

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 339.1:339.5

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 09 » _____ грудня _____ 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління міжнародною конкурентоспроможністю
підприємства шляхом диверсифікації експортної складової
зовнішньоекономічної діяльності»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЗ-ІІмІ
ЩЕМУР Вікторія Юріївна _____

Науковий керівник:

завідувач кафедри менеджменту підприємств,
д.е.н., проф. ДЕРГАЧОВА Вікторія Вікторівна _____

Рецензент:

доцент кафедри промислового маркетингу,
к.е.н., доц. КУБИШИНА Надія Сергіївна _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань
Студентка _____*

Київ – 2022 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____Вікторія ДЕРГАЧОВА

«03» грудня 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

ЩЕМУР ВІКТОРІЇ ЮРІЇВНІ

1. Тема дисертації «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства шляхом диверсифікації експортної складової зовнішньоекономічної діяльності»,

науковий керівник дисертації ДЕРГАЧОВА Вікторія Вікторівна, завідувач кафедри менеджменту підприємств, д.е.н., проф., затверджені наказом по університету від 10.11.2022 року №4143-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 02.12.2022 р.

3. Об'єкт дослідження: управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства для удосконалення зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах.

4. Предмет дослідження: теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства через диверсифікацію експортної складової ЗЕД.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та інструментарій міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- визначити місце стратегії диверсифікації експорту в досягненні підвищення показників міжнародної конкурентоспроможності підприємства за ефективного використання експортного потенціалу підприємства;
- загальнити науково-практичні підходи до формування механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства через диверсифікацію експортної діяльності;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати організаційно-виробничу діяльність СП «Вітмарк-Україна» ТОВ;
- оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ та оцінити конкурентоспроможність підприємства на ринку рослинного молока;
- дослідити зовнішні ринки рослинного молока в порівнянні з продукцією СП «Вітмарк-Україна» та визначити передумови вдосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю на обраному ринку;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- Дослідити перспективні напрями диверсифікації експортної діяльності СП «Вітмарк-Україна» та сформулювати рекомендації щодо удосконалення механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- розробити проєкт удосконалення механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю СП «Вітмарк-Україна»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів, оцінити показники конкурентоспроможності підприємства та визначити ризики запропонованого проєкту.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Організаційно-правова характеристика СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.
2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.
3. Матеріально-технічне забезпечення СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.
4. Аналіз показників зовнішньоекономічної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.
5. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.
6. Географічна та продуктова структура з експорту рослинного молока СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.
7. Дослідження світового ринку рослинного молока.

8. SWOT-аналіз ТОВ «Вітмарк-Україна».
9. Альтернативні види диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.
10. Складові проєкту удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.
11. Характеристика запропонованих заходів.
12. Економічне обґрунтування доцільності впровадження проєкту.
13. Дослідження показників міжнародної конкурентоспроможності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.
14. Визначення ризиків запропонованих заходів.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Стаття на тему «Підходи до оптимізації експортно-імпортних операцій підприємств України» в журналі «Сучасні підходи до управління підприємством».
2. Тези на тему «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: стратегія диверсифікації та інформаційні технології».
3. Тези на тему «Методологія оцінювання міжнародної конкурентоспроможності».
4. Стаття на тему «Роль управлінських факторів в концепції стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства» у журналі «Науковий погляд: економіка та управління» (фахове видання).

8. Дата видачі завдання: «03» грудня 2021 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строки виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю, експортного потенціалу та напрямів диверсифікації діяльності підприємства.	01.11.2021- 28.02.2022	
2.	Розгляд теоретичних основ обраної теми дослідження та надання на перевірку першого розділу.	01.03.2022- 01.04.2022	
3.	Надання характеристики господарської діяльності підприємства, проведення фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства.	02.04.2022- 15.09.2022	
4.	Аналіз показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства, дослідження конкурентоспроможності компанії та її продукції.	16.09.2022- 02.10.2022	
5.	Аналіз ринкового середовища підприємства. Діагностика проблем та перспектив компанії. Дослідження ринку рослинного молока в світі. Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	03.10.2022- 24.10.2022	
6.	Розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю за допомогою використання різних напрямків диверсифікації експортної діяльності підприємства.	25.10.2022- 31.10.2022	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій, обрахунок ефективності запропонованих заходів. Надання на перевірку третього розділу роботи	01.11.2022- 07.11.2022	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	08.11.2022- 19.11.2022	

Студент _____

Вікторія ЩЕМУР

Науковий керівник _____

Вікторія ДЕРГАЧОВА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства шляхом диверсифікації експортної складової зовнішньоекономічної діяльності» містить 138 сторінок, 53 таблиці, 18 рисунків, 5 додатків. Перелік посилань нараховує 51 найменування.

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах глобалізаційних процесів застосування диверсифікаційних методів зовнішньоекономічної діяльності в управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства набирає обертів і є досить успішним шляхом розвитку для більшості компаній. Ефективне використання експортного потенціалу підприємства сприяє збільшенню значень критеріїв, що впливають на загальний показник конкурентоспроможності підприємства та підвищує прибутковість компанії.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (№ ДР0117U005640»).

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті застосування диверсифікації експортної діяльності підприємства.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- розглянути теоретичні засади управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- провести фінансово-економічний аналіз діяльності та аналіз показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- провести діагностику системи управління конкурентоспроможністю підприємства, проблем та перспектив компанії;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю за допомогою використання напрямків диверсифікації експортної діяльності підприємства.
- обґрунтувати розроблені практичні рекомендації, розрахувати ефективність запропонованих заходів; визначити можливі ризики.

Об'єктом дослідження є управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства для удосконалення зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства через диверсифікацію експортної складової ЗЕД.

База дослідження: СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.

Методи дослідження: порівняння, балансовий, економіко-математичний, графічний, методи економічного обґрунтування (методи

обрахунку конкурентоспроможності), а також систематизації та узагальнення, економіко-статистичний.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих теоретичних положень і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо формування механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю в контексті застосування диверсифікації експортної складової.

Практичне значення одержаних результатів. Представлені в магістерській дисертації рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності на ринках Балканських країн були представлені на розгляд керівному складу СП «Вітмарк-Україна», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому розроблених пропозицій щодо збільшення результативності експортної діяльності за допомогою інструментарію управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства «Вітмарк-Україна».

Апробація результатів роботи. Було опубліковано 3 наукові праці, з них 1 тези конференції та 2 статті, з яких 1- фахова.

Ключові слова. *Зовнішньоекономічна діяльність, міжнародна конкурентоспроможність, диверсифікація, експорт, стратегія.*

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic «Managing the international competitiveness of the enterprise by diversifying the export component of foreign economic activity» contains 138 pages, 53 tables, 18 figures, 5 appendices. The list of names includes 51 names.

The relevance of the research topic. In the modern conditions of globalization processes, the application of diversification methods of foreign economic activity in the management of the international competitiveness of the enterprise is gaining momentum and is quite a successful way of development for most companies. Effective use of the enterprise's export potential helps to increase the values of the criteria that affect the general indicator of the enterprise's competitiveness and increases the company's profitability.

Connection with scientific programs, plans and topics. The master's thesis for obtaining a master's degree was completed at the National Technical University of Ukraine «KPI named after Ihor Sikorskyi» (Kyiv) in accordance with the plans of research works of the Department of Enterprise Management on the topic «Management of economic support of international forms of business and entrepreneurship based on the principles of sustainable development and economic security» (No. DR0117U005640).

The purpose of this work is to develop practical recommendations for improving the management of the enterprise's competitiveness in the context of the application of the diversification of the enterprise's export activities.

The set goal of the research determined the need to solve the following **tasks**:

- consider the theoretical principles of managing the international competitiveness of the enterprise;
- conduct a financial and economic analysis of the company's activities and indicators of foreign economic activity;
- conduct a diagnosis of the company's competitiveness management system, problems and prospects of the company;
- to develop practical recommendations for improving the management of international competitiveness by using the directions of diversification of the enterprise's export activity.
- substantiate the developed practical recommendations, calculate the effectiveness of the proposed measures; identify possible risks.

The object of the work is the management of the international competitiveness of the enterprise for the improvement of foreign economic activity in modern conditions.

The subject of the work is the theoretical, scientific-methodical, practical aspects of managing the international competitiveness of the enterprise through the diversification of the export component of foreign exchange.

Research base: JV «Vitmark-Ukraine» LLC.

Research methods: comparison, balance, economic-mathematical, graphic, methods of economic substantiation (methods of calculating competitiveness), as well as systematization and generalization, economic-statistical.

Scientific novelty of the obtained results lies in the deepening of the existing theoretical provisions and the development of scientific and practical recommendations for the formation of a mechanism for managing international competitiveness in the context of the application of the diversification of the export component.

The practical significance of the obtained results. The recommendations presented in the master's thesis on increasing the level of competitiveness in the markets of the Balkan countries were presented for consideration by the management team of JV «Vitmark-Ukraine», where it was recognized the possibility of practical application in the future of the developed proposals to increase the effectiveness of export activities with the help of tools for managing the international competitiveness of the enterprise «Vitmark-Ukraine».

Approbation of work results. 3 scientific works were published, including 1 technical conference and 2 articles, of which 1 is professional.

Keywords. *Foreign economic activity, international competitiveness, diversification, export, strategy.*

Перелік умовних позначень

СП – Спільне підприємство

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю;

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

грн. – гривня;

млн. – мільйон;

дол. – долар.

в т.ч. – в тому числі

р-н – район;

обл. – область;

вул. – вулиця;

рис. –рисунок;

табл. – таблиця;

ЖЦП – життєвий цикл продукту;

ЖЦТ – життєвий цикл технологій;

АТ – Акціонерне товариство;

НБУ – Національний Банк України;

од. – одиниця;

ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації.

ЗМІСТ

ВСТУП	12
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	16
1.1Сутність, особливості, інструментарій міжнародної конкурентоспроможності підприємства	16
1.2Експортний потенціал управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства	26
1.3Формування механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства через диверсифікацію експортної діяльності.....	36
Висновки до розділу 1	44
2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА» ТОВ	47
2.1Характеристика організаційно-виробничої та зовнішньоекономічної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.....	47
2.2Аналіз впливу ЗЕД на конкурентоспроможність підприємства на ринках рослинного молока (на прикладі продукції СП «Вітмарк-Україна»).....	64
2.3Аналіз та оцінка зовнішніх ринків рослинного молока в порівнянні з продукцією СП «Вітмарк-Україна»	80
Висновки до розділу 2	88
3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА СП «ВІТМАРК- УКРАЇНА» ТОВ	90
3.1Напрями диверсифікації експортної діяльності підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ	90
3.2Обґрунтування проєкту покращення міжнародної конкурентоспроможності підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ через диверсифікацію експортної діяльності	98
3.3Обґрунтування економічного ефекту диверсифікації експортної діяльності на міжнародну конкурентоспроможність підприємства	109
Висновки до розділу 3	121
ВИСНОВКИ.....	123
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	127

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах глобалізації економіки спостерігається посилення конкуренції на світовому ринку, що спонукає підприємства створювати нові конкурентні переваги своєї продукції, а управління конкурентоспроможністю потребує пошуку нових методів та напрямів задля досягнення максимальної ефективності міжнародної діяльності підприємства. Компанії, що здійснюють постійний розвиток, прагнуть якомога краще використати свій експортний потенціал, задовільнити потреби споживачів, збільшити частку збуту, розширити ринок продажу та отримати максимальний прибуток. Для досягнення запланованих результатів компанії часто віддають перевагу диверсифікації своєї діяльності, зокрема диверсифікації експортної складової, що є важливим напрямом покращення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

В рамках дослідження було обрано диверсифікацію експортної складової зовнішньоекономічної діяльності як одного з важливих напрямів удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Диверсифікація експортної діяльності сприяє підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності та є потужним поштовхом до економічного зростання за умови правильних управлінських рішень. Диверсифікація експортної складової є умовою для залучення до співпраці нових іноземних партнерів та споживачів. Реалізація стратегії диверсифікації може сприяти розширенню асортименту товарів і послуг, що позитивно вплине на експортний потенціал підприємства. Даний інструмент дозволяє знизити вплив ризиків шляхом розподілу їх за напрямками діяльності.

Теоретико-методологічні засади міжнародної конкурентоспроможності підприємств та проблеми її підвищення розкрито у фундаментальних працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема: А. Сміта, І. В. Сіменко, Н.

М. Андрєєвої, М. Портера, Д. А. Панасенко, Н. П. Тарнавської, Ю. Б. Іванова, О. Г. Нефодової, С. В. Тютюнникової, Л. В. Балабанової, М. М. Радєвої, О. О. Гетьмана, Ю. Л. Якубенко, А. Е. Воронкової, І.О. Козака, З. Є. Шершньової, І.О. Уханової, Р. А. Фатхутдінова та ін. Питанню диверсифікації експортної діяльності приділяли увагу. Однак питання застосування диверсифікації експорту як вагомого важелю в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства потребує додаткового дослідження.

Метою дослідження є ознайомлення з теоретичними положеннями міжнародної конкурентоспроможності та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті застосування диверсифікації експортної діяльності підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- розглянути теоретичні засади удосконалення системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- надати характеристику господарської діяльності підприємства, провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства;
- проаналізувати показники зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- здійснити діагностику системи управління конкурентоспроможністю підприємства та окремих видів її продукції;
- провести діагностику проблем та перспектив компанії. Дослідити світовий ринок рослинного молока та його тенденції;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю за допомогою використання напрямків диверсифікації експортної діяльності підприємства.
- обґрунтувати розроблені практичні рекомендації, розрахувати ефективність запропонованих заходів; визначити можливі ризики.

Об'єктом дослідження є управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства для удосконалення зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства через диверсифікацію експортної складової ЗЕД.

База дослідження: СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.

У магістерській дисертації було використано такі **методи дослідження**: порівняння, індексний, балансовий, графічний, економіко-математичний та інші методи економічного обґрунтування, зокрема методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності (SWOT-аналіз, матриця БКГ, ККО), а також систематизації та узагальнення для розроблення рекомендацій та пропозицій щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю, економіко-статистичний (для проведення розрахунків показників ефективності та рентабельності).

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні науково-методичних підходів удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, що передбачає аналіз діяльності компанії, визначення її експортного потенціалу та можливостей розвитку. Покращення результативності зовнішньоекономічної діяльності здійснюється шляхом диверсифікації експортної діяльності компанії. На основі досліджень надано практичні рекомендації щодо впровадження програми диверсифікації та обґрунтовано їх. Обрахунки, аналіз та пропозиції є оригінальними і розроблені для впровадження на підприємстві «Вітмарк-Україна».

Практичне значення одержаних результатів. Представлені в магістерській дисертації рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності на ринках Балканських країн були представлені на розгляд керівному складу СП «Вітмарк-Україна», де було рекомендовано до практичного застосування в майбутньому розроблених пропозицій щодо збільшення результативності експортної діяльності за допомогою інструментарію управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства «Вітмарк-Україна».

Апробація результатів дослідження. Було опубліковано 4 наукові праці, з них 2 тези конференції та 2 статті, з яких 1- фахова.

1. Щемур В.Ю., Дунська А.Р. Підходи до оптимізації експортно-імпортних операцій підприємств України. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2021 р.

2. Щемур В.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: стратегія диверсифікації та інформаційні технології. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXX міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2022: матеріали за 19-21 жовтня 2022 р. Харків: НТУ «ХПІ». 2022 р. С.633.*

3. Щемур В.Ю., Дергачова В.В. Методологія оцінювання міжнародної конкурентоспроможності. *III Міжнародно-практична конференція « Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». 2022р.

4. Дергачова Г.М., Огінський О.С., Щемур В.Ю. Роль управлінських факторів в концепції стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022 р. № 4(80).

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, особливості, інструментарій міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Сучасні ринкові умови спонукають підприємства до розвитку та змін, які допомагають їм не тільки вижити, а й мати можливість конкурувати з іншими підприємствами на ринку. Здатність компанії створювати всі умови для подальшого просування та підтримки своїх позицій на ринку називається конкурентоспроможністю.

Глобалізація економіки спонукає до посилення конкуренції серед країн, галузей економіки. Одним з головних недоліків підприємств в підтримці своєї конкурентоспроможності є небажання розширяти свою частку на внутрішньому та зовнішньому ринках, використовувати нові методи пошуку та залучення споживача, враховуючи його побажання та інтереси в організації виробничої та комерційної діяльності. Тому виникає потреба в постійній перевірці рівня конкурентоспроможності підприємства та покращення методів управління нею задля контролю та вчасного впровадження змін, що вплинуть на їх конкурентну політику[1].

Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції» сутністю конкуренції є протистояння між суб'єктами господарювання зі своїми власними досягненнями направлена на здобуття переваг над іншими суб'єктами господарювання, наслідком чого є те, що споживачі та інші суб'єкти господарювання мають можливість обирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання, тобто підприємство, не може закріпити свої умови обороту товарів на ринку» [2, с.12].

На сьогоднішній день існує безліч тлумачень слів «конкуренція» та «конкурентоспроможність» в наукових працях українських та іноземних

науковців, проте загального чіткого визначення не існує. Розглянемо декілька варіантів різних авторів.

Згідно тлумаченню М. Портер конкурентоспроможність – це здатність товару, послуги чи загалом окремого суб'єкта ринкових відносин існувати та вдосконалюватися на рівні з іншими товарами, послугам та суб'єктами на ринку[3, с. 385].

Р. А. Фатхутдінов стверджував, що конкурентоспроможність товару заключається в його можливостях задовільнити низку реальних чи потенційних потреб споживача на ринку в кращий спосіб за способи конкурентів[4, с. 23].

На думку О.В. Савчук, конкурентоспроможність – це здатність підприємства досягати кращого результату та досягати ефективності в деякій сфері діяльності у процесі суперництва [5, с. 58].

Науковець А.А. Мазаракі розглядає конкурентоспроможність як категорію, що втілює економічні відносини щодо створення та реалізації конкурентних переваг суб'єктів ринку[6, с. 122].

Для визначення сутності конкурентоспроможності існує безліч визначень відомих науковців. За класифікацією Д. Росса та Ф. Шерера, конкуренцію розрізняють за трьома типами трактування: структурне, поведінкове, функціональне[7]. Як структурне конкуренцію розуміють як визначення ступеня свободи покупця та продавця на ринку, а також пошук способу виходу на нього. Поведінкове – розглядають конкуренцію як боротьбу за споживачів шляхом задоволення їх вагомих потреб. Функціональне трактування закладено в суперництві старого з новим. За теорією А. Сміта конкуренція є суперництвом між продавцями та покупцями за найвигідніші умови продажу товару. На його думку, зміни ціни товарів вважається основним методом конкурентної боротьби.

Конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства ефективно працювати та отримувати результати в умовах конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках. Загострення конкуренції за

місце на ринку, за існуючі та нові ринки збуту спонукає підприємства шукати нові шляхи удосконалення виробничих процесів, нові резерви та джерела ресурсів, нові технології для підвищення якості товарів.

Науковці виділяють ще одне визначення: конкуренція - це боротьба між виробниками товарів на ринку за більш сприятливі умови виробництва, просування та збуту товарів задля максимізації прибутку від діяльності[8].

Конкурентоспроможність це здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси та інші можливості для формування вагомих переваг порівняно з виробниками та постачальниками аналогічних товарів та послуг.

Варто виокремити ознаки конкурентоспроможності підприємства:

- Релевантність – присутність конкурентних переваг, які притаманні підприємству в межах особливих умов зовнішнього середовища;
- Динамічність – часовий параметр, який показує місце та результати підприємства в певний період часу;
- Актуальність – рівень технологічних досягнень підприємства;
- Відносність – порівняльна характеристика, яка дозволяє порівняти результати конкурентів на ринку.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства розглядається як параметр за умови, якщо підприємство виходять на міжнародний ринок. Поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» розглядається як здатність підприємства створювати кращі цінові та нецінні якості продукції, які будуть більш привабливими аніж в аналогічних товарів на зовнішньому ринку[9]. До того ж міжнародна конкурентоспроможність показує наскільки різні складові розвитку діяльності підприємства є ефективними в умовах глобальної ринкової конкуренції.

Узагальнивши наукові точки зору щодо характеристик міжнародної конкурентоспроможності, можна виокремити наступні:

- Здатність підприємства підтримувати та нарощувати ефективність діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

- Підтримка високої якості як основи конкурентних переваг продукції. Спроможність товарів підприємства конкурувати з аналогічними на міжнародному ринку.

- Досягнення максимальної ефективності використання наявних ресурсів: матеріальних, людських, технічних, інформаційних ресурсів, знань персоналу, технологій, управлінського потенціалу.

Частина науковців вважає, що міжнародна конкурентоспроможність проявляється лише через характеристики товару та складові процесу його реалізації, інші ж враховують ефективність виробничого процесу, важливість стратегічного планування, розвиток підприємства, що проявляється в залученні новітніх технологій. Дослідивши визначення різних авторів можна зробити висновок, що міжнародна конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, підвищення якої призводить до покращення результатів діяльності та задоволення споживачів краще за інших конкурентів в обраному сегменті.

Важливим елементом дослідження міжнародної конкурентоспроможності є виокремлення конкурентних переваг. До них відносять ресурсні (доступ до дешевої, якісної сировини; ефективне використання ресурсів), ринкові (доступ до ринків, налагоджена система збуту та після продажне обслуговування), технологічні (сучасне обладнання, запатентовані технології), управлінські (розвинена система менеджменту та висококваліфіковані працівники), культурні (врахування відмінності культурних цінностей країн) та інноваційні (застосування результатів НДДКР; різноманітність асортименту продукції відносно покращених характеристик)[10].

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства має безліч властивостей та охоплює безліч аспектів, які впливають на діяльність підприємства. О. Нефодова та І. Багрова виокремили основні складові міжнародної конкурентоспроможності, з якими можна ознайомитися в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика складових міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Виробництво	Вартість виробництва, витрати, ступінь залежності від ресурсів, їх взаємозалежність	Ресурси	Матеріальні (достатність, якість, стабільність випуску (залежність від кон'юктури))
	Технологія-ступінь освоєння, можливість осучаснення		Трудові (достатність, рівень професіоналізму(освіта, досвід, рівень кваліфікації))
	Номенклатура продукції, асортимент, якість, стабільність випуску (залежність від кон'юктури)		Інформаційні (наявність баз даних, можливість постійного оновлення, ступінь освоєння сучасних інформаційних технологій)
Управління	Організаційна структура (можливість швидкої передачі управлінського рішення до виконання, контрольованість)	НДДКР	Наявність власної лабораторії для контролю за якістю сировини, продукції, відходів
	Керівний склад (професіоналізм, авторитетність, довіра)		Розроблення нової продукції
	Стабільність вибраного курсу		Раціоналізація виробництва
Фінансування	Співвідношення власних, залучених і позичкових коштів	Маркетинг	Поширення виробленої продукції (користування наявними мережами, створення власної мережі тощо)
	Можливість швидкої мобілізації значних сум		Дослідження ринку і конкурентів
	Доступність і стабільність фінансування		Підготовка інформації про потреби ринку щодо випуску продукції
	Можливість фінансування інноваційних проектів		Ефективність рекламних заходів (своєчасність, витратність, результативність)
Виробничий потенціал		Основні виробничі фонди (сучасність, ефективність виконання, наявність вільних потужностей, можливість швидкого їх залучення, здатність до переорієнтації відповідно до потреб ринку)	

Джерело: побудовано за [11, с.11-14; 12, с.68]

Також існує таке поняття як принципи конкурентних переваг, що включають: конкурентну перевагу через впровадження нововведень, поліпшень та змін; перевага, що стосується системи створення цінностей для споживача; конкурентна перевага, яка залежить від побудови та дотримання глобальної стратегії компанії.

На конкурентоспроможність підприємства на іноземному ринку здійснюють вплив безліч факторів. Фактором конкурентоспроможності є процес або явище, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства та можуть забезпечувати всі можливості для підтримки конкурентної позиції. За місцем виникнення фактори можна поділити на внутрішні та зовнішні (рис.1.3.).

Таблиця 1.2 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства			
Мікрооточення		Макрооточення	
Ініціатор фактору	Фактор	Ініціатор фактору	Фактор
Конкуренти	Дії конкурента	Уряд	Дії уряду
Постачальники	Дії постачальника	Економіка	Тенденції в економіці
Клієнти	Економічний потенціал клієнтів, їх дії	Суспільство	Тенденції в політиці, інфраструктура, культура
Ринок робочої сили	Реакція ринку	Керівництво компанії	Тенденції в галузі, форми й методи управління
Партнери	Дії партнери	Природне середовище	Географічне розташування, клімат
Кредитори	Дії кредиторів	Випадок	Форс-мажорні обставини
Внутрішні фактори			
Ініціатор фактору	Фактори		
Компанія	Якість, ціна, система гарантій, компенсація, пільги		
Маркетингова служба	Реклама, маркетингові дослідження		
Стратегічний потенціал	Стан технічних, технологічних, кадрових, інформаційних, фінансових ресурсів		

Джерело: [13, с.74]

Важливими аспектами високої конкурентоспроможності підприємства, що визначають вигідну лідируючу конкурентну позицію компанії серед інших конкурентів, є наступні:

- Низькі витрати на товари, відповідно нижчі ціни;
- Товари підприємства мають переваги, що вирізняють серед інших товарів;
- Ефективна система маркетингу – швидке реагування на зміни попиту та умов на ринку для того, щоб використовувати кращі методи залучення споживача.

Конкуренція на ринку призводить до зростання різнопланового виробництва, підвищенню якості продукції різними методами, спрямлення на найбільш повне забезпечення потреб споживачів. Проте окрім позитивних напрямів конкуренція ще може призвести надвиробництва чи нестачі якогось виду продукції, також до порушення стабільності між виробниками в виробництві та збуті продукції, що може призвести до втрати контролю на ринку різних видів продукції. В такому випадку компанії бажають об'єднуватися в великі монополії, що сприяє розвитку нездорової конкуренції та призводить до застою чи деградації виробництва, втрати позицій інших компаній, що не змогли втриматися в такому середовищі.

Розглянемо підходи до визначення міжнародної конкурентоспроможності, які представлені на рис. 1.

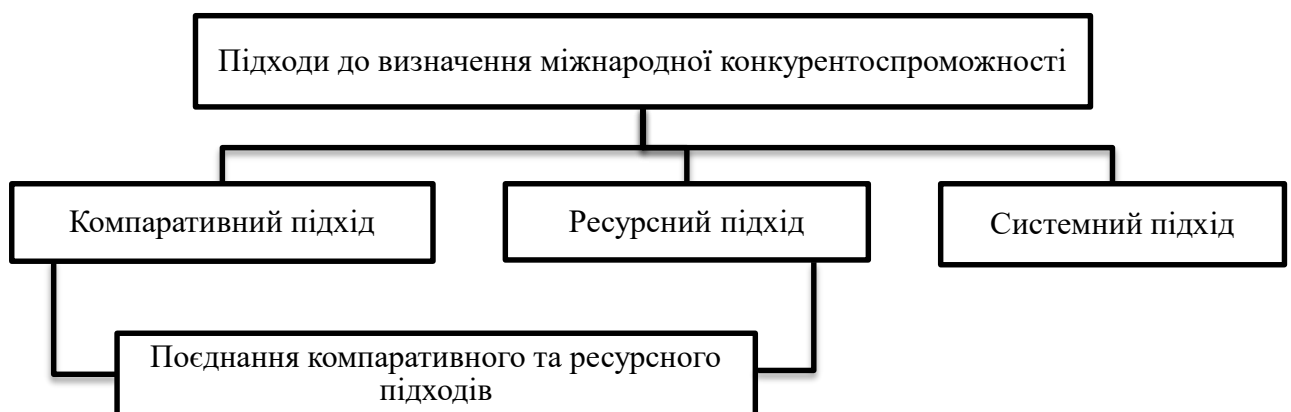


Рисунок 1.1 – Основні підходи до визначення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [12, с.64]

Сутність компаративного підходу полягає в порівнянні різних характеристик діяльності підприємства порівняно з конкурентами на ринку. Ресурсний підхід спирається на потенційні можливості підприємства, які зумовлені рівнем розвитку та втіленням стратегічного потенціалу. Системний підхід розглядає конкурентоспроможність як особливу властивість соціально-економічних систем.

Існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку. З ними можна ознайомитися на рис. 1.3.



Рисунок 1.2 – Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [14, с. 600]

В забезпеченні конкурентоспроможності вагомим є пошук елементів, що здійснюють вплив на діяльність, а саме потенціал закордонного ринку, продуктивність використання наявних ресурсів, зовнішня політика країн-експортерів та імпортерів, система моніторингу та сканування міжнародного ринку, синхронізація роботи всіх відділів підприємства задля забезпечення максимальної ефективності виконання експортних функцій.

Досягнення високої конкурентоспроможності являє собою процес впровадження змін, який здійснюється через налагоджену систему управління та застосування стратегічного підходу. Такі зміни можуть стосуватися безумовно всіх складових діяльності компанії, а саме зайнятості, структури, кваліфікації кадрів, наявних технологій, обладнання, асортименту продукції, ринків збуту. Та вирішальним моментом в організації цих

складових є розробка стратегії, в якій буде враховано цілі підприємства та бажані кінцеві результати.

Процес управління міжнародної конкурентоспроможності включає такі основні кроки:

- Виокремлення основних пріоритетів діяльності компанії;
- Визначення та чітке формулювання завдань;
- Розробка стратегії, визначення альтернативних планів та стратегій;
- Реалізація стратегії шляхом розробки та втілення плану покроково всім відділами компанії;
- Контроль та вдосконалення управління.

Сучасна наука в сфері конкурентоспроможності розробила низку підходів до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства на зарубіжному ринку. Основні з них це структурний, функціональний та матричний.

Структурний підхід ґрунтується на розрахунку частки даного підприємства на обраному ринку за обсягом реалізацій чи доходом від її здійснення, на аналізі середовища існування компанії, дослідження умов та передбачення ситуацій на ринку. Прихильники функціонального підходу виділяють спираються на розрахунок ключових показників оцінки господарської діяльності компанії, на основі результатів яких роблять висновок щодо конкурентоспроможності товару, підприємства чи галузі загалом. Інші науковці більш точним визначають матричний метод, який, на їх думку, враховує специфіку діяльності компанії, рівень розвитку діяльності в умовах привабливості галузі[15, с.91; 20].

Також можна виділити окремим підходом до оцінки конкурентоспроможності підприємства застосування аналітичних та графічних методів.

До аналітичних методів належать[16]:

- Метод оцінки на основі концепції частки ринку;

- Метод рейтингових оцінок;
- Метод оцінки на основі концепції ефективної конкуренції;
- Метод оцінки на основі концепції споживчої вартості.

До графічних методів відносять ті, що включають побудову матриць та моделей:

- Матриця Портера;
- Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ);
- Матриця «привабливість ринку / конкурентоспроможність» (модель General Electric / McKinsey);
- Модель багатокутників конкурентоспроможності.

Методів визначення показників конкурентоспроможності підприємства дуже багато, тому доцільно поділити їх на три групи[17, с.72]:

- 1)Методи, пов'язані з управлінням підприємства;
- 2)Методи, пов'язані з позиціями окремих товарів та підприємства загалом на ринку;
- 3)Методи, що передбачають оцінку фінансово-господарських показників діяльності підприємства.

Названі групи методів детально розписані в Додатку А.

Також варто зауважити, що існує класифікація методів за методом їх представлення: матричні методи, графічні методи, розрахункові та комбіновані методи.

Науковець О. Віханський в своїх працях описував різні методи оцінки конкурентоспроможності продукції, як визначаються на основі характеристик життєвого циклу товару, конкурентних перевагах, частці ринку, оцінці конкурентоспроможності позицій товарного асортименту компаній, бенчмаркінгу, споживчій вартості тощо[18].

Такий метод, як бенчмаркінг допомагає визначити та порівняти особливості ведення та результатів підприємницької діяльності різних компаній на ринку, спираючись на результати найкращого з них, як лідера галузі. Такий аналіз має охоплювати всі можливі складові та бути

орієнтованим на пошук шляхів досягнення максимального значення діяльності компанії для створення своїх конкурентних переваг та успішно конкурувати з лідерами.

Методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності існує багато, проте всі вони мають як переваги, так і недоліки і можуть бути застосовані в різних умовах та ситуаціях. При виборі кращого методу варто враховувати такі особливості компанії, як диверсифікація продукції, приналежність до окремої галузі, етап життєвого циклу компанії. Наприклад, використання методів розрахунку коефіцієнтів та критеріїв краще використовувати задля визначення ефективності менеджменту компанії, матричні методи підходять для підприємств, які працюють в різних напрямках. Задля отримання кращих та максимально точних результатів вірним рішенням для компанії буде поєднання методів оцінювання і розгляд результатів в комплексі.

1.2 Експортний потенціал управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства потребує вчасного реагування на зміни умов зовнішнього середовища, постійного удосконалення виробничих процесів та підвищення ефективності діяльності. Це вимагає створення нових та застосування старих підходів та методів управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Системний підхід до управління міжнародною конкурентоспроможністю допомагає оцінити як загальний рівень забезпечення конкурентоспроможності та управління нею, так і розглянути окремі ситуації та визначити рішення та альтернативи.

З моделлю процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна ознайомитися в Додатку Б.

Загалом система управління конкурентоспроможністю передбачає застосування комплексу необхідних заходів, які в довгостроковій

перспективі допомагають долати наслідки конкурентної боротьби та досягати вищого показника конкурентоспроможності на обраному міжнародному ринку. Основну мету управління міжнародною конкурентоспроможністю можна назвати забезпечення сталого розвитку всіх елементів діяльності підприємства, враховуючи соціальні, економічні та політичні умови на зовнішніх ринках.

Система управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств здійснюється за наступними етапами[22]:

1. Моніторинг ринку та проведення аналізу конкурентного середовища міжнародного ринку. На цьому етапі проводяться дослідження факторів зовнішнього середовища обраного ринку для визначення потенційних можливостей та загроз підприємств. Аналіз не має бути обмеженим показниками підприємства, а має включати дослідження позиціонування конкурентів.

2. Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг) та підприємства загалом. Так оцінка проводиться для визначення ключових факторів успіху підприємства, його конкурентних переваг на ринку, перспективи розвитку та здійснення короткострокового та довгострокового планування.

3. Визначення основних цілей стратегічного планування та формування стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

4. Вибір засобів для реалізації стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю для досягнення поставлених цілей.

5. Контроль та оцінки результатів здійснення обраної стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на міжнародному ринку.

Щоб досягти високого рівня міжнародної конкурентоспроможності варто здійснювати ефективне управління, яке охопить всі можливі процеси, технології, організаційну структуру, наявні ресурси для створення умов, які

сприятимуть розвитку конкурентних переваг підприємства на ринку.

А у умовах розвитку українських підприємств в конкурентному середовищі все далі виникає потреба в ефективному управлінні підприємства шляхом використання ресурсних можливостей його розвитку. Наявність в управлінні достатньої кількості методів та засобів оцінки наявного експортного потенціалу допомагає оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності та успішність компанії на міжнародному ринку.

Всі підприємства, які тільки вийшли чи давно на ринку, мають потенціал для подальшого розвитку діяльності, на основі якого будують плани та ставлять завдання всім відділам підприємства. Як економічну категорію потенціал розглядають як сукупність засобів, можливостей, джерел, запасів, які можуть бути залучені до діяльності підприємства задля виконання поставлених завдань та досягнення максимальних результатів[23].

Передусім експортний потенціал являється показником потужності розвитку будь-якої країни, галузі, підприємства. Для планування майбутніх результатів підприємство має прорахувати свої можливості на міжнародному ринку, тому перед виходом на іноземні ринки варто ретельно дослідити експортний потенціал підприємства.

Експортний потенціал розглядають як окрема категорія в зовнішньоекономічній діяльності. Така характеристика допомагає знайти можливості та перспективи на міжнародному ринку. Окрім того, що експортний потенціал визначають як засіб сприяння зростанню та застосуванню конкурентний перевага на іноземних ринках, дана категорія має безліч тлумачень, з якими можна ознайомитися в табл. 1.3.

За результатами дослідження трактувань різних авторів можна зробити висновок, що експортний потенціал – це ресурси, якими може розпоряджатися підприємство, це здатність виробляти та реалізувати продукцію, яка зможе конкурувати та матиме попит на іноземному ринку, а також це вміння наладити міцну взаємодію із закордонними партнерами.

Таблиця 1.3 - Тракткування експортного потенціалу підприємства

Автор	Визначення терміна «експортного потенціалу підприємства» ЕПП
Русаков І.В.	Сукупна здатність підприємства, заснована на його виробничих та економічних можливостях, здійснювати продаж виробленої продукції за кордон, залучати прямі інвестиції та брати участь в міжнародних коопераційо-промислових процесах.
Бузько І.Р.	Сукупність стратегічних ресурсів, якими розпоряджається підприємство, що мають визначальне значення для можливостей і меж функціонування підприємства.
Різніченко Л.В. Дружиніна В.В.	Обсяг конкурентоспроможної продукції, який має можливість створити та спроможний реалізувати на зовнішньому ринку у просторово-часовому вимірі сучасності певну (конкретну) виробничо-господарську систему.
Крушницька Г.Б.	Здатність виявляти та відтворювати конкурентні переваги на світовому ринку.
Піддубна Л.І.	Компонента економічного потенціалу підприємства, що забезпечує його взаємодію з експортними ринками на засадах взаємного задоволення економічних та інших інтересів експортерів та імпортерів.

Джерела: [3;23;24;25;26]

Характерною ознакою експортного потенціалу є його перспективність розвитку та зростання. Також експортний потенціал також можна розглядати як спроможність підприємства здійснювати експортну діяльність, що полягає у виході на цільові зовнішні ринки збуту. Експортний потенціал є основою для розробки стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок.

Як і для характеристики міжнародної конкурентоспроможності, так і для експортного потенціалу підприємства є різні підходи до його тлумачення. Компаративний підхід полягає в порівнянні обсягу та вагомості конкурентних переваг за певними критеріями з результатами інших підприємств. Ресурсний підхід передбачає порівняння «експортного» та «економічного» потенціалу. Результативний підхід базується на визначених цілях, орієнтації діяльності підприємства та подальшого аналізу результатів процесів. Завдяки системно-структурного підходу відбувається дослідження процесів, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства та їх поєднання в одну систему. Л.І. Піддубна виокремила функціональний підхід до трактування, за яким експортний потенціал підприємства розглядають як складову економічного потенціалу і виражає

рівень можливостей одночасно задовольнити інтереси експортера та імпортера.

Функціональна характеристика експортного потенціалу також застосовується як порівняння переваг продукції та послуг відповідно вимог на зовнішньому ринку та здатністю підприємства відповідати вимогам. Рівень задоволення потреб окремою продукцією чи послугою визначається за допомогою показників: якість та кількість експортованої продукції, обсяг експорту, рівень диверсифікації експорту, собівартість продукції. Ці показники слугують критеріями ефективності застосування експортного потенціалу.

Науковець М. Дудченко в своїх дослідженнях виокремив дві методологічні позиції з приводу експортного потенціалу. Перша закладається в формування та реалізації основної мети підприємства, а друга полягає в тому, що необхідна оптимізація фазового аспекту системи і створює уявлення про створений новий ланцюг «підприємство-зовнішній ринок». Поєднання різних уявлень про експортний потенціал дає змогу зробити висновок про системність поняття та здатність підприємства виконувати свою функцію як суб'єкт міжнародної економічної діяльності шляхом здійснення експортної діяльності підприємства [27, с.128].

Різниця підходів до аналізу експортного потенціалу заключається у вагомій закономірності: чим вищий рівень держави, тим визначення експортного потенціалу стає менш суттєвим для розвитку підприємства. Це можна пояснити тим, що краще забезпечення ресурсами, наявність надійної правової системи, досягнення економічної стабільності держави, дотримання норм ведення бізнесу та конкурентної боротьби всім учасниками ринку створюють для підприємства стійке на надійне підґрунтя для розвитку та зростання. Тому комплексне дослідження та оцінка експортного потенціалу підприємства є більш важливим для тих підприємств, що мають не достатньо сприятливі умови для ведення бізнесу та легкого виходу на нові іноземні ринки.

Визначення факторів, які впливають на експортний потенціал допомагає дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства для опису показників. До них відносять: політико-правові, економічні, соціально культурні, природно-кліматичні та технічні.

Найпоширенішими точками зору щодо факторів впливу на експортний потенціал підприємства визначають ендегенні та екзогенні фактори. Ендегенними називають групу факторів, що безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства, його внутрішніми процесами, міжнародною маркетинговою стратегією, рисами менеджменту. До екзогенних відносять політичне, природно-кліматичне, географічне середовище як внутрішнього, так і зовнішньоекономічного ринку[28, с. 31]. З факторами можна ознайомитися на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 - Фактори впливу на експортний потенціал підприємства

Джерело:[28]

Роль експортного потенціалу полягає в регулюванні ефективності управління міжнародною діяльністю підприємства. Для оцінки даної характеристики використовують безліч показників, які для кожного підприємства, галузі, країни відрізняються і визначають на основі досліджень мети та напрямку діяльності підприємства та бажаних результатів.

Досліджуючи роботи відомих авторів можна визначити низку структурних елементів, які складають експортний потенціал підприємства та основу для обрахунку потенціалу як показника (рис.1.3).

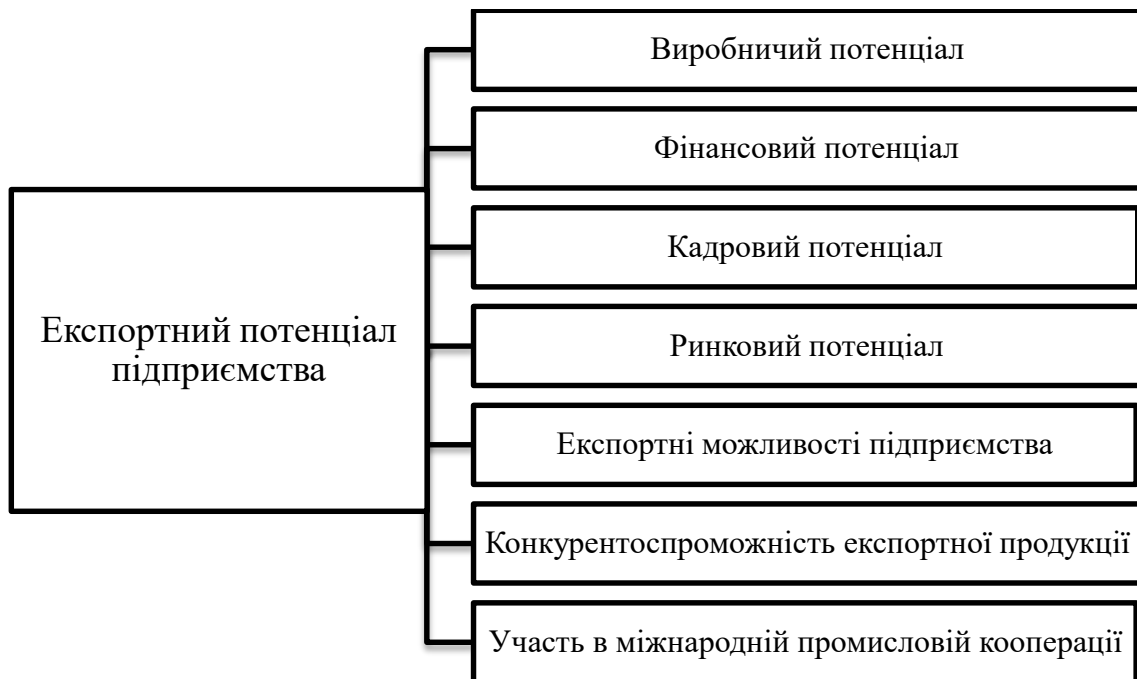


Рисунок 1.3 – Складові елементи експортного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [29]

Для дослідження та розрахунку показника експортного потенціалу можна застосувати запропоновані показники відповідно до аналізу складових експортного потенціалу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Основні показники оцінювання експортного потенціалу підприємства

Напрямки експортного потенціалу підприємства	Показники
Виробничий	Вартість основних виробничих фондів
	Площа виробничого майданчика
	Місце розташування
	Частка унікального інноваційного обладнання в структурі основних виробничих фондів

Продовження таблиці 1.4.

Напрямки експортного потенціалу підприємства	Показники
Фінансовий	Загальна рентабельність
	Об'єм реалізації
	Чистий прибуток
	Величина оборотних коштів
	Коефіцієнт платоспроможності
Кадровий	Чисельність персоналу
	Частка висококваліфікованих працівників
Експортні можливості	Об'єм продажів
	Прибуток від експорту
Ринковий	Наявність міжнародних сертифікатів
	Кількість контрагентів на зовнішньому ринку
	Кількість країн-імпортерів продукції
Конкурентоспроможність експортної продукції	Частка продукції, сертифікованої на відповідність міжнародним стандартам
	Питома вага інноваційної продукції
	Якість виробленої продукції
	Вартість продукції відносно конкурентів

Джерело: розроблено авторами на основі [3]

Елементами системи підвищення конкурентоспроможності підприємства, що здійснюється шляхом впровадження стратегії розвитку експортного потенціалу є:

- проведення технічних та технологічних, реконструктивних заходів через реалізацію програми технічного переозброєння підприємства;
- реструктуризація товарного асортименту продукції з метою підвищення показника рентабельності продукції;
- зменшення частки бартерних операцій;
- налагодження надійної системи забезпечення необхідною сировиною;
- контроль над ціноутворенням та тенденціями на ринку.

Окрім перерахованих заходів з підвищення експортного потенціалу підприємство повинно здійснювати оцінку ризиків та досліджувати шляхи їх уникнення, удосконалювати методику планування, приділяти увагу способам залучення іноземних інвестицій та новим методикам оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

До основних системоутворюючих чинників розвитку експортного потенціалу підприємства А.Р. Дунська відносить[29]:

- інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності;
- організація управління підприємством;
- облік та аналіз експортних поставок;
- планування виробництва продукції на експорт;
- кадровий менеджмент.

Дослідження експортного потенціалу як складової управління міжнародною конкурентоспроможністю має на меті досягнення максимальної результативності зовнішньоекономічної діяльності. Взаємозв'язок між факторами зростання експортного потенціалу та успіхом підприємства на міжнародному ринку зображено на рис. 1.4.

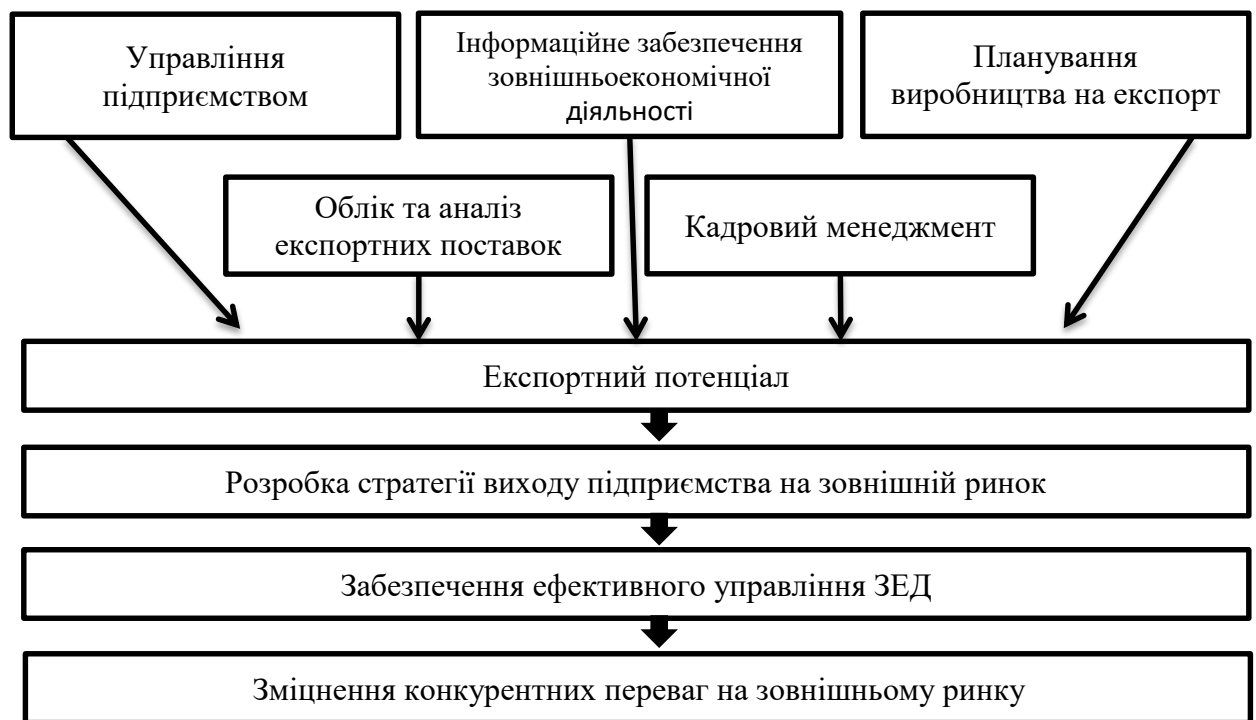


Рисунок 1.4 - Взаємозв'язок розвитку експортного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку

Джерело: [30]

Результативність зовнішньоекономічних операцій підприємства залежить від ефективності планування дослідження та використання експортного потенціалу, адже підприємство має визначити той оптимальний

обсяг та склад ресурсів, які варто застосувати протягом планового періоду для досягнення забезпечення потреб споживачів, враховуючи якісну, кількісну та цінову характеристику експортованої продукції чи послуги підприємства.

Методика управління експортним потенціалом підприємства, спрямована на підвищення міжнародної конкурентоспроможності здійснюється за такими кроками:

- Виокремлення складових, що складають експортний потенціал;
- Оцінка експортного потенціалу;
- Визначення альтернатив та резервів експортного потенціалу;
- Розробка експортної політики підприємства;
- Планування експортної діяльності;
- Дотримання термінів в здійсненні заходів з оптимізації використання потенціалу;
- Дослідження умов зовнішнього та внутрішнього середовища та їх вплив на зовнішньоекономічну діяльність;
- Прийняття рішень щодо впровадження змін в реалізації експортної стратегії залежно від динаміки експортного потенціалу підприємства.

Існує безліч методів оцінювання експортного потенціалу, які різняться за своїми характеристиками та наповненням, що допомагає підприємства глибоко дослідити це аспект. Основні методи можна класифікувати за ознаками:

- За одиницею виміру експортного потенціалу : експертні та кількісні методики;
- За складністю: прості кількісні та складні багатofакторні;
- За характеристикою параметра оцінки: змістовні та порівняльні методики.

Найвживанішими з них вважають прості кількісні методики через зручність та швидкість проведення оцінювання показника експортного потенціалу підприємства.

Економіст С. М. Козьменко в своїх роботах пропонує формулу для розрахунку експортного потенціалу підприємства (формула 1.1):

$$E_{\text{ПП}} = E_{\text{П кр}} \times I_{\text{П}} \times \beta = E_{\text{П кр}} \times (КП \times ОЗ \times ВК) \times \beta \quad (1.1)$$

де $E_{\text{П кр}}$ – експортний потенціал підприємства, грош. од.; $I_{\text{П}}$ – інтегральна оцінка експортної конкурентоспроможності підприємства; $КП$ – зважена середня кількість працівників підприємства; $ОЗ$ – зважені основні засоби підприємства; $ВК$ – зважений власний капітал; β - поправочний коефіцієнт [31].

Можна зробити висновок, що для дослідження експортного потенціалу підприємства варто провести оцінку всіх характеристик та можливостей підприємства, визначити його перспективи в різних ринкових, дослідити ризик та альтернативи їх вирішення. Оцінювання експортного потенціалу включає проведення аналізу таких вагомих характеристик, як інтелектуального, виробничого, технічного, маркетингового та інноваційно-інформаційного потенціалів, а також фінансового стану підприємства, динаміку експорту, рівня конкурентоспроможності продукції, змін ринку, державних гарантій, правового забезпечення, наявності збутової мережі, стратегії міжнародного маркетингу та можливості для розширення ринків.

1.3 Формування механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства через диверсифікацію експортної діяльності

На міжнародному ринку підприємства стикаються з новим конкурентним середовищем, де кожен учасник ринку хоче отримати найвищі результати та досягти більшого успіху за мінімальний період часу та з мінімальними втратами. Тому кожне підприємство обирає для себе свої шляхи досягнення мети та розділяє свою стратегію на дрібні завдання для

продуктивного його виконання. В цьому підприємству допомагає його внутрішній потенціал, який за правильних та вчасно застосованих методах перетворюється на конкурентні переваги та надає стійку позицію на обраному іноземному ринку. Управління міжнародною конкурентоспроможністю передбачає застосування різних функцій та засобів менеджменту, які орієнтовані на виробництво та збут конкурентоспроможних товарів, розвиток, оновлення та поглиблення конкурентних переваг на міжнародному ринку. Завданням управління є захист підприємств від негативних чинників середовища та ефективне використання переваг підприємства.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства вимагає відповідності управлінських рішень динаміці змін в середовищі, в якому працює підприємство. При цьому від управління вимагається збереження здобутих позицій та результатів, а також розвиток тих перспективних напрямів бізнесу, що мають високу продуктивність.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є складовою частиною стратегічного управління, мета якого створити високу споживчу цінність для споживачів на обраних іноземних ринках, застосувавши свої переваги та особливості. Для ефективного управління конкурентоспроможністю компанії варто застосовувати систему стратегічного планування.

На вибір конкурентної стратегії впливають багато факторів, таких як характер конкуренції на ринку, кількість конкурентів в галузі, сегменті, позиції підприємства та динаміка її росту, виробничий потенціал підприємства, технологічний розвиток та перспективи, види товарів, забезпечення ресурсами, ринкові умови, цілі менеджменту, структура власності та кадровий потенціал, вплив національної привабливості, конкуренція на внутрішньому ринку.

М. Портер в своїх працях представив декілька базових конкурентних стратегій, які набули найбільшого практичного використання серед низки

стратегій в різних джерелах економістів. До цих стратегій відносять[32]:

- Стратегія диференціації товару застосовується підприємством, яке планує реалізувати на світовий ринок товар, який буде відмінний від наявних на ньому. Стратегія спирається на те, що споживачі цінуватимуть унікальність пропозиції, а стратегія матиме неціновий характер.

- Стратегія цінового лідерства передбачає отримання переваги за витратами та розрахована на масове виробництво та реалізацію продукції за низькими цінами.

- Стратегія спеціалізації або концентрації розрахована на успіх підприємства в одному сегменті ринку чи з однією унікальною пропозицією.

Що стосується експорту, то науковець І.З. Должанський запропонував наступні конкурентні стратегії[33]:

1. Стратегія непрямого експорту.
2. Стратегія прямого експорту.
3. Стратегія виробництва за кордоном.

Одним з основних завдань кожного підприємства, що хоче вийти на нові ринки, є організація експортної діяльності. В цьому допоможе вірно обраний інструмент для досягнення мети підприємством. Для покращення результатів від експортної діяльності та досягнення успіху на світовому ринку підприємству варто застосувати стратегію диверсифікації. Підприємства з повільним розвитком експортної складової та недостатньо ефективним управлінням зовнішньоекономічною діяльністю можуть бути втратити свої можливості та позиції на світовому ринку.

Напрями та форми диверсифікації досліджували такі науковці, як Є. Новицький, М. Дубиніна, Б. Король, Д. Липницький, І. Ансофф, М. Корінько, М. Портер, С. Попова, А. Стрікленд, А. Томпсон, О. Цогла та ін.

Їх дослідження охоплювали різні аспекти диверсифікації, зокрема реструктуризацію підприємства, переналагодження виробничого процесу, синергічне поєднання різних напрямів діяльності, оптимізацією товарного асортименту.

Диверсифікація експортної діяльності сприяє підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності та є потужним поштовхом до економічного зростання за умови правильних управлінських рішень. Диверсифікація експортної складової є умовою для залучення до співпраці нових іноземних партнерів та споживачів. Реалізація стратегії диверсифікації може сприяти розширенню асортименту товарів і послуг, що позитивно вплине на експортний потенціал підприємства. Даний інструмент дозволяє знизити вплив ризиків шляхом розподілу їх за напрямками діяльності.

На практиці розрізняють різні методи диверсифікації: удосконалення продукції, розширення номенклатури та асортименту продукції, охоплення нових сегментів ринку, зміна географічної структури експорту, збільшення кількості підрозділі та філій, запуск нового виробництва, збільшення характеристик наявного товару, покупка чи приєднання нових підприємств, створення альянсів тощо[34].

Вибір напрямку стратегії диверсифікації залежить від цілей управління підприємством та передумов її впровадження. При цьому варто врахувати успіхи компанії в боротьбі з конкурентами, забезпеченість технологіями, перспективи збільшення продажів та розвитку експортної діяльності. Диверсифікація передбачає використання маркетингового інструменту, який допомагає дослідити ринкові можливості та визначити нові конкурентоспроможні товари всередині підприємства, які можна представити на експорт. Таким чином, підприємства одного сегменту чи галузі можуть розширяти виробництво та експорт супутніх та нових товарів, які зможуть розвиватися паралельно з основними видами діяльності підприємства.

Для визначення напрямку диверсифікаційної стратегії необхідно провести поглиблений аналіз потенціалу в конкурентній боротьбі з урахуванням ризиків та мінливості зовнішніх умов. Для довготривалого та

стійкого ефекту можна використовувати декілька варіантів рішень, комбінувати їх для максимізації результату.

Одним з найпопулярніших напрямів диверсифікації є розширення товарної номенклатури, що спонукає підприємства до освоєння нових технологій, процесів, обслуговування, переналагодження виробничих потужностей. Конгломератна форма диверсифікації експорту закладається в освоєнні нової продукції чи галузі, які за своїми процесами є відмінними від наявних в компанії. Проте такий вид диверсифікації значно важче втілити на практиці через трудомісткість процесу та залучення нових ресурсів, інформації, кваліфікованих кадрів тощо.

Диверсифікація як стратегія виходу на існуючі або нові ринки коштує дорого і повинна бути добре обґрунтована. Це входить до компетенції фінансово стабільного бізнесу та в основному використовується в ситуаціях, коли діяльність у галузі обмежує зростання продажів і розвиток бізнесу. Диверсифікація також є засобом підвищення рівня стійкості фірми на ринку та зниження ризику банкрутства.

Освоєння виробництва нових товарних ринків, товарів і видів послуг передбачає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й поширення підприємницької діяльності на нові, не пов'язані між собою види бізнесу в регіоні. Основою диверсифікації підприємства на стратегічному фоні є диверсифікація продукції, диверсифікація постачальників, диверсифікація технологій і диверсифікація ринку збуту.

Широко використовуваним методом конкурентної боротьби і методом підтримки прибутковості компанії є стратегія диверсифікації продукції (розширення виробництва за допомогою нової продукції).

На всіх рівнях процесу вимоги до ефективної диверсифікації можуть істотно відрізнятися з точки зору капіталовкладень, технологій, управлінських рішень і вимог до кваліфікації працівників. Стабільне довгострокове зростання експорту потребує диверсифікації як горизонтальної (розширення асортименту), так і вертикальної (перехід від

сировини до продукції з вищою доданою вартістю). Цього можна досягти шляхом зміни частки товарів в структурі експорту або додавання нових видів продукції до існуючих різновидів експорту.

Диверсифікація корпоративної діяльності поділяється на пов'язану та непов'язану. Відповідна диверсифікація поділяється на вертикальну (зворотна і пряма) і горизонтальну (розширення асортименту, географічне розширення). Стратегія диверсифікації вибирається відповідно до особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, конкретного типу та потенційних можливостей диверсифікаційного типу.

Науковець Полінкевич О.М. (2015) в своїх працях зазначає такі види диверсифікації міжнародної торгівлі[35]:

- за рівнями прояву: глобальна, наднаціональна, міждержавну, національну та корпоративну;
- за напрямом товаропотоку: диверсифікація експорту та диверсифікація імпорту;
- за структурою товаропотоків: товарну та регіональну диверсифікацію.

Кузьмін (2012) виділяє такі різновиди диверсифікації[35]:

- диверсифікація ринків збуту – охоплення декількох товарних ринків та співпраця з багатьма контрагентами та споживачами;
- диверсифікація закупівель сировини і матеріалів – розширення мережі постачальників;
- диверсифікація діяльності – фінансова та виробнича.

Детально пропрацювала та вдало реалізована стратегія диверсифікації дозволяє ефективно використати виробничий потенціал підприємства; підвищити якість та продуктивність використання ресурсної бази та виробничих потужностей; розширювати зони впливу; впроваджувати нові технологічні напрацювання; знаходити нові напрямки інвестицій та капіталовкладень, розподіляючи ризики та сприяючи стабільності фінансових результатів.

Відповідно напрямів потоків товарів та послуг визначають експортну та імпорتنу диверсифікацію, що належать до основних видів диверсифікації міжнародної торгівлі. Також розрізняють інші види диверсифікації, з якими можна ознайомитися на рис. 1.5.

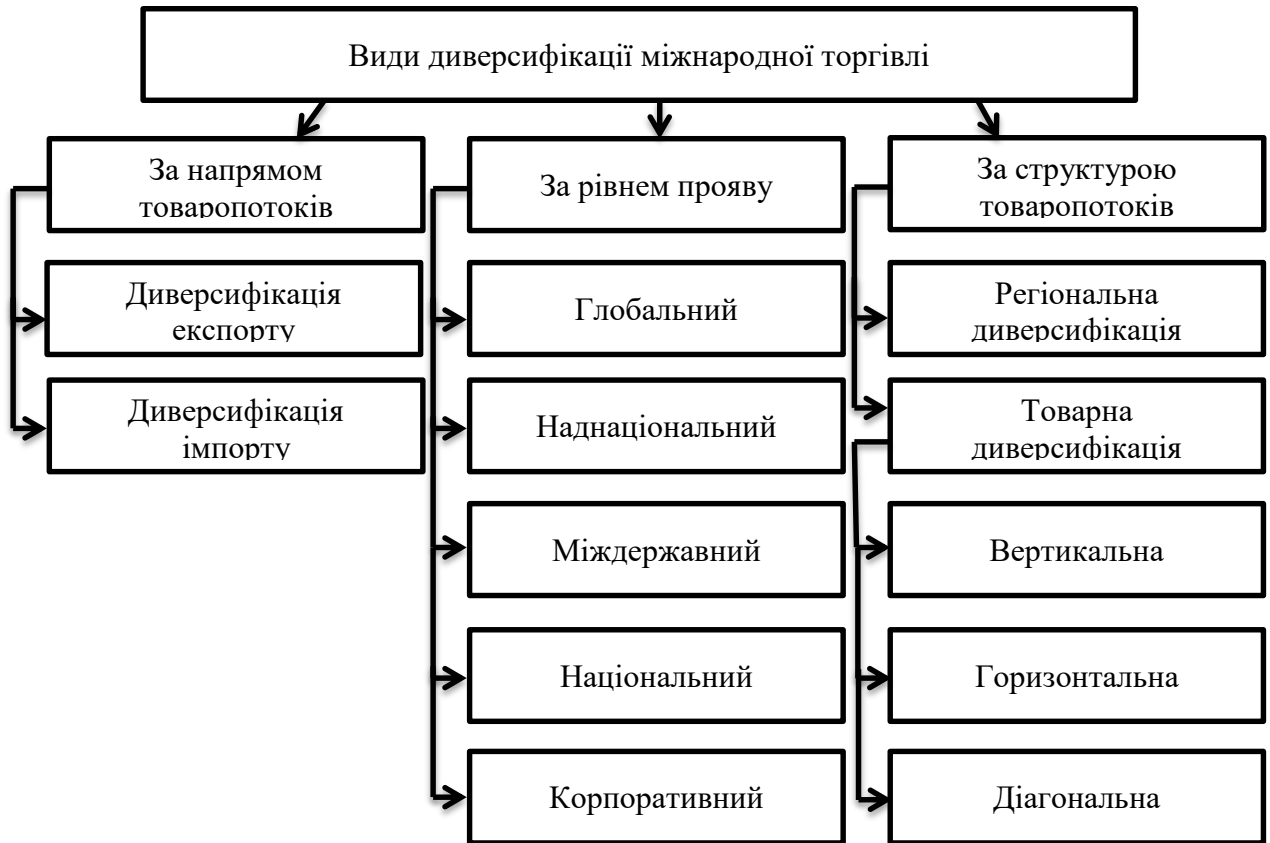


Рисунок 1.5 – Види диверсифікації міжнародної торгівлі

Джерело: [36]

Основними видами диверсифікації експорту в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю є концентрована, горизонтальна, конгломератна. Детальний опис цих видів стратегій представлено в табл.1.5.

Диверсифікація експортної складової управління міжнародною конкурентоспроможністю направлена на здійснення комплексу заходів для покращення динаміки та зростання показників від експортної діяльності. Це цілком доцільно для підприємств, які мають значний експортний потенціал та ресурсне забезпечення для розширення своєї діяльності та збільшити сфери впливу. Також доцільним буде для підприємств, в яких є переважання

одного досить успішного виду продукції, який потребує підкріплення і розвитку для максимізації прибутку.

Таблиця 1.5 – Основні види диверсифікації експорту

Види диверсифікації	Конкурентні переваги за видами диверсифікації	
	Властиві окремому виду диверсифікації	Властиві всім видам диверсифікації
Концентрована (центрована) диверсифікація – передбачає доповнення номенклатури виробами, які за технічними чи маркетинговими позиціями подібні до товарів підприємства.	- Досягнення синергетичного ефекту; - Ефективне використання наявних ресурсів; - Розширення потенційного ринку; - Удосконалення існуючих технологій	- Управління ризиками і забезпечення стабільного розвитку підприємства; - Інтеграція маркетингових досліджень; - Створення нових робочих місць; - Розширення технологічних можливостей - Повніше використання виробничих потужностей; - Розширення асортименту продукції; - Залучення нових кваліфікованих кадрів;
Горизонтальна диверсифікація – передбачає доповнення асортименту виробами, які не властиві підприємству, але можуть викликати інтерес у її клієнтів. Припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використаної.	- Впровадження нових технологій; - Кількісне зростання збуту за рахунок нових споживачів	- Створення передумов для формування на підприємстві замкнутих виробничих циклів; - Полегшений вихід на світовий ринок завдяки підвищенню адаптивних якостей підприємства; - Зростання прибутку на сукупний капітал диверсифікованого підприємства; - Зниження інтегральних корпоративних витрат за рахунок багатофункціонального використання ресурсів;
Конгломератна (багатогалузева) диверсифікація – доповнення асортименту виробами, які технічно не пов'язані з продукцією підприємства та реалізуються на нових ринках.	- Освоєння нових ринків; - Впровадження нових технологій.	- Розвиток підприємства за рахунок самофінансування; - Насичення ринку різними видами продукції, вплив на процес ціноутворення; - Оперативне реагування на задоволення потреб споживачів

Джерело: складено автором на основі [37]

В результаті диверсифікації експорту виникають сприятливі умови для маневру на зовнішніх ринках, а також зменшується вплив ризиків несприятливої ринкової кон'юктури, умов торгівлі. На сьогодні диверсифікація експорту пов'язана з розвитком нових технологій, інновацій

та під впливом науково-технологічного процесу.

У разі економічної нестабільності вибір стратегії диверсифікації може суттєво покращити становище підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках та запобігти ризикам, пов'язаним із зовнішньоекономічною діяльністю. Широкий спектр продуктів і послуг може бути втрачений на збиткових позиціях, але вони будуть покриті більш конкурентоспроможними і популярними продуктами. Вибір компанією стратегії диверсифікації зробить її незалежною від однієї стратегічної бізнес-одиниці або однієї таксономічної групи. Необхідно створити умови для того, щоб українські підприємства виробляли привабливу для покупців продукцію, оскільки це дуже важливо для формування експортної діяльності.

З успішним переходом від експортної залежності від сировини та низькотехнологічної продукції до виробництва високотехнологічної продукції та надання послуг високої якості з доданою вартістю взаємопов'язані економічне зростання та стратегії диверсифікації для управління міжнародною конкурентоспроможністю. Диверсифікація експорту також може мати позитивний вплив на економічне зростання фірми завдяки формуванню важливих зовнішніх факторів у неторговельному секторі. Ці зовнішні фактори пов'язані з більш ефективними методами управління та вдосконаленням методів і процесів виробництва. Компанії з диверсифікованою структурою експорту можуть отримати вигоду від використання цих зовнішніх можливостей і стимулів для накопичення капіталу, тим самим збільшуючи темпи економічного зростання бізнесу.

Висновки до розділу 1

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства є здатністю підприємства створювати та виводити на ринок продукцію з вищою споживчою вартістю, ніж у провідних світових виробників, а також

здатність досягати поставлених цілей у сферах сформованих стратегій управління, що враховують ресурси та ринок збуту, компетенції підприємства та вимоги світових стандартів якості. Зважаючи на особливості сучасного ринку, основними чинниками підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств є реалізація інноваційної політики підприємства, яка визначає можливість підприємства конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках, наявність кваліфікованих трудових ресурсів, які відповідають вимогам міжнародного ринку праці.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має сприяти покращенню основних національних умов підприємства та підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства на світовому ринку. Щоб забезпечити стійку конкурентну позицію на світовому ринку, компаніям насамперед необхідно мати конкурентну перевагу на внутрішньому ринку, розумно використовуючи всі свої ресурси та можливості. Запорукою успішної роботи підприємства є формування ефективної стратегії його розвитку.

Підприємства, які активно розширюють зовнішньоекономічну діяльність, стикаються з проблемою розширення експортних можливостей і розвитку свого експортного потенціалу. Вирішення цієї проблеми потребує системного підходу до вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, впровадження комплексних техніко-технологічних, організаційно-економічних та управлінських заходів, що сприятиме зміцненню та зміцненню конкурентних переваг підприємств на внутрішньому ринку та за кордоном. Підвищити експортний потенціал підприємства можна за рахунок зниження собівартості продукції, збільшення виробництва та постачання продукції, організації зниження вартості послуг у країнах, де знаходяться споживачі.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має сприяти підвищенню та покращенню конкурентоспроможності підприємства та його продукції чи послуг на міжнародному ринку шляхом постійного

пошуку джерел конкурентних переваг, щоб забезпечити стабільне становище підприємства в даний час і в майбутньому. У перспективі на основі застосування позитивних факторів зовнішнього середовища, управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямоване на збільшення кількості конкурентних переваг підприємств та їх реалізацію, формування захисту шляхом нейтралізації негативних факторів зовнішнього середовища, створення унікальних характеристик підприємств, які матимуть потенціал для підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку; досягнення гнучкості в управлінських рішеннях та їх підлаштування під динаміку конкуренції на обраному ринку.

Стратегія диверсифікації пропонує безліч напрямів для розвитку міжнародної діяльності підприємства. Диверсифікація експорту охоплює розширення товарного асортименту різних сегментів та розширення збутової системи на світовому ринку. Компанії, що мають диверсифіковану структуру експорту можуть розширювати та використовувати свій експортний потенціал, чим прискорять економічний розвиток компанії. Таким чином це допоможе залучити велику кількість споживачів та підвищити результативність заходів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА» ТОВ

2.1 Характеристика організаційно-виробничої та зовнішньоекономічної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

Компанія СП «Вітмарк-Україна» ТОВ є українським холдингом, лідером на українському ринку за продажем фруктових та овочевих соків, а також пюре для дитячого харчування. Підприємство являється лідером в категорії соків та нектарів. Основний офіс знаходиться в Одесі. Керівником та засновником компанії є Віталій Вінницький [38].

Організаційно-правова характеристика підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Організаційно-правова характеристика СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	СПІЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ВІТМАРК-УКРАЇНА В ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Скорочена назва	СП "ВІТМАРК-УКРАЇНА" ТОВ
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	22480087
Дата реєстрації	09.08.2001 р.
Розмір статутного капіталу	88056 тис.грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків Інші: 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами
Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, 67430, Одеська обл., Роздільнянський р-н, село Степанівка, вул.Миру, будинок 144

Джерело: складено за [39]

Таким чином, контрагент СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

zareestrowano 09.08.2001 p. za yuridichnoyu adresoyu: Ukraina, 67430, Odесьka obl., Rozdільnyansьkyy p-n, selo Stepanivka, vul. Myru, budynok 144. Rozmіr statutnogo kapіталu składaє 88056 tis.grn. Na momēt ostanньogo oновлення danih stan orганізації - ne pereбуває v procēsі priпинення [39].

Компанію СП «Вітмарк-Україна» ТОВ засновано 1994 року на базі Одеського консервного заводу дитячого харчування, що працює з 1928 року. У 90-ті роки компанія проводить на ОКЗДХ програму реконструкції та розширення виробничих потужностей. Завод оснащується італійським, фінським, шведським і німецьким обладнанням.

У травні 1995 р. створено першу упаковку соку Jaffa. Ця продукція розливалася в картонний пакет TetraPak. У 2002 р. компанія запустила лінійку соків під брендом Одеського консервного заводу дитячого харчування. З 2009 р. сік перейменовано на «Наш сік». У 2003 р. до складу холдингу входить Рахнянсько-Лісовий консервний завод, який стає основним центром з переробки фруктів та овочів для продукції, що випускається. У 2007 р. почато випуск соків для дітей «Чудо-Чад», а з 2008 р. запущено випуск води Aquarte. Восени 2010 р. компанія запускає виробництво соку для дітей під ТМ «Джусік». У 2013 р. почато випуск соків прямого віджиму «Прямо сік» [38].

Цього ж року компанія СП «Вітмарк-Україна» ТОВ проходить сертифікацію на стандарт ISO 9001: 2008 та менеджменту безпеки харчової продукції ISO 22000: 2005, а в 2016 р. - сертифікаційний аудит на відповідність цим стандартам. Бренд пропонує такі товари: соки і нектари Jaffa, фруктові-ягідні смузі-пюре Jaffa Fruit Pouch без доданого цукру, збагачені вітамінами і рослинними екстрактами напої з соком Jaffa Vital, фруктові коктейлі Jaffa Smoothy.

У 2015 р. СП «Вітмарк-Україна» ТОВ посіла друге місце в переліку підприємств, які формують бюджет і мають стратегічне значення в формуванні економічного потенціалу Одеської області.

На підприємствах функціонують комплексні технологічні лінії з виробництва готової продукції: 13 ліній Tetra Pak, 1 ПЕТ hot-fill лінія, 1 сокова лінія з розливу в склотару, лінія з виробництва дитячого харчування, лінія Gualapack, а також ряд ліній з виробництва пюреподібних і концентрованих напівфабрикатів. Холдинг виробляє всі види концентрованих соків і пюре з місцевих сортів овочів і фруктів, закупаючи тропічну сировину.

Регіональні представництва компанії знаходяться в найбільших містах України, зокрема: Київ, Одеса, Львів, Харків, Рівне, Хмельницький, Дніпро, Запоріжжя, Миколаїв.

До складу холдингу входять [38]:

- СП «Вітмарк-Україна» ТОВ - є основною виробничою та операційною одиницею холдингу;

- АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» (ОКЗДХ) - виконує розробку рецептур і контролює якість виробленої продукції;

- Кучурганський завод - основне виробниче підприємство холдингу. На заводі виробляється весь різновид продукції компанії та також відбувається переробка фруктів, ягід та овочів;

- Рахнянсько-Лісовий Консервний Завод - є центральним заводом, на якому переробляється сировина для подальшого виробництва продукції холдингу.

На успіх компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ вплинув багаторічний досвід та використання сучасних технологій. Потужності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ облаштовані сучасним обладнанням. Підприємство використовує свою власну фруктову експертизу.

На заводах підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ здійснюється [38]:

- виробництво соків;
- виробництво дитячого харчування;

- виробництво функціональної води;
- виробництво холодного чаю;
- виробництво рослинної альтернативи молоку.

Місія, стратегічні цінності компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ представлено на рис. 2.1.

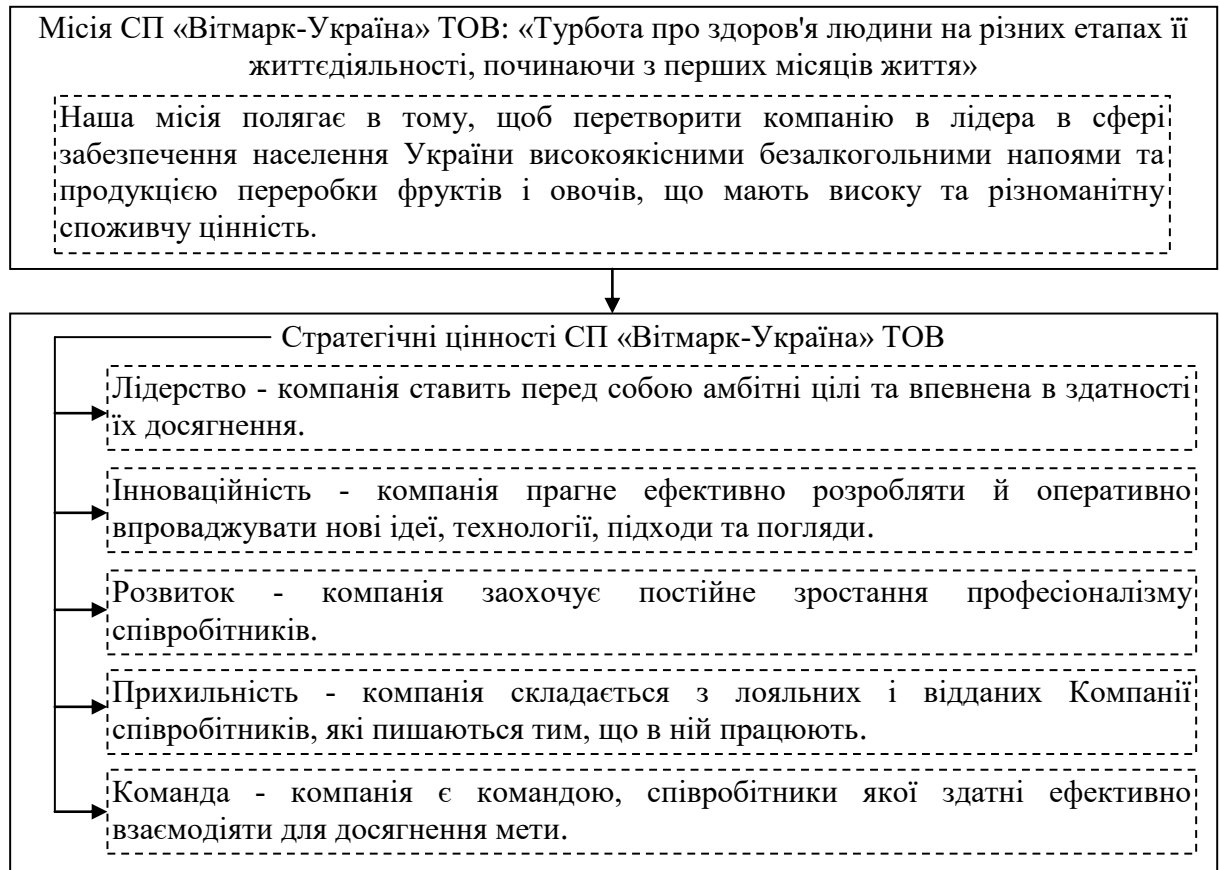


Рисунок 2.1 - Місія, стратегічні цінності компанії

СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

Джерело: складено за [38]

Компанія СП «Вітмарк-Україна» ТОВ отримала понад 60 нагород на дегустаційних конкурсах смак, якості, інноваційні технології, а також на міжнародних виставках [38]. Політика розвитку компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ полягає в наступному:

- компанія орієнтована на людину і прагне сприяти здоровому способу життя своїх споживачів, створюючи продукцію найвищої якості;
- компанія цінує здатність своїх Лідерів сприяти професійній реалізації усіх членів колективу;

- компанія базує свою діяльність на розвитку в контексті розвитку організації усіх своїх співробітників;
- компанія орієнтована на процесний підхід, тобто кожен ставиться до колеги по наступному етапу роботи, як до внутрішнього споживача;
- компанія постійно розвивається та впроваджує інноваційні продукти, сприйнятлива до нового і готова до змін;
- компанія прагне функціонувати максимально ефективною та раціонально використовувати людські, інформаційні, матеріальні та фінансові ресурси;
- компанія виступає спільнотою, готовою навчатися, та підвищувати свою цінність, шляхом безперервного зростання й професіоналізму кожного співробітника, вдосконалення взаємодії внутрішніх підрозділів і використання прогресивних технологій;
- кінцева мета реалізації політики Компанії в області якості і Харчової безпеки – створення продукції, що задовольняє безперервно мінливі запити споживачів на основі високої корпоративної культури;
- основною стратегічною метою є лідерство на ринку соку, шляхом постійного підвищення обсягу готової продукції, її якості та безпеки, а також постійного поліпшення й впровадження передових технологій для задоволення вимог споживача.

В першу чергу необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ згідно даних табл. 2.2.

Аналіз показав, що компанія СП «Вітмарк-Україна» ТОВ діє прибутково, про що свідчать дані показників чистого доходу від реалізації продукції, чистого прибутку. Зокрема в 2017 році чистий дохід від реалізації продукції становив 40912 тис.грн. В 2021 році відбулося збільшення чистого доходу на 29212 тис.грн або на 71,40% в порівнянні з 2017 роком, що склало 70124 тис.грн.

Таблиця 2.2 - Динаміка основних економічних показників господарської діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	40912	45588	54123	63177	70124	29212,0	71,40
Валовий прибуток, тис. грн.	12308	10640	14171	18599	21620	9312,0	75,66
Чистий прибуток, тис. грн.	3404	2072	3583	5012	7676	4272,0	125,50
Середньорічна вартість:							
– необоротних активів;	12530,0	15068,0	16760,0	19579,0	17490,0	4960,0	39,58
– оборотних активів	4938,0	6078,0	6886,5	6426,0	8766,0	3828,00	77,52
Фондовіддача, грн	3,27	3,03	3,23	3,23	4,01	0,74	22,79
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	8,29	7,50	7,86	9,83	8,00	-0,29	-3,45
Продуктивність праці, тис. грн.	108,52	125,24	149,51	177,96	226,21	117,69	108,45
Рентабельність господарської діяльності, %	8,32	4,55	6,62	7,93	10,95	2,63	x

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства [39]

Чистий прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2017-2021 роках. Якщо в 2017 році він становив 3404 тис.грн., то в 2021 році значення цього показника становило 7676 тис.грн. або 125,50 % рівня 2017 року. Слід відзначити, що СП «Вітмарк-Україна» ТОВ є рентабельним, однак в 2018 році спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності в порівнянні з 2017 роком.

Для дослідження і оцінки майнового стану СП «Вітмарк-Україна» ТОВ за даними фінансової звітності можна використати показники, наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка показників майнового стану СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	19560	22732	24561	27449	30780	11220
Вартість необоротних активів, тис. грн.	13944	16192	17328	21830	18788	4844
Вартість оборотних активів, тис. грн.	5616	6540	7233	5619	10992	5376
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	3820	3688	3912	2241	5476	1656
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1688	2808	3279	3321	1599	-89
Власний капітал, тис. грн.	17632	19704	20749	20837	27380	9748
Залучений капітал, тис. грн.	1924	3024	3812	6612	3400	1476

Продовження таблиці 2.3

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1924	3024	3812	6612	3400	1476
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	3692	3516	3421	-993	7592	3900
Частка власних оборотних активів	0,66	0,54	0,47	-0,18	0,78	0,12
Коефіцієнт співвідношення:						
необоротних і оборотних активів	2,48	2,48	2,40	3,89	1,71	-0,77
оборотних і необоротних активів	0,40	0,40	0,42	0,26	0,59	0,18

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства [39]

Аналіз показав, що загальна вартість майна (активів) підприємства збільшилась в 2021 році на 11220 тис.грн. порівняно з 2017 роком. Вартість необоротних активів в 2021 році зросла на 4844 тис.грн., а оборотних – на 5376 тис.грн. Робочий (чистий оборотний) капітал у 2021 році склав 7592 тис.грн, що на 3900 тис.грн. більше за рівень 2017 року. Отже слід відзначити, що підприємство є платоспроможним. Коефіцієнт надійності дебіторської заборгованості, значення якого в усіх звітних періодах більше за критичне, також свідчить про надійність підприємства.

Аналіз головних показників ліквідності компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ будемо вести виходячи з даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка показників ліквідності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	2,92	2,16	1,90	0,85	3,23	0,31
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,93	0,94	0,87	0,51	1,62	0,69
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,01	0,01	1,14	1,13
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	3692	3516	3421	-993	7592	3900
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,29	0,29	0,29	0,20	0,36	0,07

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства [39]

Як свідчить аналіз, підприємство СП «Вітмарк-Україна» ТОВ має достатньо великий запас ліквідності. Водночас не всі показники ліквідності знаходились в межах нормативу у 2017-2021 роках. Загальний коефіцієнт

покриття є важливим показником платоспроможності. У 2021 році значення цього показника було в межах нормативу, а саме 3,23, що на 0,31 більше, ніж у 2017 році. Значення коефіцієнту швидкої ліквідності, при нормативному значенні більше 0,5, у 2021 році становило 1,62, що більше ніж у 2017 році на 0,69. Слід відзначити, що підприємство у 2017-2020 роках не було забезпечене найбільш ліквідними засобами – грошовими коштами, оскільки показник абсолютної ліквідності мав значення нижче за критичне (більше 0,2).

Аналіз фінансової стійкості досліджуваного підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ будемо здійснювати з використанням інформації фінансової звітності підприємства та відобразимо у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка показників фінансової стійкості СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,90	0,87	0,84	0,76	0,89	-0,01
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,10	0,13	0,16	0,24	0,11	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,11	1,15	1,18	1,32	1,12	0,01
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,10	0,13	0,16	0,24	0,11	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	9,16	6,52	5,44	3,15	8,05	-1,11
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	0,11	0,15	0,18	0,32	0,12	0,02
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	0,97	0,95	0,87	-0,44	1,39	0,42
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,66	0,54	0,47	-0,18	0,69	0,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,21	0,18	0,16	-0,05	0,28	0,07
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	1,92	1,16	0,90	-0,15	2,23	0,31

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства [39]

Як видно з табл. 2.5, СП «Вітмарк-Україна» ТОВ володіє значною фінансовою стійкістю. Про це свідчать основні показники фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу), має значення вище критичного в період 2017-2021 роки, та

має стійке значення. Коефіцієнт фінансової залежності при нормативному значенні не більше 2,0 на підприємстві СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у 2017 році мав значення 1,11, а у 2021 – 1,12, тобто відбулося збільшення значення цього показника на 0,01 пункта. Це говорить про невеличку частку позичених коштів у фінансуванні підприємства. Найбільш стабільний фінансовий стан підприємство мало в 2017 році, коли показник фінансової стійкості дорівнював 9,16 при нормативному значенні $>1,0$. В цілому слід відзначити, що в 2017-2021 роках відбувається покращення фінансової стабільності майже по всіх показниках.

Надзвичайно важливим вимірником фінансової стабільності є аналіз та оцінка ділової активності підприємства, що характеризується абсолютними і відносними показниками, що наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників ділової активності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	40912	45588	54123	63177	70124	29212	71,40
Чистий прибуток, тис. грн.	3404	2072	3583	5012	7676	4272	125,50
Додана вартість, тис. грн.	11516	10256	12953	18154	22576	11060	96,04
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,29	7,50	7,86	9,83	8,00	-0,29	-3,45
Тривалість обороту оборотних активів, дні	44,05	48,66	46,44	37,13	45,63	1,57	3,57
Коефіцієнт оборотності запасів	11,95	12,14	14,24	20,54	15,30	3,36	28,08
Тривалість обороту запасів, дні	30,55	30,06	25,63	17,77	23,85	-6,70	-21,93
Коефіцієнт оборотності активів	2,34	2,16	2,29	2,43	2,62	0,28	11,90
Тривалість обороту активів, дні	155,84	169,31	159,47	150,24	139,27	-16,58	-10,64
Тривалість операційного циклу, дні	43,57	48,34	46,44	37,13	45,52	1,95	4,47
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	28,93	20,28	17,78	19,14	31,82	2,89	9,99
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	12,62	18,00	20,53	19,07	11,47	-1,15	-9,08
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,57	2,44	2,68	3,04	2,98	0,41	16,00
Тривалість обороту власного капіталу, дні	142,14	149,47	136,41	120,13	122,54	-19,60	-13,79
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	42,97	44,26	40,03	38,22	31,11	-11,86	-27,61

Продовження таблиці 2.6

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, –	%
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	8,49	8,25	9,12	9,55	11,73	3,24	38,13
Матеріаломісткість господарської діяльності	0,65	0,69	0,66	0,60	0,21	-0,44	-67,90
Трудомісткість господарської діяльності	0,17	0,18	0,17	0,20	0,25	0,07	41,33
Фондомісткість господарської діяльності	0,05	0,05	0,08	0,08	0,05	-0,01	-12,15

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства [39]

Дані табл. 2.6 показують, що в 2021 році підприємство СП «Вітмарк-Україна» ТОВ покращило свою діяльність і в першу чергу за рахунок нарощування обсягів господарської діяльності. Про це свідчить дані показників чистого доходу від реалізації продукції та фінансового результату від господарської діяльності. Зростання показників обсягів господарської діяльності призвело до скорочення інших операційних витрат підприємства, що призвело до зростання чистого фінансового результату. Додана вартість підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ, також, має тенденцію до зростання, оскільки у 2021 році відбулося її збільшення на 11060 тис.грн., або на 96,04 %, що склало 22576 тис.грн.

Про нестабільність формування ділової активності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ свідчать дані розрахунку коефіцієнтів оборотності активів підприємства. Зокрема, коефіцієнт оборотності оборотних активів, що характеризує можливість вивільнення їх з господарської діяльності та шляхи більш ефективного використання коштів в 2017 році склав 8,29 оборотів, а в 2021 році скоротився до 8,00 обороти, тобто на 0,29 обороти. Коефіцієнт оборотності запасів має більш стабільне значення, і у 2021 році становить 15,30 обороти. Загальні активи підприємства характеризуються досить високими термінами оборотності, оскільки у 2021 році відбулося їх пришвидшення на 16,58 дня. Тривалість операційного циклу підприємства становить 45,52 дня, що на 4,47 % більше, ніж у 2017 році. Така негативна тенденція свідчить про уповільнення кругообігу фінансових ресурсів.

Аналіз рівня прибутковості та ефективності господарської діяльності

СП «Вітмарк-Україна» ТОВ представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Динаміка показників рентабельності та ефективності господарської діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Валова рентабельність витрат основної діяльності	43,02	30,44	35,47	41,72	44,57	1,55
Коефіцієнт окупності витрат основної діяльності	2,32	3,28	2,82	2,40	2,24	-0,08
Рентабельність операційної діяльності	16,37	6,38	9,31	12,01	17,48	1,11
Рентабельність господарської діяльності	15,38	5,87	8,65	11,16	17,34	1,96
Рентабельність підприємства	9,66	4,82	7,21	8,84	12,80	3,14
Чиста рентабельність доходу від реалізації продукції	8,32	4,55	6,62	7,93	10,94	2,62
Рентабельність активів	19,48	9,80	15,15	19,27	28,68	9,20
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,86	0,94	0,91	0,89	0,85	-0,01
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,12	0,11	0,11	0,12	0,10	-0,02
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,01
Коефіцієнт покриття активів	0,43	0,46	0,44	0,41	0,38	-0,05
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,17	0,14	0,16	0,17	0,14	-0,03
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,06	0,07	0,07	0,08	0,08	0,02
Загальна економічна рентабельність	31,33	11,94	18,17	24,32	39,15	7,82
Комерційна рентабельність	43,02	30,44	10,72	13,26	44,57	1,55

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства [39]

З табл. 2.7 видно, що СП «Вітмарк-Україна» ТОВ є рентабельним. Основним показником, який характеризує валовий прибуток, є валова рентабельність. Цей показник визначає рівень, на який підприємство може збільшити операційний прибуток шляхом зниження адміністративних витрат і витрат на збут. Як видно, в 2021 році валова рентабельність становить 44,57%, що на 1,55 пунктів більше рівня 2017 року. Показники рентабельності основної, операційної, звичайної, господарської діяльності мають високе значення, що говорить про високу ефективність господарювання підприємства.

Коефіцієнт покриття визначається як відношення витрат підприємства,

які формують собівартість реалізованої продукції, до суми продажу, одержаної підприємством, і показує, скільки витрат здійснює підприємство щоб одержати одну гривню від реалізованої продукції. Відношення чистого доходу до витрат характеризується коефіцієнтом окупності витрат підприємства. Коефіцієнти покриття витрат операційної діяльності мають стабільне значення в 2017-2021 роках і коливаються в межах 0,85–0,94.

Таким чином, результати проведеного аналізу головних показників прибутковості компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ дають можливість стверджувати про те, що підприємство є ефективним і покриває власні витрати за рахунок власних доходів, що і знаходить своє відображення в зростанні чистого прибутку. Результати аналізу фінансового стану підприємства дали можливість стверджувати, що СП «Вітмарк-Україна» ТОВ має надзвичайно стабільний стан щодо співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що підприємство СП «Вітмарк-Україна» ТОВ здійснює зовнішньоекономічну діяльність в сфері виробництва та експорту продукції власного виробництва (фруктових та овочевих соків, а також пюре для дитячого харчування). Основою зовнішньоекономічної діяльності підприємства є здійснення експорту продукції до провідних країн світу.

Отже, в процесі діагностики зовнішньоекономічної діяльності підприємства потрібно здійснити аналіз: динаміки структури чистих доходів від експортної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у 2017-2021 рр., географічної структури експортної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у 2017-2021 рр., динаміки чистих доходів за видовою структурою експортної діяльності, частки чистого прибутку від експортної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.

Динаміка структури чистих доходів СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у цілому та від експортної діяльності зокрема у 2017-2021 рр. наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка структури чистих доходів СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	40912	45588	54123	63177	70124	29212	71,40
Чистий дохід від експорту, тис. грн.	22710	25497	31483	33572	39459	16749	73,75
Частка чистого доходу від експорту у сукупному чистому доході, %	55,51	55,93	58,17	53,14	56,27	0,76	1,37
Чистий дохід від реалізації на внутрішньому ринку, тис. грн.	18202	20091	22640	29605	30665	12463	68,47
Частка чистого доходу від реалізації на внутрішньому ринку у чистому доході, %	44,49	44,07	41,83	46,86	43,73	-0,76	-1,71

Джерело: складено за даними підприємства [39]

За результатами проведеного аналізу встановлено, що чистий дохід від здійснення експортної діяльності на підприємстві впродовж 2017–2021 рр. завжди зростав. У 2021 р. відбулося зростання чистого доходу від експортної діяльності на 16749 тис.грн., або на 73,75 %, що становило 39459 тис.грн. Частка чистого доходу від експортної діяльності у сукупному чистому доході підприємства перебуває в межах 53,14 % - 58,17 % протягом 2017–2021 років, що засвідчує експортоорієнтовану направленість СП «Вітмарк-Україна» ТОВ на зовнішньоекономічну діяльність. Обсяги реалізації продукції на внутрішньому ринку України у 2021 р. становили 30665 тис.грн., що становило 43,73 % у сукупних доходах підприємства.

Динаміка та структура експортної діяльності в географічному розрізі підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у 2017-2021 рр. представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Динаміка та структура експортної діяльності в географічному розрізі СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у 2017-2021 рр.

Країни	2017		2018		2019		2020		2021		2021 р. до 2017 р.		
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	П-т. стр-ри
Білорусь	2724	12,0	3112	12,2	4219	13,4	4029	12,0	2763	7,0	39	1,4	-5,0
Молдова	1589	7,0	1708	6,7	2486	7,9	2863	8,6	3723	9,4	2134	134,3	2,4
Грузія	1363	6,0	1427	5,6	2140	6,8	2491	7,4	3264	8,3	1901	139,4	2,3
Китай	1135	5,0	1146	4,5	1795	5,7	2119	6,3	2802	7,1	1667	146,9	2,1
Латвія	1818	8,0	1988	7,8	2832	9,0	3235	9,7	4182	10,6	2365	130,1	2,6
Литва	1272	5,6	1315	5,2	2001	6,4	2342	7,0	3079	7,8	1806	142,0	2,2
США	1044	4,6	1035	4,1	1655	5,3	1970	5,9	2619	6,6	1576	150,9	2,0
Ірак	683	3,0	587	2,3	1102	3,5	1371	4,1	1881	4,8	1198	175,5	1,8
Польща	592	2,6	473	1,9	963	3,1	1223	3,7	1698	4,3	1106	186,9	1,7
Ізраїль	501	2,2	361	1,4	825	2,6	1074	3,2	1513	3,8	1012	201,9	1,6
Таджики-стан	478	2,1	334	1,3	789	2,5	1035	3,1	1469	3,7	991	207,4	1,6
Інші країни	9515	41,9	12006	47,1	10669	33,9	9825	29,4	10467	26,5	952	10,0	-15,4
Разом	22710	100	25497	100	31483	100	33459	100	39459	100	16749	73,8	х

Джерело: складено за даними підприємства [39]

Підприємство СП «Вітмарк-Україна» ТОВ є лідером за експортом соків та напоїв в Україні. Експорт компанії відбувається у більше ніж 48 країн світу. Аналіз показав, що найбільший обсяг експортної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ здійснювало з контрагентами з Латвії, Молдови, Грузії та Литви. Так, обсяги експорту продукції до Латвії у 2021 р. зросли на 2365 тис.грн., або на 130,1 %, що склало 4182 тис.грн.; до Молдови - зросли на 2134 тис.грн., або на 134,3 %, що склало 3723 тис.грн.; до Грузії - зросли на 1901 тис.грн., або на 139,4 %, що склало 3264 тис.грн. Дещо менші значення обсягів експорту продукції відбувались до інших країн, таких як Ірак, Польща, Ізраїль, Таджикистан. Слід зазначити, що за останній рік значно скоротились обсяги експорту продукції до Білорусі, що слід пов'язувати з ускладненнями у митно-тарифному регулюванні постачання продукції до цієї країни.

Аналіз показав, що найбільшу питому частку чистого доходу від зовнішньоекономічної експортної діяльності підприємства у 2017-2020 рр.

було забезпечено за рахунок торговельних операцій з Латвією та Молдовою. На їхню частку припадало відповідно 10,6 % та 9,4 % у 2021 р.

Динаміку та структуру експортної діяльності за видами продукції у компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у 2017-2021 рр. можна представити в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка та структура експортної діяльності за видами продукції СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у 2017-2021 рр.

Продукція	2017		2018		2019		2020		2021		2021 р. до 2017 р.		
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	П-т. стр-ри
Соки ТМ «Jaffa»	4442	19,6	5293	20,8	6334	20,1	6240	18,7	6834	17,3	2392	53,9	-2,24
Соки ТМ «Наш сік»	4015	17,7	4648	18,2	5425	17,2	5584	16,7	6842	17,3	2827	70,4	-0,34
Дитяче харчування ТМ «Чудо-Чудо»	2096	9,2	2884	11,3	3441	10,9	3824	11,4	6029	15,3	3933	187,6	6,05
Соки та смузі ТМ «Jaffa Kids»	2596	11,4	2409	9,5	3388	10,8	2493	7,5	4202	10,7	1607	61,9	-0,78
Дитячі нектари «Джусік»	1213	5,3	1242	4,9	1754	5,6	2315	6,9	3291	8,3	2078	171,4	3
Соки ТМ «Соковита»	3402	15,0	4074	16,0	4178	13,3	4343	13,0	4072	10,3	670	19,7	-4,66
Вода ТМ «Aquarte»	986	4,3	1410	5,5	1502	4,8	2001	6,0	1484	3,8	498	50,5	-0,58
Фруктові напівфабрикати	1086	4,8	959	3,8	1266	4,0	1522	4,6	1985	5,0	899	82,8	0,25
Рослинне молоко «Vega Milk»	1238	5,5	1525	6,0	1747	5,6	2014	6,0	2750	7,0	1513	122,2	1,52
Інша продукція	1637	7,2	1053	4,1	2449	7,8	3122	9,3	1969	5,0	332	20,3	-2,22
Разом	22710	100	25497	100	31483	100	33459	100	39459	100	16749	73,8	x

Джерело: складено за даними підприємства [39]

За результатами аналізу даних табл. 2.10, можна дійти висновку, що найбільший обсяг чистого доходу від експортної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ одержано від збуту соків ТМ «Наш сік», а саме на суму 6842

тис.грн., що на 2827 тис.грн., або на 70,4 % більше, ніж у 2017 р. Також, вагомим є експорт соків ТМ «Jaffa» в сумі 6834 тис.грн., що на 2392 тис.грн., або на 53,9 % більше, ніж у 2017 р. Водночас в динаміці найбільше зростання у обсягах експортної діяльності за аналізований період спостерігалось за наступними видами продукції: дитяче харчування ТМ «Чудо-Чад» – на 3933 тис.грн., або на 187,6 %; дитячі нектари «Джусік» – на 2078 тис.грн., або на 171,4 %; рослинне молоко «Vega Milk» – на 1513 тис.грн., або на 122,2 %.

Аналіз показав, що найбільша питома вага чистого доходу від експортної діяльності підприємства у 2017 р. спостерігається від реалізації соків ТМ «Наш сік», у 2017 р. – 17,7 %, у 2018 р. – 18,2 %, у 2019 р. – 17,2 %, у 2020 р. – 16,7 %, у 2021 р. – 17,3 %. Найменша частка чистого доходу від експортної діяльності підприємства у 2021 р. отримана від реалізації фруктових напівфабрикатів – 5,0 % та води ТМ «Aquarte» - 3,8 %.

В контексті проблематики дослідження проведемо аналіз ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ. Для цього необхідно здійснити розрахунок основних показників-індикаторів доходів та витрат, отриманих підприємством СП «Вітмарк-Україна» ТОВ від здійснення експортної діяльності та порівняти їх з метою визначення чистого фінансового результату.

Динаміка показників ефективності здійснення зовнішньоекономічної експортної діяльності підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ за 2017-2021 рр. представлена у табл. 2.11.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ здійснюється достатньо раціонально. Зокрема, чистий дохід від реалізації експортної продукції у 2021 р. становив 39459 тис.грн., що на 16749 тис.грн., або на 73,75 % більше, ніж у 2017 р.

Таблиця 2.11 - Динаміка показників ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ за 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, -	%
Чистий дохід від зовнішньоекономічної діяльності, тис. грн.	22710	25497	31483	33572	39459	16749	73,75
Повні витрати на здійснення зовнішньоекономічної діяльності, тис. грн., в т.ч.:	21032	24500	29616	31168	35403	14371	68,33
- вартість експортованої продукції;	15643	19321	22470	23049	24764	9121	58,30
- витрати на митні формальності при експорті продукції;	1142	1438	1516	1830	2245	1103	96,54
- витрати на управління та збут продукції;	4246	3741	5630	6290	8394	4148	97,68
Частка вартості в повних витратах зовнішньоекономічної продукції, %	74,38	78,86	75,87	73,95	69,95	-4,43	-5,96
Частка витрат на митні формальності в повних витратах зовнішньоекономічної продукції, %	5,43	5,87	5,12	5,87	6,34	0,91	16,76
Частка витрат на управління та збут в повних витратах експортної продукції, %	20,19	15,27	19,01	20,18	23,71	3,52	17,43
Чистий прибуток від зовнішньоекономічної діяльності, тис.грн.	1678	997	1867	2404	4056	2378	141,70
Рентабельність зовнішньоекономічної діяльності, %	7,39	3,91	5,93	7,16	10,28	2,89	39,11
Витратомісткість експортної продукції, %	92,61	96,09	94,07	92,84	89,72	-2,89	-3,12

Джерело: складено за даними підприємства [39]

Також, спостерігалось зростання повних витрат при експорті продукції на 14371 тис.грн., або на 68,33 %, що склало 35403 тис.грн. Таким чином, темпи зростання чистого доходу перевищують темпи збільшення повних витрат, що будемо вважати свідченням підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ. Аналіз показав, що чистий прибуток від зовнішньоекономічної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ має тенденцію до збільшення у 2021 р. на 2378 тис.грн., або на 141,70 % в порівнянні з 2017 р.

Таким чином, рентабельність зовнішньоекономічної діяльності виражається співвідношенням чистого прибутку до обсягів чистого доходу від реалізації експортної продукції. Зафіксовано певне підвищення ефективності здійснення експортних операцій, а саме на 2,89 пункти, що

свідчить про те, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства є ефективною.

Слід зазначити, що в структурі повних витрат від здійснення зовнішньоекономічної діяльності спостерігались деякі негативні зрушення. Отже, встановлено значне зростання частки витрат на збут в повних витратах експортної продукції. Встановлені зрушення можуть опосередковано засвідчувати про певні проблеми в системі управління збутовою зовнішньоекономічною діяльністю, що вимагає її оптимізації в діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.

2.2 Аналіз впливу ЗЕД на конкурентоспроможність підприємства на ринках рослинного молока (на прикладі продукції СП «Вітмарк-Україна»)

Для визначення конкурентоспроможності експортованої продукції компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ варто зазначити основних конкурентів на міжнародному ринку. Для аналізу даного показника будемо розглядати та порівнювати діяльність компаній, які здійснюють експорт соків. Це основний напрям діяльності компанії, який приносить найбільшу частку прибутку від експорту продукції.

Основними українськими конкурентами на міжнародному ринку соків є:

- PepsiCo (ТМ «Сандора», «Садочок», «Сандорик»);
- Vitmark (ТМ Jaffa, «Соковита», «Чудо-Чад», «Просто фрукти», «Наш сік», «Прямо сік»);
- Coca-Cola (ТМ Rich, Rich Kids, «Добрий»);
- T.B. Fruit (ТМ Galicia, ТМ Filvarok).

Виробники пропонують фруктові соки і нектари, а також, овочеві суміші та морси. В асортименті кожного бренду є апельсиновий, яблучний і виноградний смак. Соки для дітей від 3 місяців виробляє тільки Vitmark,

бренд «Чудо-Чад». У всіх виробників крім Т.В. Fruit є лінійка соків для дітей. Серед чотирьох виробників-лідерів, Galicia є найбільшим експортером. Компанія відправляє на експорт 98% всієї продукції [38].

Порівняльна характеристика підприємств-конкурентів на зовнішніх ринках подана в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники основних конкурентів компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ на ринку соків

Показник	СП «Вітмарк-Україна» ТОВ	PepsiCo	Coca-Cola	T.B. Fruit
Частка ринку, %	1,19	0,78	0,85	1,84
Місце компанії на ринку	105	127	97	78
Відносний приріст виручки/р., %	25,8	4,4	35,6	43,1
Поточна ліквідність, %	72,4	120,8	101,8	117
Абсолютна ліквідність, %	1,4	1,7	15,7	1,3
Рентабельність активів, %	2	8	14,4	9,6
Чиста маржа, %	3,5	4,2	8,4	3,3
Оборотність загальних активів	0,9	2	1,8	3,5

Джерело: розроблено автором

Отже, можна зазначити, що Т.В. Fruit є найбільшим конкурентом на ринку соків, що лідирує по обсягу експорту продукції, також характеризується гнучкістю та активними маркетинговими розробками, фінансовою стабільністю.

Базою дослідження є СП «Вітмарк-Україна» ТОВ. Завданням наступного дослідження є оцінити конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках для цих конкурентів за різними показниками. Основні параметри оцінки факторів конкурентоспроможності продукції та результати представлено в табл. 2.13.

Порівнюючи внутрішній та зовнішній ринки можна сказати, що найбільшим конкурентом для СП «Вітмарк-Україна» ТОВ є компанія Т.В. Fruit, яка виробляє соки Galicia.

Таблиця 2.13 – Оцінка конкурентоспроможності продукції за показниками

Параметри порівняння	Внутрішній ринок				Зовнішній ринок			
	База	Конкуренти			База	Конкуренти		
		1	2	3		1	2	3
Якість	4	4	5	5	4	3	4	5
Кількість	4	3	3	4	3	3	4	4
Унікальність	4	3	4	5	3	2	3	4
Асортимент	5	4	3	4	4	3	3	5
Сервіс	5	4	5	5	4	4	4	5
Надійність	5	5	5	5	4	5	4	5
Реклама	4	4	4	4	2	2	4	5
Імідж	3	5	4	5	4	4	4	5
Разом	34	32	33	37	28	26	30	38

Джерело: розроблено автором

Кількісні параметри розраховані в табл., 2.14 та мають такі умовні позначення:

A_i – вагомість параметра;

P_i – ранжування значення параметра (до 1,0);

$A_i P_i$ – показники конкурентоспроможності.

Міжнародну конкурентоспроможність для українських компаній-експортерів соків розраховано у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Розрахунок міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємств-експортерів на ринку соків

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	СП «Вітмарк-Україна» ТОВ		Конкуренти					
				PepsiCo		Coca-Cola		T.B. Fruit	
				P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
Якість	0,17	0,8	0,136	0,7	0,119	0,7	0,119	0,9	0,153
Кількість	0,06	0,8	0,048	0,6	0,036	0,7	0,042	0,8	0,048
Унікальність	0,21	0,8	0,168	0,8	0,168	0,7	0,147	0,9	0,189
Асортимент	0,12	0,9	0,108	0,7	0,084	0,8	0,096	0,9	0,108
Сервіс	0,09	0,8	0,072	0,7	0,063	0,7	0,063	0,9	0,081
Надійність	0,11	0,9	0,099	0,7	0,077	0,8	0,088	0,9	0,099
Реклама	0,14	0,7	0,098	0,6	0,084	0,7	0,098	0,9	0,126
Імідж	0,1	0,7	0,07	0,7	0,07	0,8	0,08	1	0,1
$\sum A_i P_i$	$\sum = 1,0$		$\sum = 0,8$		$\sum = 0,701$		$\sum = 0,733$		$\sum = 0,904$

Джерело: розроблено автором

За даною оцінкою ми отримали аналогічний результат, тобто на міжнародному ринку найбільшим конкурентом є компанія T.V. Fruit з значенням обрахованого показника в розмірі 0,904. Однак компанія СП «Вітмарк-Україна» ТОВ може лідирувати в інших показниках за умови покращення деяких показників, наприклад унікальність, реклама та підвищення іміджу та впізнаваності торгової марки.

В контексті проблематики дослідження проведемо аналіз впливу на конкурентоспроможність ЗЕД підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ на ринках рослинного молока.

Виробництво рослинного молока є одним з перспективних напрямів диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ. Рослинне молоко виготовляється компанією за прогресивною технологією під ТМ «Vega Milk» [40].

У виробництві «Vega Milk» компанія не використовує інгредієнти тваринного походження. Замість них – злаки, горіхи та фрукти. Впродовж декількох років, технологи СП «Вітмарк-Україна» ТОВ разом з європейськими спеціалістами, працювали над рецептурами, аби «Vega Milk» був не просто смачним, а й надзвичайно корисним. Адже цінні харчові волокна злаків, вітаміни, мінерали, амінокислоти – усе найцінніше, чим природа наділила рослини, повністю збережено в складі «Vega Milk».

Основою продукту є борошно, тому вкрай важливо ретельно відібрати його найдрібнішого помелу. Від цього залежить якість готового продукту. Обов'язковою вимогою до даного компонента є придатність і відповідність виробництву продукції для дитячого харчування.

Основою формування міжнародної конкурентоспроможності продукції - рослинне молоко «Vega Milk» є унікальна технологія переробки сировини та виготовлення якісного продукту [38].

Перший етап технологічного процесу – запарювання борошна. Для цього у вакуумному міксері борошно змішується з гарячою

підготовленою очищеною водою з природного джерела. Щоб напій був однорідним, крохмаль злаку, що міститься в борошні, необхідно розділити на фракції (частки), які розчиняються у воді. Для цього в суміш додаються спеціальні натуральні ферменти (ензими). Ферменти розщеплюють крохмаль злаку, частково перетворюючи його у прості цукри – глюкозу і мальтозу. Саме вони додають напою природну солодкість. Ферментація – складний і важливий процес у приготуванні продукту. Тому в домашніх умовах отримати продукт відповідної якості практично неможливо.

Після ферментації суміш сепарується (відокремлюються тверді частинки борошна і горіхової пасти) на спеціальному обладнанні (декантері). В результаті чого виходить однорідний питний продукт.

Далі суміш пастеризується для деактивації ензимів.

Після деактивації ензимів у суміш додаються різні натуральні смакові компоненти. Це можуть бути фруктові соки або пюре, порошок какао, шоколаду і т.д.

Для придання напою більшої поживності та повноти смаку додається рафінована рослинна (соняшникова) олія вищої якості.

Готовий продукт направляється на ультрапастеризацію. Це термічна обробка, при якій напій короткостроково нагрівають і відразу ж охолоджують. Ультрапастеризація дозволяє забезпечити мікробіологічну чистоту продукту. А головне – зберігає всі природні корисні речовини, вітаміни та мікроелементи.

Після обробки відбувається розлив готового напою в асептичних умовах – у повністю ізольованому стерильному просторі, без доступу повітря. Продукт упаковується в герметичний багатошаровий пакет – Тетра Пак 0,95 л і 0,25 л.

Високоякісні сировинні компоненти, сучасна технологічна термічна обробка та надійна упаковка дозволяють зберігати продукт протягом 12 місяців при температурі від 0° до 25° градусів. При цьому в продукті

немає консервантів.

Динаміка структури чистих доходів СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у цілому від зовнішньоекономічної діяльності та від експорту рослинного молока «Vega Milk» зокрема у 2017-2021 рр. наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Динаміка структури чистих доходів від експорту рослинного молока «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, –	%
Чистий дохід від зовнішньоекономічної діяльності, тис. грн.	22710	25497	31483	33572	39459	16749	73,75
Чистий дохід від експорту рослинного молока «Vega Milk», тис. грн.	1238	1525	1747	2014	2750	1512	122,13
Частка чистого доходу від експорту рослинного молока «Vega Milk» у сукупному чистому доході, %	5,45	5,98	5,55	6,00	6,97	1,52	27,84

Джерело: складено за даними підприємства

За результатами проведеного аналізу встановлено, що чистий дохід від експорту рослинного молока «Vega Milk» на підприємстві впродовж 2017–2021 рр. тільки зростав, що засвідчує перспективність даного виду продукції. У 2021 р. відбулося зростання чистого доходу від експортної діяльності рослинного молока «Vega Milk» на 1512 тис.грн., або на 122,13 %, що становило 2750 тис.грн. Частка чистого доходу від експорту рослинного молока «Vega Milk» у сукупному чистому доході ЗЕД підприємства перебуває в межах 5,45 % - 6,97 % протягом 2017–2021 років.

Динаміка та структура експорту рослинного молока «Vega Milk» в географічному розрізі підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у 2017-2021 рр. представлена в табл. 2.16.

Аналіз показав, що найбільший обсяг експорту рослинного молока «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ здійснювало з контрагентами з Китаю, США та Польщі.

Таблиця 2.16 - Динаміка та структура експорту рослинного молока «Vega Milk» в географічному розрізі СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у 2017-2021 рр.

Країни	2017		2018		2019		2020		2021		2021 р. до 2017 р.		
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	П-т. стр-ри
Молдова	153	12,3	205	13,4	178	10,2	146	7,2	218	7,9	65	42,4	-4,43
Китай	341	27,6	434	28,4	531	30,4	636	31,6	912	33,2	570	167,1	5,58
Латвія	73	5,9	78	5,1	104	6,0	166	8,2	256	9,3	183	252,3	3,44
Литва	97	7,8	106	7,0	128	7,3	123	6,1	148	5,4	51	53,1	-2,43
США	428	34,6	564	37,0	562	32,2	635	31,5	801	29,1	373	87,2	-5,44
Польща	146	11,8	138	9,1	244	13,9	308	15,3	416	15,1	269	183,7	3,28
Разом	1238	100	1525	100	1747	100	2014	100	2750	100	1512	122,1	x

Джерело: складено за даними підприємства

Так, обсяги експорту продукції до Китаю у 2021 р. зросли на 570 тис.грн., або на 167,1 %, що склало 912 тис.грн.; до США - зросли на 373 тис.грн., або на 87,2 %, що склало 801 тис.грн.; до Польщі - зросли на 269 тис.грн., або на 183,7 %, що склало 416 тис.грн. Дещо менші значення обсягів експорту продукції відбувались до інших країн, таких як Молдова, Латвія, Литва. Аналіз показав, що найбільшу питому частку чистого доходу від експорту рослинного молока «Vega Milk» підприємства у 2017-2020 рр. було забезпечено за рахунок торговельних операцій з Китаєм та США. На їхню частку припадало відповідно 33,2 % та 29,1 % у 2021 р.

Динаміку та структуру експортної діяльності за асортиментом рослинного молока «Vega Milk» у компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у 2017-2021 рр. можна представити в табл. 2.17.

За результатами аналізу даних табл. 2.17, можна дійти висновку, що найбільший обсяг чистого доходу від експорту рослинного молока «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ одержано від збуту злакових напоїв, а саме на суму 1043 тис.грн., що на 621 тис.грн., або на 146,9 % більше, ніж у 2017 р. Також, вагомим є експорт злаково-горіхових напоїв в сумі 631 тис.грн., що на 391 тис.грн., або на 163,6 % більше, ніж у 2017 р.

Таблиця 2.17 - Динаміка та структура експортної діяльності за асортиментом рослинного молока «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у 2017-2021 рр.

Види рослинного молока «Vega Milk»	2017		2018		2019		2020		2021		2021 р. до 2017 р.		
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	П-т. стр-ри
Злакові напої	422	34,1	536	35,2	634	36,3	744	36,9	1043	37,9	621	146,9	3,81
Напої для професіоналів	146	11,8	156	10,2	184	10,6	187	9,3	263	9,6	116	79,3	-2,28
Злаково-горіхові напої	239	19,3	328	21,5	400	22,9	440	21,9	631	22,9	391	163,6	3,61
Злаково-фруктові напої	214	17,3	245	16,1	265	15,2	341	16,9	478	17,4	263	122,8	0,05
Мультизлакові напої	216	17,4	259	17,0	263	15,1	303	15,0	336	12,2	121	55,9	-5,19
Разом	1238	100	1525	100	1747	100	2014	100	2750	100	1512	122,1	0

Джерело: складено за даними підприємства

Водночас в динаміці найбільше зростання у обсягах експорту рослинного молока «Vega Milk» за аналізований період спостерігалось за наступними видами продукції: злакові напої – на 621 тис.грн., або на 146,9 %; злаково-горіхові напої – на 391 тис.грн., або на 163,6 %; злаково-фруктові напої – на 263 тис.грн., або на 122,8 %.

Динаміка показників ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності з експорту рослинного молока «Vega Milk» підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ за 2017-2021 рр. представлена у табл. 2.18.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що зовнішньоекономічна діяльність з експорту рослинного молока «Vega Milk» підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ здійснюється достатньо раціонально. Зокрема, чистий дохід від реалізації експорту рослинного молока «Vega Milk» у 2021 р. становив 2750 тис.грн., що на 1512 тис.грн., або на 122,13 % більше, ніж у 2017 р.

Таблиця 2.18 - Динаміка показників ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності з експорту рослинного молока «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ за 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, –	%
Чистий дохід від експорту рослинного молока «Vega Milk», тис. грн.	1238	1525	1747	2014	2750	1512	122,13
Повні витрати на здійснення експорту рослинного молока «Vega Milk», тис. грн., в т.ч.:	1127	1386	1617	1870	2548	1421	126,01
- вартість експортованої продукції;	848	1046	1229	1423	1943	1095	129,05
- витрати на митні формальності при експорті продукції;	58	74	82	98	142	84	146,32
- витрати на управління та збут продукції;	222	266	305	348	463	242	109,10
Частка вартості в повних витратах експорту рослинного молока «Vega Milk», %	75,23	75,48	76,02	76,13	76,24	1,01	1,34
Частка витрат на митні формальності в повних витратах експорту рослинного молока «Vega Milk», %	5,12	5,33	5,09	5,24	5,58	0,46	8,98
Частка витрат на управління та збут в повних витратах експорту рослинного молока «Vega Milk», %	19,65	19,19	18,89	18,63	18,18	-1,47	-7,48
Чистий прибуток від експорту рослинного молока «Vega Milk», тис.грн.	111	139	130	144	202	91	82,58
Рентабельність експорту рослинного молока «Vega Milk», %	8,93	9,12	7,45	7,16	7,34	-1,59	-17,81
Витратомісткість експортної продукції, %	0,91	0,91	0,93	0,93	0,93	0,02	1,75

Джерело: складено за даними підприємства

Також, спостерігалось зростання повних витрат при експорті рослинного молока «Vega Milk» на 1421 тис.грн., або на 126,01 %, що склало 2548 тис.грн. Аналіз показав, що чистий прибуток від експорту рослинного молока «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ має тенденцію до збільшення у 2021 р. на 91 тис.грн., або на 82,58 % в порівнянні з 2017 р. Рентабельність експорту рослинного молока «Vega Milk» у 2021 р. становила 7,34 %, що на 1,59 пункти менше рівня 2017 р. Отже, ефективність експорту рослинного молока «Vega Milk» має тенденцію до скорочення, що слід вважати негативною тенденцією.

В контексті проблематики дослідження проаналізуємо ринок

рослинного молока на ринку України. До цього Україна не експортувала дану продукцію, тому доцільно порівняти конкурентоспроможність даного виду продукції на ринку України.

Основними конкурентами в даному сегменті є рослинне молоко від Nestle; Alpro та Oatly. Компанія СП «Вітмарк-Україна» ТОВ виробляє молоко під ТМ VegaMilk.

Тому аналогічно проведемо оцінку міжнародної конкурентоспроможності даного виду продукції на ринку (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Розрахунок міжнародної конкурентоспроможності рослинного молока на ринку України

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	ТМ VegaMilk		Конкуренти					
				Wunda		Alpro		Oatly	
		P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
Якість	0,2	0,7	0,14	0,7	0,14	0,9	0,18	0,8	0,16
Кількість	0,04	0,6	0,024	0,6	0,024	0,8	0,032	0,7	0,028
Унікальність	0,05	0,8	0,04	0,7	0,035	0,7	0,035	0,7	0,035
Асортимент	0,08	0,8	0,064	0,4	0,032	0,8	0,064	0,6	0,048
Сервіс	0,12	0,9	0,108	0,7	0,084	0,7	0,084	0,7	0,096
Надійність	0,14	0,7	0,098	0,8	0,112	0,8	0,112	0,8	0,112
Реклама	0,17	0,5	0,085	0,5	0,085	0,7	0,119	0,9	0,153
Імідж	0,2	0,8	0,16	0,7	0,14	0,9	0,18	0,7	0,14
$\sum A_i P_i$	$\sum = 1,0$		$\sum = 0,719$		$\sum = 0,652$		$\sum = 0,806$		$\sum = 0,76$

Джерело: розроблено автором

Порівнюючи рослинне молоко різних торгових марок, можна зробити висновок, що компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ варто приділити увагу особливим характеристика їх товару і тоді він зможе конкурувати з іншими торговими марками на міжнародному ринку. Основним конкурентом на внутрішньому та іноземному ринку є рослинне молоко Alpro (Бельгія).

Для визначення основних напрямків розвитку компанії на міжнародному ринку, в тому числі і в сегменті рослинного молока можна використати матрицю Бостонської консалтингової групи (The Boston Consulting group). Вона допоможе визначити ті напрямки, на як варто звернути компанії увагу в довгостроковому плануванні. Вихідні дані для

побудови матриці БКГ представлено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ міжнародного становища СП «Вітмарк-Україна» ТОВ на ринку

Продукція	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість міжнародних конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту ринку, %	Відносна частка ринку, %
Соки	40000	157	45600/ 40230/ 32000	12	0,8772
Дитяче харчування	15000	148	17640/12812/11801	20	0,8503
Холодний чай	6300	61	6000/5280/4600	13	1,05
Рослинна альтернатива молоку	2750	14	5000/4500/7200	16,5	0,47058

Джерело: розроблено автором

Відносна частка ринку для кожного товару розраховується за формулою:

$$Чт = ОП_{бн} / ОП_{нк}, \quad (2.1)$$

де $ОП_{бн}$ – обсяг продажів базового підприємства; $ОП_{нк}$ – обсяг продажів найбільшого конкурента.

Горизонтальна вісь відповідає відносній частці ринку. Оцінка частки на ринку є результатом аналізу продажів всіх учасників галузі. Відносна частка ринку розраховується як відношення власних продажів до продажів найсильнішого конкурента або трьох найсильніших конкурентів, в залежності від ступеня концентрації на конкретному ринку [41, с.146].

Вертикальна вісь відповідає темпам зростання ринку. Координатний простір визначається темпами зростання всіх продуктів компанії від максимального до мінімального, мінімальне значення може бути негативне, якщо темп зростання негативний.

Розраховані значення заносимо в таблицю і отримуємо матрицю БКГ (рис. 2.2).

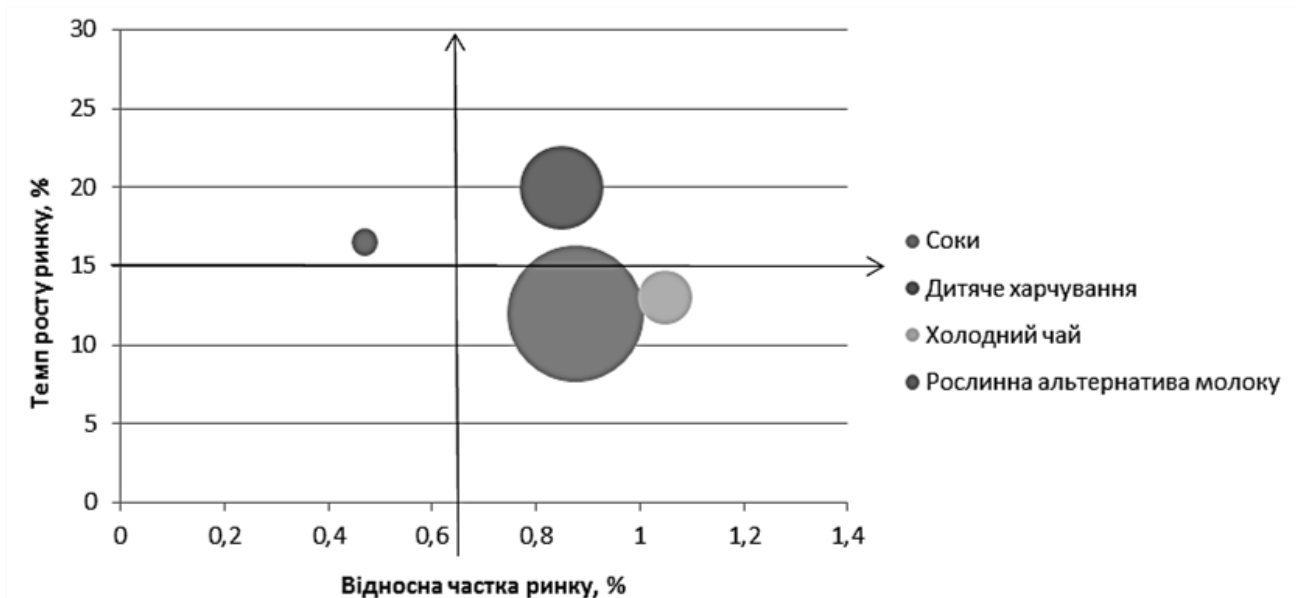


Рисунок 2.2 – Матриця БКГ СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

Джерело: розроблено автором

Для наочності результатів створимо рис. 2.3, в якому видно розподіл напрямів діяльності компанії, в тому числі і міжнародне конкурентне становище такого виду продукції, як рослинне молоко.

Темп росту ринку		Назва СОБ	Продажі, тис. грн.	Назва СОБ	Продажі, тис. грн.
	Високий	Дитяче харчування	15000	Рослинна альтернатива молоку	2750
	Низький	Соки	40000		
		Холодний чай	6300		
		Висока			Низька
Відносна частка ринку					

Рисунок 2.3 – Розподіл продуктового портфеля СП «Вітмарк-Україна» ТОВ по матриці БКГ

Джерело: розроблено автором

З допомогою матриці БКГ ми отримали наступні результати [41;42]:

1. До «зірок» відноситься дитяче харчування. Для даних продуктів необхідна підтримка у середині компанії. Така продукція дає більше прибутку, однак у свою чергу потребує великих обсягів ресурсів і фінансування.

2. «Дійні корови» - це соки та холодні напої, для яких характерний

високий прибуток, який можна використовувати для фінансування інших проєктів;

3. «Собаки» – продукції цього сектору на підприємстві не виявлено.

4. «Знаки питання» - це рослинна заміна молока, для якої необхідні інвестиції для розвитку на міжнародних ринках. Отже, господарська одиниця - рослинне молоко «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ знаходиться у верхньому лівому квадранті матриці БКГ та іменується «знаком питання». Швидкі темпи росту галузевого ринку роблять цей продукт привабливим. Однак низька частка на ринку рослинного молока «Vega Milk» від СП «Вітмарк-Україна» ТОВ змушує засумніватися у можливості успішно конкурувати з більшими й ефективними суперниками - звідси позначення «знак питання», або «проблемна дитина». Потреба рослинного молока «Vega Milk» в готівці висока (через великі інвестиції, що необхідні для фінансування швидкого росту й розробки нової продукції), а внутрішні можливості одержання готівки незначні (через низку частку на внутрішньому ринку, невисоку норму прибутку).

Вважаємо, що два найкращих стратегічних варіантів стосовно до розвитку рослинного молока «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ на міжнародному ринку такі:

1) агресивна стратегія інвестування й розширення, використання можливостей швидкого росту на міжнародних ринках;

2) відмова від цього товару у випадку, коли витрати, пов'язані з розширенням потужностей і завоюванням частки на міжнародному ринку, переважають потенційну віддачу й фінансовий ризик.

Отже, якщо СП «Вітмарк-Україна» ТОВ не зуміє успішно реалізувати стратегію швидкого росту й домогтися значного збільшення частки на ринку, воно не може сподіватися на успішну конкуренцію у витратах з більшими компаніями на міжнародному ринку рослинного молока.

Аналіз можливостей розвитку та ймовірних перешкод діяльності компанії «Вітмарк-Україна» здійснюється за допомогою SWOT-аналізу.

Дослідження складається з двох частин: шоку можливостей та загроз для підприємства з боку зовнішнього середовища та висвітлення сильних і слабких сторін з боку внутрішнього потенціалу підприємства. Першим етапом аналізу, необхідного для подальшої побудови таблиці SWOT-аналізу, буде дослідження впливу загроз, які варіюються за рівнем вірогідності та наслідками впливу (табл. 2.21)

Таблиця 2.21 – Матриця впливу загроз

Вірогідність реалізації загроз	Наслідки впливу загроз		
	Руйнівні (Р)	Тяжкі (Т)	Легкі (Л)
Високі (В)		Посилення соціально-економічної нестабільності в країні в зв'язку з політичною ситуацією.	Значна залежність перспектив розвитку компанії репутації України на іноземних ринках.
Середня (С)	Наявність посиленого рівня конкуренції на іноземних ринках.	Зменшення платоспроможності внутрішніх суб'єктів ринку.	Зміна рівня цін, інфляція.
Низька (Н)	Зміна тенденції попиту в бік інших видів продукту.		

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком є визначення впливу можливостей для компанії, які представлені в табл. 2.22.

Таблиця 2.22 – Матриця вірогідність-вплив можливостей

Вірогідність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Малий (М)
Високі (В)	Розширення об'ємів реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках	Формування позитивного іміджу на нових ринках;	Акумуляція всіх ресурсів задля збільшення об'ємів збуту.
Середня (С)	Залучення іноземних розробок та досвіду; Стабілізація ціни на ринках; Розроблення нових видів продукції, покращення наявних.	Розвиток інноваційного напрямку діяльності; Збільшення ефективності використання ресурсів.	Розширення номенклатури продукції та послуг, в тому числі для експорту на іноземні ринки.
Низька (Н)	Підвищення цін на інноваційні пропозиції та на сировину.		

Джерело: розроблено автором

Також окремо розглянемо сильні та слабкі сторони підприємства «Вітмарк-Україна» (табл. 2.23).

Таблиця 2.23 – Сильні та слабкі сторони підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Значний досвід компанії на ринку;	Обмеженість потенціалу розвитку у вищому ціновому сегменті, представленим в новітніх розробках;
Налагоджена мережа постачальників та дистриб'юторів;	
Широкий асортимент продукції;	Брак обігових коштів;
Відома торгова марка;	Вплив сезонності на попит продукції;
Стабільність якості продукції;	Багато конкурентів в одному ціновому та продуктовому сегменті;
Наявність консультаційного супроводу та навчальної програми для клієнтів;	Дисбаланс рентабельності різних груп продукції;
Надання комплекс послуг з технічної підтримки;	Слабка маркетингова політика;
Найбільш розгалужена мережа регіональних представництв	Неповне використання наявних ресурсів та потужностей;
Високе ресурсне забезпечення;	Наявність витрат диверсифікації;
Наявність інноваційних пропозицій.	Відсутність сталої системи планування.

Джерело: розроблено автором

На основі результатів дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища можна сформулювати загальну таблицю – SWOT-аналіз з зазначеними пропозиціями на перетині, яка представлена в Додатку В.

Розглянемо окремо стратегічні альтернативи (табл. 2.24) та способи уникнення стратегічних загроз (табл. 2.25).

Таблиця 2.24 - Стратегічні альтернативи

Поле матриці Swot	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторів, в балах
СiМ	- Збільшити обсяги продажу та отримати прибуток від здобутої частки ринку в нових країнах та через нових партнерів; - Отримати конкурентну перевагу та прибуток від нових споживачів шляхом впровадження інноваційних розробок виробництва та тестування якості продукції.	6 5
СЛiМ	- Досягнення високої частки прибутку від нових шляхів збуту компанії, шляхом використання нової маркетингової політики; - Зменшити операційні витрати шляхом внесення корисних змін в операційне управління та у виробничу сферу. Цього можна досягти через проведення курсів підвищення кваліфікації, обмін знаннями з іноземними виробниками, навчання та практика працівників.	5 4

Продовження таблиці 2.24

Поле матриці Swot	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторія, в балах
СіЗ	- Отримати прибуток від нових точок збуту, налагодження як довгострокових відносин з великими підприємствами, так і тимчасовий контакт з окремими споживачами через дистриб'юторів та точки продажу;	6
	- Зростання рентабельності продажу шляхом зменшення собівартості окремих видів продукції шляхом впровадження нових енергозберігаючих та ощадливих технологій, таким чином зменшити ціну для споживача.	4
СЛіЗ	- Покращення якості продукції шляхом поліпшення умов виробництва через оновлення застарілих основних засобів;	3
	- Збільшення продуктивності праці через зниження плинності кадрів за рахунок розвитку системи оплати праці, забезпечення підвищення кваліфікації персоналу;	4
	- Отримання прибутку від реалізації інвестиційних проєктів для збільшення лояльності до компанії та розширення сфер впливу.	5

Джерело: розроблено автором

Навпроти кожної стратегічної альтернативи вказано бали, оціка по факторах, яка виникла при додаванні балів двох факторів на перетині задля виокремлення переваг для підприємства та формування стратегічної альтернативи. Аналогічно виконано таблицю 2.25 про стратегічні проблеми, які можуть виникнути за умови поєднання двох факторів з комірок на перетині. Також вказано оцінки факторів в балах.

Таблиця 2.25 - Стратегічні проблеми

Поле матриці Swot	Стратегічні проблеми	Оцінка факторія, в балах
СіМ	- Втрата ресурсів та частки прибутку через зниження попиту на нових ринках на наявні види продукції, неправильний вибір ринку, відсутність попереднього аналізу та дослідження майбутніх показників;	4
	- Втрата частки прибутку через невдалу маркетингову політику та позиціонування товарів на окремих ринках;	4
	- Втрати прибутку від споживачів на нових ринках та нових умовах через неконкурентну ціну.	6
СЛіМ	- Збільшення витрат через неефективне використання ресурсів - збільшення цін на продукцію або втрати прибутку підприємства;	3
	- Втрата прибутку через появу нових перешкод для поширення широкого асортименту товарів та послуг.	4

Продовження таблиці 2.25

Поле матриці Swot	Стратегічні проблеми	Оцінка факторія, в балах
СІЗ	- Втрати клієнтів через складнощі з взаємодією, вчасним наданням технічної підтримки споживачам через нестабільність діяльності компанії під час воєнного стану;	5
	- Закриття точок продажу чи філій в різних країнах через складнощі з управлінням різних представництв в іноземних компаніях, їх відповідність цілям та завданням компанії.	4
СЛІЗ	- Втрати споживачів через низький рівень лояльності до продукції та послуг через недостатність досвіду в інноваційній діяльності;	6
	- Втрати споживача через впровадження інноваційних проєктів конкурентами, що формують нові конкурентні переваги продукції даного сегменту.	4

Джерело: розроблено автором

2.3 Аналіз та оцінка зовнішніх ринків рослинного молока в порівнянні з продукцією СП «Вітмарк-Україна»

Збалансоване харчування є невід'ємною частиною здорового способу життя. Сьогодні у світі спостерігається тенденція до використання продуктів рослинного походження замість продуктів тваринного походження. Це пояснюється тим, що, на думку деяких дієтологів, такі продукти легше засвоюються і не містять шкідливих гормонів і антибіотиків, які містяться в продуктах тваринного походження. Крім того, останнім часом спостерігається збільшення частки людей з непереносимістю лактози та алергією на молоко, які змушені вживати безлактозні продукти або повністю виключити зі свого раціону молочні білки та замінити їх продуктами рослинного походження. Через це асортимент харчових продуктів у всьому світі розширюється, пропонуючи продукти для особливих груп населення, особливо молочні альтернативи. Стрімке зростання його популярності також залежить від того, що його виробництво є більш екологічним, ніж продукти на основі тваринних жирів [43].

Аналіз даних засвідчив, що майже в усьому світі споживачі, які дотримуються принципів здорового харчування, віддають перевагу здебільшого рослинним замінникам молока рослинного походження (рис. 2.4).

Згідно з результатами опитування споживачів, які обирають здоровий спосіб життя та віддають перевагу натуральним і органічним продуктам, більшість з них вживають аналоги рослинного молока. Серед найважливіших причин, які заохочують людей дотримуватись рослинної дієти, виділяють наступні: небажання вживати продукти тваринного походження, зміцнення здоров'я, негативний вплив виробництва м'яса та молока на навколишнє середовище, безпека такої продукції, вартість, недовіра до маркування продукції тваринного походження щодо їх екологічності та безпечності тощо [44].

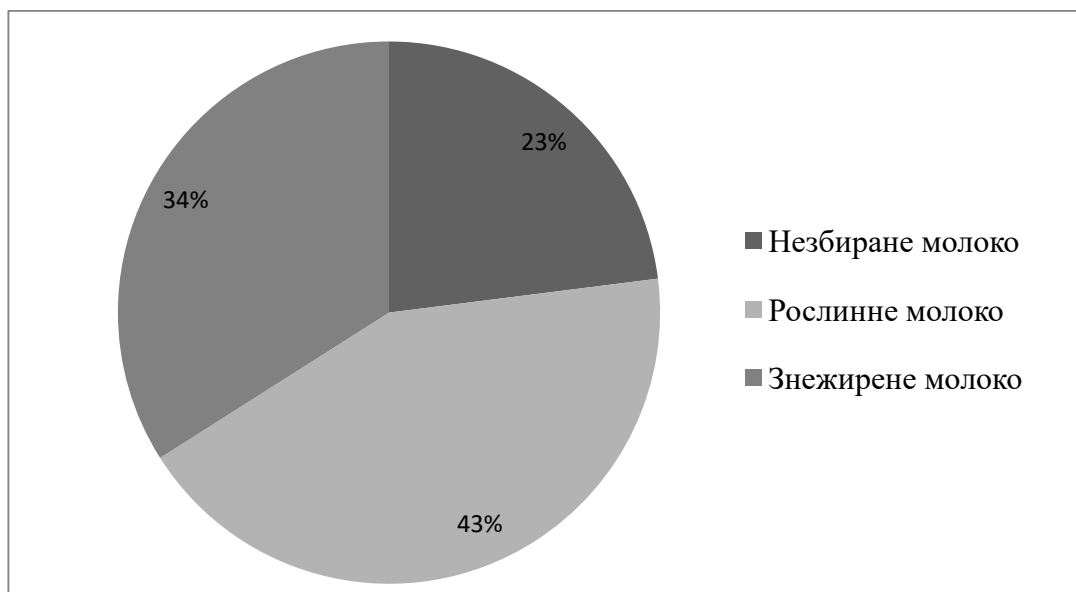


Рисунок 2.4 - Вподобання споживачів, які дотримуються здорового харчування, під час вибору молока, %

Джерело: складено за [44]

Варто зазначити, що термін «рослинне молоко» не є правильним, адже за своїм походженням цей напій є витяжкою з насіння, горіхів або злаків, змішаною з водою в певних пропорціях. Наразі найчастіше використовують поняття «рослинний замінник молока», «альтернативне молоко».

Таким чином, аналогами рослинного молока є напої, виготовлені шляхом змішування рослинної сировини з водою та подальшої гомогенізації рідини, що призводить до розподілу частинок за розміром у межах 20 мікрон. Готовий продукт за зовнішнім виглядом і консистенцією імітує молоко [45].

Конкуренція в цьому просторі жорстка, і оскільки потреби та переваги споживачів продовжують диверсифікуватися, потужний портфель відомих брендів стає все більш важливим для підтримки зростання частки ринку, тому дослідження є актуальними.

Динаміка світових обсягів реалізації «аналогів рослинного молока» у 2017-2021 рр. представлена на рис. 2.5.

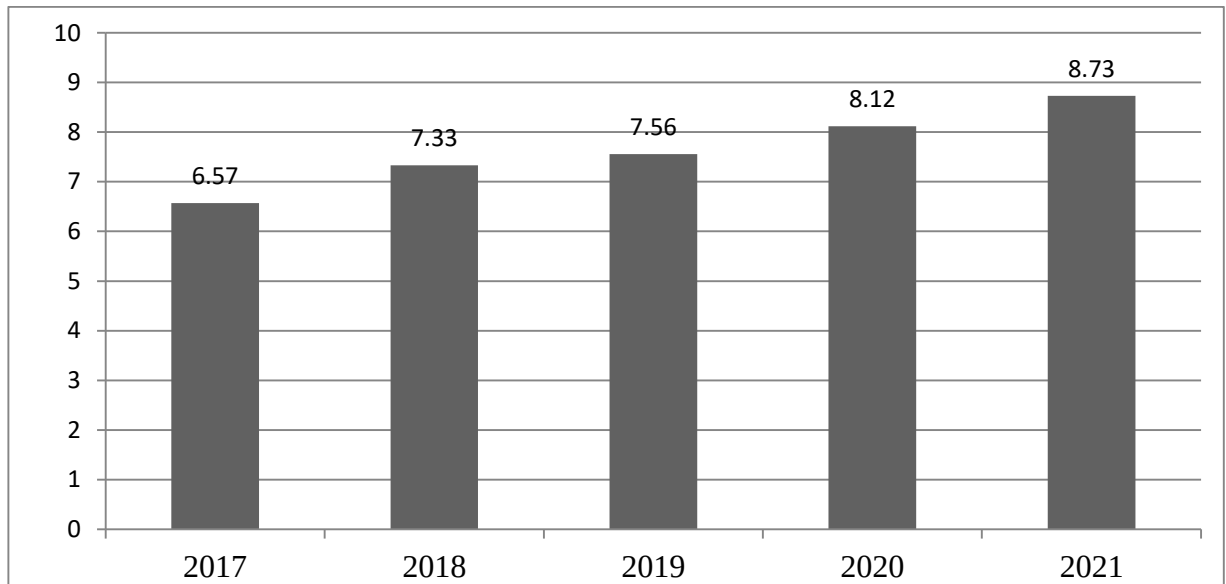


Рисунок 2.5 - Динаміка світових обсягів реалізації «аналогів рослинного молока» у 2017-2021 рр., млрд. дол. США

Джерело: складено за [46]

Отже, ринок «аналогів рослинного молока» величезний, а саме близько 8,73. дол. США у світі. При цьому тенденції розвитку цього ринку є зростаючими.

На світовому ринку рослинних аналогів молока лідерами є компанії The Hain Celestial Group, Koninklijke Wessanen, Organic Valley Cropp Cooperative, SunOpta, OATLY, Califia Farms, Eden Foods, Danone, Earth's Own Food Company, Blue Diamond Growers та ін. За оцінкою фахівців Future

Market Insight, перспективними завданнями для лідерів ринку є зниження кількості алергенів у напоях, зокрема в соєвому, завдяки чому планується збільшити цільову групу споживачів [46].

Найбільший рівень споживання рослинних напоїв – в США і Канаді. Так, за 2017–2021 рр. обсяги продажів альтернативного молока збільшилися на 61 %, тоді як цей показник для коров'ячого молока, навпаки, зменшився на 15 %.

Компанія Future Market Insight прогнозує, що до кінця 2024 р. ринок рослинних замінників тваринного молока зросте до 9,5 млрд дол. США та щорічно збільшуватиметься на 7,1 % [47]. За оцінкою Euromonitor, починаючи з 2017 р., обсяги продажів альтернативних молочних напоїв у США зросли на 31, в Європі – на 24, в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні – на 14, в Латинській Америці – на 17 % [48]. За даними Innova Market Insights, світовий ринок «рослинного молока» перевищив 8,0 млрд дол. США у 2020 р. [46].

У 2017 р. Британський офіс статистики додав замінники молока до підрозділу основних товарів у своєму індексі споживчих цін, що також свідчить про стрімке зростання популярності цього виду продукції серед споживачів.

Асортимент рослинних аналогів молочних продуктів становлять не тільки напої, але й харчові продукти: йогурти, пудинги, морозиво тощо. Проте частка напоїв дещо переважає; у 2021 р. цей сегмент займав близько 58 % світового ринку. Відповідно частка аналогів молочних харчових продуктів становила 42 % [45].

З огляду на наведене вище, можна стверджувати, що сегменти альтернативних молочних напоїв та харчових продуктів займають майже однакову частку на світовому ринку. Однак в Україні переважно представлені напої, з харчових продуктів відомі лише йогурти та пудинги на основі соєвого молока компанії Alpro.

У сегмент харчових продуктів інвестують великі міжнародні компанії.

Так, Dean Foods, один з найбільших переробників молока в США, минулого року став міноритарієм Good Karma Foods – компанії, що займається виробництвом продуктів-аналогів з рослинної сировини. Таку ж практику мала компанія Danone, яка придбала компанію WhiteWave, що спеціалізується на виробництві органічних продуктів, зокрема продуктів-аналогів. Ці підприємства зауважують падіння попиту на молоко тваринного походження, отже, такі інвестиції дають змогу диверсифікувати виробництво та зберегти високі позиції на ринку.

Підприємства – виробники рослинних аналогів молочних продуктів та обсяг прибутків, які вони отримують, представлені на рис. 2.6.

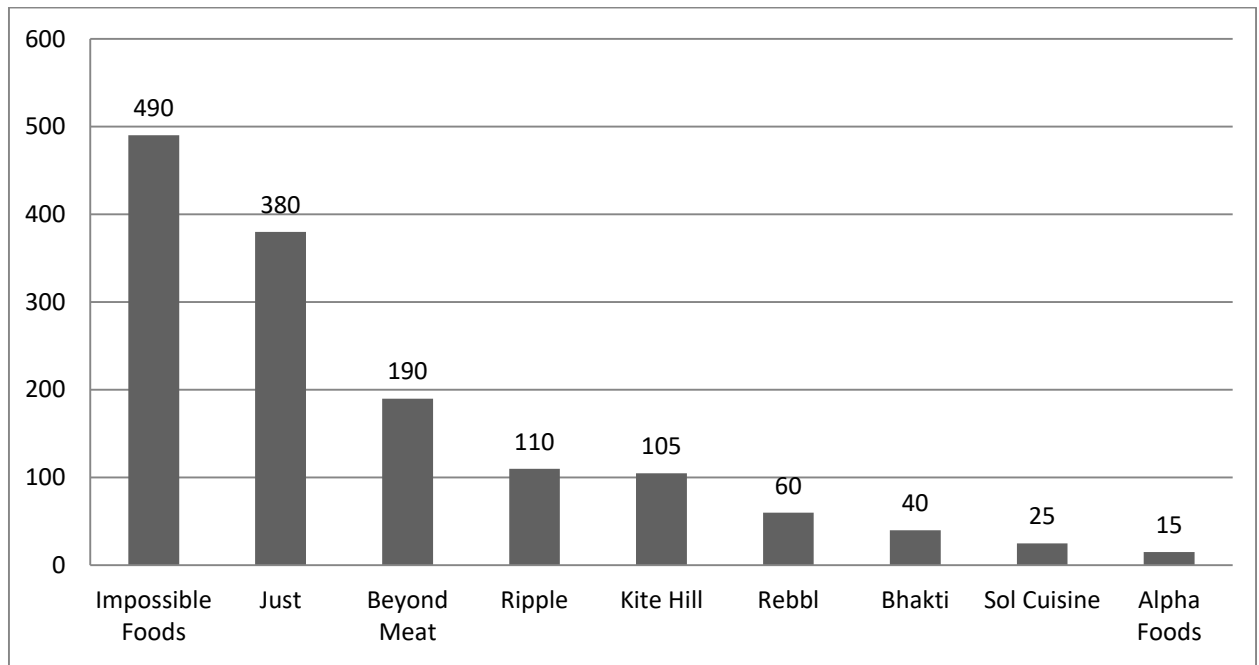


Рисунок 2.6 – Прибутки найбільших міжнародних компаній, що виробляють рослинні аналоги молочних продуктів у 2017-2021 рр., млн. дол. США

Джерело: складено за [46]

Лідером є компанія Impossible Foods, яка виготовляє аналоги сирів рослинного походження. У це підприємство вкладають кошти фонд Пітера Тіля Founders Fund, Білл Гейтс, а також компанії, як-от: Khosla Ventures, Google Ventures, Horizons Ventures, UBS та Viking Global Investors [46].

Динаміка світового експорту та імпорту «аналогів рослинного молока» у 2017-2021 рр. представлена у табл. 2.26.

Таблиця 2.26 - Динаміка світового експорту та імпорту «аналогів рослинного молока» у 2017-2021 рр., млрд. дол. США

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, -	%
Експорт аналогів рослинного молока	5,68	5,87	5,73	5,80	5,86	0,19	3,31
Імпорт аналогів рослинного молока	7,45	7,54	7,55	7,66	7,72	0,27	3,62
Сальдо зовнішньої торгівлі	-1,78	-1,67	-1,82	-1,86	-1,86	-0,08	4,61

Джерело: складено за [43]

Аналіз показав, що у 2021 р. обсяги світового експорту аналогів рослинного молока склали 5,86 млрд. дол. США, що на 0,19 млрд. дол. США, або на 3,31 % більше, ніж у 2017 р. Водночас обсяги світового імпорту аналогів рослинного молока склали 7,72 млрд. дол. США, що на 0,27 млрд. дол. США, або на 3,62 % більше, ніж у 2017 р. Таким чином, за аналізований період спостерігається зростання негативного сальдо зовнішньої торгівлі аналогів рослинного молока в світі в обсязі 1,86 млрд. дол. США у 2021 р.

Дослідження засвідчили, що на європейському ринку аналогів рослинного молока сформувалась ситуація, коли досить значна частка цього ринку є фальсифікованою продукцією. Останніми роками фальсифікація харчових продуктів стала проблемою світового масштабу. Зростання кількості населення, погіршення сировинної бази, зростаючий попит і пропозиція на продукти харчування, а також поява менш визначуваних методів фальсифікації – все це погіршує ситуацію [43].

Справжність, якість продуктів харчування і виявлення підробок стали пріоритетом як для виробників продуктів, так і для споживачів, оскільки фальсифікація призводить до втрати репутації і може становити небезпеку для здоров'я споживача.

Крім дешевих замінників, деякі виробники активно додають барвники та консерванти, про що на упаковці, звичайно, нема жодного слова. Є також випадки, коли у аналогах рослинного молока знаходили кишкову паличку, а іноді – недозволеними стандартами сорбінову та бензойну кислоту. Зафіксували також інші відхилення від норм якості.

Невеликі регіональні підприємства, які займаються виробництвом фальсифікату, можуть додавати до своєї продукції не тільки трансмодифіковані рослинні жири, а також і воду, антибіотики тощо, адже натуральна сировина значно дорожча за рослинні жири, і це робить такий незаконний «бізнес» досить вигідним.

За обсягами фальсифікованої продукції лідерство займають Балканські країни, що демонструє рис. 2.7.

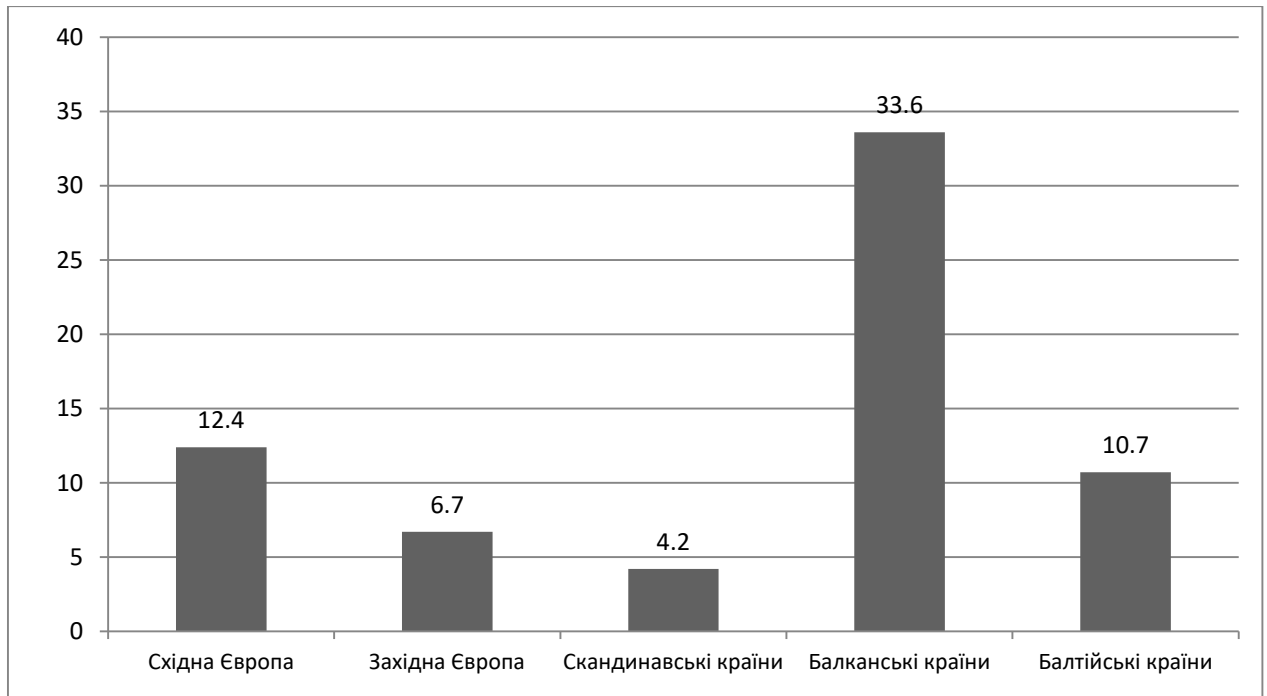


Рисунок 2.7 - Розподіл ринків Європи за наявністю фальсифікованих аналогів рослинного молока у 2021 р., %

Джерело: складено за [46]

Таким чином, аналіз показав, що питома вага контрафактної продукції, а саме аналогів рослинного молока на ринку Балканських країн сягає 33,6 %, що є найвищим відсотком з усіх регіонів Європи. Найменший показник, а саме 4,2 % зафіксовано в Скандинавських країнах, а також у країнах Західної Європи. Країни Східної Європи та Прибалтики посідають проміжне місце [46].

Таким чином, враховуючи ситуацію, яка складається на регіональному ринку Балканських країн, вважаємо, що одним з перспективних напрямів розвитку вітчизняних підприємств-виробників аналогів рослинного молока

може бути налагодження експорту якісної продукції до цих країн.

В контексті проблематики дослідження розглянемо статистичні дані щодо обсягів платоспроможного попиту та фактичного експорту аналогів рослинного молока з України до Балканських країн, що представлено у табл. 2.27.

Таблиця 2.27 - Показники обсягів платоспроможного попиту та фактичного експорту аналогів рослинного молока з України до Балканських країн, млн. дол. США

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, -	%
Обсяг платоспроможного попиту на аналоги рослинного молока в Балканських країнах, млн. дол.США	523,1	557,6	562,3	578,9	588,3	65,20	12,46
Обсяг фальсифікованої продукції на внутрішньому ринку Балканських країн, млн. дол. США	40,8	47,8	50,5	53,1	56,8	16,00	39,43
Загальний обсяг експорту аналогів рослинного молока до Балканських країн, млн. дол. США	123,5	144,7	152,9	160,8	172,2	48,70	39,43
Обсяг експорту України до Балканських країн, млн. дол. США	1,4	1,3	1,6	1,5	1,7	0,30	21,43
Рівень задоволення внутрішнього попиту на аналоги рослинного молока в Балканських країнах, %	23,61	25,95	27,19	27,78	29,27	74,69	316,37
Питома вага України в обсягах експорту аналогів рослинного молока до Балканських країн, %	1,13	0,90	1,05	0,93	0,99	1,87	54,34

Джерело: складено за [46]

Отже, за результатами проведеного дослідження встановлено, що рівень задоволення внутрішнього попиту на аналоги рослинного молока в Балканських країнах у 2021 р. становить лише 29,27 %. Водночас значна частка попиту задовольняється за рахунок постачання фальсифікованої продукції на внутрішньому ринку Балканських країн. Питома вага України в обсягах експорту аналогів рослинного молока до Балканських країн становить лише 1 %. За таких умов можна стверджувати, що перспективним напрямом виходу на зарубіжні ринки компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ є постачання аналогів рослинного молока до Балканських країн.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження та аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що компанія СП «Вітмарк-Україна» ТОВ є українським холдингом, лідером на українському ринку за продажем фруктових та овочевих соків, а також пюре для дитячого харчування. Підприємство являється лідером в категорії соків та нектарів. Основний офіс знаходиться в Одесі. Керівником та засновником компанії є Віталій Вінницький.

2. Аналіз показав, що компанія СП «Вітмарк-Україна» ТОВ діє прибутково, про що свідчать дані показників чистого доходу від реалізації продукції, чистого прибутку. Зокрема в 2017 році чистий дохід від реалізації продукції становив 40912 тис.грн. В 2021 році відбулося збільшення чистого доходу на 29212 тис.грн або на 71,40% в порівнянні з 2017 роком, що склало 70124 тис.грн. Слід відзначити, що СП «Вітмарк-Україна» ТОВ є рентабельним, однак в 2018 році спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності в порівнянні з 2017 роком.

3. Результати проведеного дослідження засвідчили, що підприємство СП «Вітмарк-Україна» ТОВ здійснює зовнішньоекономічну діяльність в сфері виробництва та експорту продукції власного виробництва (фруктових та овочевих соків, а також пюре для дитячого харчування). Основою зовнішньоекономічної діяльності підприємства є здійснення експорту продукції до провідних країн світу.

4. Аналіз показав, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ здійснюється достатньо раціонально. Зокрема, чистий дохід від реалізації експортної продукції у 2021 р. становив 39459 тис.грн., що на 16749 тис.грн., або на 73,75 % більше, ніж

у 2017 р. Аналіз показав, що чистий прибуток від зовнішньоекономічної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ має тенденцію до збільшення у 2021 р. на 2378 тис.грн., або на 141,70 % в порівнянні з 2017 р.

5. Обґрунтовано, що виробництво рослинного молока є одним з перспективних напрямів диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ. Рослинне молоко виготовляється компанією за прогресивною технологією під ТМ «Vega Milk». За результатами проведеного аналізу встановлено, що чистий дохід від експорту рослинного молока «Vega Milk» на підприємстві впродовж 2017–2021 рр. тільки зростає, що засвідчує перспективність даного виду продукції.

6. Доведено, що два найкращих стратегічних варіанти стосовно до розвитку рослинного молока «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ на міжнародному ринку такі: агресивна стратегія інвестування й розширення, використання можливостей швидкого росту на міжнародних ринках; відмова від цього товару у випадку, коли витрати, пов'язані з розширенням потужностей і завоюванням частки на міжнародному ринку, переважають потенційну віддачу й фінансовий ризик.

7. За результатами проведеного дослідження встановлено, що рівень задоволення внутрішнього попиту на аналоги рослинного молока в Балканських країнах у 2021 р. становить лише 29,27 %. Водночас значна частка попиту задовольняється за рахунок постачання фальсифікованої продукції на внутрішньому ринку Балканських країн. Питома вага України в обсягах експорту аналогів рослинного молока до Балканських країн становить лише 1 %. За таких умов можна стверджувати, що перспективним напрямом виходу на зарубіжні ринки компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ є постачання аналогів рослинного молока до Балканських країн.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА СП «ВІТМАРК- УКРАЇНА» ТОВ

3.1 Напрями диверсифікації експортної діяльності підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

З кожним роком все більше компаній стикаються з проблемою стратегічної адаптації до швидких структурних змін, забезпечення конкурентоспроможності та мінімізації потенційних ризиків зовнішньоекономічної діяльності. У цьому контексті зовнішньоекономічна диверсифікація спрямована на розширення основних напрямків бізнесу за товарами та територіями, удосконалення використовуваних технологій та відкриття нових ринків для іноземних постачальників і збуту. Це допомагає підтримувати діяльність СП «Вітмарк-Україна» ТОВ в умовах нестабільного економічного середовища та досягати конкурентних переваг у середньо-та довгостроковій перспективі [47, с.18].

Основою ефективного функціонування ринкової економіки на сучасному етапі є диверсифікація всіх сфер діяльності на різних рівнях економічної системи. Основними вимогами щодо використання диверсифікації експортної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ є наступні[48, с.122]:

- загострення конкуренції між компаніями та необхідність підвищення їх конкурентоспроможності;
- індивідуалізація споживчого попиту;
- необхідність зниження реальної собівартості та встановленої ціни на вироблені товари шляхом використання ефекту масштабу виробництва;
- необхідність максимально ефективного використання власних ресурсів;
- необхідність підвищення якості товарної продукції;

- необхідність збільшення частки ринку, вдосконалення та інтенсифікації узгодження ринкової та збутової політики;
- необхідність забезпечення адаптивності бізнес-одиниці до змін зовнішнього середовища;
- зменшення ризиків і максимізація прибутку.

На вибір напрямків диверсифікації експортної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ безпосередньо впливає ряд факторів, серед яких [49, с.63]:

- реальний рівень конкуренції на зовнішніх ринках і ймовірне зростання конкуренції;
- процеси стагнації ринку функціонування підприємства;
- високий ступінь насиченості товарами чи послугами ринку збуту;
- наявність тенденції до зниження попиту;
- наявність вільних коштів і людських ресурсів;
- необхідність пом'якшення ризику;
- циклічність основної діяльності суб'єкта господарювання;
- спрощення процедури виходу на зовнішні ринки.

З метою підвищення ефективності своєї діяльності та досягнення її оптимальних розмірів не тільки сьогодні, а й у довгостроковій перспективі СП «Вітмарк-Україна» ТОВ може використовувати такі альтернативні шляхи диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності (рис. 3.1).

Впровадження певного виду зовнішньоекономічної диверсифікації дає змогу підприємствам, у тому числі ТОВ СП «Вітмарк-Україна», якнайкраще використовувати ресурсний потенціал, забезпечувати стабільне соціальне та економічне середовище, досягти максимально можливого коефіцієнту використання виробничих потужностей, зменшити ризики комерційної діяльності, відокремити різні сфери діяльності та уникнути залежностей від умов ринкової кон'юнктури та мінімізувати ці ризики у разі нестабільності зовнішнього середовища в майбутньому [50, с.50].

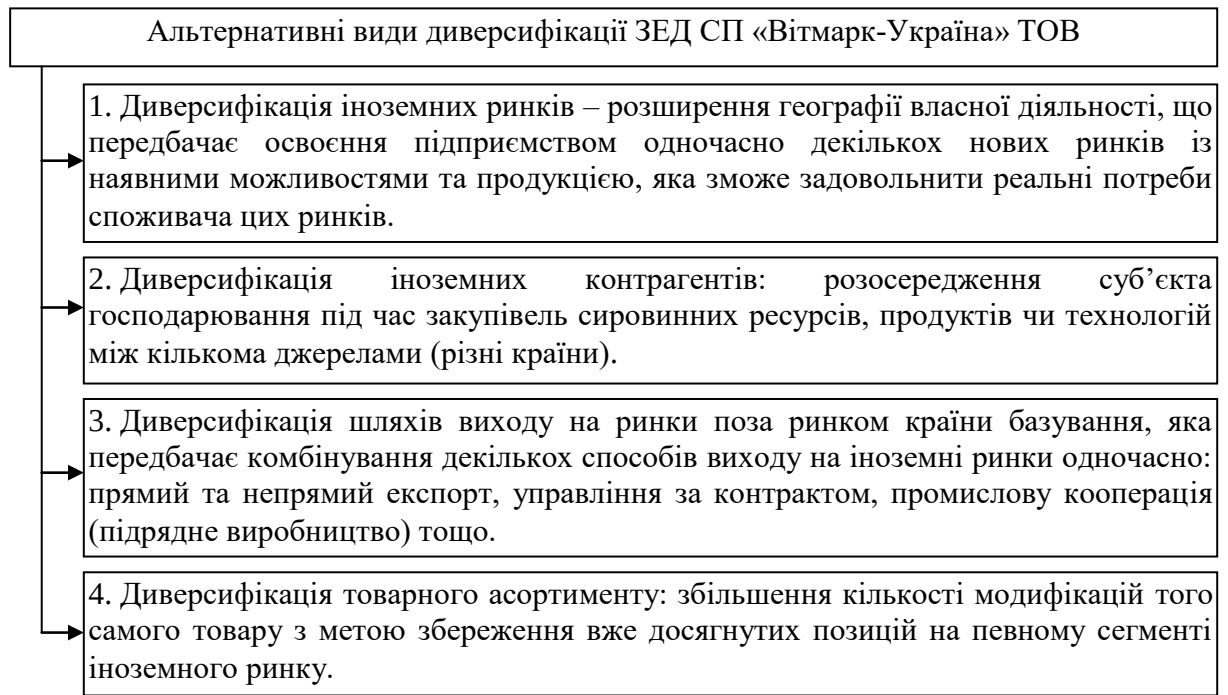


Рисунок 3.1 - Альтернативні види диверсифікації ЗЕД СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

Джерело: розроблено автором

Отже, за сучасного високого рівня невизначеності та нестабільності, диверсифікація експортної діяльності є одним із найефективніших шляхів забезпечення стабільної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ та зменшення негативного впливу на його економічний розвиток.

За результатами проведеного дослідження результатів діяльності та асортименту продукції підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ (зокрема, такої асортиментної групи товарів, як рослинне молоко «Vega Milk») можна надати певні рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності продукції, що спрямовується на експорт (рис. 3.2).

Отже, використовуючи зазначені вище стратегічні заходи компанія СП «Вітмарк-Україна» ТОВ досягатиме підвищення конкурентоспроможності нової продукції на міжнародному ринку та підвищення прибутків компанії.

Рослинне молоко є водною емульсією з подрібнених ядер горіхів, злаків, насіння та навіть проростків сільськогосподарських культур. Дана пропозиція виступає заміником натуральному молоку для людей з

непереносимістю лактози, ваганів та всіх інших людей, що підтримують ідеї здорового способу життя [3].

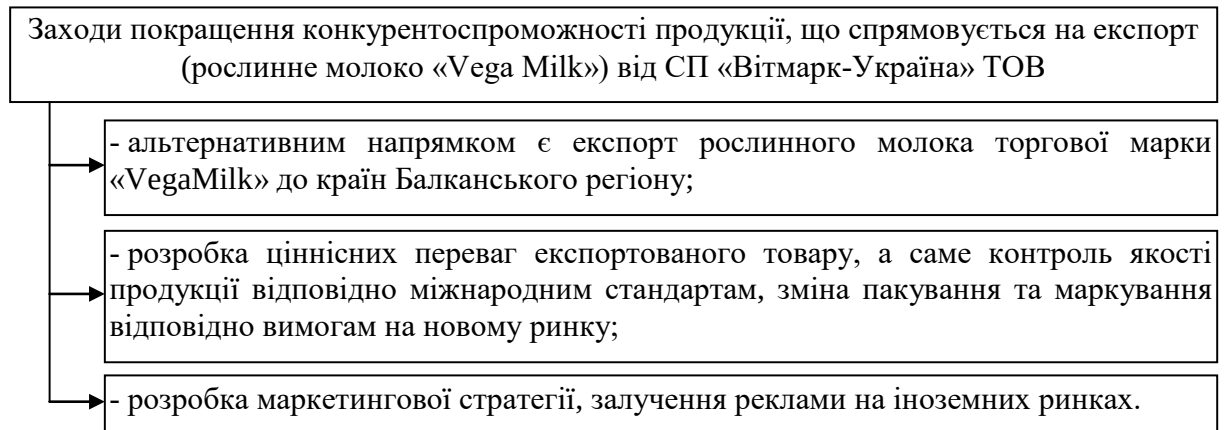


Рисунок 3.2 - Заходи покращення конкурентоспроможності продукції, що спрямовується на експорт (рослинне молоко «Vega Milk») від

СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

Джерело: розроблено автором

В Україні, як і закордоном, розвивається цей тренд на рослинне молоко, адже воно вважається більш корисним по деяких характеристиках для споживачів порівняно з коров'ячим молоком. Після проведення опитування у 2021 році Київського міжнародного інституту соціології та UA Plant-Based виявилось, що більше 65% українців готові перейти на продукцію рослинного походження. Разом з тим, важливо вказати на недоліки даного продукту, який не може підходити всім споживачам, адже це молоко містить глютен та не підходить споживачам, в яких є проблеми з алергією на горіхи та інші складові рослинного молока. Найменше алергенів знаходиться в молоці з вівса, тому на даний момент це являється найбільш поширеною позицією на ринку України.

Попит на дану продукцію з'явився в 2017 році, а лише в 2018 році почав працювати перший український виробник даного виду продукції. Саме діяльність компанії «СП «Вітмарк-Україна» ТОВ з розробки різних видів рослинного молока та активної роботи на ринку в 2019 році призвела стрімкого зростання випуску та збуту даної продукції [43].

На міжнародний ринок рослинного молока впливають демографічні

показники країни, де відбувається продаж; кількість споживачів, які не вживають продукти тваринного походження, з непереносимістю лактози, віддають перевагу рослинному молоку за смаковими якостями; врожайність культур та обсяги доступної сировини на ринку; розвиток маркетингового напрямку, позиціонування товару та впізнаваність торгової марки.

Також відмінною рисою рослинного молока є те, що воно дорожче за продукцію з коров'ячого молока.

До споживачів даної продукції в світі, в тому числі і в країнах Балканського регіону відносяться:

- люди, які страждають непереносимістю лактози (частковою чи повною);
- вегани, сиріїди, вегетаріанці;
- люди, які дотримуються релігійних постів;
- споживачі, що відмовляються від молока з лактозою за медичними показаннями;
- споживачі, що відмовляються вживати продукцію з антибіотика та гормонами (що застосовують в тваринництві);
- люди, що слідкують за трендами в здоровому харчуванні.

За дослідями компанії Piplsay визначено, що близько 35 % жителів Балканських країн регулярно споживають рослинне молоко.

Компанія СП «Вітмарк-Україна» ТОВ виготовляє 11 найменувань рослинного молока Vega Milk: на основі злаків, горіхів і з додаванням фруктів. Продукція є 100% натуральною. Особливістю даного продукту є відсутність цукру, низький вміст жиру, чистий склад без консервантів. Є відмінним джерелом енергії [39].

Загальна характеристика продукції, що пропонується до експорту СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до Балканських країн представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Загальна характеристика продукції, що пропонується до експорту СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до Балканських країн

Продукт	Характеристика
Vegamilk Вівсяне	Рослинний напій, зроблений з вівса, який: - містить 12 незамінних амінокислот; - є джерелом вітамінів В, що покращують ефективність обміну речовин; - багатий клітковиною, яка сприяє нормалізації травлення. Склад продукту: вода з природного джерела, борошно вівсяне, олія соняшникова, сіль морська. Строк придатності 12 місяців. Зберігати за температури від 0 °С до 25 °С та відносній вологості повітря не більше 75 %. Після відкриття пакет зберігати за температури від 2 °С до 6 °С, продукт вжити протягом 3-х днів.
Vegamilk Гречане	Рослинний напій, зроблений з гречки, яка: - є джерелом білків високої якості, що легко засвоюються; - багата нерозчинними волокнами, які сприяють нормалізації травлення; - містить вітаміни В та В6, які дуже корисні для серцево-судинної системи. Склад продукту: вода з природного джерела, борошно гречане, олія соняшникова, сіль морська. Строк придатності 12 місяців. Зберігати за температури від 0 °С до 25 °С та відносній вологості повітря не більше 75 %. Після відкриття пакет зберігати за температури від 2 °С до 6 °С, продукт вжити протягом 3-х днів.
Vegamilk Мульти- злакове	Рослинний напій, зроблений зі злаків, які: - гречка є джерелом білків високої якості, що легко засвоюються; - рис містить 8 незамінних амінокислот; - овес багатий клітковиною, яка сприяє нормалізації травлення. Склад продукту: вода з природного джерела, борошно гречане, борошно рисове, борошно вівсяне, борошно пшеничне, олія соняшникова, сіль морська. Строк придатності 12 місяців. Зберігати за температури від 0 °С до 25 °С та відносній вологості повітря не більше 75 %. Після відкриття пакет зберігати за температури від 2 °С до 6 °С, продукт вжити протягом 3-х днів.

Джерело: складено автором за [39]

Дослідження ринку країн Балканського регіону визначило основні його переваги перед іншими напрямками експортної діяльності: лояльність до українських натуральних продуктів та відносна близькість за розташуванням.

Найзручнішими каналами збуту рослинного молока в Україні є продаж через дистриб'юторів, посередників, продаж в супермаркетах, інтернет-магазинах, ресторанах, кафе та кав'ярнях. Для виготовлення даного виду продукції та організації його виробництва використовують міжнародні норми зниження ризику небезпечності харчових продуктів, а саме систему НАССР.

Пакування буде відбуватися в паперовий тетрапак з нанесенням логотипа та необхідної інформації мовою тієї країни, куди експортується дана продукція. Термін зберігання рослинного молока за умови зберігання відповідно стандарту може сягати 12 місяців. Перевозити та зберігати в сухих, холодильних приміщеннях в Україні та закордоном [39].

Слід зазначити, що диверсифікація експортної діяльності при виході на зовнішні ринки (ринки Балканського регіону) передбачає певні зміни в самій продукції. При цьому:

- смакові якості продукції – без змін;
- складові молочної сировини – без змін;
- пакування у паперовий тетрапак – плануються зміни розмірів та дизайну упаковки, а також нанесення логотипу та необхідної інформації мовою тієї країни, куди експортується дана продукція;
- пакування в первинну тару (картонні ящики) - плануються зміни необхідної інформації мовою тієї країни, куди експортується дана продукція.

Розрахунок бюджету витрат, пов'язаних зі зміною упаковки експортної продукції при виході на ринки Балканського регіону представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Розрахунок бюджету витрат, пов'язаних зі зміною упаковки експортної продукції при виході на ринки Балканського регіону (в розрахунку на 1000 од. продукції), грн.

Вид витрат	Сума, грн.
Зміни розмірів упаковки тетрапак	1500
Зміни дизайну упаковки тетрапак	1500
Зміни логотипа та інформації мовою тієї країни, куди експортується дана продукція	1500
Зміни первинної тари	1100
Разом	5600

Джерело: складено автором

Отже, враховуючи те, що вартість 100 од. експортної продукції становить 70000 грн. (при ціні 1 од. продукції – 70 грн.), то витрати, пов'язані зі зміною упаковки експортної продукції при виході на ринки Балканського регіону становитимуть приблизно 8% від вартості продукції, що необхідно враховувати в подальших розрахунках.

Далі варто приділити увагу позиціонуванню товару на новому ринку. Інформація про позиціонування та розроблені рекомендації щодо впровадження маркетингової стратегії просування рослинного молока на нових ринках представлено в табл. 3.13.

Таблиця 3.3 – Рекомендації щодо впровадження маркетингової стратегії та бюджету маркетингу на новому ринку

Товар	Рослинне молоко	
Асортимент	https://vegamilk.com/catalog/	
Ринок	Ринок Балканських країн	
Цільовий маркетинг	Цільовою аудиторією є особи з 18 до 45 років.	
Розповсюдження	Представлення продукції в супермаркетах, інтернет-магазинах, ресторанах, кафе та кав'ярнях. Продаж через дистриб'юторів та посередників.	
Позиціонування	Ґрунтується на якості товару, натуральності компонентів продукту. Продовження тренду здорового харчування.	
Упаковка товару, дизайн	Розміщення на упаковці інформації про корисні властивості молока та варіанти застосування з іншими продуктами харчування. Використання напрацювань щодо дизайну та маркування упаковки продукції.	
Ціна	Врахування цін на ринку, розрахунок собівартості та поправок на організацію збуту до кінцевого споживача.	
Підтримка комунікацій зі споживачами	Опитування, дослідження, відгуки на сайті, гаряча лінія.	
Просування	Активна рекламна кампанія, акції, дегустації, знижки.	
Засоби маркетингу комунікацій	PR-діяльність, таргетинг, реклама в соціальних мережах, зворотній зв'язок на офіційному міжнародному веб-сайті.	
Бюджет	Показник	Сума, грн
	Витрати на маркетингові дослідження	56 500
	Витрати на оплату послуг спеціалізованих маркетингових та рекламних організацій	97 100
	Витрати на організацію та функціонування системи збут	71 400
	Витрати на просування	60 000
	Всього	285 000

Джерело: розроблено автором

Отже, в результаті проведеного дослідження було встановлено, що одним з перспективних напрямів диверсифікації експортної діяльності є постачання рослинного молока «Vega Milk» підприємством СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до балканських країн. При цьому, встановлено, що традиційно країни балканського регіону більшою мірою споживають класичні види рослинного молока, а отже пропонуємо здійснити обґрунтування доцільності здійснення альтернативної зовнішньоторговельної (експортної) операції за

профілем діяльності компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ на прикладі наступного товару – злакові напої (в асортименті вівсяне, гречане, мультизлакове) «Vega Milk». Також запропоновано зміни щодо пакування та впровадження маркетингом стратегії на новому ринку.

3.2 Обґрунтування проєкту покращення міжнародної конкурентоспроможності підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ через диверсифікацію експортної діяльності

Таким чином, підприємство СП «Вітмарк-Україна» ТОВ займається експортом своєї різноманітної продукції у різні країни світу. Найбільша частка експорту злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ припадає на Польщу, тому для визначення ефективності його експортної діяльності розглянемо поставку польському контрагенту, яка відбулася 27.12.2021 року.

Умови експортного контракту щодо експорту злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ польському контрагенту у 2021 р. наведені в табл. 3.3.

Таким чином, було встановлено, що за умовами експортного контракту між компанією СП «Вітмарк-Україна» ТОВ та його польським контрагентом у 2021 р. було поставлено 25000 од. (пляшок) злакових напоїв (в асортименті вівсяне, гречане, мультизлакове) «Vega Milk» за умовами FCA Львів. Вартість однієї пляшки була встановлена на рівні 1,40 Євро за пляшку.

Таблиця 3.4 - Умови діючого експортного контракту щодо експорту злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ польському контрагенту у 2021 р.

Параметр експортної операції	Значення
Найменування товару	Злакові напої (в асортименті вівсяне, гречане, мультизлакове) «Vega Milk»
Країна-імпортер	Польща
Ціна за одиницю	1,40 Євро
Загальна кількість, од.	25000

Продовження таблиці 3.4

Умови постачання	FCA Львів
Курс НБУ на час здійснення платежів грн/дол. США	27,85 грн
Курс НБУ на час здійснення платежів грн/євро	32,25 грн

Джерело: складено автором

Ціна однієї одиниці продукції такого типу, а саме злакових напоїв (в асортименті вівсяне, гречане, мультизлакове) «Vega Milk» на внутрішньому ринку України становить 70,00 грн. Вартість витрат на транспортування товару до Львова – 1% від вартості контракту.

Виробничі витрати, пов'язані з виробництвом злакових напоїв (в асортименті вівсяне, гречане, мультизлакове) «Vega Milk» на території України у % до вартості контракту за внутрішніми цінами представлені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Витрати, пов'язані з виробництвом злакових напоїв «Vega Milk» на території України, у % до вартості контракту за внутрішніми цінами

Витрати	Значення
Витрати на утримання, експлуатацію, ремонт виробничих основних фондів, амортизацію ОФ	8%
Матеріальні витрати експортера	10%
Витрати на оплату праці	20%
Відрахування від ФОП	22% від ФОП

Джерело: складено автором

Таким чином, сукупні витрати на реалізацію злакових напоїв «Vega Milk» на території України становлять 15% вартості цього контракту за внутрішніми цінами.

Ефективність експортної операції між компанією СП «Вітмарк-Україна» ТОВ та його польським контрагентом у 2021 р. та її розрахунки будуть представлені у вигляді табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Визначення ефективності експортної операції між компанією СП «Вітмарк-Україна» ТОВ та його польським контрагентом у 2021 р.

№	Показники	Розрахунок	Результати розрахунку
1	Кількість одиниць товару (КТ)	з умов контракту	25000
2	Контрактна ціна (КЦ), Євро./од.	з умов контракту	1,4
3	Фактурна вартість, Євро	$КТ * КЦ = 25000 * 1,4$	35000
3.1	Фактурна вартість, грн	$ФВ \text{ Євро} * КВ = 35000 * 32,25$ грн	1128750
4	Курс валюти (КВ), грн/Євро	з архіву НБУ	32,25
5	Виробнича собівартість (ВС), грн	$ФВ * \text{Виробничі витрати (табл. 3.3)} = 50000 * (8\% + 10\% + 20\% + (22\% * 8\%)) * 32,25 \text{ грн}$	763712
6	Додаткові витрати, пов'язані з експортом товару (ЕВ), грн	$ФВ * \text{Витрати на транспортування} = 35000 * 1\% * 32,25 \text{ грн}$	11288
7	Ціна реалізації на внутрішньому ринку ($C_{вр}$), грн/од.	-	70,00
8	Вартість контракту за внутрішніми цінами ($B_{вр}$), грн	$КТ * C_{вр} = 25\ 000 * 70,00$	1750000
9	Витрати, пов'язані з реалізацією товарів на внутрішньому ринку ($B_{твр}$), грн	$B_{вр} * 15\%$	262500
10	Ефективність операції, разів:		
	- при продажу на зовнішньому ринку	$ФВ / (ВС + ЕВ) = 1128750 / (763712 + 11288)$	1,59
	- при продажу на внутрішньому ринку	$B_{вр} / (ВС + B_{твр}) = 1750000 / (763712 + 262500)$	1,71
11	Ефект від операції, грн.:		
	- при продажу на зовнішньому ринку	$ФВ - (ВС + ЕВ)$	353750
	- при продажу на внутрішньому ринку	$B_{вр} - (ВС + B_{твр})$	723788

Джерело: складено автором

Визначивши ефективність існуючої експортної операції між компанією СП «Вітмарк-Україна» ТОВ та його польським контрагентом у 2021 р. можемо зробити висновок, що торгівля злаковими напоями «Vega Milk» є вигідною для компанії, адже коефіцієнт ефективності дорівнює 1,59 для зовнішнього ринку та 1,79 – для внутрішнього ринку. Водночас підприємство СП «Вітмарк-Україна» ТОВ має більший ефект від збуту на внутрішньому

ринку України (723788 грн.), ніж від експортної діяльності (353750 тис.грн.) на ринку Польщі.

Таким чином, перспективами подальшого розвитку бізнесу в сегменті реалізації злакових напоїв «Vega Milk» для підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ вважаємо розширення експорту та охоплення країн Балканського регіону, що має забезпечити фінансовий результат, який би був більшим, ніж при збуті цієї продукції всередині України.

Для створення резерву підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності розробимо умови здійснення альтернативної експортної операції, що відповідає профілю підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ. Почнемо з вибору цільового ринку з трьох потенційних країн-контрагентів на основі вибору за політичними, економічними, географічними, соціальними та іншими критеріями. Детально ці критерії наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Обґрунтування вибору цільового ринку при здійсненні альтернативної експортної операції для підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

№	Фактори	Болгарія	Албанія	Чорногорія
1	Потенціал збуту	+++	++	+
2	Конкуренція	++	+	++
3	Обмежувальна політика щодо імпорту	-	-	-
4	Географічна відстань	+	+	+
5	Стан економічних процесів	+++	+	++
6	Ліберальність валютної політики	++	+	+
7	Стабільність валютного курсу	++	+	-
8	Політичні ризики	+	+-	-

Джерело: складено автором

Для потенційного експорту було вибрано 3 Балканські країни: Болгарія, яка набирає економічної потужності та відкриває свої ринки для укріплення міжнародних відносин; Албанія, яка має не надто потужні зовнішньоекономічні зв'язки з Україною та Чорногорія, яка є найменш розвинутою в економічному напрямі країною Балканського регіону.

В результаті проведеного аналізу, доцільно вибрати першу країну – Болгарію, з високим попитом на дану продукцію, невеликою географічною віддаленістю та позитивними зрушеннями в економіці серед інших країн Балканського регіону.

В розробці даної операції варто розглянути прямий метод її здійснення, адже СП «Вітмарк-Україна» ТОВ має можливість встановити безпосередні зв'язки з кінцевим споживачем його продукції в Болгарії, що також дасть змогу оперативно реагувати на коливання попиту на ринку імпортера.

Традиційним видом транспорту для перевезення типового вантажу вважається автомобільний, проте зважаючи на те, що Україна має морський кордон з Болгарією, варто розглянути морський транспорт. Його перевагами можна назвати в першу чергу вартість перевезення, адже морський транспорт є найдешевшим. Локація підприємства дозволяє назвати його доступним, адже порівняно недалеко від виробництва знаходиться морський порт в м. Одеса, тому не виникає проблеми з доставкою вантажу до основного перевізника. Морський транспорт не є швидким видом транспорту, проте зважаючи на те, що кілометраж морського шляху буде майже в 2 рази меншим, ніж, наприклад, автомобільного, то цей недолік не суттєвий для даних умов операції.

Щодо умов постачання, то напевно краще обрати умову FOB Одеса, був обраний морський транспорт. Переваги для нашої операції ця умова постачання має як для експортера, так і імпортера. Для імпортера перевагою є те, що експортер відповідає за вантаж, доки той не буде знаходитись на борту судна основного перевізника, тобто в обов'язки імпортера не входить доставка до основного перевізника у «невідомій» країні контрагента, для експортера ті ж самі переваги – відповідальність за вантаж тільки у своїй країні.

Враховуючи усі ризики перевезення вантажу закордон та певну ненадійність водного транспортування, варто застрахувати товар, використовуючи при цьому умову «з відповідальністю за часткову аварію».

Така умова об'єднує доволі багато страхових випадків, що покриваються страховою компанією. При виборі страхової компанії, варто керуватися певними критеріями відбору, що наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Критерії відбору страховика експортної операції для підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

№	Критерій	Страхова компанія «Укрфінстрах»	Страхова компанія «PZU»	Страхова компанія «АСКА»
1	Включена до реєстру фінансових установ;	+	+	+
2	Резидент України, створений та здійснюючий страхову діяльність згідно чинного законодавства не менше 5 років;	+	+	+
3	Середня кількість штатних працівників (не менша 250 працівників);	+	+	+
4	Мережа відділень, представлена в кожній області України;	-	+	+
5	Розкрито інформацію щодо бенефіціарних (фактичних/кінцевих) власників;	+	+	+
6	Оцінка фінансової стійкості за рейтингом Фориншурера, страхування вантажів	16 місце	8 місце	-
7	Показник платоспроможності (нормативне значення - не більше 350 %)	281,9%	214%	172%

Джерело: складено автором

Для безпечності перевезень, вантаж страхується стороною, яка була указана в контракті СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.

Проаналізувавши страхові компанії, які працюють на українському ринку та мають ліцензії на страхування ЗТО варто відзначити компанію PZU, яка має високий рейтинг за фінансовою стійкістю, а також позитивні показники платоспроможності. До того ж відділення компанії є в багатьох містах України, в тому числі у Одесі, біля якої і розташоване підприємство СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.

З метою розрахунку та обґрунтування експортної ціни підприємства у Додатку Г наведено конкурентний лист, який був складений на основі використання трьох різних конкурентних матеріалів з урахуванням умов

майбутньої експортної поставки партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.

Перше, що потрібно зробити – привести ціни усіх конкурентних матеріалів до однієї валюти – Євро. Перший матеріал вже був в еквіваленті Євро, а для першого та третього було використано крос курс євро-дол. США на час виконання експортної поставки у 2019 та 2021 роках.

Наступний крок – визначення поправок. Перша – поправка на інфляцію. Індeksi інфляції для років, у які було здійснено дані операції дорівнюють:

- 2019 – 113,7%;
- 2020 – 109,8%;
- серпень 2021 – 99,7%;
- кінець 2021 – 103%.

Для розрахунку поправки на інфляцію (K_1) використовуємо формулу:

$$K_1 = \frac{Ц * I_{2020}}{I_{pp}} - Ц$$

де I_{2020} – індекс інфляції на кінець 2020 року; I_{pp} – індекс інфляції на рік, в якому здійснювалася відповідна операція; $Ц$ – ціна за одиницю товару відповідного контракту.

Після розрахунку бачимо, якщо ці поставки здійснювалися б у кінці 2021 році, то ціна за одиницю товару складала б на 0,22 Євро більше, на 0,13 Євро більше, на 0,07 Євро менше при здійсненні першого, другого та третього контрактів відповідно.

Наступною поправкою є поправка на базисні умови постачання. Для розрахунку нам також знадобляться наступні дані: вартість транспортування Одеса – Вільнюс – 7 % ціни за одиницю товару, Одеса – Кишинів – 5 %, витрати на навантаження – 0,5 %, витрати на страхування – 3 %.

Для розрахунку поправки на базисні умови постачання першого конкурентного матеріалу відняли від ціни за одиницю продукції вартість транспортування Одеса – Вільнюс і отримали до цієї ціни – 0,15 Євро. При другому конкурентному матеріалі додали до ціни за умови DAP витрати на

навантаження та отримали +0,005 Євро. У третьому конкурентному матеріалі відняли страхування та транспортування Одеса – Кишинів та витрати на страхування і отримали поправку в - 0,19 Євро.

Поправка номер 3 – поправка на умови оплати. Додаткова інформація для розрахунку: середньомісячний банківський відсоток – 2,5 %, термін поставки товару – 30 днів, вартість обслуговування акредитива – 6%.

Для розрахунку спочатку знаходимо витрати на обслуговування акредитива, помноживши ціну товару на 6 %. Потім розраховуємо ціну з урахуванням строку дії акредитива за формулою:

$$\frac{Ц}{(1 + СБВ)^n}$$

де Ц – ціна одиниці товару; СБВ – середньомісячний банківський відсоток; n – кількість періодів.

Наступний крок – від ціни товару відняти ціну товару з урахуванням строку дії акредитива. Останнім кроком є знаходження суми витрат на обслуговування акредитива та попередньої різниці.

Поправка розрахована тільки для першого конкурентного матеріалу і становить +0,26 Євро, адже у двох інших випадках умова розрахунку аналогічна – акредитив.

Для розрахунку поправки на кількість використовуємо такі знижки:

- 5% на кількість товару більше 50 000 од;
- 10% на кількість товару більше 70 000 од.

Провівши розрахунки, отримали – 0,30 Євро у другому конкурентному матеріалі та -0,18 Євро у другому.

Поправка на вторгування має місце тільки для першого конкурентного матеріалу, адже була запропонована оферта, що означає можливість пониження ціни на 10%.

Розраховували усі поправки, їх суму та ціну товару вже з поправками, знайшли середню ціну, за якою може бути продана одиниця продукції. Середня ціна одиниці продукції щодо експорту злакових напоїв «Vega Milk»

СП «Вітмарк-Україна» ТОВ дорівнює 2,07 Євро.

Розробивши альтернативні умови для експортної операції СП «Вітмарк-Україна» ТОВ, визначили і обґрунтували вибір суб'єктів цієї операції. Проте, для повної інтерпретації поставки потрібно описати взаємодію усіх її учасників.

Схему здійснення альтернативної експортної операції між СП «Вітмарк-Україна» ТОВ та болгарським покупцем – компанією «VTS» зображено на рис. 3.3.

Алгоритм та послідовність здійснення запропонованого проекту експорту злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії наведено нижче:

1. СП «Вітмарк-Україна» ТОВ запросила в Асоціації експортерів при Торгово-промисловій палаті України й інших організацій (у схемі АБД - автоматизовані банки даних) інформацію з ринку рослинного молока і про фірмову структуру ринку.

2. СП «Вітмарк-Україна» ТОВ одержала від ТПП матеріали, проаналізувала їх і розрахувала ціни.

3. Зовнішньоекономічний відділ СП «Вітмарк-Україна» ТОВ визначила контрагента і підготувала ofertу.

4. СП «Вітмарк-Україна» ТОВ направила тверду ofertу болгарській компанії «VTS».

5. Переговори між СП «Вітмарк-Україна» ТОВ і болгарською компанією «VTS» завершилися підписанням контракту на постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» на базисній умові FOB Одеса з платежем по безвідкличному підтвердженому акредитива.

6. СП «Вітмарк-Україна» ТОВ дає доручення ПП «Транс Схід», з якою раніше уклала договір про транспортно-експедиторське обслуговування її вантажів, зафрахтувати судно.

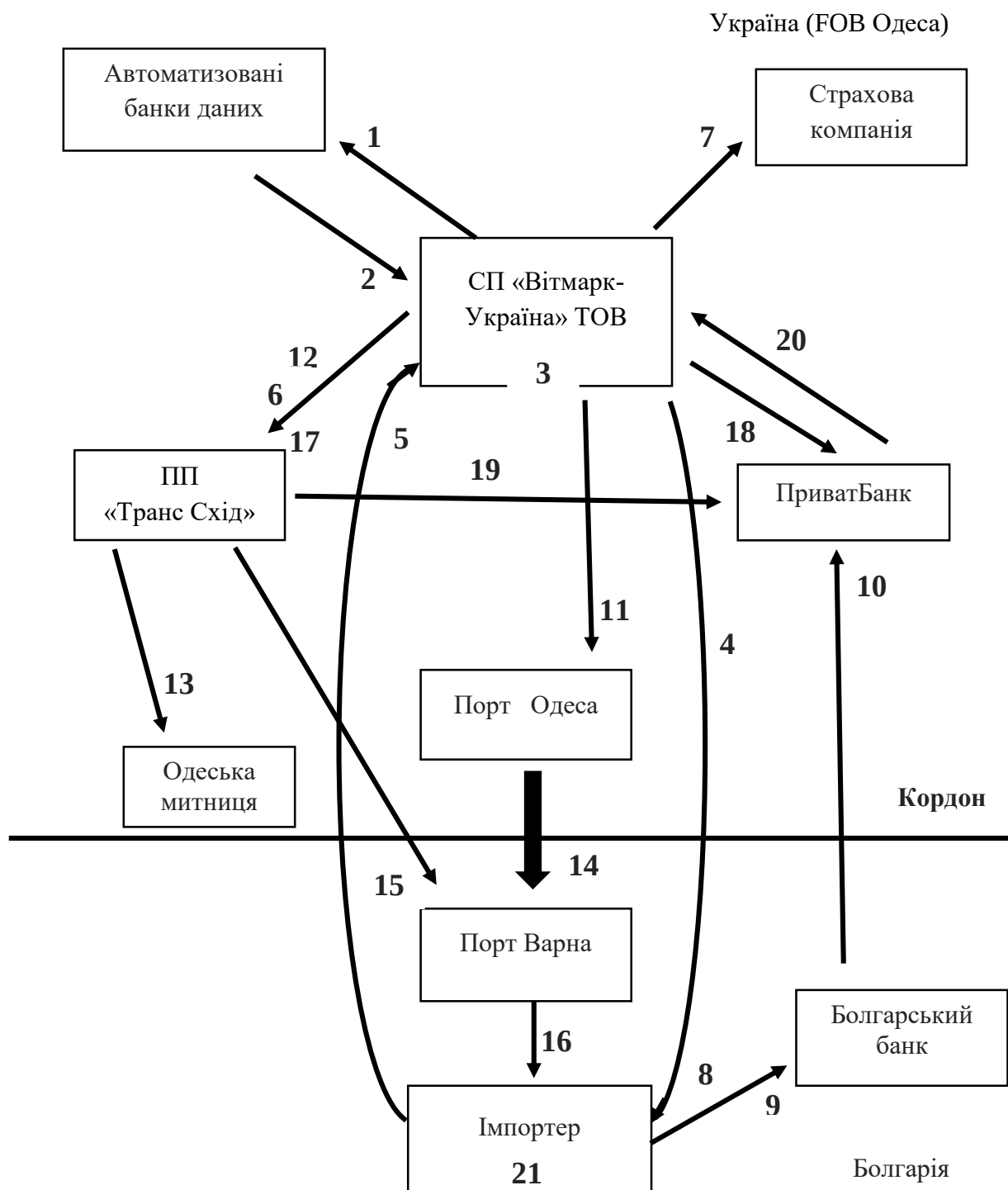


Рисунок 3.3 - Алгоритм та послідовність здійснення запропонованого проекту експорту злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії

Джерело: складено автором

7. СП «Вітмарк-Україна» ТОВ направила лист в ПАТ «Страхова компанія «ПЗУ Україна»», з яким раніше уклала генеральний поліс про

страхування її вантажів, з проханням застрахувати партію злакових напоїв «Vega Milk» на період перевезення.

8. СП «Вітмарк-Україна» ТОВ повідомляє імпортера про готовність товару до відвантаження і просить відкрити безвідкличний підтверджений акредитив.

9. Імпортер у болгарському банку відкриває акредитив на користь СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.

10. Сума платежу переказується з болгарського банку на рахунок СП «Вітмарк-Україна» ТОВ в ПриватБанку.

11. СП «Вітмарк-Україна» ТОВ відвантажує товар у порт Одеса.

12. СП «Вітмарк-Україна» ТОВ дає доручення ПП «Транс Схід» зробити транспортно-експедиторське обслуговування вантажу, включаючи митне декларування і відвантаження товару.

13. ПП «Транс Схід» надсилає на Одеську митницю митну декларацію.

14. Основний фрахт з Одеси до Варни.

15. Транспортно-експедиторська контора після митного очищення товару дає вказівку відвантажити вантаж в порт Варна.

16. Імпортеру відправлене повідомлення про відвантаження товару в порту Варна.

17. СП «Вітмарк-Україна» ТОВ надсилає листа транспортно-експедиторській конторі ПП «Транс Схід» у порту Одеса з додатком копії контракту (або виписки з нього) і акредитива з проханням одержати в порту відвантажувальні документи і на підставі зібраних документів виписати рахунок.

18. Одночасно СП «Вітмарк-Україна» ТОВ надсилає листа в ПриватБанк з проханням зробити розрахунок по цій операції.

19. Транспортно-експедиторська контора «Транс Схід» виписує рахунок і з прикладеними товарними документами, передбаченими умовами акредитива, надсилає у відділення ПриватБанку в Одесі.

20. ПриватБанк інформує СП «Вітмарк-Україна» ТОВ, що розрахунок зроблений.

21. Імпортёр в Болгарії виконує митні формальності (сплачує мито, податки, якщо треба-одержує імпортерну ліцензію і т.д.).

Таким чином, експортна операція щодо постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» слід вважати перспективним напрямом диверсифікації розвитку зовнішньоторговельної діяльності.

3.3 Обґрунтування економічного ефекту диверсифікації експортної діяльності на міжнародну конкурентоспроможність підприємства

Розробляючи альтернативну операцію щодо постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» було враховано багато факторів для того, щоб експортна операція підприємства була рентабельною. Тому варто прорахувати ефективність та ефект від запропонованої поставки для СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.

Умови експортного контракту щодо постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» наведені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Умови альтернативної експортної операції щодо постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» у 2022 р.

Параметр експортної операції	Значення
Найменування товару	Злакові напої (в асортименті вівсяне, гречане, мультизлакове) «Vega Milk»
Країна-імпортер	Болгарія
Ціна за одиницю, Євро	2,07
Загальна кількість, од.	45000
Умови постачання	FOB Одеса
Курс НБУ на час здійснення платежів грн/Євро	34,67 грн

Джерело: складено автором

Таким чином, було встановлено, що за умовами експортного контракту між компанією СП «Вітмарк-Україна» ТОВ та його болгарським контрагентом у 2022 р. буде поставлено 45000 од. (пакетів) злакових напоїв «Vega Milk» за умовами FOB Одеса. Вартість однієї одиниці була встановлена на рівні 2,07 Євро за пакет.

Ціна однієї одиниці продукції такого типу на внутрішньому ринку України станом на 01.10.2022 р. становить 70 грн. Вартість витрат на транспортування товару до Одеси – 1,0 % від вартості контракту.

Виробничі витрати експортної операції щодо постачання злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» у 2022 р. представлені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 - Витрати, пов'язані з виробництвом злакових напоїв «Vega Milk» на території України, у % до вартості контракту за внутрішніми цінами у 2022 р.

Витрати	Значення
Витрати на пакування за оновленими параметрами упаковки	8%
Матеріальні та амортизаційні витрати експортера	10%
Витрати на оплату праці	20%
Відрахування від ФОП	22% від ФОП

Джерело: складено автором

Отже, сукупні витрати на реалізацію злакових напоїв «Vega Milk» на території України становлять 15% вартості контракту за внутрішніми цінами.

Ефективність альтернативної експортної операції щодо постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» у 2022 р. та її розрахунки будуть представлені у вигляді табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - Визначення ефективності альтернативної експортної операції щодо постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» у 2022 р.

№	Показники	Розрахунок	Результати розрахунку
1	Кількість одиниць товару (КТ)	з умов контракту	45000
2	Контрактна ціна (КЦ), Євро./од.	з умов контракту	2,07
3	Фактурна вартість, Євро	$КТ * КЦ = 45000 * 2,07$	93150
3.1	Фактурна вартість, грн	$ФВ \text{ Євро} * КВ = 93150 * 34,67$ грн	3229510
4	Курс валюти (КВ), грн/Євро	прогноз	34,67
5	Виробнича собівартість (ВС), грн	$ФВ * \text{Виробничі витрати (табл. 3.8)} = 93150 * (8\% + 10\% + 20\% + (22\% * 8\%)) * 34,67 \text{ грн}$	2185087
6	Додаткові витрати, пов'язані з експортом товару (ЕВ), грн	$ФВ * \text{Витрати на транспортування} = 93150 * 1\% * 34,67 \text{ грн}$	32295
7	Ціна реалізації на внутрішньому ринку ($Ц_{вр}$), грн/од.	-	70,00
8	Вартість контракту за внутрішніми цінами ($В_{вр}$), грн	$КТ * Ц_{вр} = 45\,000 * 70,00$	3150000
9	Витрати, пов'язані з реалізацією товарів на внутрішньому ринку ($В_{твр}$), грн	$В_{вр} * 15\%$	472500
10	Ефективність операції, разів:		
	- при продажу на зовнішньому ринку	$ФВ / (ВС + ЕВ) = 3229510 / (2185087 + 32295)$	1,45
	- при продажу на внутрішньому ринку	$В_{вр} / (ВС + В_{твр}) = 3150000 / (2185087 + 472500)$	1,18
11	Ефект від операції, грн.:		
	- при продажу на зовнішньому ринку	$ФВ - (ВС + ЕВ)$	1012028
	- при продажу на внутрішньому ринку	$В_{вр} - (ВС + В_{твр})$	492413

Джерело: складено автором

Визначивши ефективність запропонованої експортної операції для СП «Вітмарк-Україна» ТОВ, можемо зробити висновок, що операція з постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» у плановому 2022 р. буде ефективною, на що вказує значення коефіцієнта ефективності 1,45, а економічний ефект від даної операції буде складати 1012028 тис.грн. Якщо ж порівняти цю експортну операцію з ефективністю реалізації партії злакових

напоїв «Vega Milk» на національному ринку, то тут коефіцієнт ефективності буде становити 1,18, що значно нижче за показник для зовнішнього ринку. Таким чином, підприємству СП «Вітмарк-Україна» ТОВ варто спрямовувати свою продукцію на закордонні ринки, зокрема на зовнішній ринок однієї з балканських країн - Болгарії, для отримання більшого прибутку і, відповідно, більшої рентабельності продажу своєї продукції.

Враховуючи результати розрахованих показників альтернативної експортної операції щодо постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» у 2022 р. можна представити прогноз показників експортної діяльності СП «Вітмарк-Україна» на три роки вперед, тобто на 2023-2024 рр.

Прогнозні обсяги постачання злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» наступні:

- 2023 р. – 45000 од. продукції;
- 2024 р. – 60000 од. продукції;

Визначимо ефективність запропонованих заходів як для звичайної діяльності з експорту злакових напоїв «Vega Milk», так і з експорту продукції до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» (табл. 3.12).

Таким чином, в якості «суми до змін» було використано фактичні дані величини експорту рослинного молока «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у 2021 р. (приймаємо, що у поточному 2022 р. ця величина не зміниться).

«Сума після змін» відображає показники діяльності компанії, які зазнали змін за наступні 2 роки за рахунок загального впливу заходів щодо постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії – компанії «VTS». При цьому, окремо розраховуємо показники «сума від експорту до Болгарії» та «загальна сума експорту товарів» (з урахування експорту до Болгарії та інших країн в цілому). Це дозволить нам виявити вплив диверсифікації експортної

діяльності на ринок Болгарії на формування показників ефективності експортної діяльності» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у планових 2023-2024 рр.

Таблиця 3.12 – Розрахунок впливу запропонованих заходів на загальні показники ефективності експортної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

Показники	Сума до змін	1 рік (план на 2023 р.)		2 рік (план на 2024 р.)		2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2022 р.
		Сума від експорту до Болгарії	Загальна сума експорту товарів	Сума від експорту до Болгарії	Загальна сума експорту товарів		
Чистий дохід від експорту рослинного молока «Vega Milk», тис. грн.	2750,00	3229,51	5979,51	4306,01	7056,01	3229,51	4306,01
Повні витрати на здійснення експорту рослинного молока «Vega Milk», тис. грн.	2548,00	2217,48	4765,48	2956,64	5504,64	2217,48	2956,64
Чистий прибуток від експорту рослинного молока «Vega Milk», тис.грн.	202,00	1012,03	1214,03	1349,37	1551,37	1012,03	1349,37
Рентабельність експорту рослинного молока «Vega Milk», %	7,34	31,34	20,30	31,34	21,99	12,96	14,65
Витратомісткість експортної продукції, грн..	0,93	0,69	0,80	0,69	0,78	-0,13	-0,15

Розраховано автором з допомогою Excel

Як бачимо, з кожним роком після впровадження заходів відбувається збільшення ефективності. Зокрема, обсяги чистого доходу від експорту рослинного молока «Vega Milk» у плановому 2023 р. зростуть на 3229,51 тис.грн., а у плановому 2024 р. – на 4306,01 тис.грн. Обсяги повних витрат від експорту рослинного молока «Vega Milk» у плановому 2023 р. зростуть на 2217,48 тис.грн., а у плановому 2024 р. – на 2956,64 тис.грн. Чистий прибуток від експорту рослинного молока «Vega Milk» у плановому 2023 р. зросте на 1012,03 тис.грн., а у плановому 2024 р. – на 1349,37 тис.грн.

Рентабельність експорту рослинного молока «Vega Milk» матиме істотне зростання. Якщо її значення до змін становило 7,34 %, то після змін

вона матиме наступні значення: плановий 2023 р. – 20,30 % (на 12,96 % більше); плановий 2024 р. – 21,99 % (на 14,65 % більше).

Водночас витратомісткість експортної продукції матиме істотне скорочення. Якщо її значення до змін становило 0,93 грн., то після змін вона матиме наступні значення: плановий 2023 р. – 0,80 грн. (на 0,13 грн. менше); плановий 2024 р. – 0,78 грн. (на 0,15 грн. менше).

Отже, програма з удосконалення механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю є ефективною і принесе економію витрат та збільшення прибутку компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ. Також варто зазначити, що диверсифікація експортної діяльності щодо постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» може розглядатись, як напрямок подальшої експансії компанії на ринки Балканського регіону.

Для того, щоб охарактеризувати вплив безлічі вагомих факторів на результати компанії можна застосувати метод, який стосується теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, конкурентним є те підприємство, в якому всі підрозділи правильно організовані і ефективно виконують заплановані завдання. Роботу кожного відділу перевіряють шляхом оцінки ефективності використання ресурсів. З критеріями та показниками, які йдуть в основу методу, можна ознайомитися в [51].

Для переведення значення кожного показника, порівнюючи його з результатом попереднього року, використовують 15-ти бальну шкалу. Значення «5 балів» відповідає показнику, який гірший за базовий; «10 балів» – є на рівні базового; «15 балів» – значення показника більше за базовий [51].

Так, як основною метою дослідження є визначення впливу запропонованих для впровадження заходів на діяльність СП «Вітмарк-Україна» ТОВ в майбутні роки, то варто розрахувати показник ККО відповідно 2022/2021, щоб дослідити результати за минулі роки та розрахувати прогнозний ККО на 2023/2022 за двох умов: без змін та з впровадженням проекту. Показники для подальшого розрахунку ККО

представлено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Розрахунок прогностного ККО

Показник конкурентоспроможності	Показники		Прогноз на 2023		Зміна, %			Бали		
	2021	2022	Без змін	Є зміни	2022/2021	2023 Без/2022	2023 €/2022	2022/2021	2023 Без/2022	2023 €/2022
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)										
1.1 Рівень витрат (РВ)	0,57	0,65 1	0,729	0,826	12%	12,00%	13,30 %	11	11	11
1.2 Фондовіддача (Ф)	5,75	6,34 1	7,140	8,018	9%	12,60%	12,30 %	10	11	11
1.3 Рентабельність товару (РТ)	81,2	82,1 2	97,148	111,040	1%	18,30%	14,30 %	10	11	11
1.4 Продуктивність праці (ПП)	1562 ,1	1723 ,2	1966,1 7	2227,67	9%	14,10%	13,30 %	10	11	11
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС) ⁵										
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	0,23 7	0,432	0,287	0,305	45%	- 50,64%	5,84 %	14	5	10
2.2 Коефіцієнт покриття (КП)	2,34	3,71	3,065	3,255	37%	- 21,03%	5,84 %	13	7	10
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,78 2	0,582	0,946	1,008	-34%	38,49%	6,10 %	7	13	10
2.4 Коефіцієнт обороту оборотних коштів (КО)	6,34 7	8,355	7,680	8,156	24%	-8,79%	5,84 %	12	10	10
3. Критерій ефективності організації збуту товарів (ЕЗ)										
3.1 Рентабельність продажу продукції (РП)	5,16	6,21	5,67	6,17	16,85 %	-9,54%	8,17 %	11	10	10
3.2 Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	-1	-1	-1,00	-1,00	0,00 %	0,00%	0,00 %	10	10	10
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,75	0,75	0,75	0,75	0,00 %	0,00%	0,00 %	10	10	10
3.4 Коефіцієнт ефективної реклами (КР)	4,49	4,568	4,93	6,18	1,68 %	7,36%	14,83 %	10	10	11

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності [39]

Кожен з цих показників в різній степені впливає на конкурентоспроможність компанії, тому експерти визначили вагомість кожного розрахованого показника. З формулами обрахунку складових комплексу ККО можна ознайомитися в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 - Коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації

№	Назва коефіцієнта	Формула для розрахунку	Характеристика
1.	Коефіцієнт конкурентоспроможності організації	$KKO=0,15ВД+0,29ФП+0,23ЕЗ+0,33КТ$	ВД – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації; ФП – значення критерію фінансового стану підприємства; ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту товару; КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.
2.	Коефіцієнт ефективності виробничої діяльності підприємства	$ВД=0,31РВ+0,19Ф+0,4РТ++0,1ПП$	РВ – показник рівня витрат виробництва на одиницю продукції; Ф – показник фондівіддачі; РТ – показник рентабельності товару; ПП – показник продуктивності праці.
	Коефіцієнт фінансового положення підприємства	$ФП=0,29КА+0,2КП+0,36КЛ+0,15КО$	КА – коефіцієнт автономії організації; КП – коефіцієнт покриття організації; КЛ – коефіцієнт абсолютної ліквідності; КО – коефіцієнт обертання оборотних коштів.
2.	Коефіцієнт ефективності організації збуту та просування товару	$ЕЗ=0,37РП+0,29КЗ+0,21КВ+0,14КР$	РП – рентабельність продажу продукції ; КЗ – коефіцієнт затовареності готовою продукцією; КВ – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей; КР – коефіцієнт ефективності реклами

Джерело: складено автором на основі джерела [51]

Результати обрахунку складових показника ККО та результат коефіцієнта конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку занесено до таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Результати прогнозного ККО

Критерій	Роки		
	2022/ 2021	2023 Без змін/ 2022	2023 Впровадження проекту/ 2022
Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)	10,31	11	11
Критерій фінансового стану підприємства (ФС)	10,56	8,25	9,4
Критерій ефективності організації збуту товарів (ЕЗ)	10,37	10	10,13
Конкурентоспроможність товарів	10	11	11
Критерій конкурентоспроможності організації (ККО)	10,294	9,9725	10,3359

Джерело: розраховано автором

Отже, за результатом розрахунку показника конкурентоспроможності за 2022/2021 рік та 2023/2022 за відсутності змін в організації зовнішньоекономічної діяльності компанії визначили, що показник ККО має тенденцію до зниження, враховуючи його теперішнє становище. Однак за умови впровадження запропонованих заходів в 2023 році показник ККО матиме незначне підвищення, що, враховуючи складне становище української компанії, є позитивним поступовим результатом і матиме тенденцію до зростання. Використовуючи дані таблиці 3.17 можна побудувати графік, представлений на рисунку 3.4.

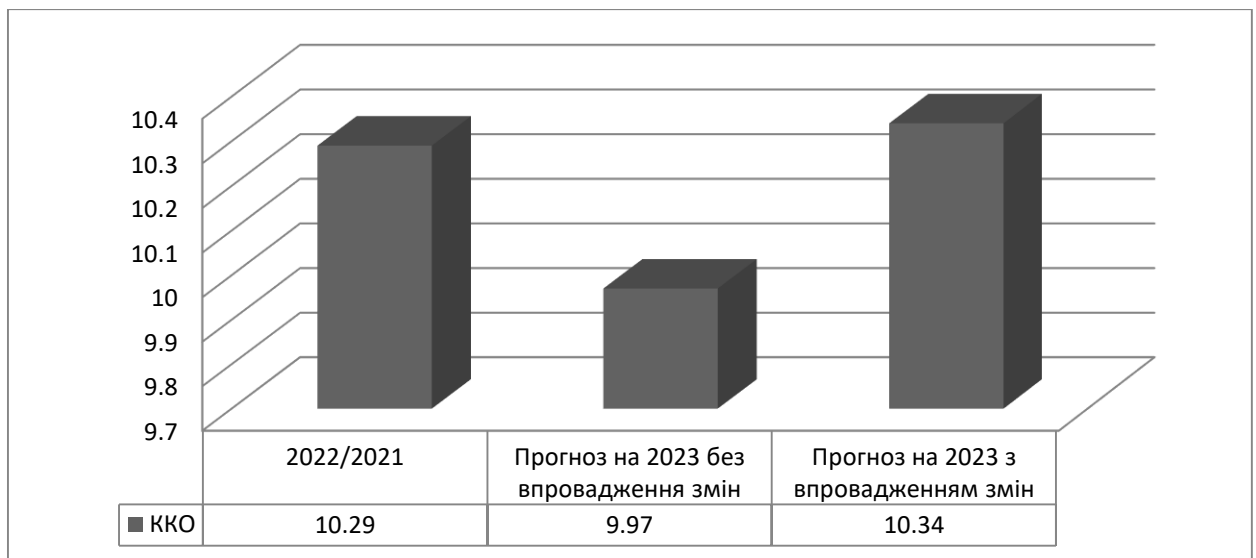


Рисунок 3.4 – Динаміка зростання ККО за 2023/2022 за умови впровадження змін та без їх впровадження

Джерело: побудовано автором

Отже, розрахований прогнозований ККО свідчить про спадання конкурентоспроможності у період 2023/2022 роки, однак за період 2023/2022 з урахуванням впровадження всіх запропонованих заходів рівень показника конкурентоспроможності компанії «Вітмарк-Україна» має тенденцію до зростання завдяки впровадженню змін в експортній діяльності, удосконаленню пакування продукції та впровадженню ефективної маркетингової політики. Результати вказують на те, що запропоновані заходи покращення управління міжнародною діяльністю підприємства є ефективними та доцільними для реалізації.

Окрім економічних результатів, для оцінки доцільності впровадження програми удосконалення механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю варто визначити основні ризики при її впровадженні.

Для визначення оцінки ризиків варто виокремити головні ризики запровадження програми та визначити їх важливість. В процесі аналізу ризикованості заходів щодо покращення міжнародної діяльності використовують показник «важливість ризику» (формула 3.1):

$$VR = A * q \quad (3.1)$$

де: VR - важливість ризику; A - загроза ризику, події; q - ймовірність її настання.

Інформація щодо ризиків та їх оцінки представлена в табл. 3.16.

Таблиця 3.16 – Важливість ризиків експортної діяльності щодо постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна»

№	Ризики	Загроза (1-5)	Пріоритет (1-6)	Вага ризику (=1)	Інтегральний показник ваги	Ймовірність (0,1-1,0)	Важливість ризику
1	2	3	4	5	6=3*5	7	8=3*7
1	Ризик втрати якості та споживчих властивостей в процесі транспортування продукції, що постачається на експорт	3	3	0,2	0,6	0,5	1,5
2	Ризик пошкодження упаковки та первинної тари	5	5	0,18	0,9	0,7	3,5
3	Невиконання умов експортного контракту зовнішнім контрагентом	4	4	0,17	0,68	0,6	2,4
4	Валютний ризик	2	8	0,05	0,1	0,3	0,6
5	Ризик реального падіння експортної ціни на зовнішніх ринках	3	7	0,03	0,09	0,3	0,9
6	Ризик погіршення військової агресії на Сході України	4	1	0,1	0,4	0,8	3,2
7	Невідповідність запланованого ефекту ЗЕД	4	6	0,15	0,6	0,6	2,4
8	Ризик зниження обсягів експорту продукції компанії	3	2	0,12	0,36	0,2	0,6

Розроблено автором

На основі розрахованих даних з попередньої таблиці складаємо матрицю ризиків (на перетині значення інтегральних показників), яка представлена в табл. 3.17.

За результатами представленого розподілу індикаторів у табл. 3.19 можна стверджувати, що запропонована програма експорту товарів до Болгарії не є високо ризикованою, та водночас характеризується розгалуженим спектром розподілу ризиків.

Таблиця 3.17 – Матриця оцінки ризиків проекту постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна»

		Оцінка загрози				
		1	2	3	4	5
Ймовірність	0,9-1,0					
	0,7-0,8				0,4	0,9
	0,5-0,6			0,6	0,68+0,6	
	0,3-0,4		0,1	0,09		
	0,1- 0,2			0,36		

Умовні позначення:  – високий ризик;  – помірний ризик;  – низький ризик

Розроблено автором на основі таблиці 3.12

Отже, найбільш вагомими ризиками є наступні: ризик пошкодження упаковки та первинної тари; ризик погіршення військової агресії на Сході України; невиконання умов експортного контракту зовнішнім контрагентом; невідповідність запланованого ефекту ЗЕД тощо.

Для встановлення та оцінки ризику як міри невизначеності застосовують наступні показники:

Математичне очікування інтегрального ефекту проекту (формула 3.2):

$$M(x) = \sum x_i \times P_i \quad (3.2)$$

де x_i – інтегральний ефект при i -му сценарії; P_i – ймовірність реалізації.

Дисперсія (формула 3.3):

$$D(x) = \sum (x_i - M(x_i))^2 \times P_i \quad (3.3)$$

Середньоквадратичне відхилення (формула 3.4):

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)} \quad (3.4)$$

Коефіцієнт варіації (формула 3.5):

$$\text{var}(x) = \frac{\sigma(x)}{M(x)} \quad (3.5)$$

Показники міри невизначеності впливу ризиків за визначеними формулами наведено у табл. 3.18.

Таблиця 3.18 – Показники міри невизначеності впливу ризиків проекту постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна»

№	Інтегральний показник ваги	Ймовірність	Дисперсія	Математичне очікування	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
1	0,6	0,5	0,045	0,3	0,44648617	0,20795816
2	0,9	0,7	0,05103	0,63		
3	0,68	0,6	0,0443904	0,408		
4	0,1	0,3	0,00147	0,03		
5	0,09	0,3	0,0011907	0,027		
6	0,4	0,8	0,00512	0,32		
7	0,6	0,6	0,03456	0,36		
8	0,36	0,2	0,0165888	0,072		
Сума			0,1016087	2,919		

Розраховано автором на основі таблиці 3.12 за допомогою Excel

За результатами проведених досліджень встановлено, що в нашому випадку середньоквадратичне відхилення становить 0,44, що засвідчує безпосередній, однак не дуже високий вплив цих ризиків на індикатори реалізації проекту. Коефіцієнт варіації становить 0,2 і засвідчує достатньо невагому частку ризику на одиницю ймовірного значення фінансового результату від експортної діяльності.

Наступним кроком є формування реєстру ризиків, де згруповано ідентифіковані ризики, причини їх реалізації, їх вплив, тригер, хто відповідальний за усунення цих ризиків, встановлено часові резерви та фінансових ресурсів, потрібних для їх усунення. Реєстр ризиків програми удосконалення механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю щодо постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» представлено у Додатку Г.

Таким чином, СП «Вітмарк-Україна», передусім, необхідно враховувати ризик погіршення військової агресії на Сході України та

мінімізувати його за рахунок постійного аналізу військової ситуації в країні, вибору безпечних транспортних маршрутів, страхування вантажів.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що здійснення певного виду зовнішньоекономічної диверсифікації дозволяє підприємствам, у тому числі СП «Вітмарк-Україна» ТОВ, максимально повно використовувати ресурсний потенціал, забезпечити стабільне економічне та соціальне середовище, максимально збільшити коефіцієнт використання виробничих потужностей, зменшити комерційні ризики, розподілити різні сфери діяльності та уникнути залежностей від кон'юнктури ринку та мінімізувати ці ризики в майбутньому в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

2. Встановлено, що одним з перспективних напрямів диверсифікації експортної діяльності є постачання рослинного молока «Vega Milk» підприємством СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до балканських країн. При цьому, встановлено, що традиційно країни балканського регіону більшою мірою споживають класичні види рослинного молока, а отже запропоновано здійснити обґрунтування доцільності здійснення альтернативної зовнішньоторговельної (експортної) операції за профілем діяльності компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ на прикладі наступного товару – злакові напої (в асортименті вівсяне, гречане, мультизлакове) «Vega Milk».

3. Для потенційного експорту було вибрано 3 Балканські країни: Болгарія, Албанія та Чорногорія. В результаті проведеного аналізу, доцільно вибрати першу країну – Болгарію, з високим попитом на дану продукцію, невеликою географічною віддаленістю та позитивними зрушеннями в економіці серед інших країн Балканського регіону.

4. Узагальнено, що щодо умов постачання, то напевно краще обрати умову FOB Одеса, був обраний морський транспорт. Переваги для нашої операції ця умова постачання має як для експортера, так і імпортера. Для імпортера перевагою є те, що експортер відповідає за вантаж, доки той не буде знаходитись на борту судна основного перевізника, тобто в обов'язки імпортера не входить доставка до основного перевізника у «невідомій» країні контрагента, для експортера ті ж самі переваги – відповідальність за вантаж тільки у своїй країні.

5. Визначивши ефективність запропонованої експортної операції для СП «Вітмарк-Україна» ТОВ, можемо зробити висновок, що операція з постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» у плановому 2022 р. буде ефективною, на що вказує значення коефіцієнта ефективності 1,45, а економічний ефект від даної операції буде складати 1012028 тис.грн. Якщо ж порівняти цю експортну операцію з ефективністю реалізації партії злакових напоїв «Vega Milk» на національному ринку, то тут коефіцієнт ефективності буде становити 1,18, що значно нижче за показник для зовнішнього ринку. Таким чином, підприємству СП «Вітмарк-Україна» ТОВ варто спрямовувати свою продукцію на закордонні ринки, зокрема на зовнішній ринок однієї з балканських країн - Болгарії, для отримання більшого прибутку і, відповідно, більшої рентабельності продажу своєї продукції.

6. Доведено, що програма удосконалення механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю є ефективною і принесе економію витрат та збільшення прибутку компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ. Також варто зазначити, що диверсифікація експортної діяльності щодо постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» може розглядатись, як напрямок подальшої експансії компанії на ринки Балканського регіону.

ВИСНОВКИ

Міжнародна конкурентоспроможність показує рівень ефективності виробничо-господарської, фінансової та маркетингової діяльності компанії на світовому конкурентному ринку. Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю включає в себе систему впорядкованих та узгоджених між собою кроків, які направлені на встановлення цілей та досягнення успіху на іноземних ринках шляхом використання підбраного інструментарію. В умовах інтеграційних процесів підприємства націлені на підвищення ефективності виробництва та збуту, накопичення експортного потенціалу та його втілення. Таким чином експортний потенціал дозволяє реалізовувати свої конкурентні переваги та досягати кращих результатів на ринку. Сукупність стратегічних ресурсів, які компанія може надати на виконання поставлених завдань, створює передумови для створення нових можливостей та переваг на конкурентному ринку. Завдяки постійному розвитку підприємства з'являються сприятливі умови для розширення діяльності компанії, що дозволяє отримати додаткові переваги та підвищити прибутковість. Попри те, що стратегій диверсифікації існує багато, виникає потреба у правильному її відборі та розробці плану відповідно загальній концепції та цілям підприємства. Диверсифікація є складним процесом, що передбачає зміни на різних етапах організації виробництва та збуту, потребує значних ресурсів та запровадження нових технологій. В магістерській роботі особливу увагу приділяється диверсифікації експорту, яка може сприяти розширенню асортименту, технологій виробництва, точок збуту тощо. Застосувавши різні методи диверсифікації експорту, компанія може отримати додаткові переваги та ефективніше використовувати свій експортний потенціал задля покращення показників діяльності та підвищення міжнародної конкурентоспроможності компанії на світовому ринку.

За результатами проведеного дослідження управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства через диверсифікацію експортної складової ЗЕД на підприємстві «Вітмарк-Україна» можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що компанія СП «Вітмарк-Україна» ТОВ є українським холдингом, лідером на українському ринку за продажем фруктових та овочевих соків, а також пюре для дитячого харчування. Підприємство являється лідером в категорії соків та нектарів. Основний офіс знаходиться в Одесі. Керівником та засновником компанії є Віталій Вінницький.

2. Аналіз показав, що компанія СП «Вітмарк-Україна» ТОВ діє прибутково, про що свідчать дані показників чистого доходу від реалізації продукції, чистого прибутку. Зокрема в 2017 році чистий дохід від реалізації продукції становив 40912 тис.грн. В 2021 році відбулося збільшення чистого доходу на 29212 тис.грн або на 71,40% в порівнянні з 2017 роком, що склало 70124 тис.грн. Слід відзначити, що СП «Вітмарк-Україна» ТОВ є рентабельним, однак в 2018 році спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності в порівнянні з 2017 роком.

3. Аналіз показав, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства СП «Вітмарк-Україна» ТОВ здійснюється достатньо раціонально. Зокрема, чистий дохід від реалізації експортної продукції у 2021 р. становив 39459 тис.грн., що на 16749 тис.грн., або на 73,75 % більше, ніж у 2017 р. Аналіз показав, що чистий прибуток від зовнішньоекономічної діяльності СП «Вітмарк-Україна» ТОВ має тенденцію до збільшення у 2021 р. на 2378 тис.грн., або на 141,70 % в порівнянні з 2017 р.

4. За результатами проведеного дослідження встановлено, що рівень задоволення внутрішнього попиту на аналоги рослинного молока в Балканських країнах у 2021 р. становить лише 29,27 %. Водночас значна частка попиту задовольняється за рахунок постачання фальсифікованої

продукції на внутрішньому ринку Балканських країн. Питома вага України в обсягах експорту аналогів рослинного молока до Балканських країн становить лише 1 %. За таких умов можна стверджувати, що перспективним напрямом виходу на зарубіжні ринки компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ є постачання аналогів рослинного молока до Балканських країн.

5. Для потенційного експорту було вибрано 3 Балканські країни: Болгарія, яка набирає економічної потужності та відкриває свої ринки для укріплення міжнародних відносин; Албанія, яка має не надто потужні зовнішньоекономічні зв'язки з Україною та Чорногорія, яка є найменш розвинутою в економічному напрямі країною Балканського регіону. В результаті проведеного аналізу, доцільно вибрати першу країну – Болгарію, з високим попитом на дану продукцію, невеликою географічною віддаленістю та позитивними зрушеннями в економіці серед інших країн Балканського регіону.

6. Визначивши ефективність запропонованої експортної операції для СП «Вітмарк-Україна» ТОВ, можемо зробити висновок, що операція з постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» у плановому 2022 р. буде ефективною, на що вказує значення коефіцієнта ефективності 1,45, а економічний ефект від даної операції буде складати 1012028 тис.грн. Якщо ж порівняти цю експортну операцію з ефективністю реалізації партії злакових напоїв «Vega Milk» на національному ринку, то тут коефіцієнт ефективності буде становити 1,18, що значно нижче за показник для зовнішнього ринку. Таким чином, підприємству СП «Вітмарк-Україна» ТОВ варто спрямовувати свою продукцію на закордонні ринки, зокрема на зовнішній ринок однієї з балканських країн - Болгарії, для отримання більшого прибутку і, відповідно, більшої рентабельності продажу своєї продукції.

7. Аналіз показав, що з кожним роком після впровадження

заходів відбувається збільшення ефективності. Зокрема, обсяги чистого доходу від експорту рослинного молока «Vega Milk» у плановому 2023 р. зростуть на 3229,51 тис.грн., а у плановому 2024 р. – на 4306,01 тис.грн. Обсяги повних витрат від експорту рослинного молока «Vega Milk» у плановому 2023 р. зростуть на 2217,48 тис.грн., а у плановому 2024 р. – на 2956,64 тис.грн. Чистий прибуток від експорту рослинного молока «Vega Milk» у плановому 2023 р. зросте на 1012,03 тис.грн., а у плановому 2024 р. – на 1349,37 тис.грн.

8. Обґрунтовано, що програма удосконалення механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю є ефективною і принесе економію витрат та збільшення прибутку компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у планових 2023-2024 рр. Також варто зазначити, що диверсифікація експортної діяльності щодо постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» може розглядатись, як напрямок подальшої експансії компанії на ринки Балканського регіону. За умови впровадження програми прогнозований показник конкурентоспроможності компанії «Вітмарк-Україна» на 2023 рік порівняно з 2022 роком є на рівні 10,34, що є дещо вищим за результат прогнозу за умови відхилення всіх пропозицій – 9,97, що вказує на ефективність впровадження програми з покращення результатів міжнародної діяльності.

9. Доведено, що найбільш вагомими ризиками є наступні: ризик пошкодження упаковки та первинної тари; ризик погіршення військової агресії на Сході України; невиконання умов експортного контракту зовнішнім контрагентом; невідповідність запланованого ефекту ЗЕД тощо. Також варто зазначити, що диверсифікація експортної діяльності щодо постачання партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ до контрагента з Болгарії – компанії «VTS» може розглядатись, як напрямок подальшої експансії компанії на ринки Балканського регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Масляєва О.О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737> (дата звернення: 23.06.2022).
2. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001р. №12 / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 23.06.2022).
3. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягати стабільно високих результатів; пер. с англ. К. : Наш Формат, 2005. 715 с.
4. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва : ИНФРА-М, 2000. 311 с.
5. Савчук О. В. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. 2001. №12. С. 58-61.
6. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384 с.
7. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков. М.: ИНФРА-М, 1997. 316 с.
8. Суть конкуренції. Її види, форми та методи: веб-сайт. URL: https://lubbook.org/book_301_glava_41_1._Sutkonkuren%D1%81%D1%96%D1%97,_%D1%97%D1%97_v.html (дата звернення: 23.06.2022).
9. Колесник Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2010. С.3-7. URL: <http://www.rusnauka.com>(дата звернення: 23.06.2022).
10. Управління міжнародною конкурентоспроможністю:

підприємство – регіон: монографія. Ю.Г. Козак І.О. Уханова та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2019, 173 с.

11. Багрова І.В., Нефедова О.Г. Складові та фактори конкурентоспроможності. *Вісник економічної науки України*. 2007. №1 (11). С.11-14.

12. Дзеніс В.О., Дзеніс О.О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С.62-70.

13. Котельніков Д. І. Управління конкурентоспроможністю: навч. посібник. К.: Слово. 2004. 168 с.

14. Богацька Н. М., Цинкобур Д. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 599–603.

15. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник. Сімферополь: Таврія. 2007. С.91.

16. Брусник Д.О., Козак Ю.Г. Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства: веб-сайт. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/09/242.pdf> (дата звернення: 30.06.2022).

17. Хрущ Н.А., Желіховська М.В. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія. К.: Освіта України. 2010. 316 с.

18. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. М.: Гардарики, 2008. 296 с.

19. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства: веб-сайт. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1279/1.pdf> (дата звернення: 20.07.2022).

20. Тютюнникова С.В., Мельнік Л.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Конспект лекцій*. Х.: ХДУХТ. 2010. 186 с.

21. Станкевич А.А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. ПФ НУБіП України «КАТУ». URL: http://www.confcontact.com/2012_09_21/1_stankevich.html (дата звернення: 03.07.2022).
22. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств: монографія. Алчевськ: ДГМІ, 2002. 216 с.
23. Економічна енциклопедія: у трьох томах. / С.В. Мочерний. Київ.: Видавничий центр «Академія», 2002. Т. 3. 952с.
24. Климик Г.В. Петрик С.В. Проблеми вдосконалення механізму управління експортною діяльністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Економіка та управління АПК*, 2009. № 1 (66).
25. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. К.: Академвидав, 2007. 320 с.
26. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством Х., 2000. 432 с.
27. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. 368с.
28. Фоменок Д. Формирование и оценка экспортного потенциала промышленных предприятий. *Баковский весник*. 2011. № 10. С. 29-35.
29. Дунська А.Р. Фактори розвитку експортного потенціалу промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. С. 29–37.
30. Соколовська В. М. Формування експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. Національний університет харчових технологій. № 4, 2012.
31. Скриньковський Р. М., Клювак О. В., Процевят О. С. Діагностика експортного потенціалу підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. №4. С. 163-170.
32. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Основи, 1998. 390 с.

33. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навч. літ., 2006. 384 с.
34. Косенко С. В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2011.
35. Коваленко К.С. Диверсифікація товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності. Львів, 2017. URL:https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1359/dysertaciya_kovalenko.pdf (дата звернення: 20.07.2022).
36. Іванов Є.І. Теоретичні основи диверсифікації зовнішньої торгівлі. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-анвігатор»*. Випуск 4 (47). 2018. URL:http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/47_2018/04.pdf (дата звернення: 20.07.2022).
37. Стадник В.В., Йохна М.А., Соколюк Г.О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія Хмельницький: ХНУ, 2013. 202 с.
38. Офіційний сайт компанії СП «Вітмарк-Україна» ТОВ. URL: <https://vitmark.com/> (дата звернення: 21.09.2022).
39. Сайт компанії на офіційному сайті даних підприємств України YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22480087/ (дата звернення: 21.09.2022).
40. Каталог товарів категорії «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ. URL: <https://vegamilk.com/catalog/> (дата звернення: 21.09.2022).
41. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. Вип. 1 (44). С. 67-73.
42. Серединська В.М. Оцінювання конкурентоспроможності продукції в системі маркетингу. *Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги*. Тернопіль : Підручники і посібники, 2016. 244 с.
43. Ринок рослинного молока в Україні. URL: <https://pro->

consulting.ua/ua/pressroom/rynok-rastitelnogo-moloka-v-ukraine-dlya-teh-komu-ne-trebuetsya-posrednichestva-korovy (дата звернення: 26.09.2022).

44. Ринок рослинного молока в Україні: для тих, кому не потрібне посередництво корови. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-rastitelnogo-moloka-v-ukraine-dlya-teh-komu-ne-trebuetsya-posrednichestva-korovy> (дата звернення: 06.10.2022).

45. Названо основні тренди на ринку рослинного молока України. URL: <https://agroreview.com/content/nazvano-osnovni-trendy-na-rynku-roslynного-moloka-ukrayiny/> (дата звернення: 17.10.2022).

46. Попит на рослинне молоко в світі. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2020/04/03/popit-na-roslinne-moloko-zrostaye/> (дата звернення: 26.09.2022).

47. Згурська О.М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №13. С. 16–21.

48. Дроздова Ю.І. Диверсифікація як напрямок стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник ЖДТУ*. 2015. №74. С. 121-124.

49. Мельник О.Г., Смерека Л.В. Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. №1. С. 59-68.

50. Морщенок Т. С., Острик А. Ю. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С.45-53.

51. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

ДОДАТКИ ДОДАТОК А

Методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності



Рисунок А.1 – Основні методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано на основі [19]

ДОДАТОК Б

Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

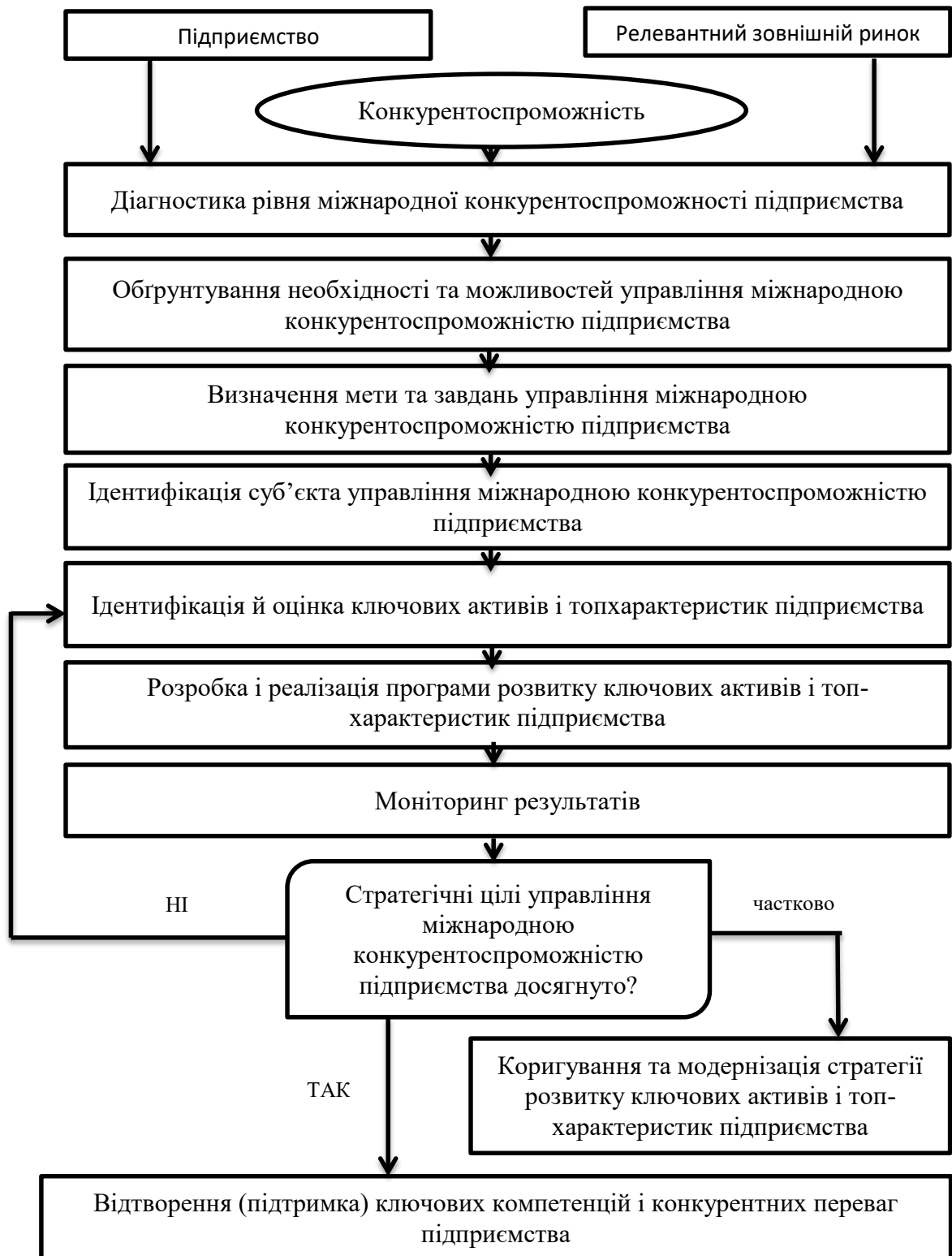


Рисунок Б.1 - Модель процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії

Джерело: [20]

ДОДАТОК В

SWOT-аналіз

Таблиця В.1 - SWOT-аналіз компанії «Вітмарк-Україна»

BC	ЗС	Можливості		Загрози		Оцінки
		1) Розширення об'ємів реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках;	3	1) Посилення соціально-економічної нестабільності в країні в зв'язку з політичною ситуацією;	2	
		2) Розширення номенклатури продукції та послуг, в т.ч. на експорт;	1	2) Наявність посиленого рівня конкуренції на іноземних ринках та посилення їх конкурентних переваг;	3	
		3) Розвиток інноваційного напрямку діяльності;	3	3) Значна залежність перспектив розвитку компанії від тенденцій агросектора та репутації України на іноземних ринках;	2	
		4) Залучення іноземних розробок та досвіду;	3	4) Зменшення платоспроможності внутрішніх суб'єктів ринку;	1	
		5) Акумуляція всіх ресурсів задля збільшення об'ємів збуту;	1	5) Зміна тенденції попиту в бік іншого продукту.	2	
		6) Стабілізація ціни на ринках;	2			
		7) Підвищення цін на інноваційні пропозиції та сировину;	1			
		8) Збільшення ефективності використання ресурсів;	3			
		9) Розробка нових видів продукції, покращення нових.	2			
Сильні сторони		СП		СП		
1) Значний досвід компанії на ринку;	3	- Втрата ресурсів та частки прибутку через зниження попиту на нових ринках на наявні види продукції, неправильний вибір ринку, відсутність попереднього аналізу та дослідження майбутніх показників;	- Втрата клієнтів через складнощі з взаємодією, вчасним наданням технічної підтримки споживачам через нестабільність діяльності компанії під час воєнного стану;			
2) Налагоджена мережа постачальників та дистриб'юторів;	3					
3) Широкий асортимент продукції;	2	- Втрата частки прибутку через невдалу маркетингову політику та позиціонування товарів на окремих ринках;	- Закриття точок продажу чи філій в різних країнах через складнощі з управлінням різних представництв в іноземних компаніях, їх відповідність цілям та завданням компанії.			
4) Відома торгова марка;	2					
5) Стабільність якості продукції;	3	- Втрати прибутку від споживачів на нових ринках та нових умовах через неконкурентну ціну.	СА			
6) Наявність консультаційного супроводу та навчальної програми для клієнтів;	2					
7) Надання комплекс послуг з технічної підтримки;	2	- Збільшити обсяги продажу та отримати прибуток від здобутої частки ринку в нових країнах та через нових партнерів;	- Отримати прибуток від нових точок збуту, налагодження як довгострокових відносин з великими підприємствами, так і тимчасовий контакт з окремими споживачами через дистриб'юторів та точки продажу;			
8) Найбільш розгалужена мережа регіональних представництв;	2					
9) Високе ресурсне забезпечення;	2	- Отримати конкурентну перевагу та прибуток від нових споживачів шляхом впровадження інноваційних розробок виробництва та тестування якості продукції.	- Зростання рентабельності продажу шляхом зменшення собівартості окремих видів продукції шляхом впровадження нових енергозберігаючих та ощадливих технологій, таким чином зменшити ціну для споживача.			
10) Наявність інноваційних пропозицій.	1					

Продовження таблиці В.1

Слабкі сторони	Оцінки	СП	СП
1) Обмеженість потенціалу розвитку у вищому ціновому сегменті, представленим в новітніх розробках;	2	- Збільшення витрат через неефективне використання ресурсів	- Втрата споживачів через низький рівень лояльності до продукції та послуг через недостатність досвіду в інноваційній діяльності;
2) Брак обігових коштів;	1	збільшення цін на продукцію або втрати прибутку підприємства;	- Втрата споживача через впровадження інноваційних проєктів конкурентами, що формують нові конкурентні переваги продукції даного сегменту.
3) Вплив сезонності на попит продукції;	2	- Втрата прибутку через появу нових перешкод для поширення широкого асортименту товарів та послуг.	
4) Багато конкурентів в одному ціновому та продуктовому сегменті;	3		
5) Дисбаланс рентабельності різних груп продукції;	2	СА	СА
6) Слабка маркетингова політика;	2	- Досягнення високої частки прибутку від нових шляхів збуту компанії, шляхом використання нової маркетингової політики;	- Покращення якості продукції шляхом поліпшення умов виробництва через оновлення застарілих основних засобів;
7) Наявність витрат диверсифікації;	1		- Збільшення продуктивності праці через зниження плинності кадрів за рахунок розвитку системи оплати праці, забезпечення підвищення кваліфікації персоналу;
8) Відсутність сталої системи планування.	2	- Зменшити операційні витрати шляхом внесення корисних змін в операційне управління та у виробничу сферу. Цього можна досягти через проведення курсів підвищення кваліфікації, обмін знаннями з іноземними виробниками, навчання та практика працівників.	- Отримання прибутку від реалізації інвестиційних проєктів для збільшення лояльності до компанії та розширення сфер впливу.

Розроблено автором

ДОДАТОК Г

Конкурентний лист експортної поставки

Таблиця Г.1 - Конкурентний лист експортної поставки партії злакових напоїв «Vega Milk» СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

№	Етапи приведення цін та зміст поправок, що вносяться	Умови майбутнього контракту	Конкурентні матеріали					
			Литовська компанія «Cond»		Турецька компанія «Turksel»		Молдовська компанія «Vivo»	
			дані	поправки	дані	поправки	дані	поправки
0	Ціна у валюті		2,1 €		2,6 \$		2,8 \$	
	Валютний курс на момент складання		34,87		26,87		29,45	
1	Ціна у єдиній валюті	Євро	2,1		2,0		2,3	
2	Приведення за комерційними умовами							
2.1	Поправка на інфляцію, К ₁	кінець 2021	2020	+ 0,22 €	2019	+ 0,13 €	серпень 2021	- 0,07 €
2.2	Поправка на базисні умови поставки, К ₂	FOB Одеса	FCA Вільнюс	- 0,15 €	DAP Стамбул	+ 0,01 €	CIF Кишинів	- 0,19 €
2.3	Поправки на умови оплати, К ₃	Акредитив	100 % передплата	+ 0,26 €	Акредитив	-	Акредитив	-
2.4	Поправки на кількість, К ₄	50 000	25 000	-	70 000	- 0,2 €	60 000	- 0,18 €
2.5	Поправка на виторгування, К ₅	ЗТК	Оферта	- 0,21 €	ЗТК	-	ЗТК	-
2.6	Сумарні поправки на комерційні умови		-	+ 0,12 €	-	- 0,01 €	-	- 0,30 €
3	Приведена ціна за комерційними умовами		-	2,22 €	-	1,99 €	-	2,0 €
4	Середня ціна		2,07 €					

Розроблено автором

ДОДАТОК Г

Реєстр ризиків

Таблиця Г.1 – Реєстр ризиків програми удосконалення механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

Ідентифікація ризику		Аналіз ризику			Реагування			Резерв	
Ризик	Причина	Імовірність	Вплив	Ранг	Міра	Тригер	Відповідальний	Час	Гроші
Ризик втрати якості та споживчих властивостей в процесі транспортування продукції, що постачається на експорт	Організаційні/технічні	0,5	0,8	С	Відповідальність при виборі транспортної компанії; перевірка якості перед та після транспортування	Втрата якості продукції, витрати коштів на рекламачії	Менеджер, логістик, працівники транспортного відділу	Збільшення на 15-20%	Збільшення на $\leq 10\%$
Ризик пошкодження упаковки та первинної тари	Організаційні/технічні	0,7	0,6	В	Відповідальність при виборі транспортної компанії; перевірка якості перед та після транспортування	Втрата якості продукції, витрати коштів на рекламачії	Менеджер, логістик, працівники транспортного відділу	Збільшення на 15-20%	Збільшення на 10%
Невиконання умов експортного контракту зовнішнім контрагентом	Організаційні	0,6	0,6	С	Відповідальність при виборі контрагенту, перевірка договору; страхування	Штрафні санкції, судові витрати, витрати часу	Менеджер юридичного відділу	Збільшення на 5-10 %	Збільшення на 5-15%

Продовження таблиці Г.1

Валютний ризик	Фінансові/економічні	0,3	0,4	Н	Вибір оптимальних валютних умов контракту, управління валютним ризиком	Втрата частки коштів на різниці валютних курсів	Менеджер, фінансист	Збільшення на 5-10%	Збільшення на 10-20%
Ризик реального падіння експортної ціни на зовнішніх ринках	Фінансові/економічні	0,3	0,2	Н	Пошук вигідних умов; аналіз експортних цін на ринку	Втрати можливої вигоди	Менеджер, економіст	Збільшення на 5-15%	Збільшення на 10-15%
Ризик погіршення військової агресії на Сході України	Військово-політичні/зовнішні	0,8	0,6	В	Аналіз військової ситуації в країні, вибір безпечних транспортних маршрутів, страхування	Невиконання умов договору, фізичне знищення товару	Менеджер, економіст	Збільшення на 20-50 %	Збільшення на 30-50%
Невідповідність запланованого ефекту ЗЕД	Фінансові/економічні	0,6	0,6	С	Перевірка за кожним етапом впровадження ефекту, навчання працівників, залучення іноземного досвіду	Відсутність змін оптимізації; відсутність зацікавленості працівників	Менеджер, всі працівники	Збільшення на 5-30 %	Збільшення на 10-20%
Ризик зниження обсягів експорту продукції компанії	Організаційні/статистичні/фінансові	0,2	0,8	В	Моніторинг стану ринку, маркетингові заходи, розширення ринків збуту	Зменшення частки експорту продукції	Менеджер, економіст, працівники	-	Збільшення на 10-30%

Розроблено автором