПП «БІАГР» експортувало найбільше молочної продукції до країн ЄС, то у 2022 році було збільшено поставки до країн Азії та Африки.

Таблиця 2.10

Географічна структура експорту сухого знежиреного молока ПП «БІАГР» протягом 2020-2022 років

Країна	2020 рік, тон	% в загальному експорті	2021 рік, тон	% в загальному експорті	2022 рік, тон	% в загальному експорті
Країни ЄС	286	46	352	36	292	29
Країни Америки	96	15	164	17	197	19
Країни Африки	98	16	197	20	201	20
Країни Азії	142	23	240	27	313	32
Усього	622		953		1003	

Джерело: складено на основі експортної документації підприємства

Проаналізуємо рівень цін на 1 тонну сухого знежиреного молока у період з 2020 по 2022 рік. Варто зазначити, що ціноутворення на сухе знежирене молоко коливається щоквартально, часто щомісячно і залежить від національного та світового рівня цін на молоко. (табл. 2.11).

При реалізації сухого знежиреного молока на зарубіжний ринок, ціну розраховують на основі умов поставки та відповідного рівня цін на молоко в певній країні. Обов'язково враховують сезонність та певні погодні умови. Звичайно, оцінюючи цінові пороги продуктовий асортимент ПП «БІАГР» на зарубіжному ринку, досить складно прослідкувати певні закономірності в цінах. Але керівництво підприємства при укладанні договорів із зарубіжними партнерами обов'язково формує мінімально можливу ціну експортного

товару - базисну ціну, в яку входить собівартість та торгова націнка, та максимально бажану – яка передбачає одержання максимальних прибутків.

Таблиця 2.11

Рівень цін на сухого знежиреного молока ПП «БІАГР»

Країна	Рівень цін USD/1 т 2020 рік	Рівень цін USD/1 т 2021 рік	Рівень цін USD/1 т 2022 рік
ЄС	1523-1 915	1654-2056	1720-2150
Америка	1900-2100	1950-2250	1900-2540
Африка	1420-1635	1538-1750	1525-1800
Азія	1530-2100	1725-2100	1820-2200
Україна	1500-2000	1600-1 900	1690-2100

Джерело: складено на основі експортної документації підприємства

Проаналізуємо дохід від реалізації СЗМ на території України та дохід від експорту СЗМ за кордон, дані подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка коефіцієнту частки експорту сухого знежиреного молока ПП «БІАГР» з 2020 по 2022 рік

	Роки		
	2020	2021	2022
Реалізація в Україні, тис. дол. США	624	300	356
Реалізація за кордоном, тис. дол. США	1 244	1 906	2 006
Всього, тис. дол. США	1 868	2 206	2 362
Кр	0,67	0,86	0,85

Джерело: складено на основі експортної документації підприємства

За останні три роки частка обсягів експорту в сумарній торгівлі ПП «БІАГР» зросла на 18% з 67% до 85%. Даний показник свідчить про експортоорієнтованість господарства конкретно з товаром - сухе знежирене

молоко. Однак, на ринку молочної продукції прослідковується, що коефіцієнт експорту зменшився на 0,1% у 2022 році.

Звичайно приріс у розмірі 0,1% це незначний результат, але за умови зменшення ризиків при експорті товарів, мінімізації розміру загальних втрати на існуючих ринках збуту та відповідно зменшення загальної частки експорту молочної продукції, підприємству варто розглянути додаткові глобальні ринки збуту та налагодити корпоративні зв'язки із зарубіжними партнерами на міжнародному ринку.

Маючи базу звітної інформації діяльності компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках розрахуємо та оцінемо показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПП «БІАГР».

У ПП «БІАГР» під економічною ефективністю зовнішньоекономічної діяльності розуміють потенціал, щодо збільшення доходу від виконання експортно-імпортних операцій. Оптимізаційним критерієм ефективності зовнішньоторговельної політики є прибуток як базова міра ефективності виробництва.

Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності зумовлює визначений ступінь зацікавленості керівництва ПП «БІАГР» при виході на світовий ринок, та дає підстави стверджувати про конкурентні позиції товарного асортименту підприємства.

Розраховані показники можуть бути використані керівництвом підприємства при обрахунку оптимізаційних планів щодо експорту та імпорту товару даного підприємства при визначенні структури та дієвих напрямків зовнішньоторговельного обороту [16].

Для аналізу зовнішньоекономічної діяльності ПП «БІАГР» використовують систему аналітичних показників (табл. 2.13).

Щоб розрахувати ефективні напрями зовнішньоекономічної діяльності ПП «БІАГР» у сфері експортно-імпортних операцій, потрібен ретельний аналіз його стану. Проведення аналізу експортних та імпортних операцій у ПП «БІАГР» передбачає:

Таблиця 2.13

Показники ефективності експортно-імпортної діяльності ПП «БІАГР» за період 2020-2022 рік

Назва показника	Формула	2020	2021	2022
Частка сум контрактів, прострочених у звітному періоді	$I_{п.к.} = \frac{Кп}{Кb} * 100\%$, де Кп - сума контрактів, прострочених протягом року; Кв - сума контрактів, що підлягають виконанню у звітному періоді.	0,67	0,23	0,34
Коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю	$K^{варт} = \frac{\sum_{i-1}^{n} Q_{iф} * P_{iф}}{\sum_{i-1}^{n} Q_{in} * P_{in}}$, де Ріф і Оіф - фактичні ціни та кількість товару і; Ріп і ріп - планові ціни та кількість товару і; n - кількість товарів.	0,87	1,07	1,13
Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за фізичним обсягом	$K^{фіз.об.} = \frac{\sum_{i-1}^{n} Q_{iф} * P_{in}}{\sum_{i-1}^{n} Q_{in} * P_{in}}$, де Оіф - фактична кількість експорту; Ріп і ріп - планові ціни та кількість товару і; n - кількість товарів.	1,0	0,7	1,0
Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за ціною	$K^{фіз.об.} = \frac{\sum_{i-1}^{n} Q_{iф} * P_{iф}}{\sum_{i-1}^{n} Q_{iф} * P_{in}}$, де Ріф і Оіф - фактичні ці ни та кількість товару і ; Ріп- планова ціна товару і; n - кількість товарів.	1,0	0,85	1,0

Джерело: складено на основі звітності підприємства

- розрахунок міжнародних зобов’язань за вартісними параметрами, фізичним обсягом асортименту та ціною експортно-імпортних товарів;

- формування графіка виконання міжнародних зобов’язань за термінами планових поставок та якістю їх виконання;

- визначення факторів і адміністративних величин їхнього впливу на загальні економічні показники;

- визначення причин недовиконання зобов’язань за тими чи іншими економічними позиціями.

В цілому для проведення загальної характеристики ПП «БІАГР», щодо експортної та імпортної діяльності керівництво використовує показники ефективності (табл. 2.14).

У період з 2020 до 2022 року ПП «БІАГР» мало певну кількість прострочених контрактів, щодо термінів їх виконання. У 2020 році показник прострочених контактів був найвищим. В цілому прострочені контракти були пов’язані виключно із залежністю процесу виробництва від надоїв корів,.

Також у показниках прослідковується цілісне зростання коефіцієнта виконання зобов’язань за сумарною вартістю, що перш за все пов’язано із сезонністю конкурентного ринку молока та коливанням цін на 1 тонну сухого знежиреного молока.

Зростання даного показника – є звичайно позитивною тенденцією для виробничого процесу, що свідчить про прийняття керівництвом ПП «БІАГР» обґрунтованих рішень щодо ціноутворення на сухе знежирене молоко.

Наведені у таблиці 2.14 показники ефективності необхідно оцінювати на основі даних попередніх періодів, що забезпечить можливість встановлення, змін у ефективності експортно-імпортних товарів у звітному періоді [17].

Таблиця 2.14

Показники загальної експортної та імпортної діяльності ПП «БІАГР»

Показник	Формула	2020	2021	2022
Ефективність експорту (наскільки ефективно підприємство проводить свою ЗЕД; частка виторгу в загальному обсязі експорту підприємства) Якщо показник >1 і вище показника ефективності реалізації на внутрішньому ринку, то реалізація на зовнішньому ринку буде ефективнішою у порівнянні із реалізацією на внутрішньому ринку.	$E_{еф.е..}=\frac{ЧВ}{ОП}$, ЧВ= (ВВ*Кр)-Дв-МП, ЧВ - чистий виторг в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у н-гривні зо офіційним курсом на день надходження валютної виручки; ВВ - валютний виторг за експортний товар; Кр - діючий ринковий курс іноземної валюти до гривні; Дв - додаткові витрати всередині країни, пов'язані є експортом товару; МП - митні платежі; ОП - обсяг продажу за експортом	1,18	1,09	1,23
Рентабельність експорту (сума інвалютного доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену гривню)	$P_e=\frac{Н_е}{Св}*100\%$, Не - гривневі надходження від експорту, які розраховуються шляхом перерахування валютної виручки в гривнях за курсом НБУ на день надходження валютної виручки; Се - собівартість виробництва експортного товару	1,51	1,25	1,62

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Згідно показників ефективності експорту ПП «БІАГР» протягом 2020-2022 років має позитивні тенденції. Лише у 2021 році простежується зниження даних показників.

Отже, загальна діагностика загального фінансового та економічного стану діяльності ПП «БІАГР» як на внутрішньому так і зовнішньому ринку, дозволила встановити, що виробничо-збутова складова його діяльності в загальному має позитивну динаміку та має відповідний потенціал виходу на зовнішні ринки.

2.3 Оцінювання позиції ПП «БІАГР» у порівнянні з національними та зарубіжними конкурентами на ринку молокопродукції

\

ПП «БІАГР» здійснює виробничо-збутову діяльність на ринку молока та молочних продуктів. Серед асортименту товару ПП «БІАГР» основним експортним продуктом є сухе знежирене молоко.

Національний ринок молока має виражену специфіку, оскільки пов’язаний, передусім, із особливостями аграрного виробництва, сезонністю бізнесу та вагомою залежністю від природних чинників. У той же час характер молочної продукції на існуючому ринку є слабо еластичним, а попит на ню визначається лише першочерговими життєвими потребами населення.

Відповідно, ці особливості значно впливають на формування цілісної ресурсної бази у сфері переробки сільськогосподарської продукції молочного спрямування на ринку продовольчих потреб.

Відносно вітчизняного ринку молока та наявних молочних продуктів, то його функціонування безпосередньо визначається сезонністю характеру виробництва молока. Поряд із зміною природніх умов спостерігається коливання надоїв молока, яке у зимовий період проявляється скороченням виробництва та відповідними коливаннями закупівельних і ринкових цін.

Специфіку даного ринку як в Україні так і за кордоном визначають масовість споживання і соціальна значимість молочного продукту для населення. Звичайно регулюючими чинниками є високий ступінь державного контролю, що забезпечується через залучення виробничих і тарифних квот, імпортних мит, санітарних і фітосанітарних заходів, дотацій і субсидій як виробникам так і експортерам даного товару. Перелік регулюючих інструментів та інституцій визначається з огляду на національні умови виробництва та глобальний контекст міжнародної співпраці.

За територіальною та географічною ознакою ринок молока і молочних продуктів поділяють на:

- національний (місцевий, регіональний і міжрегіональний),
- міждержавний (ринок країн далекого і ближнього зарубіжжя),
- світовий.

Організаційну структуру національного молочного ринку формують численні суб’єкти: яких можна об'єднати в чотири групи:

- виробники первинної сировини (фермерські господарства, сільськогосподарські підприємства крупного та середнього бізнесу, особисті підсобні господарства);
- логістична інфраструктура ринку молокопродукції (сировинний цеху підприємства-виробника, збирачі молока та транспортні організації щодо обслуговування особистих підсобних і фермерських господарств);
- кінцеві покупці молочних ресурсів (заводи які забезпечують переробку молочної продукції);
- споживачі молочних продуктів (підприємства оптової та роздрібної торгівлі, посередники, індивідуальні споживачі, підприємства громадського харчування та ін.).

В цілому оцінюючи ринок молочних продуктів необхідно відмітити, що молочних продуктів в Україні є в надлишку, це звичайно сприяє розвитку експорту.

Розглядаючи детальніше ринок сухого знежиреного молока, слід

відмітити його високий рівень конкуренції.

США, ЄС, Нова Зеландія забезпечують близько 75% експорту сухого знежиреного молока. В цілому темп росту світового ринку даного товару становить орієнтовно 7% в рік.

Динамічними приростами характеризується і національний ринок даного товару. І станом на 2023 рік Україна наростивши поставки даного товару піднялась на шосту сходинку топ експортерів.

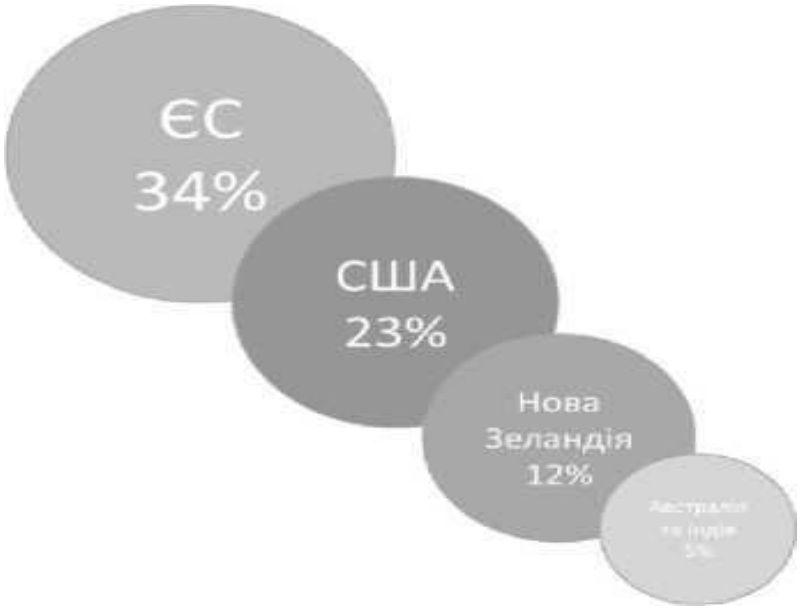

Рис. 2.3. Частка країн на світовому ринку сухого знежиреного молока
Джерело: складено на основі [22]

До найбільших покупців сухого знежиреного молока відносять виробників із країн

- Східної Азії,
- Близького Сходу,
- Північної Африки.

Які систематично продовжують стрімко нарощувати обсяги закупівель даного молочного продукту (табл. 2.15) [22].

Основні показники функціонування ринку сухого знежиреного молока за останні роки в Україні мають позитивні зміни.

Таблиця 2.15

Найбільші імпортери світу сухого знежиреного молока у 2022 році

Країна	Обсяг імпорту в 2022, тис. т	Частка у світі, %	CAGR (середньорічний темп зростання) 2020-2022
Китай	443	19	6,4
Алжир	231	10	6,7
В'єтнам	81	3	10,9
Нігерія	81	3	-11,5
Саудівська Аравія	61	3	-0,4
Індонезія	60	3	6,8
Малайзія	47	2	13,9
Бангладеш	46	2	5,8
Тайланд	46	2	7,7
Єгипет	37	2	-2,2
СВІТ	2 378		3,4

Джерело: складено на основі [24]

Позитивними змінами, які сприяють нарощуванні обсягів експортних поставок, постійне розширення зони міжнародних угод на ринку молокопродукції. Наразі національні товаровиробники мають змогу експортувати сухе знежирене молоко у рамках угод про вільну торгівлю станом на травень 2023 року (табл. 2.16).

Українські виробники молока та молочної продукції мають багаторічний досвід експорту якісної молочної продукції, зокрема сухого знежиреного молока, до країн ЄС.

Відсутність досвіду експорту до країн Північної Америки, що є одним із напрямків удосконалення зовнішньоекономічного потенціалу молочного виробництва на перспективу та комплексною задачею для українських

товаровиробників.

Таблиця 2.16

Міждержавні угоди України про вільну торгівлю станом на 2023 рік

Країни	Коментар
Азербайджан, Узбекистан, Туркменістан, Киргизстан, Таджикистан, Вірменія, Чорногорія, Республіка Грузія, Республіка Македонія	В рамках діючих міждержавних угод про вільну торгівлю можливе звільнення від сплати вивізного мита при експорті вказаного у коментарі товару. Таке звільнення здійснюється при дотриманні умов (наявність сертифіката про походження товару, виконання правил прямого відвантаження та безпосередньої закупівлі), що встановлені кожною окремою угодою.
Казахстан, Молдова, Білорусь	Необхідний сертифікат EUR. 1.
Країни ЄС	Необхідний сертифікат EUR. 1. А також номер експлуатаційного дозволу. Передбачена тарифна квота на СЗМ (1500-5000 т/рік)
Канада	Передбачена тарифна квота (інформація щодо наявності квот має бути уточнена).

Джерело: створено автором

Однак, проблемною залишається процедура виходу національних товаровиробників на новий зарубіжний ринок. Зазвичай підготовку до експорту здійснюють протягом кількох років. Починаючи із пошуку контрагента, цінового та кон’юнктурного аспекту ринку, нарощування виробничих потужностей молочної сировини, інвестицій в нове обладнання, покращення системи якості молочної продукції, інвестицій в стандартизацію та сертифікацію готового асортименту.

.В таблиці 2.17, наведений розрахунок зваженого рейтингу конкурентоспроможності національних товаровиробників.

Таблиця 2.17

Оцінювання позиції ПП «БІАГР» у порівнянні із національними та зарубіжними конкурентами - виробниками сухого знежиреного молока

Показники конкурентної сили	Вага	Підприємство	Провідні українські виробники сухого знежиреного молока	Європейські виробники
Якість та характеристика продукції відповідно до світових вимог	0,15	10	10	10
Репутація, імідж	0,15	7	8	10
Виробничі можливості	0,1	8	9	10
Технологічний рівень	0,1	10	10	10
Дилерська мережа	0,2	8	9	10
Маркетинг і реклама	0,15	7	10	8
Фінансова стійкість	0,15	9	9	9
Загальний зважений рейтинг конкурентоспроможності	1,00	8,4	9,3	9,6

Джерело: складено автором

При оцінці показників конкурентної сили, можна бачити, що ПП «БІАГР» має по деяким показникам логічно нижчі позиції. Але у молочній галузі національного виробництва недоцільно оцінювати конкурентоспроможність сухого знежиреного молока лише виходячи із вищеперерахованих показників конкурентної сили.

Отже, значний вплив на конкурентоспроможність ПП «БІАГР» сухого

знежиреного молока на світовому ринку здійснює поточна ціна, місце розташування виробничих потужностей, відсоток мита, наявність і обсяг квот, а також природні умови, які впливають як на кількість так і якість надою. Перерахований ряд факторі також впливає на конкурентоспроможність даного виду продукції. Однак, провідні українські виробники сухого знежиреного молока мають дещо вищий бал, ніж ПП «БІАГР», що пов’язано з їх приналежністю до великих агрохолдингів України із надзвичайно великими виробничими потужностями та багаторічним досвідом на молочному ринку.

РОЗДІЛ 3.
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «БІАГР» НА ОСНОВІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

2.1 . Напрями розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Аналіз сучасного ринкового середовища ПП «БІАГР», а саме міжнародного ринку виробників молока та молоко продукції, переконав, що досліджуваний ринок надзвичайно динамічний та мінливий. Проте складністю даного ринку є нестабільність реалізації молочної продукції як на національному та міжнародному ринку. Все це змушує національних товаровиробників шукати кращих покупців сухого знежиреного молока на інтегрованих ринках міжнародного простору, з метою зменшення виробничих ризиків та тимчасових втрати при реалізації товарів.

В цілому ПП «БІАГР» має відповідні дозволи на експорт молочної продукції до понад 40 країн, однак кожна країна має свої порядки та традиції, щодо виробництва та споживання продукції на ринку молока.

Отже, керівництво ПП «БІАГР» змушене постійно налагоджувати міжнародні та корпоративні зв’язки із новими споживачами зарубіжних країн.

Пошук сучасних конкурентоспроможних контрагентів – виступає комплексним питання, яке визначається різноманітністю міжнародних факторів.

Слід наголосити, що деталізацію чинників, які формують сучасний вибір конкурентного ринку збуту сухого знежиреного молока наведено на рис. 3.1.

Найважливішим фактором ефективної міжнародної торгівлі є вибір конкурентоспроможного напрямку експорту у відповідності до визначеного торгівельного режиму. Згідно вивчення процедур міжнародного права визначено, що деякі країни обмежують обсяги імпорту певної молочної

продукції з метою захисту внутрішніх виробників, обкладаючи їх митним збором, та застосовуючи певні квоти щодо імпортних операцій.

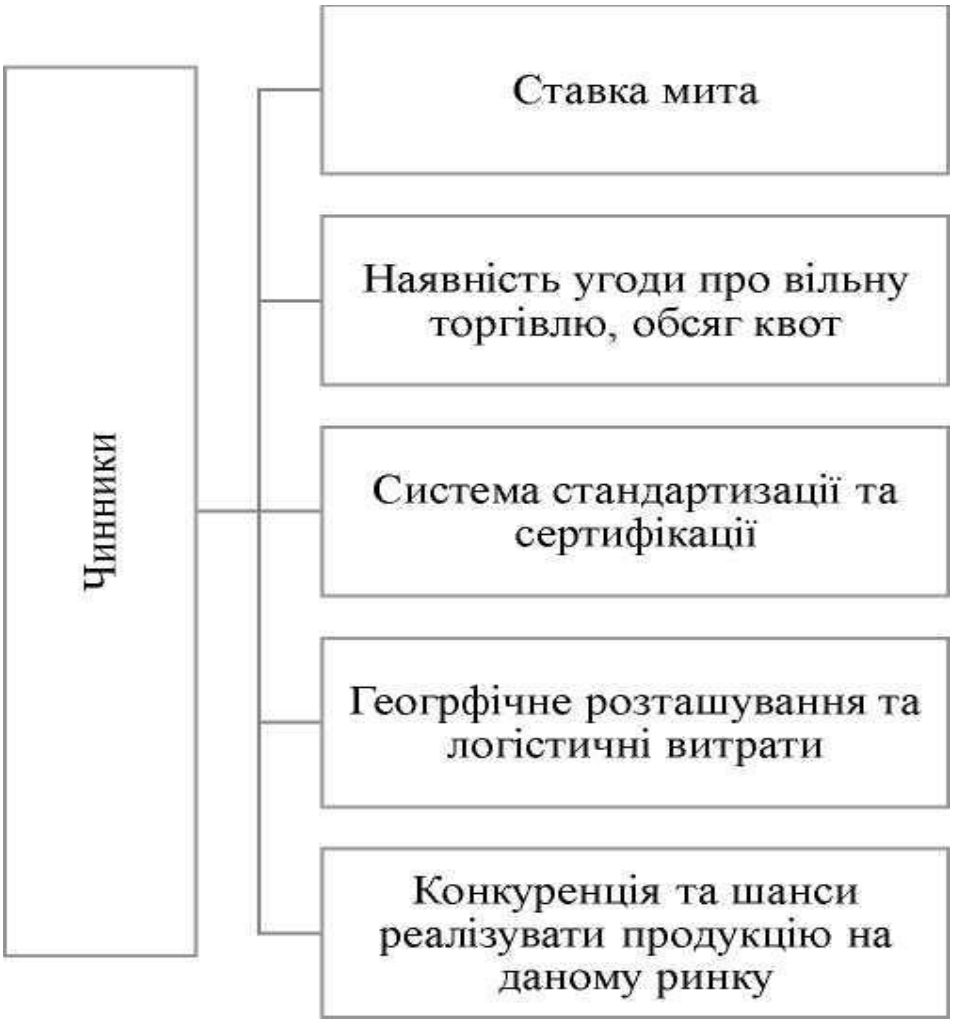

Рис. 3.1. Ключові чинники впливу на вибір ринку збуту сухого знежиреного молока ПП «БІАГР»

Джерело: складено автором

Відповідність визначеним торгівельним режимам які присутні на різних міжнародних ринках, насправді, є абсолютно вивченою та обґрунтованою річчю, але іноді дані системи квот, митних тарифів і правил їх застосування відбуватиметься досить складними шляхами і відповідно потребують змістовного дослідження. Продукція яка вироблена ПП «БІАГР» має відповідати міжнародними стандартам якості й безпеки, які нормативно затвердженні у країні-імпортера.

У певних випадках, доступ до міжнародного ринку та можливість

постачати на нього власну продукцію є предметом міждержавних угод і передбачають відповідну сертифікацію всього продуктового кошика, який спрямований на експорт. [21].

Дані фактори визначають вибір оптимального ринку збуту сухого знежиреного молока. Отже оцінимо ринок країн, які повністю або частково зможуть задовольняти ключові критерії щодо конкретизації ринку збуту молочної продукції підприємствами України.

Також необхідно здійснити аналітику, стосовно паралелі із готовністю підприємства до реалізації молочної продукції на визначені міжнародні ринки збуту. У таблиці 3.1 наведено SWOT-аналіз діяльності ПП «БІАГР» на міжнародному ринку.

Згідно результатів наведених у SWOT-аналізі щодо діяльності ПП «БІАГР», можна зробити висновок, що технічне оснащення щодо виробництва молока національними підприємствами та відповідно його висока якість, підтверджена певною наявністю міжнародних сертифікатів.

Дані фактори у комплексі дають змогу керівництву ПП «БІАГР» розпочати процедуру оснащення власного виробництва щодо вимог міжнародних ринків розвинутих країн.

Оцінюючи наявну географію експорту молочної продукції ПП «БІАГР», визначено, що існують неосвоєні міжнародні ринки збуту молочної продукції, які зазвичай розміщенні у країнах третього світу.

Отже, перш ніж надати керівництву ПП «БІАГР» певні рекомендації щодо освоєння нових ринків збуту молочної продукції перш за все розвинутих країн, доцільно проаналізувати ті країни, експорт молочної продукції до яких може бути дещо спрощеним, але неочевидним. До найбільш прийнятних країн, куди наразі керівництво ПП «БІАГР» не експортує власну продукцію є південні країни Субсахарської Африки. Розглянемо більш детально ринок сухого знежиреного молока на міжнародному макрорегіоні та перспективи збуту товарного асортименту на ньому.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ПП «БІАГР»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Якість продукції 2. Запроваджена система принципів HACCP 3. Наявність сертифікатів FSSC 22000, ISO 9001:2008, HALAL 4. Конкурентоспроможна ціна 5. Сучасне потужне обладнання європейського зразка 6. Виробничі потужності, які дозволяють нарощувати об'єми виробництва 7. Налагоджені експортні поставки в більш ніж 40 країн - позитивний імідж та досвід підприємства 8. Наближеність підприємства до автомагістралі М03 міжнародного сполучення 9. Прозорість діяльності та незаполітизоване керівництво	1. Висока конкуренція 2. Відсутність «євромомера» - номер експлуатаційного дозволу для експорту товарів в ЄС 3. Неналагоджені зв'язки з європейськими контрагентами 4. Розташування виробничих потужностей підприємства відносно далеко від кордонів з Західноєвпропейськими країнами.
Можливості	**Загрози**
1. Поступове збільшення квот у межах зон вільної торгівлі. 2. Посилення інтеграційних процесів України в світову торгівлю та доступність інформації пов'язаної з експортом. 3. Стимулювання та підтримка експорту продукції українських виробників з боку держави.	1. Сезонність молочної продукції. 2. Неочікувані коливання ціни на молоко на світовому ринку. 3. Висока конкуренція між виробниками молочної продукції на світовому ринку 4. Складні бюрократичні процеси в Україні для виходу на ринки розвинених країн із харчовою продукцією. 5. Високі стандарти та вимоги до харчової продукції. 6. Складний процес пошуку контрагентів.

Джерело: складено автором

За даними ООН, останні двадцять років економічне зростання в країнах Африки в середньому зросло орієнтовано на 5% у рік. Згідно деяких прогнозів та оцінок міжнародних організацій, внутрішній національний продукт в Африці до 2050 р зросте у сім разів. Такі позитивні зміни щодо зростання економіки стимулюватиме попит на національні продукти харчування, у тому числі й молоко та всі молочні продукти.

За статистичними даними імпорт сільськогосподарської продукції до країни Субсахарської Африки протягом останніх двох десятиліть зростає понад на 13% щорічно. За деякими оцінками, у 2020 р. обсяг імпорту досяг $48,5 млрд. Приблизно чверть продукції припадає на поставки із країн Африки. Решта товару постачається із країн далекого зарубіжжя.

Економічне зростання у міжнародному просторі досліджуваного регіону сприяло формуванню та відповідно зростанню попиту на молоко та якісні молочні продукти, і саме дана тенденція, в часі буде продовжуватися. Але регіональне внутрішнє виробництво молокопродуктів на певному ринку не встигає за обсягами попиту, і нестача товару зазвичай покривається за рахунок імпорту. Однак продуктивність виробництва молока та відповідно молочної продукції в більшості країн Африки у сучасних умовах є вкрай низькою.

Отже, на ринку існує велика кількість міжнародних структур, зокрема Land O'Lakes, Heifer Project International, Send a Cow. Це ряд міжнародних компаній, які працюють над вирішенням існуючих проблем голоду у міжнародному просторі, вже працюють над організацією ефективного виробництва в країнах Африки. Це в свою чергу в довгостроковій перспективі може вплинути на успішність експорту до країн Африки.

У п'ятірку міжнародних лідерів-виробників молока в країнах Африки належать Судан, Південна Африка, Кенія, Єгипет та Алжир. В сумарному обсязі вони виробляють понад половину молока даного регіону.

Споживання молока і молочних продуктів на душу населення в середньому складає 38,1 кг при середньому показнику 107 кг світі та

рекомендації ВОЗ - 206 кг.

Споживання молока до 2025 рр. за оцінками сайту www.africa.com, виросте орієнтовно майже вдвічі в основному це відбуватиметься за рахунок перероблено молока.

Найближчі декілька десятиліть ринок молокопродукції залишатиметься гостродефіцитним.

За науковими дослідженнями та сформованими прогнозами, щодо розвитку молокопереробної галузі в регіонах Субсахарської Африки передбачають, що до 2050 р споживання молока може зрости у тричі.

При цьому зростання попиту на молочну продукцію відбуватиметься на основі міських споживачів та відповідно приросту рівня урбанізації.

Відносно шляхів реалізації молочної продукції в Субсахарській Африці, то звичайно група експертів A.T. Kearney які щорічно складають рейтинги (African Retail Development Index - ARDI) «Індексу розвитку африканського ритейлу», згідно якого вони поділяють африканські ринки на три базові етапи розвитку:

- базові ринки,
- ринки, що розвиваються,
- зрілі ринки.

Кожен із визначених ринків має власні переваги для молочного бізнесу та роздрібної торгівлі молокопродукції (рис. 3.2).

Згідно статистичних пріоритетів ринки африканських країн відрізняються значною ємністю і надзвичайно диверсифікованим попитом на молочну продукцію. Попит на молочний товар в багатьох аспектах характеризується національними пропозиціям.

Спостерігаючи за відносно низьким рівнем життя значної частини населення африканських країн й досі потребує, дешевих товарів середнього рівня якості, які можуть забезпечити українські виробники молочних продуктів. При виборі якості молочних товарів які передбачають реалізацію на зовнішньому ринку, то ми рекомендуємо враховувати наступні ключові

фактори [22]:

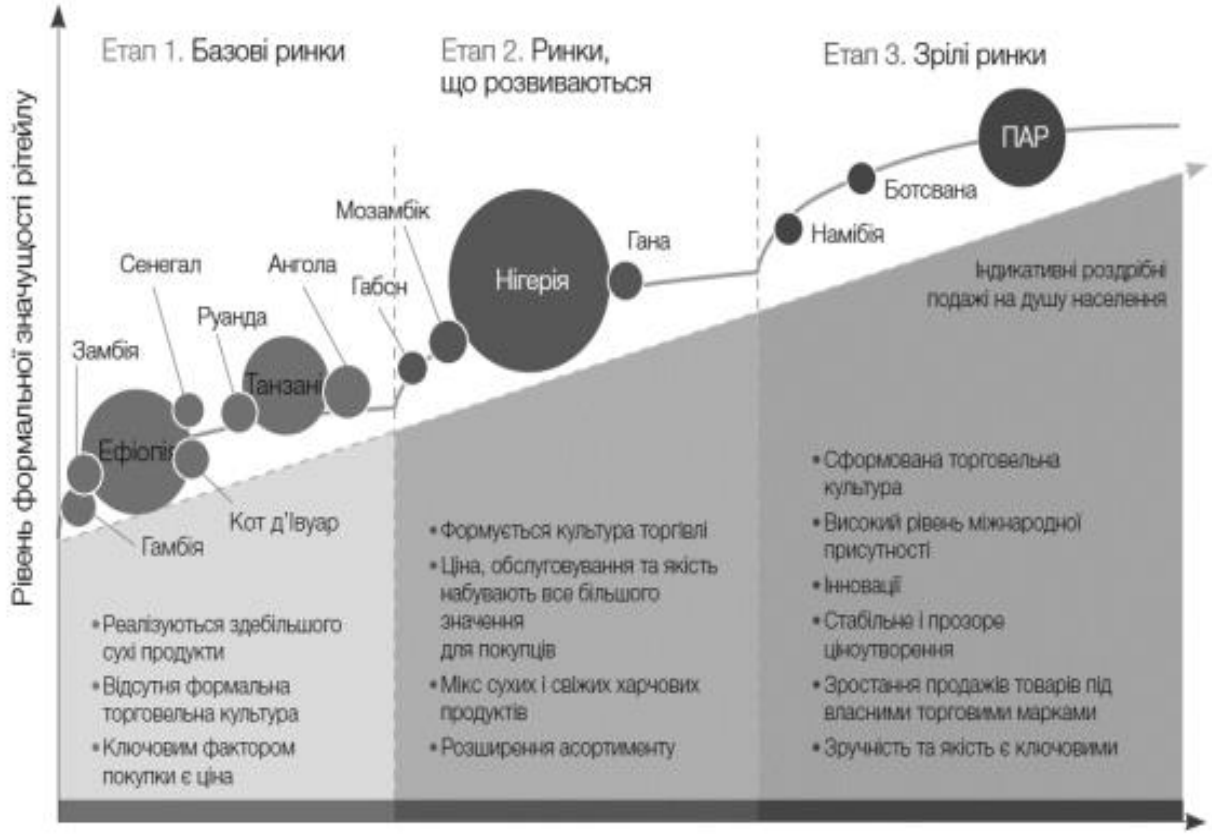

Рис.3.2 Характеристика ринків Субсахарської Африки

Джерело: складено автором на основі [22]

1. Зберігання якості молочного продукту: вироблений молочний товар повинен мати досить тривалий термін придатності (від 12 місяців), а також зберігатися без холодильного обладнання за термальних умов. Важливо зауважити, що в країнах Африки більшу половини дистриб'юції та ритейлу займають традиційні базари, які мають належні умов зберігання продуктів харчування, зокрема холодильні камери. Однак, 2/3 населення не мають холодильних камер у власних будинках.

2. Низькі ціни купівлі товарів. При виборі молочного товару споживачі орієнтуються на низький ціновий сегмент із низькими якісними параметрами.

3. Наявність схожого молочного товару на ринку. Бенчмаркінг на

ринку молочного товару є надзвичайно важливим, тому і не варто нехтувати, адже населення країн Африки переважно малограмотне та довіряє лише тим продуктам, які присутні уже тривалий час на національному ринку.

4. Споживачі країн Африки віддають перевагу сухим молочним продуктам які придатні до вживання в їжу, серед них виділяють розчинне сухе молоко. При постачанні до країн Африки сухого молока доцільно реалізовувати його під власною ТМ в упаковках по 200 г, 400 г, 1 кг. Або ж постачати його в стандартних мішках по 25 кг для подальшого перепакування та реалізацією під торговою маркою дистриб'ютора міжнародного ринку.

При продажі молочних продуктів на ринки Африки важливо розуміти, що основними конкурентами виступають виробники із Нової Зеландії та ЄС. Однак міжнародний ринок продажів сухого молока досить розвинений, перш за все він зосереджений в ПАР. Саме на даному регіональному ринку молочну продукцію використовують для подальшої переробки на місцевих заводах та реалізації місцевим споживачам.

Отже, за умов правильно скоординованої та належним чином обґрунтованої політики забезпечення виходу ПП «БІАГР» на ринки Субсахарської Африки, номенклатура її потенційного експорту може бути в досить широкому діапазоні.

Вихід молочної продукції ПП «БІАГР» на новий міжнародний ринок або розширення міжнародної географії збуту в Африці вимагає відповідно ретельної підготовки та усвідомленої побудови виробничого процесу.

Вибір цільової країни для реалізації молочних товарів є складною та надважливою справою. Безпечних умов виробництва та безпрограшних варіантів виходу на зовнішній ринок, які б гарантували досить швидкий та вигідний результат розвитку виробничо-збутової співпраці.

Значна кількість товаровиробників, які на даний час успішно працюють у даному регіоні, розпочинали із детальних досліджень місцевих ринків та тривалих відряджень до даних країн з метою відображення

релевантних партнерів та формування особистого досвіду щодо функціонування на ринку.

Цілком це довготривала процедура, яка, з великою імовірністю, відразу не забезпечить керівництво ПП «БІАГР» швидким поверненням інвестицій.

Ключовим напрямком для більшості міжнародних ринків звичайно залишаються продукти першої необхідності серед яких сухі продукти харчування. Адже саме даний вид товару не потребує холодильного обладнання та відповідних умов для зберігання.

Саме тому, для визначення найбільш привабливої для експорту молочної продукції виробництва ПП «БІАГР» нами був проведений комплексний аналіз міжнародного ринку за рядом показників.

За підрахунками кожний кількісний критерій по окремій досліджуваній країні було проранжовано від 1 до 50 критеріїв (де найвищим показником (сильною позицією) був критерій 1, а найнижчим показником (слабкою позицією) критерій 50.

За допомогою сучасної матричної схеми визначено десять країн із найбільш привабливими позиціями та найсильнішими критеріями в рамках одного виробничого процесу.

Країни, які згідно проведених досліджень потрапили в ТОП-10 із найкращими показниками, можна сформувати базис для вибору орієнтирів подальшої міжнародної співпраці.

Багатофакторний аналіз на нашу думку є вагомою складовою проектного дослідження, оскільки саме він надає змогу визначити повний спектр результативних показників та відповідно їх сукупну вагу в сумарній аналітичній структурі, зменшивши вагомість певних значень нерепрезентативних показників. В цілому, для оцінки платоспроможності місцевого населення та економічного благополуччя визначеної країни важливим є рівень валового внутрішнього продукту на душу населення та звичайно темпи його приросту.

Однак, ринок сировинного спрямування, до якого належить більшість країн Субсахарської Африки, не завжди є таким, що віддзеркалює реальний стан справ у даній країні. За даними Світового Банку, серед досліджуваних країн найвищий ВВП на душу населення має Екваторіальна Гвінея (понад $17 тис. на душу населення). Результуючий показник вказує на те, що країна може сміливо конкурувати із країнами Близького Сходу, зокрема з Королівством Саудівська Аравія та Об'єднаними Арабськими Еміратами. Натомість, причиною нерівномірного розподілу ВВП є високий рівень корупції, а також узурпації влади, що спричиняє те, щ основна грошова маса (95% національного багатства) сконцентрована лише в обмеженої кількості населення. Натомість, абсолютна більшість населення Екваторіальної Гвінеї проживає за межею бідності.

За результатами статистичних та наукових досліджень, країни, які набрали найбільшу сумарну кількість показників, були відібрані для подальшого деталізованого розгляду. Серед них такі: ПАР, Нігерія, Ангола, Гана. Однак керівництво ПП «БІАГР» нині має уже налагоджені експортні поставки до Анголи, Нігерії та Гани.

Протягом останніх кількох років ПАР демонструє досить повільне, однак поступове зростання національної економіки, що зумовлене виробництвом палива та якісних хімічних продуктів.

В цілому аграрний сектор країни ПАР не розвивається натомість навіть скорочується через несприятливі погодні умови та нездатність країни їх побороти за допомогою сучасних технологій.

Загалом ПАР має відносно слабкі економічні позиції на міжнародному ринку, про що свідчать світові рейтинги Fitch Ratings та Standard&Poor's. Отже, перспективи країни ПАР наразі досить невизначені.

Розглянемо цілісну діаграму щодо розвитку країни за найбільш впливовими 12 ключовими показниками (рис. 3.3).

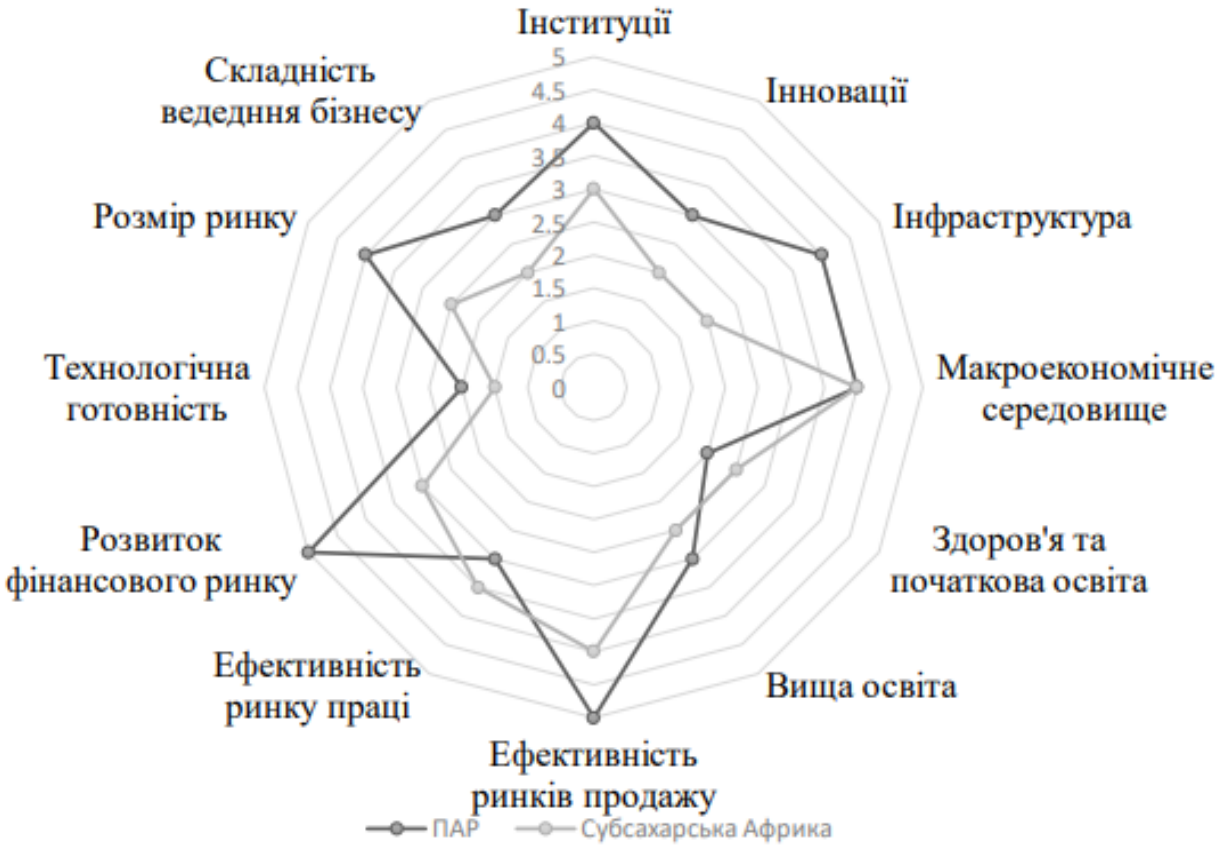

Рис. 3.3. Показник розвитку країни ПАР та інших краї Субсахарської Африки

Джерело: складено автором

Діаграма дала змогу відобразити сумарний розвиток країн Субсахарської Африки та зокрема ПАР. Дані показники є вагомим джерелом інформування про прийняття рішень щодо розробки експортного плану ПП «БІАГР» щодо реалізації сухого знежиреного молока на ринку ПАР.

Розглянувши ринок молока ПАР слід визнати, що деталізований ринок пастеризованого молока скоротився на 6,5%, натомість як ринок UHT-молока зріс на 8,3%.

В цілому попит міжнародного ринку на молоко довготривалого зберігання продовжує зростати. На ринках Африки надано перевагу молочним продуктам довготривалого зберігання, адже переважна більшість споживачів не мають належних умов для якісного зберігання продуктів харчування. І саме ці товари не потребують зберігання у холодильних

камерах.

Статистика структури імпорту молочних продуктів на ринках ПАР досить нерівномірна і формується із сухого знежиреного молока (24%), сухих молочних сумішей (23%), ультра пастеризованого молока (20%) (рис. 3.4).

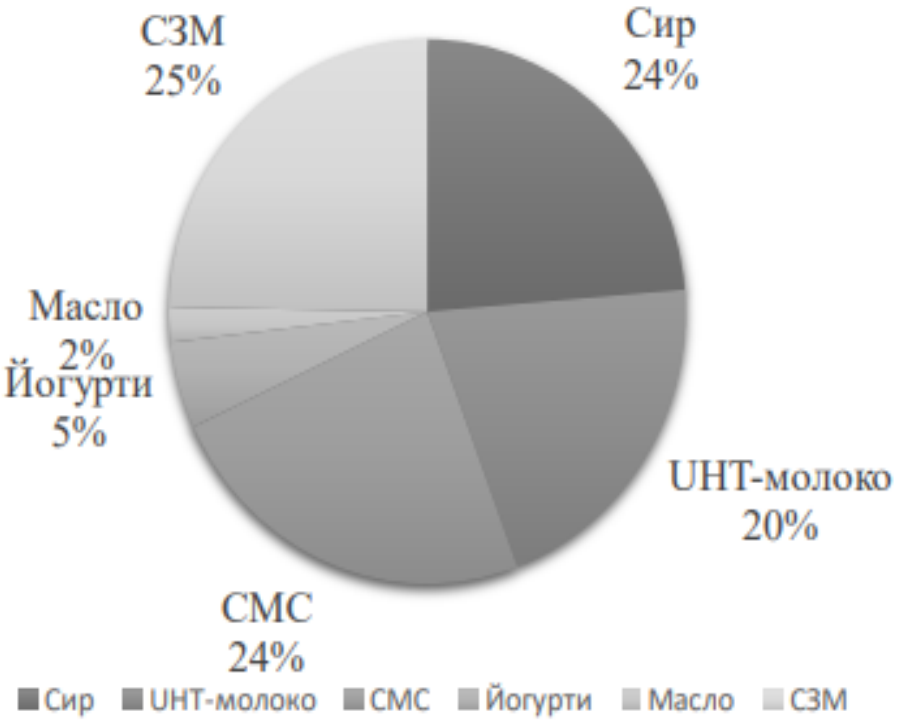

Рис. 3.4. Структура імпорту молочних продуктів до ПАР, 2022 рік
Джерело: складено автором

Як можна бачити з діаграми на рис. 3.4, імпорт сухого знежиреного молока займає досить значну частину імпорту до ПАР, що свідчить про високий попиту на визначений товар на даному ринку.

Отже, оцінивши ринок сухого знежиреного молока серед споживачів на ринку ПАР, можна сформувати висновок, що саме ПАР може стати інноваційним ринком збуту молочної продукції ПП «БІАГР».

Визначимо перспективні напрями розвитку ПП «БІАГР» дослідивши детальніше інші вагомі фактори, які відповідно впливають на вибір ПП «БІАГР» нового ринку збуту.

Згідно міжнародного законодавства між ПАР та Україною на даний

момент не існує угод про вільну торгівлю. Тому оцінивши митні тарифи та розмір ПДВ на сухе знежирене молоко визначено, що мито становитиме 5% та ПДВ 5%.

Розглянувши логістичну складову щодо експорту молочної продукції до ПАР (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Загальна вартість логістики із України до ПАР молочної продукції ПП «БІАГР»

Місце виготовлення товару	Порт загрузки	Порт призначення	Країна призначення	Контейнер 20, USD		Контейнер 40, USD	
				Сухий	Реф.	Сухий	Реф.
Білоцерківка	Одеса, Чономорськ	Дурбан	ПАР	2436	5000	3440	5650

Джерело: складено автором

Відповідно до умов стандартизації та міжнародної сертифікації, всі харчові продукти, що надходять до Південної Африки, мають супроводжуватися фітосанітарними та ветеринарними сертифікатами, які видано відповідно до міжнародних програм та установчих документів країни-експортера.

Цілісний пакет документів товару ПП «БІАГР» слід представити під час огляду молочної продукції разом із наявним дозволом на його імпорт із метою спрощення процедур щодо перетину кордону та фізичного огляду товарів і відповідно митної очистки в порту входження товарного асортименту.

В цілому керівництву ПП «БІАГР» молочні продукти доцільно постачати у Південну Африку через покупця імпортера, при цьому додаткової процедури реєстрації молочних продуктів не вимагається. Єдиною важливою умовою, яку потрібно досягнути – це отримання правил гігієни, які відображенні в нормативних актах, які спрямовані на

регулювання продовольчої безпеки в Південній Африці:

• Consumer Protection Act, 2008: (Закон захисту прав споживачів);

• The Foodstuffs, Disinfectants and Cosmetics Act (FDCA) 54 of 1972: (Положення про продукти харчування, дезінфікуючі та косметичні засоби);

• Animal Disease Act, 1984: (Закон щодо хвороб худоби);

• The Health Act, 1977: (Закон про охорону здоров'я – гігієнічні вимоги та щодо інгредієнтів та домішок);

• Meat Safety Act, 2000: (Закон щодо безпеки продуктів тваринного походження).

Дослідження ринків збуту Субсахарської Африки надало нам змогу зрозуміти, що освоєння міжнародного ринку на основі ринку ПАР є досить тривалим та складним процесом, хоча цілісна процедура стандартизації та сертифікації є навіть трохи спрощеною у порівнянні з розвинутими країнами світу.

Другим напрямом активізації експорту молочної продукції ПП «БІАГР» є країни ЄС. Пропонуємо керівництву ПП «БІАГР» закріпити освоєння ринку у Польщі. Загалом, даний вибір європейського ринку обґрунтований тим, що саме Польща є однією із провідних європейських країн, яка активно раніше закуповує сухе знежирене молоко в національних виробників.

На відміну від ринку ПАР, варто зазначити, що процедура експорту молочної сировини до ЄС є досить складною. Що насамперед зумовлено процедурою бюрократизації, адже для виходу на даний ринок необхідно мати значну кількість документації, що підтверджує відповідність молочної продукції сертифікації ЄС.

По-друге, європейський ринок є другим за обсягами експортером сухого знежиреного молока у світі, що забезпечує експорт сухого знежиреного молока до країн ЄС може бути недоречним.

Зважаючи на мінливість ринку молока провідні національні виробники молочної продукції на світовому рівні залежні від кількості надою

корів, які звичайно залежні від погодних умов.

Виробники ЄС, завоювавши світові ринки молока, прагнуть і надалі забезпечувати лідируючі позиції власних виробництв і навіть попри зміни клімату та погодних умов.

Щоб залишатись світовим лідером на ринку сухого знежиреного молока керівникам національних підприємств необхідно, впроваджувати сучасні технології, які забезпечуватимуть необхідний об'єм надою молока, незалежно від погодних умов.

Експорт молочної продукції виробленої ПП «БІАГР» до ЄС у межах європейських інтервенцій є одним із перспективних способів реалізації сухого знежиреного молока. Доступ національних товаровиробників до молочного ринку ЄС відкрито 11 січня 2020 р. На той час лише десять національних товаровиробників отримали ліцензований дозвіл щодо експорту молочної продукції.

Згідно митно-тарифної політики при реалізації сухого знежиреного молока діють динамічні тарифні квоти, які станом на 2021 рік становили 3600 тонн, у 2022 року ця квота сягнула – 4300 тонн, у 2023 році – 5000 тонн.

Попередні два шляхи виходу на європейський ринок Польщі застосовуються у випадку реалізації СЗМ на ринку B2B.

Необхідно умовою сьогодення при експорті молочної продукції до ЄС є отримання експлуатаційного дозволу та сертифікату EUR.1. Відповідно вимог підприємство змушене успішно пройти ряд перевірок щодо відповідності продукції стандартам якості та споживчої безпеки, які наведені у таблиці 3.3.

В цілому станом на 2023 рік на рину ЄС встановленні загальні вимоги щодо імпорту харчових продуктів тваринного походження:

- молочні продукти повинні бути вироблені на зареєстрованих потужностях, які мають експлуатаційний дозвіл та включені до дозвільного списку країн з правом експорту до ЄС;

Таблиця 3.3

Необхідні процедури сертифікації та стандартизації продукції при експорті до ЄС

Процедура	Регламенти
1. Контроль забруднюючих речовин у харчових продуктах	Регламент (ЄС) № 315/93 встановлює процедури ЄС щодо забруднюючих речовин у харчових продуктах на території ЄС. Максимальний допустимий вміст деяких забруднюючих речовин (мікотоксинів, важких металів, діоксинів) у молочних продуктах на ринках країн ЄС визначений у Регламенті (ЄЄ) №1881/2006
2. Контроль залишків пестицидів	Перелік контрольованої продукції (у т.ч. молочної продукції) та максимальні межі залишків (MRLs) пестицидів визначені у Регламенті (ЄС) №396/2005
3. Контроль залишків ветеринарних препаратів	Ключові вимоги та процедури щодо встановлення меж залишків фармакологічно активних речовин у харчових продуктах тваринного походження визначені у Регламенті (ЄС) №470/2009 Максимальні межі залишків фармакологічно активних речовин встановлені у Регламенті (ЄС) № 37/2010 Країна-експортер, включена до дозвільного списку країн з правом експорту відповідної продукції до ЄС (відповідно до Рішення (ЄС) 2011/163 — повинна щорічно подавати план моніторингу залишків ветеринарних препаратів, забруднюючих речовин у непереоблених харчових продуктах тваринного походження згідно з Директивою 96/23/ЄЄ
Контроль безпечності харчових продуктів тваринного походження, призначених для споживання людиною	Загальні гігієнічні вимоги щодо харчових продуктів та спеціальні гігієнічні вимоги для харчових продуктів тваринного походження — (Регламент (ЄС) №852/2004 — англ.) та №853/2004 (секція IX додатка III — англ.).; Мікробіологічні показники для молочних продуктів встановлені у Регламенті (ЄС) №2073/2005 — англ.).
Простежуваність	Вимога належним чином маркувати або надавати відповідні документи про продукцію. Імпортер харчової продукції в ЄС має забезпечити наявність вичерпної інформації щодо всього ланцюга виробництва та переміщення продукту (Регламент (ЄС) № 178/2002 - англ.).
Маркування	Загальні та спеціальні правила маркування харчових продуктів (Регламент (ЄС) №1169/2011 - англ.; та №853/2004 (англ.).

Джерело: складено автором

- молочні товари повинні супроводжуватися сертифікатами здоров'я, які видані компетентними органами країн ЄС; а також пройти обов’язкову перевірку всіх партій вантажу на прикордонному пункті пропуску до країн ЄС, де відбуваються ветеринарні перевірки.

Споживачі Європейського ринку іноді вимагають від виробника наявності сертифікатів відповідності міжнародним стандартам, зокрема:

- ISO 22000,
- BRC,
- FSSC 22000,
- IFS.

Отже, експорт до країн ЄС є хоч і ресурсозатратною процедурою та потребує комплексного підходу. Тому, якщо у короткостроковій перспективні поставка молочної продукції до ЄС може бути не відразу економічно вигідною для підприємства, проте експерти радять керівникам поступово вдосконалювати власні виробничі комплекси згідно європейських стандартів. У довгостроковій перспективі запропонований напрям реалізації товару відкриє нові можливості та посилить економічний потенціал ПП «БІАГР».

3.2 Формування плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПП «БІАГР»

На основі SWOT-аналізу ПП «БІАГР», нами було визначено, що стратегічним напрямом зовнішньоекономічної діяльності приватного підприємства є пошук оптимальних перспективних ринків збуту.

У сучасних умовах виробництва стратегічною ціллю ПП «БІАГР» є пошук ефективних покупців на міжнародних ринках, і відповідно середньостроковими цілями залишається підготовка необхідної супроводжувальної документації, яка б забезпечила готовність керівництва

підприємства ефективно реалізовувати молочну продукцію, а також формування оптимального бізнес-плану експортно-імпортної діяльності підприємства.

При формуванні плану розвитку зовнішньоторговельного потенціалу ПП «БІАГР» нами застосовано метод планування сценаріїв, який обґрунтовано надзвичайно високою мінливістю ринку молока та іноді навіть неможливістю його спрогнозувати.

Отже, формування кількох сценаріїв для виходу підприємства на зовнішній ринок збуту вважається досить оптимальним варіантом для розвитку підприємства.

Оцінюючи дану ситуацію на ринку молоко продукції активізуємо розрахунки за першим сценарієм (рис. 3.5) щодо розширення зовнішньоторговельного потенціалу ПП «БІАГР» на основі освоєння ринку Польщі.

Оскільки ринок ЄС, у тому числі Польщі, відзначається світовим лідерством на ринку сухого знежиреного молока, конкурувати на ньому досить складно.

Оцінюючи постійні сезонні коливання, та можливий спад об’ємів надоїв молока, країни ЄС задля регулювання цінової політики на молоко на світовому ринку може оголошувати додаткові об’єми сухого знежиреного молока, які необхідно додатково закупити в інших країнах.

В цілому експорт молочної продукції до країн ЄС можливий при умові формування якісних корпоративних зв’язків із контрагентами Польщі, які б мали потребу у придбанні українського сухого знежиреного молока у межах визначених квот.

Отже, за для успішної реалізації сухого знежиреного молока, на європейський ринок Польщі, підприємство має пройти низку процедур (рис. 3.5).

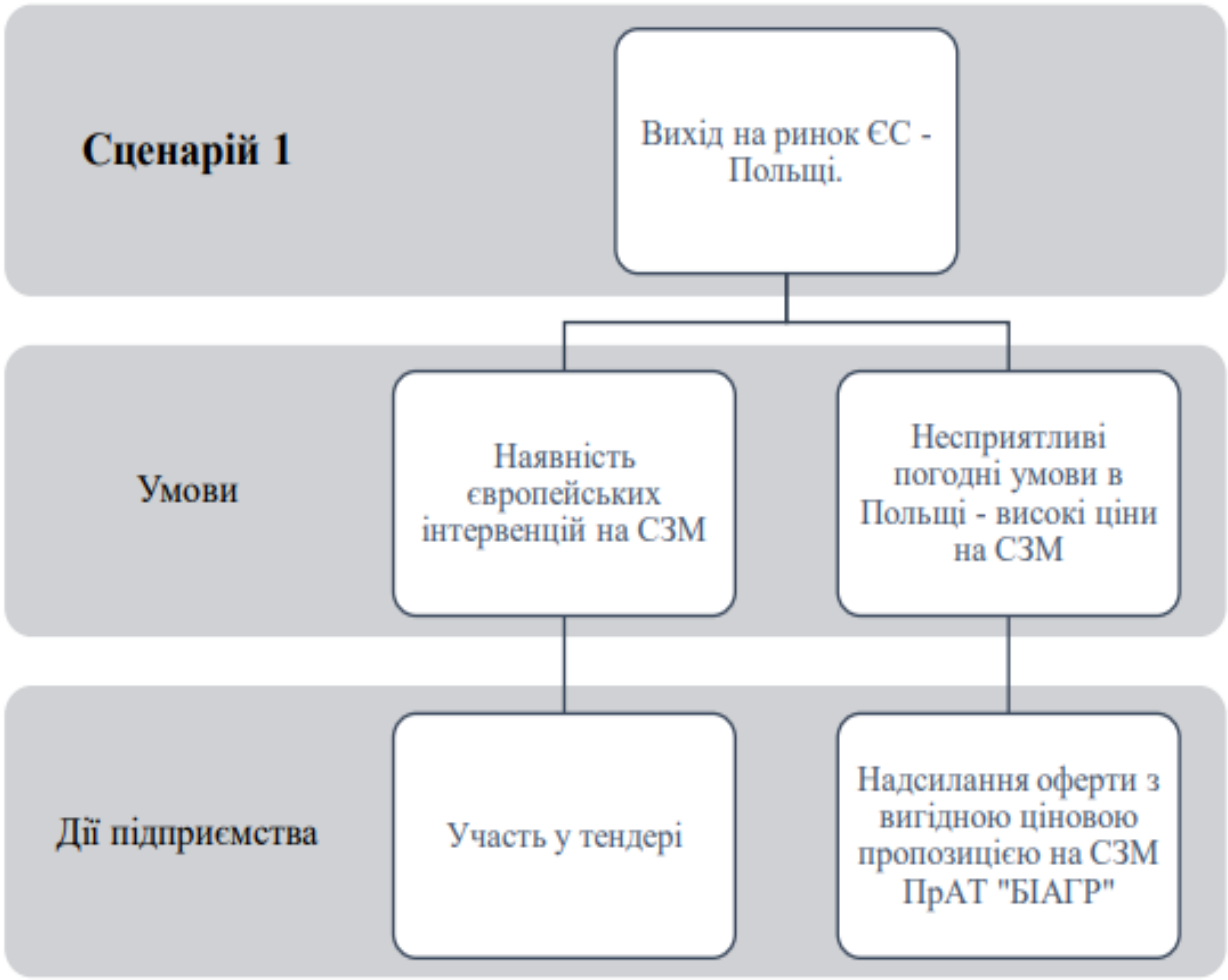

Рис. 3.5. Сценарій 1 – вихід ПП «БІАГР» на ринок Польщі

Джерело: складено автором

Тобто керівництву ПП «БІАГР» необхідно:

- Провести підготовчі торгівельні операції для забезпечення відповідності молочної продукції сертифікації ЄС стосовно безпечності, відповідності міжнародним стандартам, досконало вивчити ринок збуту молочного товару, та знайти надійних партнерів європейському просторі.

- Провести акредитацію та ліцензування товару на митниці, а також отримати картку акредитації ПП «БІАГР» як приватного підприємця на міжнародному ринку.

- Оформити зовнішньоекономічні договора та оформити домовленості щодо транспортування товару. Уточнити вимоги щодо показників безпечності, які діють у країні призначення ЄС.

-Зареєструвати експортний потенціал у реєстрі Держпродспоживслужби як експортера сертифікованих молочних товарів із вказівкою країни призначення.

- Отримати міжнародний ветеринарний сертифікат на молочну продукцію, яка пройшла термічну обробку і призначена для імпорту в країнах ЄС (Регламент (ЄС) № 605/2010 - Model Milk-HTC). Міжнародний сертифікат видається на кожну торгову партію молочного товару Головним управлінням Держпродспоживслужби на основі результатів лабораторних досліджень.

- Отримати сертифікат EUR.1 щодо перевезення товару, який формується на кожну партію молочного товару митницями України під час виконання експортних поставок товару.

- Провести повне митне оформлення партій молочної продукції в режимі експорту, забезпечивши необхідними документами (митною декларацією, інвойсом, контрактами, сертифікатами EUR. 1, калькуляцію виробництва, транспортною накладною, ветеринарними сертифікатами та ін.).

- Пройти необхідні митні перевірки та митний контроль у пункті в'їзду на територію ЄС. Продукція молочного виробництва повинна бути заявлена щонайменше за 24 год до прибуття партій вантажу до визначеного місця перетину кордону. Попередні повідомлення щодо транспортування товару надсилаються у пункт пропуску або через діючу електронну систему TRACES.

Сформовані сценарії необхідно виконувати після того, як підприємством буде знайдений покупець СЗМ в Польщі. Проте, покупцю необхідно довести, що продукція ПП «БІАГР» зможе пройти контроль на якість та безпеку та пред'явити всі необхідні документи.

Щоб знайти покупця на ринку Польщі, керівництву ПП «БІАГР» рекомендуємо взяти участь у торгових виставках молочної продукції, які проводяться щорічно у Європі.

Для участі у виставці керівництво ПП «БІАГР» вносить необхідний платіж, а також надає необхідні документи та сертифікати якості товару, які відповідають вимогам ЄС.

Напередодні всіх процедур доцільно розробити чіткий експортний план, щоб контрагенти могли переконатись у реальності та потенційних можливостях ПП «БІАГР» щодо виготовлення та поставок необхідного об’єму сухого знежиреного молока.

Розглянемо ґрунтовніше наступний шлях виходу ПП «БІАГР» на ринок ЄС – участь у державних закупівлях Польщі.

Оголошення про можливі публічні закупівлі на ринках Польщі доступні на порталі (рис. 3.6), де доступний пошук тендерів за ключовими словами.



Рис. 3.6. Портал державних закупівель Європейського Союзу
Джерело: складено автором

Розглянемо другий варіант щодо детальнішого етапу підготовки ПП «БІАГР» до участі у державних тендерах Польщі (рис.3.7).

Весь процес державного тендеру затверджується укладенням міжнародної угоди із обраним постачальником.

Кожна Державна установа формує найбільш економічно вигідну тендерну пропозицію на основі визначених критеріїв, які зазначені у SETC. У переважній більшості такими критеріями можуть виступати ціна та певні нецінові критерії.

Постачальник національного ринку, тендерну пропозицію якого було обрано, зобов'язаний забезпечити покриття всіх претензії щодо невиконання визначених угод.

Після одержання гарантій виконання міжнародних контрактів, державна установа має сформувати угоду із національними та міжнародними структурами.



Рис. 3.7. Етапи підготовки ПП «БІАГР» до участі у державних тендерах Польщі

Джерело: сформовано автором

Натомість невиконання угоди однією із сторін (постачальником) може зумовити санкції. В цілому тендерна пропозиція може бути також відхилена

державною установою.

Серед умов відхилення тендерної пропозиції зазвичай виділяють:

- тендерна пропозиція не відповідає положенням Закону про державні закупівлі;
- тендерна пропозиція не відповідає вимогам SETC;
- подання тендерної пропозиції є актом недобросовісної конкуренції;
- тендерна пропозиція подана постачальником, виключеним з тендерної процедури або незапрошеним до участі у тендері;
- у тендерній пропозиції зазначена надто низька ціна по відношенню до предмету угоди;
- протягом 3 днів з дати відправки повідомлення постачальник не згоден з виправленням помилки;
- тендерна пропозиція містить арифметичні помилки при розрахунку ціни;
- тендерна пропозиція є недійсною відповідно до окремих положень.

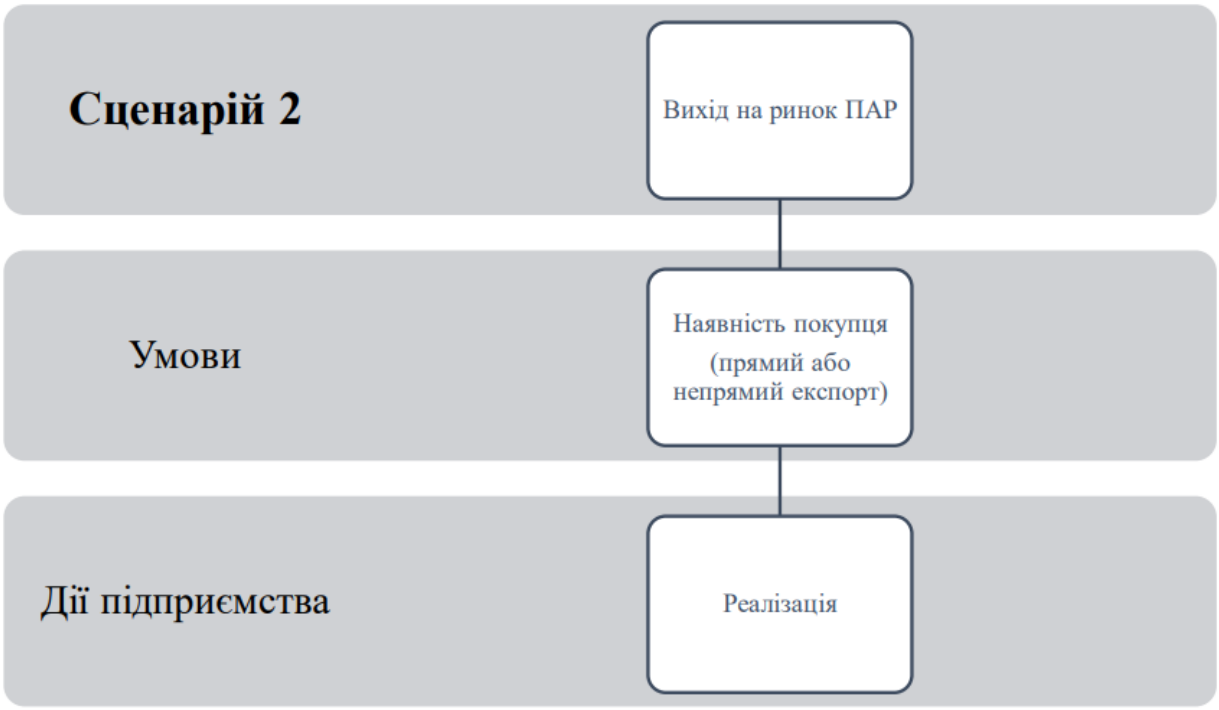

Рис. 3.8. Сценарій 2 - вихід ПП «БІАГР» на ринок ПАР

Джерело: складено автором

Отже, за першим сценарієм – вихід на ринок Польщі для ПП «БІАГР» є досить складним комплексним процесом, успішність якого не можливо спрогнозувати на початковому етапі. Проте керівництву ПП «БІАГР» ми рекомендуємо налагодити експортні поставки до ЄС, адже саме даний сцинарій відкриє для менеджменту підприємства нові потенційні можливості, покращить його імідж на внутрішньому так зарубіжному ринку. У довгостроковій перспективі даний сценарій розвитку ПП «БІАГР» дасть можливість отримати позитивний економічний ефект.

Другий сценарій – вихід ПП «БІАГР» на ринок ПАР передбачає комплекс питань які потребують достатньо часу для досліджень ринку та прийняття оптимальних рішень щодо експорту сухого знежиреного молока на даний ринок.

3.3. Розробка експортного плану ПП «БІАГР» та його економічна оцінка

На основі проведених досліджень нами розроблений експортний план ПП «БІАГР» який містить сім розділів (табл. 3.4.).

Розділ 1. Оцінюючи ґрунтовну історію розвитку ПП «БІАГР» та наявність сучасного агропромислового комплексу замкнутого циклу, щодо виробництва молочної продукції. Виробничі потужності ПП «БІАГР» щодо виробництва сухого знежиреного молока становлять 2-3 тон за зміну.

Впроваджена у ПП «БІАГР» система управління якістю HACCP, яка підтверджена сертифікацією FSSC 22000. та сертифікатами HALAL..

Молочна продукція ПП «БІАГР» неодноразово займала перші місця у рейтингах якості на українському та світовому рівні.

Розділ 2. На експорт сухого знежиреного молока з України до країн ЄС діє квота, яка постійно зростає. Протягом 2024 року квота на даний вид продукції становитиме 2900 тон. Однак, проведені спостереження, свідчать що протягом минулих трьох років розмір квоти використовувався лише

частково. Так у 2021 році квота на сухе знежирене молоко становила лише 34,5% від плану.

Таблиця 3.4

Зміст експортного плану ПП «БІАГР» щодо реалізації сухого знежиреного молока до Польщі

Розділ	Надана інформація
Розділ 1. Введення	Опис підприємства та його досвід на ринку. Виробничі потужності. Мета експортної діяльності. Система управління якості. Сертифікати якості й безпеки.
Розділ 2. Організаційні питання	Законодавчі аспекти України, перспективи та бар'єри експорту до Польщі.
Розділ 3. Експортний товар	Сухе знежирене молоко - опис та основні характеристики.
Розділ 4. Дослідження ринку збуту	Ринок Польщі. Бар'єри та тенденції розвитку ринку.
Розділ 5. Стратегія входу на ринок	Аналіз конкурентоспроможності . Ціноутворення. Умови поставки. Стратегія реалізації. Маркетинг та реклама.
Розділ 6. Логістика	Транспортування і страхування Торговельна документація
Розділ 7. Аналіз ризиків	Ринкові ризики Кредитний і валютний ризики Політичні та інші ризики

Джерело: складено автором

Розділ 3. Експортним товаром, який на нашу думку, доцільно продавати на ринках Польщі обрано сухе знежирене молоко. Яке згідно контрактних домовленостей буде запаковано у чотирьох-шаровий картонний мішок обсягом 25 кг. Термін зберігання товару 18 місяців за температури

максимум 25 t, що є позитивною складовою транспортування товару.

Сухе знежирене молоко ПП «БІАГР» має відносно не високу цінову конкурентну перевагу та є екологічно чистим товаром. Пасовища ПП «БІАГР» розташовані у екологічно чистому регіоні України – Полтавській області, і в радіусі понад 250 км відсутні великі промислові підприємства.

Харчування молочного поголів'я є вдосталь збалансованим та натуральним. Виробничі ферми ПП «БІАГР» відповідають стандартам утримання поголів'я та сприяють якісним добрим надоям.

Керівництво ПП «БІАГР» має необхідні складські приміщення для зберігання запасів сухого знежиреного молока, мінімізуючи ризики зниження обсягів виробництва молочного товару через нестачу сировини – молока. Складські приміщення оснащені рефрижераторами, які забезпечують сприятливий мікроклімат для якісного зберігання експортного молочного товару. У травні 2023 року на складах зберігається понад 23 тони сухого знежиреного молока.

Розділ 4. Контрагентами щодо експорту молочної продукції обрано споживачів із Польщі. Польща – індустріально-аграрна країна-учасниця ЄС яка розташована в центрально-західній частині Європи із населенням понад 38,5 млн. осіб. Переважна більшість населення проживає в південному регіоні (м. Краків) та центральному районі (м. Варшава, та м. Лодзь), з географічним розширенням до північного прибережного м. Гданськ. Валютою Польщі є злотий (PLN).

На міжнародному ринку торговельними партнерами Польщі є країни Європейського союзу. Згідно статистичних даних найбільшими експортерами до Польщі є виробники з Німеччини (22,9%), Китаю (12,4%). При цьому на міжнародному ринку між Німеччиною та Польщею спостерігається найбільший профіцит торгового балансу, натомість з Китаєм спостерігається дефіцит.

Розділ 5. Цінову політику на сухе знежирене молоко формують світові виробники молока, а також враховують виробничо-збутову собівартість та

відповідні умови поставки. Для розрахунку визначеної партії в розмірі 6000 кг (240 мішків по 25 кг).

Таблиця 3.5

Розрахунок контрактної ціни сухого знежиреного молока ПП «БІАГР» на 2024 рік

№	Вид витрат	СЗМ, партія 6 000 кг (240 мішків)		
		Тариф ,євро за мішок 25 кг	Розрахунок	Сума, грн.
1.	Повна собівартість	37,5	37,5*240	9 000
2.	Рентабельність	25 %	9 000*0,25	2 250
3.	Отримання санітарно гігієнічні заключення та ін.	Закладається у собівартість продукції		
4.	Пакування	4	4*240	960
5.	Завантаження	2	2*240	480
	Всього:			12 690

Джерело: складено автором

Отже, загальна вартість партії сухого знежиреного молока у обсязі 9000 кг на умов поставки EXW становитеме 12690 євро. Орієнтовно 2115 євро за 1000 кг. Ціна сумарних транспортно-експедиційних послуг та загальні витрати на страхування в даному випадку у контракту ціну не закладені, Адже вони не є фіксованими і залежать від умов визначених умов поставки молочного товару, які узгоджені із покупцем та зафіксовані в контракті.

У таблиці 3.6 подані вихідні дані для розрахунку базової ціни за 1000 кг сухого знежиреного молока для ПП «БІАГР», у порівнянні з основними показниками цін конкурентів на ринку молокопродукції.

За розрахунком контрактної ціни на основі поданих цін конкурентів молочної продукції, визначено, що оптимальною буде ціна 62196,5 грн або

2087,1 євро на 1000 кг продукту. Хоча при врахуванні додаткових параметрів транспортування товару у 2024 році вона буде становити 2115 євро.

Таблиця 3.6

Розрахунок ціни товарів-аналогів 1000 кг сухого знежиреного молока

№	Назва показника	Од. виміру	«Milk Alliance»	«Roshen»	«Arla Poland»
	Країна		Україна	Україна	Польща
2	Джерело інформації про ціну	-	Ціна пропозиції	Ціна пропозиції	Ціна пропозиції
3	Конкурентна ціна товару-аналога	Євро/1 000 кг	2139	2041	2163
5	Валюта контракту	-	євро	євро	євро
6	Курс національної валюти на дату фіксації ціни	-	29,8	29,8	29,8
7	Умови поставки		DAT		
8	Кількість поставки	тонн	50	20	25
9	Форма оплати		Аванс	Аванс	Аванс
10	Середньорічна ставка банківського відсотку, %		8	8	6
14	Індекс зміни світових цін з моменту фіксації цін товарів-аналогів до моменту можливого укладання контракту (за весь термін)	-	1,03	1,02	1,1
15	Індекс зміни курсу національної валюти з моменту фіксації цін товарів-аналогів до моменту можливого укладання контракту (за весь термін)	-	1,12	1,11	1,15
16	Прогнозовані середньорічні індекси зростання світових цін	-	1,09	1,12	1,13
17	Прогнозовані середньорічні індекси зростання курсу національної валюти	-	1,07	0,98	1,06

Логістичні витрати нами розраховані на 2024 рік згідно міжнародних тарифів адаптованих до виробництва у ПП «БІАГР» на вантажні автомобілі з (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок вартості експорту сухого знежиреного молока ПП «БІАГР» з урахуванням умов поставок на 2024 рік

Параметри	СЗМ	
	Розрахунок,євро	Кінцевий результат
1. Вартість на умовах EXW: - одиниці продукції, євро./1000 кг - обсягу ЗЕО, грн.	Вод=2087,1 Воб=2087,1*6	Воб = 12 522,6 євро
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи до митного кордону України - Краковець	Воб.= 882(km)*0,5=441 Вод.=441:6=73,5	Воб.=441 Вод.=73,5
3. Витрати на страхування до та після митного кордону Україна-Краковець, страхування 5%	Воб.=12 522,6*0,05=626,13 Вод.=2087,1*0,05=104,4	Воб.= 626,13 Вод.= 104,4
4. Митна вартість: - одиниці продукції, євро./1000 кг - обсягу ЗЕО, грн.	МВод=2087,1+73,5+104,4 МВоб=12 522,6+441+626,13	МВод=2 265 МВоб=13 589,73
5. Митні збори, 0,2%	МЗод.=2 265*0,002 МЗоб.= 13 589,73*0,002	МЗод.=4,53 МЗоб.=434,7
6. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи після митного кордону України - Краковець до міста Варшава (наприклад)	Воб.= 369(km)*0,73=269,37 Вод.=269,37:6=44,9	Воб.=269,37 Вод.=44,9
7. Ціна відповідно до умови поставки CPT: - одиниці продукції, євро./1000 кг - обсягу ЗЕО, грн.	Цод = EXW+логістичні витрати +митний збір Цод. = 2087,1+73,5+44,9+4,5 Цоб.= 12 522,6+441+269,37+434,7	Цод.= 2 210 Цоб.= 13 667,67
8. Ціна відповідно до умови поставки DAT: - одиниці продукції, євро./1000 кг - обсягу ЗЕО, грн.	Цод = EXW+логістичні витрати+страхування +митний збір Цод. = 2087,1+73,5+104,4+4,5 Цоб.= 12 522,6+441+626,13+434,7	Цод.= 2 269,5 Цоб.= 14 024,43
9. Ціна відповідно до умови поставки DAP (наприклад склад покупця знаходиться в місті Познань): - одиниці продукції, євро./1000 кг - обсягу ЗЕО, грн.	Цод = EXW+логістичні витрати+страхування +митний збір Цод. = 2087,1+73,5+44,9 +(104,4*2)+4,5 Цоб.= 12522,6+441+269,37+ (626,13*2)+434,7	Цод.= 2 418,8 Цоб.= 14 919,93

Завдяки наявним розрахункам, покупець має змогу вибрати найбільш оптимальний варіант реалізації сухого знежиреного молока від виробника ПП «БІАГР» до Польщі.

В цілому стратегія реалізації сухого знежиреного молока до Польщі - це встановлення особистих контактів (шляхом участі в європейських виставках виробників молочної продукції, надсиланням оферти електронною поштою) із потенційними покупцями із Польщі. Керівництву ПП «БІАГР» слід запросити до України, в м. Білоцерківка, Полтавської області зацікавленого партнера та його колег (до 5 чоловік) на виробничі потужності. Ознайомити їх із виробництвом, якістю продукції та пересвідчити їх у наявності всієї необхідної документації.

Маркетинг та рекламу ПП «БІАГР» слід здійснювати як на національному так закордонному ринку шляхом комплексного маркетингу:

- «офлайн» рекламу (банери, щити, буклети, брошури в локаціях концентрації цільової аудиторії);

- інтернет-маркетинг (контекстної реклами з переходом на сайт підприємства).

Також доцільно працювати над завоюванням цільової аудиторії шляхом прямих комунікацій - участь ПП «БІАГР» у виставках харчових продуктів, на виставках виробників молочної продукції, спонсорування заходів, пов’язаних із здоровим харчуванням та спортом.

Розділ 6. ПП «БІАГР» розташоване поблизу автомагістралі М03 міжнародного значення Київ - Харків. Відстань від підприємства до кордонно-пропускного пункту «Краковець» - 882 кілометри, а також має власний автопарк (10 вантажних автомобілів загальною вантажністю 20 т). Тарифи на перевезення СЗМ вантажними автомобілями ПП «БІАГР» подані в таблиці 3.8.

Розділ 7. Для аналізу ризиків реалізації сухого знежиреного молока виробленого у ПП «БІАГР» до споживачів Польщі нами було використано методику STAR (Strategic technology assessment review).

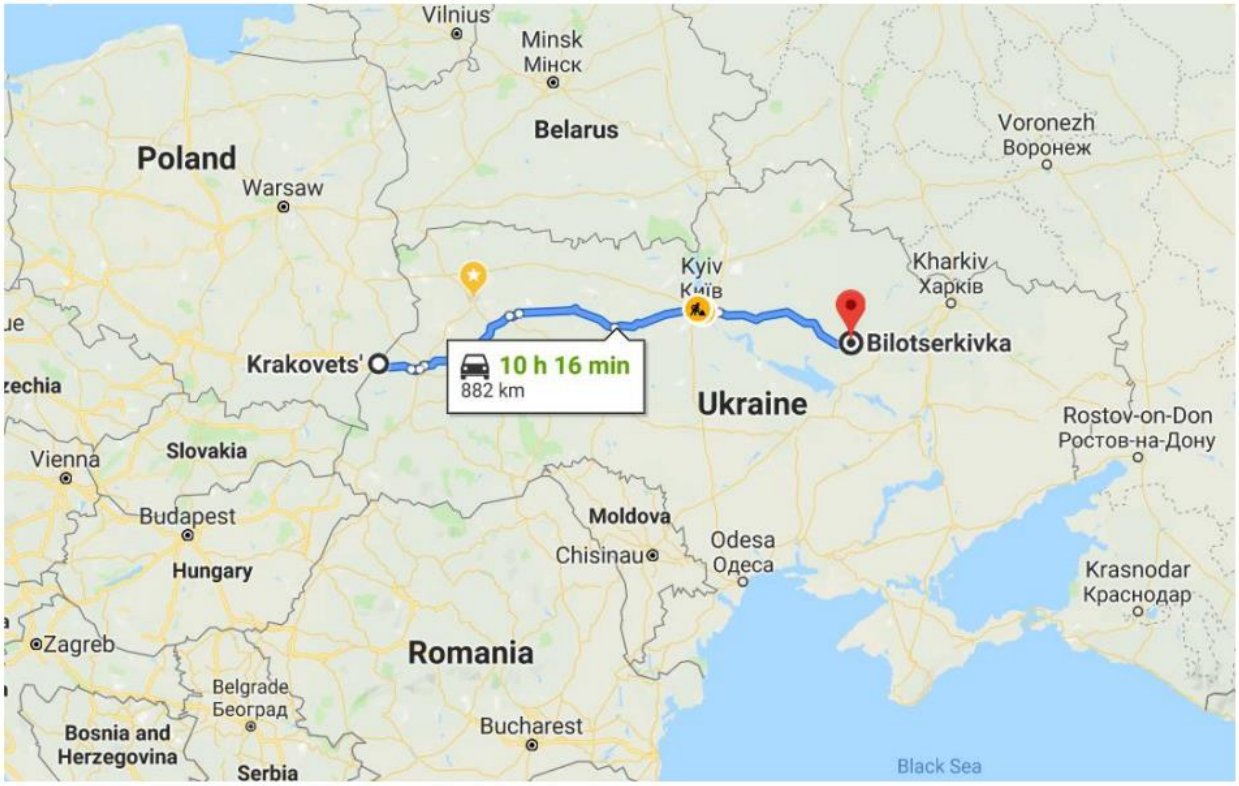

Рис. 3.9. Відстань від ПП «БІАГР» до україно-польського кордону

Таблиця 3.8

Тарифи на перевезення СЗМ автомобілями власності ПП «БІАГР»

Автомобіль	Ціна за 1 км у межах України	Ціна за 1 км закордоном (експедиція врахована)
Оснащений рефрежератором, 20 т	21 грн (0,7 євро)	31 (1,1 євро)
Неоснащений рефрежератором, 20 т	15 грн (0,5 євро)	22 (0,73 євро)

Джерело: складено автором

Оцінку важливості конкретного фактору пропонується здійснювати за такою шкалою:

- 0,80 - дуже сильний вплив фактору на проект;
- 0,40 - сильний вплив фактору на проект;
- 0,20 - помірний вплив фактору на проект;
- 0,10 - слабий вплив фактору на проект;
- 0,05 - дуже слабий вплив на проект.

Оцінку рівня ризиків пропонується проводити в діапазоні від нуля до десяти. В якості орієнтовних критеріїв можна запропонувати наступні:

- 0-1 бал - впевненість у відсутності ризику;
- 2-4 бали - впевненість скоріше у відсутності ризику, ніж у наявності;
- 5 балів - позиція щодо ризику не визначена;
- 6-8 балів - впевненість скоріше у наявності ризику, ніж у відсутності;
- 9-10 балів впевненість у високому ризику.

Отримані оцінки зводяться до загальної за формою, представленою в таблиці 3.9. Рівні ризикованості встановлені відповідно до європейської практики. Результуюча оцінка в 5 балів передбачає що дана товарна група ПП «БІАГР» на ринку Польщі відповідає ймовірності успіху 0,85-0,90. В цілому оцінки в один бал звичайно корелюються з імовірністю успіху менше 0,10.

Таблиця 3.9

Зведена оцінка ризикованості проекту щодо експорту сухого знежиреного молока вироблено ПП «БІАГР» на ринки Польщі

Загальний рівень ризикованості проекту	Сума балів	Відношення оціненого рівня до граничного
Безризиковий проект	0-125	0,0-0,1
Проект з низьким ризиком	125-375	0,1-0,3
Проект з середнім ризиком	375-750	0,3-0,6
Проект з високим ризиком	750-938	0,6-0,75
Проект з повним ризиком	938-1250	0,75-1,0

Здійснивши експертну оцінку рівнів ризику проекту використовуючи методику оцінки

Джерело: складено автором

Заходи запобігання та реагування на дані ризики наведено в таблиці 3.10. Отже, оцінка ризиків дала змогу проаналізувати середовище функціонування ПП «БІАГР» на ринку Польщі та розробити програму запобігання ризикам, які можливо передбачити.

Таблиця 3.10

Програма запобігання та реагування на ризики проекту експорту сухого знежиреного молока вироблено ПП «БІАГР» на ринки Польщі

Група ризиків	Код та назва ризикового фактора	Пріоритет, який отримав фактор	Метод управління	План запобігання для групи ризиків
5. Ризики, пов'язані з характером конкуренції	5.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства 5.2. Ризик впливу сильних конкурентів	1 2	Методи локалізації ризику - підвищенний контроль	- підвищення якості товарів; - збільшення в обсязі - підвищення ефективності маркетингової комунікативної політики;
14. Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту	14.1. Через невизначеність попиту на продукт 14.5. Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати	4 5	Методи дисипації (розсіювання) ризику	Заключення форвардних контрактів з контрагентами.
12. Ризики потенційних втрат	12.13. У збутовій діяльності 12.4. У маркетинговій діяльності	3 7	Методи локалізації ризику - підвищенний контроль	Створення резервів ресурсів на покриття непередбачених витрат
8. Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки	8.3. Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	6	Методи локалізації ризику - підвищенний контроль	Виробляти СЗМ не у великих кількостях, щоб у разі відсутності споживачів, ПП «БІАГР» мало змогу реалізувати продукцію на інші ринки.

Джерело: складено автором

Розрахуємо очікувану ефективність зовнішньоекономічної угоди – експорту 6000 кг сухого знежиреного молока ПП «БІАГР» до Польщі на основі умов поставки EXW.

Таблиця 3.11

Прогнозні показники оцінки ефективності угоди експорту сухого знежиреного молока вироблено ПП «БІАГР» на ринки Польщі

№ п/п	Назва показника	Формула обчислення	Розрахунок	Кінцевий результат	Примітка
1	Ціна 1000 кг. експортованого товару з урахуванням цінових знижок, євро	*Цз = БЦ - ЦЗ*	Цз мед = 2087,1- 0=2087,1	2087,1 євро	*БЦ* - базова ціна пропозиції; *ЦЗ* - цінова знижка
2	Загальна вартість експортованої партії	*Зс = Цз х Кз*	Зс = 2087,1*6=12 522,6 євро	12 522,6 євро (включає собівартість)	*Кз* - кількість імпортованих одиниць товару
3	Сума можливого прибутку по експортованій партії	*Пс = (Ут х Зс)/100*	*Пс* = (25*12 522,6)/100	3 130,65 євро	*Ут* - середній рівень торговельної надбавки
4	Можлива загальна сума реалізації експортованої партії	*Рс = Зс*	*Рс* = 2087,1*6=12 522,6 євро	12 522,6 євро	
5	Скоригований рівень витрат на експортовану партію,%	*Вк = Вс — Вт +(Вк х 100)/ Рс*	*Вк* = 20%-15 %+(0*100)/ 12 522,6	5%.	*Вс*-середній рівень витрат по даній групі товарів, %; *Вт* - транспортні витрати, %; *Вк* - конкретні витрати на транспортування
6	Сума можливих витрат обігу за угодою	*Во = (Вк* Х *Рс)*/100	*Во* = (12 522,6 *5,5)/100	688,74 євро	*Во* - можливі витрати обігу за угодою
7	Сума можливого балансового прибутку за угодою	*Пу = Рс – Зс - Во*	*Пу* = 12 522,6 - 9391,95688,74 = 2 441,91	2 441,91 євро	
8	Сума можливого чистого прибутку за угодою	*Пч = Пу* Х (100-*Сп*)/100	*Пч* = 2 441,91* (100-18)/100	2002,37 євро	*Сп* - ставка податку на прибуток
9	Рівень чистого прибутку за Угодою щодо загальної вартості експортованої партії, %	*Пз = (Пч* Х100)/ *Зс*	*Пз*=(2002,37*100)/ 12 522,6	15,9 %	

Отже, ефективність експорту сухого знежиреного молока вироблено ПП «БІАГР» на ринки Польщі становитиме 2002,37 євро прибутку за партію в обсязі 6000 кг. Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованої партії становитиме 15,9%, що є позитивним показником для господарства, яке здійснює діяльність на ринку молочних продуктів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Основною метою виходу підприємства на зовнішній ринок, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу. Досягнення ефективного виходу підприємства на міжнародний ринок передбачає, як правило, з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств до виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки.

На основі аналізу наукових робіт та публікацій стосовно системи планування здійснено економічне обґрунтування напрямів розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Серед яких виокремлено глобалізаційні та інтеграційні процеси на міжнародному просторі, які впливають на систему планування та пошук потенційних закордонних споживачів на ринках молочної продукції.

Оцінені у роботі методи бізнес-планування, доцільно залучити до процесу планування у зовнішньоторговельному просторі, як стратегічну складову. Потрібно звернути увагу на принципи єдності, гнучкості, безперервності, точності та участі у зовнішньоекономічному просторі.

Вагомим засобом ефективного управління підприємством у даних кризових та мінливих умовах функціонування є планування щодо розширення зовнішньоторговельної діяльності. Адже зазвичай процес планування забезпечує цілісність диверсифікованого бізнесу, а отже й мінімізацію ризиків, які пов’язані із негативним впливом внутрішнього та зовнішнього середовища в якому розвивається підприємство.

Приватне підприємство «Білоцерківська агропромислова група» (скорочено ПП «БІАГР») – це один із лідерів національного ринку із виробництва традиційної молочної продукції, переробки молока. Місія ПП «БІАГР» полягає у забезпеченні споживачів високоякісними продуктами харчування, щоб кожна дитина щодня отримувала радість від смачної та

корисної їжі. Базовими принципами є: порядність, чесність, відповідальність.

Виробництво ПП «БІАГР» є експортоорієнтованим на зовнішні ринки із достатньо широкою диверсифікованістю географії експорту. Основу експортного потенціалу ПП «БІАГР» містить сухе знежирене молоко.

Значний вплив на конкурентоспроможність ПП «БІАГР» сухого знежиреного молока на світовому ринку здійснює поточна ціна, місце розташування виробничих потужностей, відсоток мита, наявність і обсяг квот, а також природні умови, які впливають як на кількість так і якість надою. Провідні українські виробники сухого знежиреного молока мають дещо вищий бал, ніж ПП «БІАГР», що пов'язано з їх приналежністю до великих агрохолдингів України із надзвичайно великими виробничими потужностями та багаторічним досвідом на молочному ринку.

Згідно результатів наведених у SWOT-аналізі щодо діяльності ПП «БІАГР», можна зробити висновок, що технічне оснащення щодо виробництва молока національними підприємствами та відповідно його висока якість, підтверджена певною наявністю міжнародних сертифікатів.

Перший сценарій – вихід ПП «БІАГР» на ринок ПАР передбачає комплекс питань які потребують достатньо часу для досліджень ринку та прийняття оптимальних рішень щодо експорту сухого знежиреного молока на даний ринок.

Другий сценарі – вихід на ринок Польщі є досить складним комплексним процесом, успішність якого не можливо спрогнозувати на початковому етапі. Проте керівництву ПП «БІАГР» ми рекомендуємо налагодити експортні поставки до ЄС, адже саме даний сценарій відкриє для менеджменту підприємства нові потенційні можливості, покращить його імідж на внутрішньому так зарубіжному ринку.

Тому у короткостроковій перспективі (на 2024 р.) ми пропонуємо керівництву ПП «БІАГР» орієнтуватись на європейський ринок Польщі, та пройти низку.

На основі проведених досліджень нами розроблений експортний план

ПП «БІАГР» згідно його підрахунків загальна вартість партії сухого знежиреного молока у обсязі 9000 кг на умов поставки EXW становитиме 12690 євро.

Отже, ефективність експорту сухого знежиреного молока вироблено ПП «БІАГР» на ринки Польщі становитиме 2002,37 євро прибутку за партію в обсязі 6000 кг. Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованої партії становитиме 15,9%, що є позитивним показником для господарства, яке здійснює діяльність на ринку молочних продуктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУ

1. Андрушків Б. Міжнародна діяльність - економічний аспект співпраці Економіка України. 2015., № 10., С.182-185

2. Артиш В.І. Виробництво продукції в країнах Європейського союзу, Економіка АПК, 2021., № 2., С. 193-196.

3. Балабанова Л. В. Маркетинг у зовнішньоекономічній діяльності: Монографія К.: Знання-Прес, 2020., 645 с.

4. Байда Н. В. Ризики зовнішньоторговельної діяльності, Фінанси України, 2022. № 10. С. 144 – 148.

5. Бичківский А.С. Міжнародна економіка. Дзеркало неділі. 2020. №14., С. 103 – 136.

6. Варналій З.С. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Знання України, 2004. 404 с.

7. Вінокуров В.А. Організація стратегічного управління у підприємствах України. М.: Економіка, 1996. 204 с.

8. Герасимчук З.В., Глобальні економічні відносини: Монографія., Луцьк: Надстир'я, 2021. 228 с.

9. Державна служба статистики України. URL : www.ukrstat.gov.ua/

10. Дія Бізнес, Експорт в умовах війни, 2022. URL: https://export.gov.ua/business_during_war (дата звернення: 07.03.2023).

11. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науковоаналітичне видання / наук. ред. Сторонянська І. З. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». 2022. 70 с

12. Кондратець О.М. Євроінтеграція України - «мотивована» модернізація, Політичні науки: Наук. вісник: зб. наук. праць., К.: НПУ, 2013. Вип. 72 (№ 15). С.824–829.

13. Ковени М. Технології формування корпоративної стратегії. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2021. 232с.

14.Козаченко Г.С. Економічна безпека товариств: Монографія. К.: Лібра, 2021. 280 с.

15. Краснокутська Н.С. Зовнішньоекономічний потенціал підприємства: формування та оцінка: Київ: Центр навчальної літератури, 2022.152 с.

16. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Дзеркало неділі. 2018. №14., С. 123 – 136.

17. Кучер В.А. Формування структури показників ефективності співпраці товариства як основа прийняття стратегічних рішень. Економіка промисловості. 2022. № 1. С. 71-77.

18. Лукашова Л. В. Організація експортної діяльності: Монографія. К.: КНТЕУ, 2019. – 272 с.

19. Логістика під час війни: як українському бізнесу організувати транспортні потоки. Інтернет видання, 2022. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomubiznesu-organizuvati-transportni-potoki.html (дата звернення: 07.03.2023)

20. Максименко Є. Напрями активізації експортного потенціалу України, Фінанси України. №16.2018. – 125 с.

21. Маркетингові дослідження популярності бренду URL: www.touchpoll.com.ua.

22. Методи забезпечення привабливості фінансових інвестицій URL: www.finances-analysis.ua

23. Мейер В. Відмітка ефективності міжнародного бізнесу, Київ.: ТОВ «Вершина», 2022. – 172с.

24. Мескон Майк Основи міжнародного менеджменту. Пер. с англ. М.: Видавництво “Коніка”, 2019. – 224.

25. Микольська Н. Тарифна торгівлі ЄС – відповіді на головні питання. URL:http://www.eurointegration.com.ua.

26. Мірошниченко О. Інтернаціоналізація бізнесу та виходу на ринки. URL: http://www.irf.ua

27. Муравйов В.І. Управлінські засади асоціації України з Європейським Союзом. Актуальна проблематика міжнародних відносин: Збірник наукових праць. Випуск. URL: http://journals.iir.kiev.ua

28. Результати створення поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС. URL: http://www.ier.com.ua

29. Немцов В.Д. Менеджмент експортного потенціалу: К.: ЕксОб, 2022. – 292 с.

30. Ніколаюк С.І. Економічна безпека суб'єктів міжнародної діяльності: Курс лекцій. Серія: Бібліотека оперативного працівника. К.: КНТ, 2022. – 220 с.

31. Орлов О.О. Планування діяльності національного підприємства. Монографія. К.: Скарби, 2019. – 236 с.

32. Осіпов В.І. Економіка господарства: URL: http://www.eurointegration.com.ua.

33. Офіційний портал національних підприємств URL: https://www.shen.com/en

34. Офіційний портал Державної служби статистики України.: Стан зовнішньоекономічних відносин з країнами ЄС URL: http://www.ukrstat.gov.ua/.

35. Офіційний сайт компанії. URL: https://colian.com/en/homepage/

36. П’ятницька Г.Т. Управління зовнішньоекономічним потенціалом в епоху глобалізму: монографія. К: «Логос», 2015. – 568 с.

37. Податковий кодекс України від 02.12.2015 р. № 2755-VI URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.

38. Положення Комітету з питань співробітництва між Україною та ЄС: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.07.2005 року № 1074 Урядовий кур’єр. 2005. № 39-40.

39. Представництво України при Європейському Союзі та Європейському

Співтоваристві. URL http://goo.gl/h4judK

40. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26.08.1993 р. № 36. URL : http://zakon1.rada.gov.ua/

41. Про асоціацію України та Європейського Союзу : Угода від 01.07.2023 р URL: http://zakon1.rada.gov.ua/

42. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996р. №236/96/ URL : http://zakon1.rada.gov.ua/

43. Стратегія сталого розвитку Україна 2025: Указ Президента від 12.04.2020р. № 5/2020 URL : http://zakon1.rada.gov.ua/

44. Регіональні обсяги зовнішньої торгівлі товарами у 2022 році / Державна служба статистики України. 2022. URL: https://ukrstat.gov.ua/.

45. Рейтинг глобальної конкурентоспроможності URL:http://ua.interfax.com.ua

46. Роз'яснення Міністерства економічного розвитку і торгівлі від 29.04. 2023 № 3302-06/ 12875-06 URL: http://www.uatenders.com

47. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. (2022). «Особливості регулювання ЗЕД в умовах воєнного стану». Економіка та суспільство, 2022. – № 38. URL: https://economyandsociety.in.ua

48. Спільна стратегія ЄС щодо України: Рішення Європейської Ради 11.12 2008 року (м. Гельсінкі) Політика і час. 2000. № 3-4.

49. Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу: Указ Президента України від 11.06. 2008 р. № 415. Офіційний вісник України. 2008. № 24. 870 с.

50. Стратегія розвитку системи економічного регулювання: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.08. 2020 р. № 344. URL :http://zakon0.rada.gov.ua.

51. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством, Вісник Житомирського ДТУ. Економічні науки. Житомир: ЖДТУ, 2022. №2(52). С. 187– 191.

52. Швець. А. Роль ЄС у відновленні експортного потенціалу України в

умовах війни. Наукові інновації та передові технології, 6(8), 447–458. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/1712.

ДОДАТОК