

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

«На правах рукопису»  
УДК 339.944

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

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

**на тему: «Розробка стратегії реалізації міжнародного проекту  
на підприємстві»**

**Виконав:**

здобувача 2-го курсу, групи УЗ-з1 1мп  
РОМАНЦОВ Дмитро Олегович

\_\_\_\_\_

**Науковий керівник:**

доцент кафедри менеджменту підприємств,  
к.е.н., доц. ДЕРГАЧОВА Ганна Михайлівна

\_\_\_\_\_

**Рецензент:**

доцент кафедри міжнародної економіки,  
к.е.н., доц. САВЧЕНКО Сергій Миколайович

\_\_\_\_\_

*Засвідчую, що у цій  
магістерській дисертації немає  
запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань  
Здобувач \_\_\_\_\_*

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  
«    » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ЗАВДАННЯ  
на магістерську дисертацію студенту  
РОМАНЦОВУ ДМИТРУ ОЛЕГОВИЧУ**

**1. Тема дисертації «Розробка стратегії реалізації міжнародного проекту на підприємстві»,**

науковий керівник дисертації ДЕРГАЧОВА Ганна Михайлівна, доцент кафедри менеджменту підприємств, к.е.н., затверджені наказом по університету від 10.11.2022 року № 4144-с.

**2. Строк подання студентом дисертації: 09.12.2022 року.**

**3. Об'єкт дослідження:** зовнішньоекономічна діяльність підприємства

**4. Предмет дослідження:** науково-практичні рекомендації щодо розробки стратегії реалізації міжнародного проекту на підприємстві.

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### ***а) теоретико-методологічна частина:***

- розглянути сутність стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- визначити місце стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності у системі стратегічного планування підприємства;
- узагальнити науково-практичні підходи до розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

### ***б) дослідницько-аналітична частина:***

- проаналізувати господарсько-економічну діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» ;
- оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- виокремити передумови удосконалення стратегії розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод»;

### ***в) проектно-рекомендаційна частина:***

- сформулювати науково-практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- розробити проєкт розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- оцінити та спрогнозувати витрати та ризики запропонованого проєкту.

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

1. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності у системі стратегічного планування підприємства.
2. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод».
3. Структура реалізованої продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод»
4. Ключові регіони експорту української молочної продукції у 2021 році
5. Етапи реалізації запропонованого міжнародного проєкту
6. Культурна дистанція між Україною та Німеччиною за моделлю Хофстеде
7. Процес виробництва згущеного молока
8. Динаміка світового ринку згущеного молока, 2017 – 2021 роки, млн дол США
9. Основні імпортери згущеного молока у 2021 році
10. Фактори впливу на процес міжнародного сегментування ринків
11. Прогноз доходу від експортної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

## **7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:**

1. Тези доповіді «Культурні особливості в управлінні міжнародним проєктом на підприємстві», 2022 р.

## **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 досліджуваної тематики                       | 01.11.2021-28.02.2022                            |          |
| 2.    | Розгляд теоретичних основ досліджуваної тематики та надання на перевірку першого розділу                         | 01.03.2022-01.04.2022                            |          |
| 3.    | Надання характеристики господарської діяльності підприємства                                                     | 02.04.2022-15.09.2022                            |          |
| 4.    | Аналіз господарської діяльності підприємства та напрямів досліджуваної тематики                                  | 16.09.2022-02.10.2022                            |          |
| 5.    | Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи                                                        | 03.10.2022-24.10.2022                            |          |
| 6.    | Розроблення практичних рекомендацій для покращення господарської діяльності підприємства за напрямом дослідження | 25.10.2022-31.10.2022                            |          |
| 7.    | Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій та 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 \_\_\_\_\_

Дмитро РОМАНЦОВ

Науковий керівник \_\_\_\_\_

Ганна ДЕРГАЧОВА

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Розробка стратегії реалізації міжнародного проекту на підприємстві» містить 94 сторінки, 20 таблиць, 14 рисунків. Перелік посилань нараховує 42 найменування.

**Актуальність теми дослідження** зумовлена необхідністю пристосування діяльності підприємств до умов війни, потребою пошуку шляхів відновлення міжнародної діяльності на доступних ринках. Стратегія реалізації міжнародного проекту на підприємстві може допомогти підприємству вийти з кризи та відновити прибутковість.

**Метою дослідження** є розроблення стратегії реалізації міжнародного проекту на підприємстві

**Об'єктом дослідження** є зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

**Предметом дослідження** є науково-практичні рекомендації щодо розробки стратегії реалізації міжнародного проекту на підприємстві.

**База дослідження** Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод».

**Методи дослідження.** В процесі написання даної роботи використовувалися різні загальнонаукові методи дослідження. На початку відбувся збір необхідної інформації з теми дослідження, серед яких навчальна та наукова література, законодавство України, статистична інформація та інформація отримана з мережі Інтернет. Далі використовувався метод упорядкування та групування отриманих даних, після цього вони піддавалися аналізу та синтезу, логічному викладі із застосуванням графічних та табличних методів відображення інформації.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у тому що удосконалено теоретичні засади розробки стратегії реалізації міжнародних проектів на основі врахування культурних відмінностей між вітчизняним підприємством та іноземною компанією партнером.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження, наведені в даній роботі можуть стати підґрунтям для реалізації міжнародних проектів на досліджуваному підприємстві, а також для інших молочних підприємств України. Реалізація подібного міжнародного проекту є особливо актуальною під час кризи та невизначеностей у здійсненні постачання продукції на міжнародні ринки.

**Апробація результатів роботи.** За результатами дослідження дипломної магістерської роботи опубліковано 1 статтю Романцов Д. О. Культурні особливості в управлінні міжнародним проектом на підприємстві, Шістдесят дев'яті економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні нау, 2022.

**Ключові слова.** Зовнішньоекономічна діяльність, експорт, міжнародний проект, стратегія, стратегічне планування, стратегія реалізації міжнародного проекту.

## ABSTRACT

Master's thesis on the topic: "Development of a strategy for the implementation of an international project at the enterprise" contains 94 pages, 20 tables, 14 figures. The list of links includes 42 names.

The relevance of the research topic is due to the need to adapt the activities of enterprises to the conditions of war, the need to find ways to restore international activity on available markets. The strategy of implementing an international project at the enterprise can help the enterprise to get out of the crisis and restore profitability.

**The purpose** of the study is to develop a strategy for the implementation of an international project at the enterprise

**The object of the study** is the foreign economic activity of the enterprise.

**The subject of the study** is scientific and practical recommendations for the development of an international project implementation strategy at the enterprise.

**The basis** of the study is the company with additional responsibility "Yagotyn Oil Plant".

**Research methods.** In the process of writing this work, various general scientific research methods were used. At the beginning, the necessary information on the topic of the study was collected, including educational and scientific literature, legislation of Ukraine, statistical information and information obtained from the Internet. Next, the method of organizing and grouping the received data was used, after which they were subjected to analysis and synthesis, logical presentation using graphical and tabular methods of displaying information.

**The scientific novelty** consists in the fact that the theoretical principles of developing a strategy for the implementation of international projects have been improved on the basis of taking into account the cultural differences between the domestic enterprise and the foreign partner company.

**Practical significance of the obtained results.** The results of the research presented in this work can become the basis for the implementation of international projects at the investigated enterprise, as well as for other dairy enterprises of Ukraine. The implementation of such an international project is especially relevant during the crisis and uncertainties in the supply of products to international markets.

**Approbation of work results.** According to the research results of the master's thesis, 1 article was published Romantsov D. O. Cultural features in the management of an international project at the enterprise, Sixty-ninth economic and legal discussions. Series: Social and humanitarian sciences, 2022.

**Keywords.** Foreign economic activity, export, international project, strategy, strategic planning, international project implementation strategy.

## 3MICT

8

11

11

19

29

36

38

38

49

57

60

61

61

70

83

87

89

93

## ВСТУП

Сучасний рівень розвитку суспільства та глобалізаційні процеси справляють великий вплив на вихід підприємств на зовнішні ринки. Ведення діяльності за межами власної держави дозволяє підприємствам збільшити обсяги збуту, отримувати більший прибуток, наповнювати валютні резерви. Реалізація міжнародних проєктів все більше приваблює підприємства з різних галузей економіки, вони дозволяють залучати іноземний інвестиційний капітал, розширювати ринки збуту, знаходити партнерів для науково – дослідних робіт та інше.

Однак, останні події в Україні значно зменшили кількість та обсяги міжнародних проєктів або ж поставили частину з них на паузу. Адже російсько – українська війна вже десятий місяць становить загрозу для успішної міжнародної діяльності. Зруйновано логістичні шляхи на багато іноземних ринків, існує загроза знищення товарів чи зупинка виробництва через руйнування енергетичної системи України. В даних умовах, підприємствах як ніколи раніше, необхідно знаходити шляхи отримання прибутку та продовження функціонування. Стратегія реалізації міжнародних проєктів може бути одним із варіантів виходу вітчизняних підприємств з кризи в якій вони опинилися.

Питаннями дослідження розвитку міжнародних проєктів підприємства та особливостям їх реалізації займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: І. Багрова, Л. Батченко, В. Власюк, В. Гриньова, А. Градов, М. Дідківський, О. Кіреєв, О. Кириченко, Ю. Козак, В. Козик, А. Кредісов, Л. Ліпич, Ю. Макогон, О. Мельник, А. Мокій, В. Новицький, Л. Стровський, І. Фамінський, Т. Циганкова, О.Чугай тощо.

Метою роботи є розроблення стратегії реалізації міжнародного проєкту на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були поставлено та вирішено наступні завдання:

- визначити сутність міжнародного проєкту та стратегій його реалізації;
- розкрити сутність управління реалізацією міжнародного проєкту на підприємстві;
- виокремити особливості розробки стратегії реалізації міжнародного проєкту;
- провести діагностику бізнес – середовища підприємства та його господарської діяльності;
- проаналізувати ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- виявити проблемні аспекти в управлінні міжнародними проєктами на підприємстві;
- надати науково – практичні рекомендації щодо розробки стратегії реалізації міжнародного проєкту на підприємстві;
- охарактеризувати реалізацію міжнародного проєкту по виготовленню нової продукції;
- спрогнозувати вплив запропонованих заходів на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є науково-практичні рекомендації щодо розробки стратегії реалізації міжнародного проєкту на підприємстві.

База дослідження – Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод».

Методи дослідження. В процесі написання даної роботи використовувалися різні загальнонаукові методи дослідження. На початку відбувався збір необхідної інформації з теми дослідження, серед яких навчальна та наукова література, законодавство України, статистична інформація та інформація отримана з мережі Інтернет. Далі використовувався метод упорядкування та групування отриманих даних, після цього вони

піддавалися аналізу та синтезу, логічному викладі із застосуванням графічних та табличних методів відображення інформації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому що удосконалено теоретичні засади розробки стратегії реалізації міжнародних проєктів на основі врахування культурних відмінностей між вітчизняним підприємством та іноземною компанією партнером.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження, наведені в даній роботі можуть стати підґрунтям для реалізації міжнародних проєктів на досліджуваному підприємстві, а також для інших молочних підприємств України. Реалізація подібного міжнародного проєкту є особливо актуальною під час кризи та невизначеностей у здійсненні постачання продукції на міжнародні ринки.

Апробація результатів роботи. За результатами дослідження дипломної магістерської роботи опубліковано 1 тези на тему Романцов Д. О. Культурні особливості в управлінні міжнародним проєктом на підприємстві, Шістдесят дев'яті економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки, 2022.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ПРОЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1. Сутність міжнародного проекту та стратегії його реалізації**

Глобалізація принесла нам більш інтегровану та взаємозалежну світову економіку і, отже, створює все більшу кількість міжнародних проектів, тобто проектів, які виходять за межі національних кордонів щодо мети проекту або національності зацікавлених сторін. Однак опитування показують лише 40% успіху міжнародних зусиль. Можна подумати, що стандартні методи управління проектами можна застосувати в рамках цих проектів, оскільки це досить успішно в національному масштабі. Але міжнародні проекти викликають багато різних питань, які не охоплюються стандартними методами. Однією з найскладніших проблем, з якою доводиться стикатися компаніям, є культурні відмінності. Люди не мають однакового сприйняття влади, щастя, графіка чи командної роботи, і це може мати величезний вплив на успіх проекту.

Серед форм міжнародного співробітництва проектна діяльність, на наш погляд, постає як найбільш перспективна та унікальна форма інтегративного характеру, що акумулює всередині себе різні види міжнародного співробітництва та продукує до життя нові змісти. Міжнародний проект у термінології управління проектами визначається як повний, завершений цикл продуктивної інноваційної діяльності групи країн. Проект (дослівно «кинутий вперед») – «це обмежена в часі цілеспрямована зміна окремої системи з встановленими вимогами до якості результатів, можливими рамками витрати коштів та ресурсів та специфічною організацією» [1].

Наведемо ще одне визначення, дане Німецьким інститутом стандартизації DIN: «Проект — це план, який, як правило, характеризується сукупністю виняткових умов, наприклад, зазначенням мети, тимчасовими, фінансовими, кадровими та іншими обмеженнями, відокремлений від інших

заходів. Передбачається створення спеціальної організації для реалізації проекту».

У межах портфеля проектів компанії реалізуються різні типи проектів. Це можуть бути і проекти спрямовані на отримання прибутку та проекти спрямування на розвиток компанії. Застосовувати однакові інструменти методи та моделі проектного управління для керування різними типами проектів не раціонально. Це призводить до виникнення більшої плутанини, конфліктів та необхідності реалізовувати непотрібну роботу.

Введення класифікації дозволить виділити процеси, інструменти, методи проектного управління для різних типів проектів. Це дає можливість незалежно розвивати різні методи та інструменти проектного управління у компанії. В результаті в компанії виробляється своя унікальна методологія, яка враховує всі особливості компанії та її клієнтів [2].

Класифікація за сферами діяльності визначає технологію реалізації проекту, фази проектів та етапи реалізації проектів. У компанії кожного типу проектів розробляє шаблон реалізації. Класифікація за розмірністю проектів визначає технологію розбиття проектів на групи та програми. Рівень класифікації обсягу фінансування проекту залежить від обсягів витрат проектів компанії. Чим більший бюджет проекту, тим більшим обсягом грошей ризикує компанія при його реалізації. Класифікація по призначенню проекту визначає ключові цілі та результати проектів. Класифікація по тривалості дозволяє розділити проекти на групи залежно від тривалості. Наприклад, пропонується три групи із середніми параметрами тривалості. Класифікація за географічним принципом впливає на методи взаємодії у проектах. Класифікація за рівнем організації впливає на рівні управління проектом.

Таблиця 1.1 Класифікація проектів

| Ознака класифікація              | Типи проектів  | Характеристика                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За сферами діяльності            | Технічні       | Технічні проекти спрямовані на створення фізичного продукту проекту із чітко визначеними технічними параметрами.                                                                                                                 |
|                                  | Організаційний | Організаційний проект спрямований на зміну організаційної структури та процесів організації. Цей тип проектів часто реалізується з розвитку організації.                                                                         |
|                                  | Економічний    | Економічні проекти спрямовані отримання прибутку підприємства з допомогою реалізації товарів чи активів підприємства.                                                                                                            |
|                                  | Соціальний     | Соціальні проекти не несуть прибутку, але допомагаю компанії зменшити соціальний статус компанії та довіри від клієнтів. Соціальні проекти можуть бути спрямовані на співробітників компанії для підвищення їхнього рівня життя. |
|                                  | Змішаний       | Змішані проекти включають відразу кілька елементів з вище викладених типів.                                                                                                                                                      |
| За розміром                      | Монопроекти    | Монопроекти це окремі проекти, що реалізуються поза програмами компанії.                                                                                                                                                         |
|                                  | Мультипроекти  | Мультипроект це комплексний проект окремих монопроектів, що складаються їх, спрямованих на отримання складного інноваційного результату. Мультипроекти об'єднують різні типи проектів, спрямовані на досягнення однієї мети      |
|                                  | Мегапроекти    | Мегапроекти це багато цільова комплексна програма, що збіднює мультипроекти різної складності і спрямованих на досягнення різних цілей. Мегапроекти об'єднують кілька мультипроектів на спрямованих на реалізацію групи цілей.   |
| За обсягами фінансування проекту | Малі           | До малих проектів можуть належати проекти до 10 000 грн. Проекти, що належать до даного класу, можуть бути узгоджені на рівні керівника департаменту або директора філії компанії.                                               |
|                                  | Середні        | До середніх проектів можуть належати проекти від 10 000 грн. до 50000 грн. Проекти, що належать до даного класу, повинні бути узгоджені на рівні виконавчого директора компанії.                                                 |
|                                  | Великі         | До великих проектів можуть належати проекти від 50 000 грн. Проекти, що належать до даного класу, повинні бути узгоджені на раді директорів компанії.                                                                            |

## Продовження таблиці 1.1

|                                            |                                            |                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За призначенням проекту                    | Інвестиційний                              | Інвестиційний проект спрямований на розвиток активів компанії. Для проектів обов'язковим є бізнес-план, що описує прибуток та витрати проекту.                                               |
|                                            | Інноваційний                               | Інноваційний проект спрямовано створення та/або розвиток товарів та послуг компанії.                                                                                                         |
|                                            | Науково – дослідницький                    | Проекти наукових дослідників з розробки нових продуктів та нових технологій.                                                                                                                 |
|                                            | Навчально – освітній                       | Навчально-освітні проекти спрямовані на підвищення компетенції працівників компанії у предметній галузі.                                                                                     |
|                                            | Змішаний                                   | Змішані проекти містять елементи різних зазначених вище типів.                                                                                                                               |
| Класифікація за тривалістю проекту         | Короткостроковий – до 1-го року.           | Для проектів даного типу ми рекомендуємо тривалість періодів планування та реалізації не більше тижня. Деталізація завдань проекту до тривалості від 1 дня до 5 днів.                        |
|                                            | Середньостроковий - від 1-го до 3-х років. | Для проектів даного типу ми рекомендуємо тривалість періодів планування та реалізації понад тиждень до місяця. Деталізація завдань проекту до тривалості від 5 дня до 10 днів.               |
|                                            | Довгостроковий – понад 3 роки.             | Для проектів даного типу ми рекомендуємо тривалість періодів планування та реалізації більше місяця. Деталізація завдань проекту до тривалості від 10 дня до 20 днів.                        |
| Класифікація за географічною ознакою       | Проект реалізується в межах якогось міста  | Команда проекту знаходиться в рамках одного міста. Задля реалізації проектів цього типу досить класичних методів взаємодії.                                                                  |
|                                            | Регіональний проект                        | Члени команди проекту знаходиться в межах одного регіону чи країни. Для реалізації проектів цього типу необхідно застосування додаткових методів та інструментів взаємодії.                  |
|                                            | Міжнародний проект                         | Члени команди проекту знаходяться в декількох країнах.                                                                                                                                       |
| За рівнем організації (всередині компанії) | Локальні                                   | Локальний проект реалізується у межах портфеля проектів окремо функціонального підрозділу чи філії компанії. Локальний проект використовує лише ресурси функціонального підрозділу чи філії. |
|                                            | Корпоративні                               | Корпоративний проект реалізується у межах загального проекту компанії. Корпоративний проект використовує корпоративні ресурси компанії                                                       |

Джерело: складено автором на основі [2]

У процесі розвитку технологічної зрілості підприємства у галузі проектного управління, виробляються специфічні підходи, до управління різними типами проектів. Введення класифікації у портфелі проектів компанії дозволяє визначати перелік специфічних процесів, методів, підходів та інструментів управління. Кожен їх класифікаторів впливає вибір необхідних елементів управління у однієї чи кількох областях знань проектного управління.

Класифікація у сфері діяльності визначає: процеси інтеграції з ключовими процесами компанії, ієрархічну структуру завдань та продуктів проекту, підходи до проведення процедур укладання контрактів, визначає методику роботи ризиків проекту залежно від продуктів проекту, а також вимоги якості, що використовуються під час управління проектом.

Класифікація за розмірністю визначає: як правильно планувати терміни та управляти часом у проекті, наскільки детально планувати використання ресурсів компанії у проекті, а також як часто та детально реалізовувати завдання з контролю якості.

Класифікація за обсягом фінансування визначає: процеси фінансування та бюджети з яких здійснюватиметься фінансування, а також рівень фінансових ризиків та обсяги страхування з яким доведеться зіткнутися керівнику проекту.

Класифікація за рівнем організації визначає інструменти та методи взаємодії як між учасниками команди проекту, так і між зовнішніми зацікавленими сторонами проекту.

Отже, міжнародний проект це проект, розроблений за межами країни походження організації, що надає послуги чи реалізовує продукцію або спільно з іноземними партнерами. Це проекти з різними особливостями, такими як мова, правова та фіскальна база, які вимагають певних навичок.

В управлінні міжнародним проектом, керівник проекту не може ігнорувати аспекти відмінностей робочих команд у всьому світі. Серед них виділяються культурні відмінності, оскільки вони є найскладнішими

ознаками, з якими потрібно мати справу в складному робочому середовищі, яке включає в себе кілька країн [3].

Наприклад, існує величезна видима культурна полярність між Індією та Америкою. Якщо керівник проекту за участю цих країн зневажає цей контраст, він/вона може спричинити значний ризик або невдачу.

Прикладом культурних відмінностей у міжнародних проектах є країни, які цінують довгострокові проекти (наприклад, китайці) проти тих, які цінують роботу на концертах/контрактах (наприклад, американці). І якщо проект включає обидві ці країни, під час виконання проекту необхідно врахувати певні аспекти та врахувати їх у пріоритеті.

Наведемо основні характеристики міжнародного проекту (рис. 1.1).

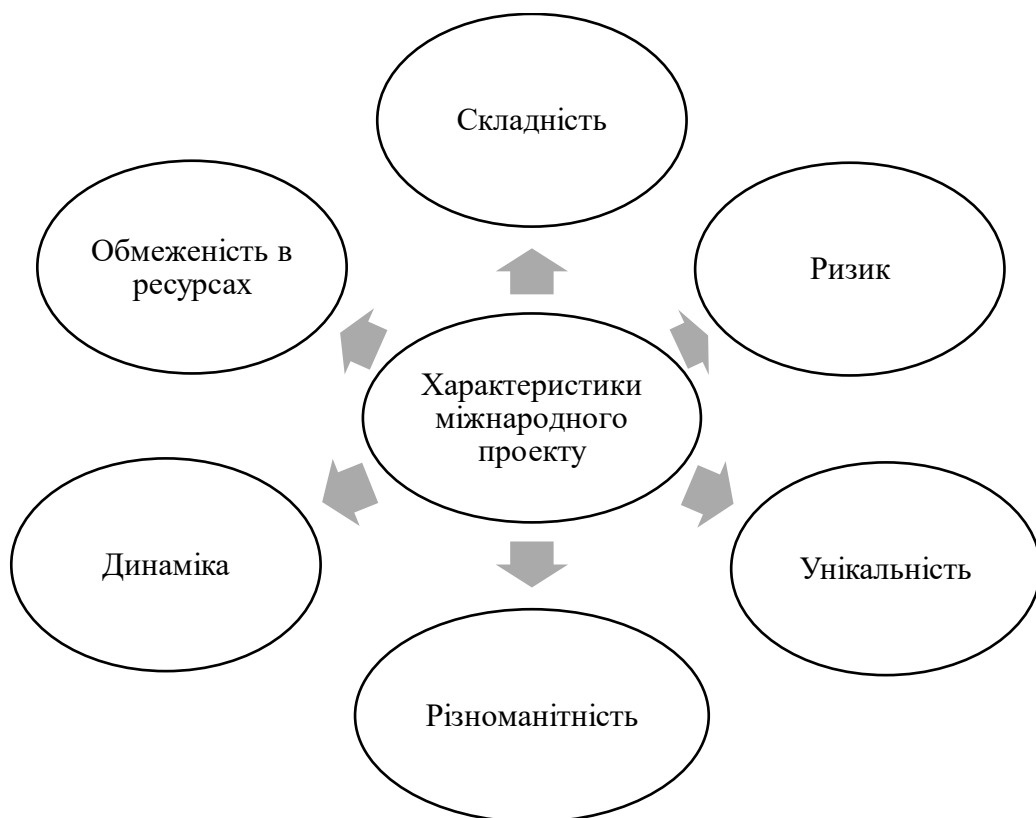


Рис. 1.1 Характеристики міжнародного проекту

Джерело: [4]

**Складність.** Ці проекти мають спільну головну характеристику: це складні проекти. У цьому випадку складність більше зумовлена

організаційними та географічними причинами. Менеджер стикається з безліччю взаємозалежностей і зацікавлених сторін, поширених по всьому світу. Він повинен знайти адекватну структуру, щоб впоратися із взаємозалежними взаємодіями, а також яка б дозволяла спілкуватися в різних часових поясах. Насправді, складність цих проектів є однією з причин, чому стандартні методи управління не працюють належним чином.

**Ризик.** Через цю складність ще однією характеристикою є ризик. У більшості цих проектів, особливо в галузі будівництва, очікуються перевитрати бюджету та планування. Це також часто зустрічається в стандартних проектах, але фактор невизначеності набагато вищий у Міжнародному проекті, оскільки більша ймовірність виникнення політичної нестабільності в одній із залучених країн або зміни уряду та нової політичної лінії.

**Унікальність.** Міжнародні проекти мають унікальні цілі, і в більшості випадків не потрібно шукати колишніх прикладів. Контексти, в яких вони відбувалися, досить різні: країни мають різні культури, соціальні та політичні структури, технологічний рівень або різне ставлення до стійкості, наприклад.

**Різноманітність.** Ще одна особливість цих проектів – різноманітність. Культурні відмінності є однією з найбільших проблем, з якими доведеться зіткнутися менеджерам. Організаційні структури можуть відрізнятися серед представників різних національностей, а також мов, якими розмовляють. Також освіта та соціальне походження можуть мати величезний вплив на робочі звички зацікавлених сторін. Тому керівники повинні враховувати це різноманіття [4].

**Динаміка.** Вони також можуть зіткнутися з численними та раптовими змінами в рамках проекту. Щоб врахувати ризики або нові можливості, з якими може зіткнутися проект, менеджери повинні швидко приймати правильні рішення. Прикладом будівельного проекту може бути банкрутство субпідрядника або нове положення про будівельний майданчик.

Обмежені ресурси. Більше того, більший обсяг проекту передбачає також більше ресурсів, необхідних, особливо щодо часу на планування, грошей на транспортні та координаційні зусилля. Іншим обмеженим ресурсом є персонал: справді важко знайти персонал з належними навичками для управління мовним та міжкультурним розмаїттям.

Стратегія реалізації міжнародних проєктів – це взаємозв'язаний комплекс дій, які здійснює підприємство для досягнення цілей міжнародного проєкту з урахуванням власного ресурсного потенціалу, факторів і обмежень зовнішнього середовища. Всі складові стратегії повинні бути об'єднані і сумісні між собою [5].

Основними стратегіями міжнародних проєктів є здійснення експортної та імпоротної діяльності, окрім цього можлива спільна підприємницька діяльність, котра передбачає поєднання зусиль вітчизняного підприємства із ресурсами комерційних підприємств країни партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей. Різновидами стратегії міжнародного проєкту спільної підприємницької діяльності є створення підприємства спільного володіння, виробництво за контрактом, управління за контрактом та ліцензування. Окрім цього, можливі стратегії прямого інвестування, цей спосіб реалізації міжнародного проєкту передбачає інвестування капіталу в створення за кордоном власних складальних або виробничих підрозділів, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до міжнародної діяльності.

Усі ці характеристики показують, чому міжнародні проєкти відрізняються від стандартних. Стандартні методи управління не можуть вирішити труднощі, пов'язані з міжнародними проєктами, особливо щодо обсягу, мети, основних зацікавлених сторін та інтенсивності ризику. Тому необхідно розробляти нові методи та інструменти.

## 1.2. Управління реалізацією міжнародного проєкту на підприємстві

У міжнародній практиці існує три найбільш популярних підходи управління проєктами, які є основними системами навчання та сертифікації в цій області. Це підхід Інституту Управління Проєктами (Project Management Institute), стандарт PMBOK (Project Management Baseof Knowledge) — ця методологія є американським національним стандартом в галузі управління проєктами, та методологія Міжнародної Асоціації Управління Проєктами IPMA (International Competence Baseline), яка базується в Швейцарії.

Якщо порівняти зазначені методології, можна відзначити два принципово відмінних підходи — "європейський підхід" (стандарти IPMA) та "американський підхід" (стандарти PMI та PMBOK). Згідно з положеннями методології IPMA, під об'єктами управління ро зуміють програми, системи, організації та проєкти, яким притаманні певні стадії життєвого циклу. Суб'єкти управління — це всі залучені у проєкт або програму проєктів сторони, які працюють над ним, або зацікавлені в його результатах. Процеси управління включають ініціювання проєкту, його всебічне планування, організацію виконання та відповідний контроль, аналіз та корекцію планів і дій у ході просування проєкту і, нарешті, закриття проєкту або його певного етапу. Крім того, в методології IPMA виділяються функції і рівні управління проєктами. Функції передбачають управління змістом, строками, витратами, якістю, вартістю; управління персоналом та комунікаціями; управління за купівлями та контрактами; управління змінами. Рівні — стратегічний, тактичний (оперативний), тимчасовий тощо [5].

Згідно з американським підходом, життєвий цикл проєкту поділяється на процеси, і як наслідок, інструменти діляться на групи. Для більш детальної структуризації застосована модель, наведена в інструкції зі зводу знань PMBOK, згідно з якою, всі інструменти можна розділити на 3 групи, згідно з відповідними етапами.

1. Формування і вирівнювання — група процесів, призначена ідентифікувати, класифікувати і оцінити проект. Ця група відноситься до етапу ініціювання та планування проекту та включає в себе оцінку і прогнозування ризиків.

2. Моніторинг та контроль — група процесів, призначена для аналізу на постійній основі показників виконання проекту шляхом їх порівняння з плановими показниками.

3. Супровід і розвиток — група процесів, призначена для аналізу на постійній основі змін зовнішнього середовища та стратегії своєчасного перенастроювання і адаптації проекту.

На основі обробки зібраної інформації і її порівняння з раніше отриманими даними: виявляються зміни, які можуть негативно або позитивно впливати на виконання стратегічних планів, на сам проект, на блоки проекту, на організацію в цілому; доповнюються і уточнюються склад та властивості обмежень проекту, здійснюється опис загроз і можливостей, формулюються прогнози по проекту та зовнішньому середовищу його реалізації [3].

Управління міжнародними проектами – це управління проектами на міжнародному рівні або в різних країнах та культурах, тому для управління міжнародними проектами потрібен певний набір навичок, щоб забезпечити успіх під час управління міжнародними проектами. Зокрема, важливість культурної поінформованості грає важливу роль у міжнародних проектах та те, як модель 6-D Хофстеде може бути використана в рамках міжнародного управління проектами. Теорія культурних вимірів Хофстеда, розроблена Гертом Хофстеде, є основою, яка використовується для розуміння культурних відмінностей у різних країнах і визначення способів ведення бізнесу в різних культурах. Іншими словами, структура використовується для розрізнення різних національних культур, вимірів культури та оцінки їх впливу на бізнес-середовище [6].

Управління міжнародними проектами стає все більш важливим у сьогоdnішньому глобальному діловому світі, де підприємства продовжують

розширюватися в нові країни та ринки, або для збільшення своєї частки ринку, або зниження витрат за рахунок використання більш ефективних ресурсів, що є в інших країнах. Для управління міжнародними проектами потрібні унікальні інструменти та методи, щоб дати міжнародним проектам більше шансів на успіх.

Управління проектами і в найкращі часи є складним завданням, а управління міжнародними проектами лише посилює ці складності та збільшує ці проблеми, деякі з проблем та глобальних проблем міжнародного управління проектами, які необхідно буде розглянути, сильно відрізнятимуться залежно від країн, у яких братиме участь конкретний проект.

Проблема зі стандартами у глобальному сенсі і, значною мірою, у міжнародному управлінні проектами, полягає в тому, що вони не є стандартними. Стандарти відрізняються від країни до країни, і необхідно розглядати, які стандарти будуть використовуватися, якщо потрібно дотримуватися декількох. Деякі ключові області для розгляду:

- Політичні та Правові системи
- Стандарти бухгалтерського обліку
- Стандарти якості та одиниці виміру
- Мовні бар'єри
- Зміни часових поясів
- Економічні умови
- Культурні відмінності

З цих міжнародних проблем управління проектами однією з найскладніших для розуміння є культурні відмінності кожної країни, тоді як деякі країни добре узгоджені, інші можуть повністю відрізнятися за своїми культурними та соціальними нормами, що є очевидним прикладом цього. це різниця між західними країнами, такими як Австралія або Америка, та азійськими країнами, такими як Китай та Японія. Ці відмінності можуть сильно вплинути на міжнародні проекти та вимагають особливого

міжнародного підходу до управління проектами для вирішення цих проблем міжнародних проектів [6].

Якби керівник проекту здійснював міжнародний проект у кількох країнах і не брав до уваги ці соціальні та культурні відмінності, було б важко отримати підтримку, підтримку та проект несли б значний ризик невдачі або значні витрати на відшкодування. Це додаткові міркування та ризики, якими необхідно керувати за допомогою міжнародного управління проектами, і якщо ви берете участь у міжнародному проекті, я закликаю вас враховувати культурні відмінності та те, як вони можуть вплинути на ваш проект.

В управлінні міжнародним проектом, керівник проекту не може ігнорувати аспекти відмінностей робочих команд у всьому світі. Серед них виділяються культурні відмінності, оскільки вони є найскладнішими ознаками, з якими потрібно мати справу в складному робочому середовищі, яке включає в себе кілька країн.

Наприклад, існує величезна видима культурна полярність між Індією та Америкою. Якщо керівник проекту за участю цих країн зневажає цей контраст, він/вона може спричинити значний ризик або невдачу.

Прикладом культурних відмінностей у міжнародних проектах є країни, які цінують довгострокові проекти (наприклад, китайці) проти тих, які цінують роботу на концертах/контрактах (наприклад, американці). І якщо проект включає обидві ці країни, під час виконання проекту необхідно врахувати певні аспекти та врахувати їх у пріоритеті.

Культурна обізнаність є одним із ключів до успішного виконання міжнародного проекту. 6-D модель Хофстеда в одному з інструментів, які можна використовувати для визначення різних культурних проблем, з якими може зіткнутися компанія або менеджер під час проекту [6].

У своїй моделі Хофстеде визначив 6 ключових областей культурних відмінностей, звідси 6-D, і таким чином дозволив порівняти дві або більше країн. Завдяки цим інструментам ви можете швидко помітити, які основні

культурні відмінності, з якими можна зіткнутися під час проекту. Для цього Хофстеде вирішив оцінити кожен з 6 категорій за шкалою від 0 до 120.



Рис. 1.2 Модель Хофстеде

Джерело: [6]

Велика і мала дистанція потужності. Що стосується їх культурного походження, люди по-різному сприймають нерівний розподіл влади. Ця різниця може мати величезний вплив на відносини між двома компаніями та спосіб проведення зустрічей. Люди в суспільствах з великою дистанцією влади поважають сильний ієрархічний порядок, часто пов'язаний із старшинством. Навпаки, суспільство «Люди в дистанційному суспільстві малої влади» буде просити виправдання нерівності влади та надавати перевагу організації рівної влади.

Уникнення сильної та слабкої невизначеності. Це ступінь, до якої члени суспільства відчувають незручність щодо гнучкості та раптових змін. Це пов'язано з прийняттям невизначеності, з тим, як люди різного соціального походження реагують на невизначеність, і з часом, який потрібен їм, щоб відреагувати на це. Фактично, уникнення невизначеності є причиною того, чому люди схильні вірити в інститути, які мають на меті створити правила та захищати відповідність. Суспільство уникнення сильної невизначеності не

терпить девіантних або занадто нетрадиційних ставлень і не винагороджуватиме інноваційних людей, тоді як суспільство уникнення слабкої невизначеності просто дозволить майбутньому відбутися і працюватиме в більш спокійній атмосфері. У такому суспільстві практика важливіша за правила чи теорія, це те, що змушує людей діяти добре і швидко, коли з'являються раптові зміни. Час за визначенням несе невизначеність, і цей критерій допомагає зрозуміти реакцію суспільства на цей факт. Чи будуть вони намагатися контролювати його і залишати невеликий простір для ризику, чи вони просто дозволять йому працювати без будь-яких перешкод? Звичайно, це має величезний вплив на те, як люди будують свої організації та такі екземпляри, як Power Distance [6].

Індивідуалізм проти колективізму. Здебільшого це стосується того, як люди думають про себе: це як «я» чи «ми»? Індивідуалісти в першу чергу думають про себе та своїх найближчих родичів. Їхні власні досягнення в компанії – одна з найважливіших речей за час їхньої кар'єри. Вони схильні працювати проти потреб групи, якщо це означає більшу винагороду. Колективізм, його протилежність, віддає перевагу дуже тісній соціальній мережі, люди роблять все для команди, не піклуючись про свою особисту участь, але просять в обмін на беззаперечну лояльність. У суспільстві з високою культурою індивідуалізму, можливо, найкращим рішенням буде пряме спілкування з ключовою людиною і дозволить йому визнати певну частину роботи власним успіхом.

Мужність проти жіночності. Люди в маскулінному суспільстві, як правило, цінують досягнення, героїзм, наполегливість і матеріальний успіх, тоді як у фемінному суспільстві турбота про інших і якість життя важливіші. Більше того, високий рівень маскулінності означає, що чоловіки домінують над значною частиною суспільства, вони є лідерами. Чим ближче підходять до джерела влади, тим більше шансів знайти тільки представників чоловічої статі. Це забезпечить суспільства на основі ефективності. Навпаки, фемінні суспільства прагнуть до мінімальної соціальної диференціації між статями.

Чоловіки охоче беруть на себе скромні, турботливі ролі. Ці суспільства, навіть якщо все ще демонструють високий відсоток чоловіків у своїх установах, мають менталітет, більш орієнтований на турботу та якість життя. Їх називають «товариствами добробуту». Цей критерій, здебільшого, стосується самосприйняття людей та ролі, яку вони думають, що мають відігравати в суспільстві [6].

Довгострокова та короткострокова орієнтація. Це один з останніх вимірів, доданих до моделі Хофстеде. Він вимірює переваги довгострокового горизонту перед короткостроковим. Це може пояснити, якою мірою суспільство демонструє віру в абсолютну істину та традиційну або короткострокову точку зору замість прагматичного бачення, орієнтованого на майбутні перспективи. Суспільство довгострокової орієнтації проявить більшу наполегливість у досягненні завдання і не буде дотримуватись термінів і етапів. Навпаки, люди з короткострокового суспільства будуть більше шукати особистої стійкості та стабільності і тому намагатимуться виконати всі свої зобов'язання вчасно. Їм потрібні дуже жорсткі рамки і добре спланований проект.

Поблажливість проти стриманості. Це в основному міра щастя в суспільстві, воно пов'язане з тим, як людина насолоджується життям і розважається. У стриманому суспільстві задоволення буде стримуватися жорсткими соціальними нормами, і люди не контролюють свої емоції та життя, тому що суспільство диктує їм, як їм поводитися. У більш поблажливому суспільстві люди можуть вільно отримувати задоволення та висловлюватися. Соціальний тиск менш важливий: люди можуть діяти так, як хочуть, і тому дійсно насолоджуються життям [7].

Модель Хофстеде є надійною основою для визначення різних культурних проблем, з якими можна зіткнутися в рамках міжнародного проекту. Він широко використовується в таких областях, як міжнародний маркетинг або фінанси. Однак у цієї моделі є деякі невідповідності. Цей

інструмент потрібно обережно використовувати, якщо потрібно отримати результат щодо всієї країни, а не лише кількох представників [8].

При реалізації міжнародних проектів необхідно зосередитися на культурних відмінностях, що є величезною проблемою, але не можна забувати про класичні проблеми управління, які можуть бути досить складними для вирішення з огляду на великий обсяг і глобальний розподіл проекту. Іноді проста класична проблема управління може стати величезною проблемою в міжнародному проекті, наприклад планування ресурсів або розподіл персоналу. Коли ви хочете реалізувати свою програму, варто зосередитися на особливостях міжнародного проекту, але ви повинні вирішити і класичні питання [7].

Крім того, комунікація може бути величезною проблемою в міжнародному проекті, одним із найкращих прикладів цього є відсутність комунікації між англійською та французькою командами під час будівництва тунелю під Ла-Маншем. Навіть якщо сьогодні існує багато IT-інструментів, які допомагають подолати географічний розрив, різні часові пояси також можуть бути проблемою. Більше того, такі інструменти, як Skype, звичайний сервер або хмара, можуть допомогти працювати разом, але, згідно з кількома дослідженнями, немає нічого кращого, ніж особиста зустріч, і всі партнери проекту повинні знати про це.

Після того, як культурні відмінності проекту були визначені, настав час розпочати реалізацію проекту. Однак через культурну обізнаність доведеться визначити конкретний спосіб реалізації та приділити деяким крокам більше уваги, ніж зазвичай.

Етапи реалізації міжнародного проекту включають (рис. 1.3):

Визначення проекту. Оскільки масштаби проекту досить широкі, а цілі міжнародного проекту численні, вирішальне значення має правильне визначення випадку та необхідність описати підхід. Це може здатися схожим на стандартне управління проектами, але насправді різні етапи впровадження відрізняються через особливості міжнародного управління проектами.



Рис. 1.3 Етапи реалізації міжнародного проекту

Джерело: [8]

Вимірювання поточної ситуації. Для цього необхідно краще зрозуміти процес, щоб можна було більш чітко визначити проект. У нинішній ситуації це також допоможе людям зрозуміти всі проблеми та обмеження. Нарешті, є можливість судити про обґрунтованість і необхідність проекту. У міжнародному проекті це дуже складний крок, оскільки поточна ситуація може дуже швидко розвиватися залежно від політичного та соціального походження.

Концепція проекту. Завдяки базовим знанням поточної ситуації керівник проекту може створити концепцію проекту. Це означає розробку мети проекту з кількох точок зору, масштабу проекту, ролей та відповідальності зацікавлених сторін, наявності ресурсів, початкових проблем, з якими йому доведеться зіткнутися, бюджету та графіка та потенційних вигод. Це повинно дати міцну основу для майбутнього плану.

Визначення цілей. Потім необхідно визначити цілі проекту. Існує 3 види цілей: технічні, ділові та політичні. Технічне призначення пов'язане з фізичною активністю, як-от ІТ, будівництво чи розповсюдження. Бізнес-ціль є

справжньою метою бюджету, тоді як у технічній цілі керівник думає лише про те, як її можна. Ініціаторами багатьох міжнародних проектів є уряд, тому в основі проекту лежить політика.

Визначення обсягу проекту. Є можливість або подивитися на розміри проекту в цілому для кожної країни, або шукати фактори впливу. З першої точки зору, розглядається кількість місць, залучених відділів, масштаб системи та технології, ризик або час, що було витрачено на проект. Що стосується іншого значення, фактори впливу можуть включати вартість, вигоди, ризик і час, що минув на проект.

Встановлення ролей, відповідальності та доступності ресурсів. Після того, як було визначено одну або дві сфери проекту, може бути корисно визначити ролі та відповідальність кожної зацікавленої сторони. Під час цього етапу люди починають бути більш схвильованими, оскільки бачать вплив проекту на них. Тим не менш, це складний крок у міжнародному проекті, оскільки часто в проекті є більше ніж одна основна зацікавлена сторона, а партнери різних національностей можуть мати однакову кількість акцій, наприклад, тунель Коена в Амстердамі. Тоді може знадобитися також встановити необхідні ресурси та всі проблеми, які можуть вплинути на доступність ресурсів [7].

Оцінка витрат, вигоди та графік. Ця оцінка не буде точною, але це основа, щоб можна було працювати над нею згодом. Під час цієї частини буде використовуватися досвід минулих проектів, щоб отримати кращу оцінку, можливу на даний момент проекту. Якісне спілкування між різними партнерами є важливим, щоб вони могли поділитися своїм досвідом та сподіваннями.

Визначення потенційних проблем для проекту. Проблеми можуть виникати в різних сферах, таких як організація, управління, система та технології, клієнти, постачальники, робота над проектом, кадрове забезпечення та керівництво проектом, зовнішні фактори, такі як закони, регулювання та конкуренція. Визначення цих проблем дозволяє керівництву

проекту обговорити, як їх вирішити на етапах планування, а отже, не чекати, поки вони відбудуться.

Визначення взаємозалежності проекту. Міжнародний проект має тенденцію бути взаємозалежним багатьма потенційними способами, тому потрібно визначити всі ці зв'язки та те, як вони залежать один від одного. Це важливе завдання, якщо підприємство хоче коректно взаємодіяти з усіма під час проекту.

Презентація проекту. Зібравши всю цю інформацію, керівник проекту повинен представити концепцію проекту зацікавленим сторонам і отримати їх схвалення. Хорошою ідеєю є визначення двох-трьох можливих концепцій і виділення їх переваг і недоліків, щоб керівникам проекту вдалося отримати повне уявлення про ситуацію.

### **1.3. Особливості розробки стратегії реалізації міжнародного проекту**

Ефективність етапу планування міжнародного проекту визначається багатьма факторами. Такі фактори середовища, як, наприклад, зміна керівних політичних сил і уряду, зміни законів, що регулюють нормативно-правові акти, економічні зміни в організації, громадська думка, зміни в бізнес-середовищі, використання інноваційних методів і технологій, зміна напрямку бізнесу, діяльність Конкуренти мають позитивний або негативний вплив не тільки на проект, але й на організацію, яка виконує проект. Щоб проектне середовище було максимально сприятливим і постійним, ним необхідно керувати. Організаційне середовище проектної команди впливає на управління проектом [9].

Однак найбільший вплив на процес планування міжнародних проектів робить стратегія виконавців проекту. Будь-який проект не може бути успішно спланований і реалізований, якщо його стратегія і основні цілі не збігаються з цілями організації-виконавця. Однією з головних стратегій більшості організацій є завоювання міжнародних ринків, прагнення до інновацій та

постійного оновлення. Плануючи та реалізуючи міжнародні проекти, будь-яка організація може швидше досягти реалізації своїх цілей та стратегій. Також є дуже важливі середовища, що впливають на планування міжнародних проектів і визначають групи факторів, які можуть по-різному впливати на кожен проект залежно від основної ситуації в країні.

Основні середовища, що впливають на планування проекту:

- політичне середовище;
- економічне середовище;
- соціальне середовище;
- екологічне середовище;
- технологічне середовище.

Основною характеристикою міжнародних проектів є те, що вони виконуються в різних країнах, і різні країни мають різну політику, власні закони. Великий вплив на успіх проекту має політична стабільність, політична позиція правлячої більшості, діяльність міжнародних організацій. Плануючи міжнародний проект, організація повинна брати до уваги різне законодавство, знати правову ситуацію в кожній країні, також має знати місцеві та іноземні урядові обмеження (тарифи, квоти, ембарго тощо), знати порядок регулювання експорту та імпорту. Також план проекту повинен включати адміністрування документації, різні обмеження і так далі.

Іншим середовищем, що впливає на міжнародні проекти, є економічне середовище. Кожна країна характеризується різним законодавством, а також різною економічною ситуацією. Планування міжнародного проекту та його успіх без знання основної економічної ситуації в країні є дуже складним. Економічна ситуація та економічний рівень визначають багатство та інтереси клієнтів. Також варто знати економічні показники країни. Тільки знаючи ситуацію і можливості, можна ефективно спланувати проект і успішно його реалізувати.

Водночас, оцінюючи соціальне середовище, слід звернути увагу на рівень життя громадян держави та темпи його зростання. Соціальне середовище характеризується насамперед демографічними показниками, це важливі показники для планування проекту, і особливо важливою є їх динаміка. Наприклад, через зміну кількості громадян у країні ринок може зростати або зменшуватися. При плануванні міжнародного проекту необхідно враховувати освітній рівень громадян держави, а також досвід роботи в міжкультурному середовищі. Знання соціальної ситуації, рівня освітньої стимуляції та інших аспектів полегшує ефективне планування проекту та прогнозування його успіху [10].

Кожна країна по-різному оцінює і екологічні аспекти. Є країни з дуже високим екологічним розвитком, але є країни, де екологія не є показником високого класу. Великі індустріальні країни приділяють дуже велику увагу охороні цього середовища. Цьому середовищу також надається величезна підтримка в країнах, що розвиваються. Плануючи міжнародний проект, необхідно знати, як і в яких умовах проводиться екологічний моніторинг у кожній країні, необхідно знати екологічне законодавство кожної країни. Дуже важко розраховувати на довгостроковий успіх чи ефективну реалізацію проекту без збереження екологічного середовища та функцій захисту довкілля.

Останнім середовищем, що впливає на планування міжнародних проектів, є технологічне середовище. Незважаючи на те, що весь світ стрімко рухається вперед разом із сучасними технологіями, ситуація з технологічним розвитком у різних країнах може відрізнятися, інновації, створені в одній країні, досягають інших країн з різною швидкістю, також не всі інновації та технології, створені в країнах, витримують або закріплення. При плануванні міжнародного проекту необхідно знати рівень технологічного розвитку країни, порядок використання різних технологій у різних країнах тощо [11].

Під час планування, а потім і під час виконання міжнародного проекту необхідно з'ясувати не тільки чи відповідає проект стратегії та цілям

організації, а й сформулювати окремі цілі проекту, з'ясувати, чого намагаються досягти за проектом, до якої вигоди прагнемо, як забезпечити прибуток і успіх у життєвому циклі всього проекту. Наступним етапом буде забезпечення етапу життєвого циклу кожного проекту. Кожен міжнародний проект має пройти всі етапи циклу, і це має бути забезпечено під час планування проекту та його процесу. Незважаючи на те, що в сучасних економічних умовах жодна країна не може досягти економічного зростання та розвитку без участі в міжнародному проекті, перед реалізацією міжнародного проекту необхідно з'ясувати, якою буде його потреба в конкретній країні, чи є проект вигідним і чи буде він можливо реалізувати його після планування. На рисунку 1.4 відображено фактори, що визначають ефективне планування міжнародних проектів, аналіз яких має допомогти будь-якій організації правильно оцінити та спланувати міжнародний проект, щоб його реалізація була успішною.

Кожна країна, щоб вижити на ринку міжнародних проектів і успішно реалізовувати міжнародні проекти та успішно здійснювати їх ефективне планування, повинна належним чином оцінювати фактори макросередовища. Кожен наступний чинник середовища, слабший чи сильніший, впливає на міжнародні проекти та їх ефективне планування, тому дуже важливо знати, як зміни макросередовища впливають на окремий проект.

Ретельно аналізуючи фактори та середовища, що впливають на стадію планування міжнародних проектів, виникає потреба в системному дослідженні факторів, які взаємопов'язані та формують солідний менеджмент або проектний менеджмент, сукупність впливу яких впливає на ефективність управління проектом. Якщо один або кілька факторів негативно впливають на проект, планування проекту може бути ефективним, оскільки негативний вплив може бути компенсовано позитивним впливом інших факторів. Оскільки ефективне планування проекту охоплює багато факторів управління проектом та прямі та опосередковані зв'язки між ними, для аналізу проблеми етапу планування проекту необхідне системне ставлення [13].



Рис. 1.4 Фактори впливу на стратегію реалізації міжнародних проектів

Менеджеру або керівнику проектної групи, важливо знати, що потрібно для конкретної компанії для досягнення позитивних результатів для її різних проектів, стратегій, цілей або організації в цілому. Коли у керівника є критичні фактори успіху, це дозволяє компанії зосередитись на розширенні своїх можливостей для задоволення цих критичних факторів успіху (табл. 1.2). Ось деякі з додаткових переваг, які дає наявність та визначення найважливіших факторів успіху:

- Великий успіх;
- Усунення не пов'язаних показників ефективності;
- Розміщення пріоритетів при розподілі ресурсів.

У запропонованій таблиці вказано перелік основних чинників успіху проекту, але оскільки кожен проєкт унікальний, то критичні чинники відрізнятимуться залежно від проекту. Для визначення критичних факторів успіху запропоновані наступні прості рекомендації:

Крок 1. Зібрати команду та попрацювати над факторами успіху. У процесі потрібна участь співробітників вищої ланки, оскільки потрібна їхня постійна підтримка. Або ж найняти експерта-консультанта, який допоможе вам у опрацюванні ключових факторів.

Таблиця 1.2 Основні фактори успіху міжнародного проекту

| Фактори успіху проекту                                               | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Чітко визначені цілі та напрямки                                     | Проектна група та ЗС необхідне чітке розуміння кінцевої мети проекту. А правильно визначена мета – один із факторів успіху                                                                                                                                                                                            |
| Досвідчені менеджери проектів та професійні керівники проектних груп | Важливість теорії та методів управління проектами нижча ніж досвід, який є одним із ключових факторів успіху. Чим більш досвідчений керівник проекту, тим більше шансів упоратися з повсякденними проблемами проекту. Успішні менеджери проектів відомі не лише своїми технічними знаннями, а й лідерськими якостями. |
| Правильно підібраний методичний підхід                               | Для успіху вирішальне значення має вибір підходящої методології управління проектами. Щоб ваш процес був ясным, надійним і ефективним, слідуйте тенденціям і методам обраної вами структури.                                                                                                                          |
| Своєчасний моніторинг та контроль                                    | Необхідно перевіряти прогрес та регулярно оцінюйте результати. Це дасть зрозуміти, чи йде проєкт за планом, визначте ключові показники ефективності (KPI) та використовуйте звіти. І тоді ще на ранньому етапі можна вжити контрзаходів до того, як буде завдано більшої шкоди.                                       |

*Продовження таблиці 1.2*

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підтримка вищого керівництва                       | Керівництво визначає фінансування, а також формує точку зору решти компанії і демонструють клієнтам, що важливо для Вашої організації. Коли керівництво компанії підтримує проектну команду та його бачення, у проекту більше шансів стати на успіх                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Використання професійного програмного забезпечення | Якість вибраних інструментів безпосередньо впливає на якість вашого керування. Роль програмного забезпечення управління проектами зазвичай недооцінюється. Професійне та інтуїтивно зрозуміле програмне забезпечення зводить до мінімуму ризик помилок та прорахунків, забезпечує найкращий огляд усіх відповідних KPI та надійно відображає важливі дані на всіх необхідних пристроях. Програмне забезпечення сприяє безпечному та простому командному співробітництву та є основою для забезпечення доступу до інформації, необхідної кожному члену команди. |
| Компетентні члени команди проекту                  | Компетентність та підготовленість команди проекту може забезпечити успіх проекту                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Ефективне спілкування                              | При правильному спілкуванні багато небажаних змін у проектах може бути запобігти або, принаймні, виявлено раніше. Переконайтеся, що формальні процеси комунікації (зустріч, документація), а також неформальні процеси впроваджені та використовуються. Спілкування між членами команди відіграє важливу роль                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Робота з однодумцями                               | Будь-яка стратегія та план можуть повністю розвалитися без правильної команди. В результаті основний персонал проекту, спеціалісти з ресурсів, виробники та всі зацікавлені сторони мають бути частиною динамічної команди. Всі учасники повинні бути прихильними до групи, розділяти схожі бачення проекту і прагнути загального успіху. Щоб уникнути непорозуміння, пам'ятайте про чіткі ролі та обов'язки.                                                                                                                                                  |
| Правильне планування                               | Багато керівників проектів поспішають на стадію реалізації проекту та не приділяють достатньо часу хорошему плануванню. Не робіть тут помилок. Витратьте достатньо часу та ресурсів на ретельне планування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Ретельне управління ризиками                       | Керівники проектів знають, що заплановані речі рідко спрацьовують. У процесі планування важливо створити журнал ризиків із планом дій щодо ризиків проекту. Переконайтеся, що журнал ризиків відомий усім ключовим зацікавленим сторонам і знає, де вони можуть його знайти. Якщо щось трапиться, із вже створеним планом управління команда зможе швидко вирішити проблему.                                                                                                                                                                                   |
| Своєчасне завершення проекту                       | Якщо немає своєчасного завершення проекту, він може споживати ресурси. Команда проекту має бути твердою та погодитися з клієнтом, що вона виконала всі критичні фактори успіху. Необхідно узгодити та поставити підпис на підтвердженні здачі, тестування та релізу проекту. Можна використати опитування задоволеності.                                                                                                                                                                                                                                       |

Складено автором на основі [12, 13]

Крок 2. Отримати відгук від співробітників, попросити поділитися ідеями, використовуючи мозковий штурм. Цей крок необхідно повторити після визначення ключових факторів успіху. Це також покаже команді, що їхня думка теж важлива.

Крок 3. Визначити місію компанії, проекту та її короткострокові та довгострокові цілі. Потрібно переконатися, що встановлюються стратегічні цілі, які можуть вплинути на компанію. Після визначення місії та цілі компанії, можна переходити до визначення того, що потрібно для їх досягнення.

Таким чином, при планування та управлінні міжнародними проектами на підприємстві потрібно враховувати значно ширший перелік факторів, котрі можуть впливати на успішність виконання.

### **Висновок до розділу 1**

У підрозділі 1.1. проаналізовано сутність міжнародного проекту та стратегії його реалізації. Виділено, що мовні бар'єри, різниця в часі, культурна різноманітність і фінанси є найпоширенішими факторами, які безпосередньо впливають на глобальні проекти та можуть поставити під загрозу успіх проекту. Під міжнародним проектом необхідно розуміти проект, який розроблено за межами країни походження організації, що надає послуги чи реалізовує продукцію або спільно з іноземними партнерами.

Управління реалізацією міжнародного проекту полягає у врахуванні особливостей зовнішнього ринку, на якому діятиме міжнародний проект, культурних відмінностей між членами команди проекту, урахуванні міжнародного законодавства та стандартів.

Існують такі підходи по управлінню проєктами: підхід Інституту Управління Проєктами (Project Management Institute), стандарт PMBOK (Project Management Baseof Knowledge), методологія Міжнародної Асоціації Управління Проєктами IPMA (International Competence Baseline)

Виділено наступні етапи реалізації міжнародних проєктів: визначення проєкту, вимірювання поточної ситуації, розробка концепції проєкту, визначення цілей, визначення обсягу проєкту, оцінка вигід витрат, графіку, визначення потенційних проблем, визначення взаємозалежностей проєкту, презентація проєкту.

При розробці стратегії реалізації міжнародних проєктів необхідно врахувати наступні чинники: політичні та правові систем; стандарти бухгалтерського обліку; стандарти якості та одиниці виміру; мовні бар'єри; зміни часових поясів; економічні умови; культурні відмінності.

Під стратегією реалізації міжнародних проєктів розуміють взаємозв'язаний комплекс дій, які здійснює підприємство для досягнення цілей міжнародного проєкту з урахуванням власного ресурсного потенціалу, факторів і обмежень зовнішнього середовища.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

### **2.1. Діагностика бізнес-середовища підприємства та його господарської діяльності**

Продукція ТМ «Яготинське» – це якісна молочна продукція, смачна та корисна для здоров'я, що виробляється на сучасному обладнанні виключно з натурального коров'ячого молока від великих вітчизняних господарств без використання консервантів, що підтверджує безпеку продуктів.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. На сьогоднішній день на заводі працює більш як тисяча осіб. Візитною картою підприємства протягом багатьох років є вершкове масло ТМ «Яготинське», котре протягом своєї довгої 60 – річної історії завоювало багато нагород високу репутацію та прихильність українців.

Іншою гордістю молочного підприємства є закваска «Яготинська» - це унікальний кисло – молочний продукт з підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій, які забезпечують продукту м'який приємний смак і виняткову користь для організму. ТДВ «Яготинський маслозавод» першим в Україні розробив готову закваску для масового виробництва та реалізації на ринку, таким чином створивши абсолютно нову товарну категорію молочної продукції. Доказом потреби даного продукту є стрімке збільшення обсягів виробництва заквасок на ТДВ «Яготинський маслозавод», впродовж десяти років випуску закваски її виробництво зросло з 300 літрів на добу до 30000 літрів [14].

ТДВ «Яготинський маслозавод» постійно розвивається та виводить на ринок нову продукцію, розширюючи продуктовий портфель бренду Яготинське. До нових продуктів можна віднести сир «Домашній», термостатну продукцію (простокваша, ряжанка, сметана з печі), Геролакт і Какао, стало можливим завдяки установці нового обладнання на підприємстві.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»

| <b>Зміст необхідних відомостей</b>                                               | <b>Інформація щодо конкретного підприємства</b>                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Повна та скорочена назва підприємства                                         | Товариство з додатковою відповідальністю<br>«Яготинський маслозавод»<br>ТДВ «Яготинський маслозавод»                                                                                                                                                                        |
| 2. Дата реєстрації підприємства.                                                 | 25.03.1996<br>Яготинська районна державна адміністрація Київської області                                                                                                                                                                                                   |
| 3. Поштова та юридична адреси підприємства                                       | 07700, Київська обл., Яготинський район, м. Яготин, вул. Шевченка, будинок 213                                                                                                                                                                                              |
| 4. Код ЄДРПУ                                                                     | 00446003                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 5. Вид діяльності (основний), (код галузі)                                       | 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру (основний)<br>46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами<br>47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами |
| 6. Організаційно-правова форма підприємства                                      | Товариство з додатковою відповідальністю                                                                                                                                                                                                                                    |
| 7. Форма власності, частка держави (суб'єкта Федерації) у капіталі, %            | Недержавна власність                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 8. Банківські реквізити (ідентифікаційний номер, код ПІН, розрахунковий рахунок) | АТ "Креді Агріколь Банк"<br>300614<br>UA633006140000026008500310353                                                                                                                                                                                                         |
| 9. Організаційна структура підприємства, дочірні компанії                        | Входить до групи компаній «Молочний Альянс»<br>Філія «Яготинське для дітей»                                                                                                                                                                                                 |

Складено автором на основі [15]

Окрім цього підприємство запустило абсолютно нову лінію продукцію для наймолодших, видозмінивши при цьому торгову марку з «Яготинське» на «Яготинське для дітей». Продукція користується великою популярністю на ринку України та здобула не одну нагороду.

У цеху кисломолочної продукції відбулася реконструкція технологічних ліній із вводом в експлуатацію 17 ємностей загальним об'ємом 92 м<sup>3</sup> для приготування різних видів кисломолочної продукції, двох установок для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10 000 та 5 000 літрів на годину, фасувальних автоматів і ємностей для ферментації. Нове обладнання працює в автоматичному і напівавтоматичному режимі,

забезпечуючи також приготування йогурту, ряжанки, кефіру, пряженого і пастеризованого молока [14].

Діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» тісно пов'язана з інноваційною діяльністю, для того, щоб бути першими на молочному ринку України та завжди випускати якісну продукцію при низьких затратах. Так, для покращення якості на підприємстві було встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від провідних виробників, дане виробниче обладнання мінімізує, а на деяких ділянках повністю виключає необхідність людського втручання, що забезпечує безпеку та якість продукту, виключаючи людський фактор.

Історія ТДВ «Яготинський маслозавод» починається з червня 1956 року, дане підприємство було створено для переробки молока і вершків. З самого початку свого існування особлива увага приділялась якості продукції, заводу було присвоєно «Знак якості».

Вхід ТДВ «Яготинський маслозавод» до групи компаній «Молочний Альянс» всередині 2000 - го року характеризується значними змінами на підприємстві. Було проведено реконструкцію та технологічне переоснащення молочного заводу. Впродовж останніх декількох років на підприємстві відкрили цех з виготовлення сухого знежиреного молока з новітніми високопродуктивними виробничими потужностями, сучасний масло-цех та сирний цех з унікальним обладнанням [14].

На сьогоднішній день на підприємстві працює більше тисячі людей. Однак далеко не всі зайняті у виробничому процесі, до складу підприємства входить потужний транспортний цех з власним автопарком, де працюють 134 водії, реалізацію продукції заводу на ринках здійснюють 120 продавців фірмової торгівлі. Значна кількість працівників забезпечує безперебійну поставку сировини, займаючись заготівлею молока у 7 областях.

ТДВ «Яготинський маслозавод» має доволі розгалужену лінійно – функціональну структуру управління, що забезпечує підпорядкування безпосередньо лінійним керівникам структурних підрозділів та виконання

певних повноважень функціональними керівниками. Головним керуючим на підприємстві є генеральний директор, котрому підпорядковуються головний інженер, заступник директора з виробництва, заступник директора з комерційних питань та заступник директора з матеріально – технічного постачання (рис. 2.1).

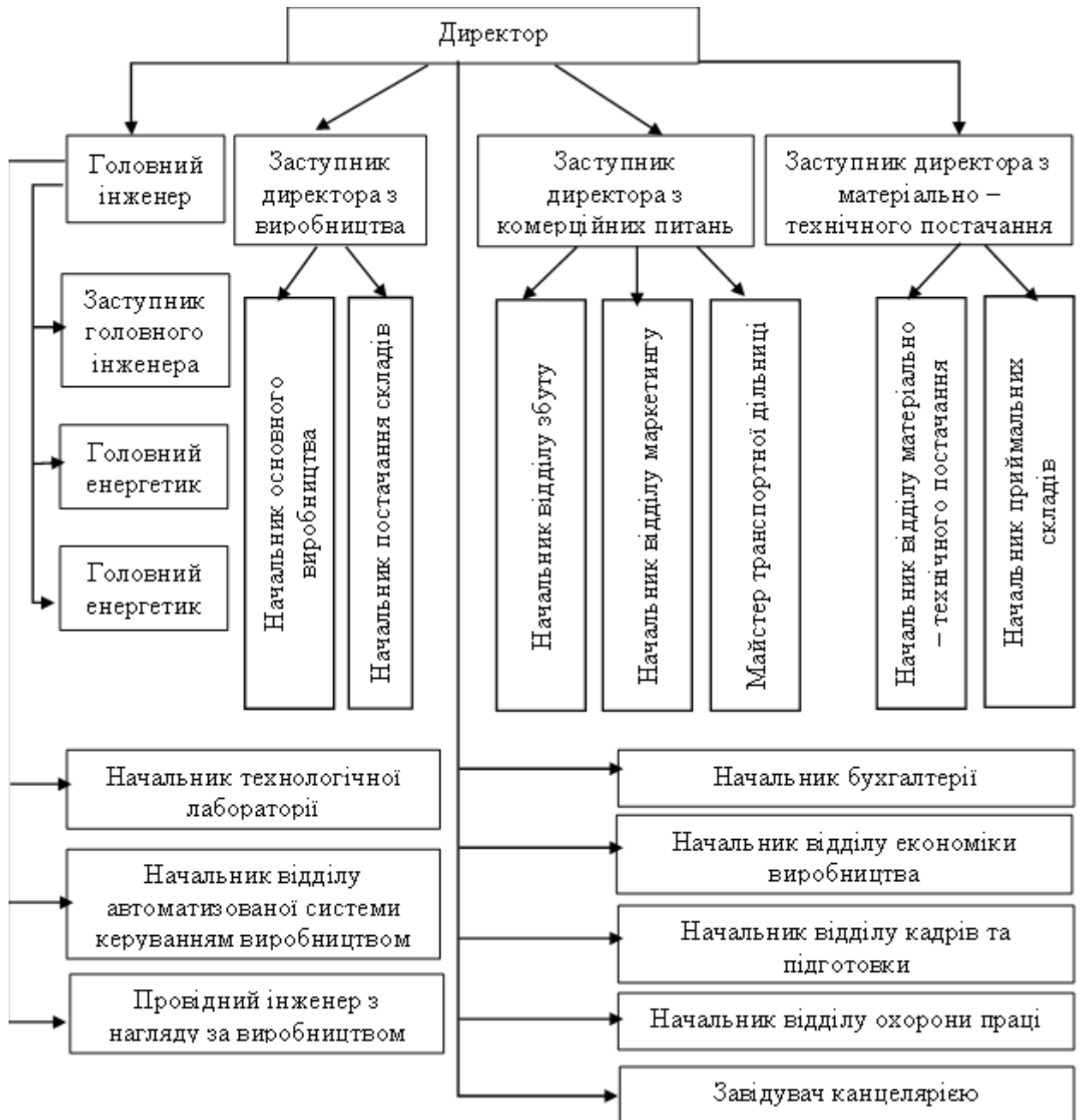


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: [17]

Сьогодні ТДВ «Яготинський маслозавод» лише за місцем його розташування можна назвати яготинським. Поголів'я корів є лише в семи господарствах. Весь Яготинський район здатен постачати на підприємство лише 10 тонн молока в день, а переробка вимагає більше 200 тонн. Через це з кожним роком ТДВ «Яготинський маслозавод» розширює географію своїх постачальників, котра на сьогодні охоплює крім Київської Полтавську, Чернігівську, Житомирську, Черкаську, Вінницьку і навіть Хмельницьку області. Розширення зони потягло за собою збільшення персоналу, який займається молокозбиранням. На сьогодні у відділі заготівлі молока працює близько 200 осіб. Таким чином безпосередньо на заводі працює близько 350 осіб [14].

Яготинський маслозавод працює у ритмі – цілодобово, 365 днів на рік і випускає 64 найменування продукції, з них 16 видів – під ТМ «Яготинське». Це, в першу чергу, знамените масло, м'які та кисломолочні сири, йогурти, десерти, молоко, сметана, кефір, ряжанка, простокваша, сироватки, закваски. Вся вона виготовляється виключно з високоякісної натуральної сировини без додавання рослинних жирів, консервантів та інших шкідливих для здоров'я сполук [16].

На сьогоднішній день ТДВ «Яготинський маслозавод» виробляє 36 видів молочної продукції під торговою маркою «Яготинське», це масло, молоко, сметана, кефір, ряжанка, термостатна молочна продукція, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питна закваска з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір.

У 2020 році підприємство було належним чином забезпечено молочною сировиною, пакувальними матеріалами та компонентами, технологічним обладнанням іншими необхідними ресурсами необхідними для безперебійного виробництва продукції. За 2020 рік виконання плану виробництва можна оцінити оцінкою «задовільно». Процес виробництва

продукції здійснюється відповідно до планів виробництва. В порівнянні з виробництвом за 2020 рік виробництво в 2021 році становило [18]:

- сирково - творожна група - 83%;
- цільномолочна група продукції розділена на:
- кисломолочну групу - 74%;
- групу "Молоко" - 88%;
- групу "Сметана" - 90%;
- масла - 75% .

Таблиця 2.2 – Динаміка виробництва продукції за номенклатурними групами

| Найменування номенклатурної групи | Роки    |         |         | Відхилення    |               |               |               |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                   |         |         |         | Абсолютне     |               | Відносне      |               |
|                                   | 2019    | 2020    | 2021    | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 |
| Масло                             | 573574  | 571572  | 592229  | -2002         | 20657         | -0,35         | 3,61          |
| Сирно - творожна                  | 290353  | 314630  | 379215  | 24277         | 64585         | 8,36          | 20,53         |
| Молоко                            | 776198  | 829450  | 752070  | 53252         | -77380        | 6,86          | -9,33         |
| Вершки                            | 121096  | 142669  | 131225  | 21573         | -11444        | 17,81         | -8,02         |
| Сметана                           | 342428  | 432234  | 398737  | 89806         | -33497        | 26,23         | -7,75         |
| Кисломолочна                      | 495407  | 475380  | 449156  | -20027        | -26224        | -4,04         | -5,52         |
| Дитяче харчування                 | 389436  | 293125  | 333728  | -96311        | 40603         | -24,73        | 13,85         |
| Інша молочна                      | 171994  | 107263  | 67301   | -64731        | -39962        | -37,64        | -37,26        |
| Всього                            | 3160485 | 3166323 | 3103661 | 5838          | -62662        | 0,18          | -1,98         |

Складено автором на основі [18]

Найбільше зниження виробництва в порівнянні з виробництвом в 2020 року спостерігається по кисломолочній групі, що відбулося через часткову передачу виробництва молочної продукції на ТДВ «Баштанський сирзавод».

В 2020 році введено нові асортиментні позиції, а саме: сир кисломолочний 5,00% та 9,50% стабілопак фас. 350 г , Кефір 1% пюр-пак фас 900 г. В 2021 році нових асортиментних позицій не було.

Виходячи з даних табл. 2.2 у 2021 році на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» відбулося зменшення доходу від реалізації молочної продукції, рівень доходу був нижчим ніж у 2019 році. Тож, у 2019 році дохід від реалізації продукції становив 3160 млн грн, у 2020 році виріс до 3166 млн грн, тобто на 5,8 млн грн або на 0,18%, натомість у 2021 році дохід знизився до 3103 млн грн, тобто на 62,6 млн грн або на 1,98%. Найбільш суттєвим було зниження доходу від реалізації іншої молочної продукції на 37,26% або в натуральному вираженні – 39,96 млн грн. Найменше зниження зафіксовано у сегменті кисломолочної продукції на 5,52% або 26,2 млн грн. При цьому в трьох категоріях відбулося зростання обсягу доходів це продукція в категорії масло – 3,62% (20,65 млн грн), дитяче харчування – 13,85% (40,60 млн грн) та найвищий приріст у сирно-творожній категорії продукції – 20,53% (64,58 млн грн).



Рисунок – 2.2 Структура реалізованої продукції на  
ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 році  
Складено автором на основі [18]

З рис. 2.2 видно, що досліджуване підприємство не має явної переваги у обсязі певної номенклатурної групи товарів. Найбільша частка доходів від реалізованої продукції у 2021 році припадає на молоко – 24%, дещо меншу частку займає масло – 19%, на кисломолочну продукцію припадає 15%, на сметану – 13%, сирно – творожну продукцію – 12%, 11% доходів від реалізації продукції припадає на дитяче харчування, 4% - вершки та ще 2% на іншу молочну продукцію.

Основними конкурентами на ринку молочної продукції для ТДВ «Яготинський маслозавод» є ТОВ «Даноне» – це дочірнє підприємство французької продовольчої групи Danone, ТОВ «Мілкіленд Україна», ДП «Вімм-Білл-Данн Україна» та ТОВ «Альміра».

Проведемо аналіз ключових факторів успіху основних конкурентів в молочній галузі України.

Таблиця 2.3 – Аналіз ключових факторів успіху

| КФУ              | Оцінка фактору | ТМ Яготинське |                 | Danone Україна |                 | Milkiland Україна |                 |
|------------------|----------------|---------------|-----------------|----------------|-----------------|-------------------|-----------------|
|                  |                | Рейтинг       | Загальна оцінка | Рейтинг        | Загальна оцінка | Рейтинг           | Загальна оцінка |
| Якість продукції | 0,4            | 5             | 2,00            | 4              | 1,60            | 4                 | 1,60            |
| Обсяги продажу   | 0,15           | 5             | 0,75            | 5              | 0,75            | 4                 | 0,60            |
| Частка ринку     | 0,15           | 4             | 0,60            | 5              | 0,75            | 5                 | 0,75            |
| Ціна продукції   | 0,3            | 4             | 1,20            | 4              | 1,20            | 3                 | 0,50            |
| Загалом          | 1              |               | 4,55            |                | 4,30            |                   | 3,85            |

Складено автором на основі [16]

Аналіз ключових факторів успіху свідчить про те, що досліджуване підприємство має найкращі конкурентні позиції серед представлених підприємств. Найбільшу роль відіграє якість, адже це продукт харчування і споживачам важлива його якість та смак. На другому місці є ціна, оскільки це продукція, котрі багато людей споживають щодня і не всі готові купувати дорогі товари.

Отже, на першому місці з показником 4,55 знаходиться ТМ Яготинське, за нею йде Danone Україна зі значенням – 4,30, в компанії нижча якість продукції і на останньому місці - Milkiland Україна з показником – 3,85.

Таблиця 2.4 - Основні фінансово – економічні показники ТДВ «Яготинський маслозавод», 2019-2021 рр., тис грн

| Показник                            | Роки    |         |         | Відхилення    |               |               |               |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                     |         |         |         | Абсолютне     |               | Відносне      |               |
|                                     | 2019    | 2020    | 2021    | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 |
| Чистий дохід                        | 3160485 | 3166323 | 3103661 | 5838          | -62662        | 0,18          | -1,98         |
| Собівартість реалізованої продукції | 2566752 | 2657868 | 2784504 | 91116         | 126636        | 3,55          | 4,76          |
| Валовий прибуток                    | 593733  | 508455  | 319157  | -85278        | -189298       | -14,36        | -37,23        |
| Витрати на збут                     | 246123  | 239378  | 254742  | -6745         | 15364         | -2,74         | 6,42          |
| Чистий фінансовий результат         | 184741  | 129547  | -63319  | -55194        | -192866       | -29,88        | -148,88       |

Складено автором на основі [18]

Аналіз основних фінансово – економічних показників ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про те, що впродовж 2019 – 2021 років ефективність діяльності підприємства значно погіршилася. Не дивлячись на те, що у 2020 році чистий дохід від реалізованої продукції підвищився, чистий фінансовий результат знизився на 29,88%. Тож, у 2019 році чистий прибуток становив 184,74 млн грн, у 2020 році знизився до 129,54 млн грн, а у звітному 2021 році підприємство завершило фінансовий рік зі збитком у 63,31 млн грн. Варто зазначити, що чистий дохід у 2021 році знизився, натомість собівартість продукції зросла з 2566,75 млн грн у 2019 році, 2657,86 млн грн у 2020 році до 2784,5 млн грн у 2021 році, збільшення відбулося на 3,55% та 4,76%. При цьому витрати на збут також зросли у 2021 році на 6,42%, до 254,74 млн грн, у 2020 році вони становили 239,37 млн грн.

Проаналізуємо матеріально – технічне забезпечення ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.5 – Аналіз складу та структури майна ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Показник                   | Роки    |         |         | Відхилення    |               |               |               |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                            |         |         |         | Абсолютне     |               | Відносне      |               |
|                            | 2019    | 2020    | 2021    | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 |
| Усього майна               | 1357108 | 1549405 | 1574620 | 192297        | 25215         | 14,17         | 1,63          |
| Необоротні активи          | 400715  | 521959  | 432579  | 121244        | -89380        | 30,26         | -17,12        |
| Оборотні активи            | 956393  | 1027446 | 1142041 | 71053         | 114595        | 7,43          | 11,15         |
| Запаси                     | 106923  | 166210  | 165657  | 59287         | -553          | 55,45         | -0,33         |
| Дебіторська заборгованість | 443801  | 459807  | 444654  | 16006         | -15153        | 3,61          | -3,3          |
| Кошти та їх еквіваленти    | 19270   | 10217   | 31692   | -9053         | 21475         | -46,98        | 210,19        |

Складено автором на основі [18]

За даними табл. 2.5 можемо зробити висновок, що вартість усього майна підприємства зростає, у 2020 році вона зросла на 14,17%, а у 2021 році на 1,63%. Найбільший темп приросту при цьому спостерігається в коштах у 2021 році - 210,19% та у запасів – 55,45% у 2020 році, у 2021 році стаття в балансі залишилась практично незмінною. Від’ємний приріст спостерігався в статті необоротні активи, у 2021 році зменшились на 17,12%, а також дебіторська заборгованість знизилася на 3,3% у 2021 році.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Показник                                    | Роки |      |       | Відхилення    |               |               |               |
|---------------------------------------------|------|------|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                             |      |      |       | Абсолютне     |               | Відносне      |               |
|                                             | 2019 | 2020 | 2021  | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 |
| Коефіцієнт рентабельності активів           | 3,59 | 2,23 | -1,01 | -1,36         | -3,24         | -37,88        | -145,29       |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 9,4  | 5,78 | -2,82 | -3,62         | -8,6          | -38,51        | -148,79       |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності        | 1,45 | 1,02 | -0,5  | -0,43         | -1,52         | -29,66        | -149,02       |
| Коефіцієнт рентабельності продукції         | 1,62 | 1,11 | -0,52 | -0,51         | -1,63         | -31,48        | -146,85       |

Складено автором на основі [18]

Показники рентабельності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчать про те, що у 2019 – 2021 роках ефективність діяльності поступово знижувалася, про це говорять усі без виключення показники рентабельності. При цьому у 2021 році підприємство було збитковим, тому показники рентабельності від’ємні. Найбільше зниження у 2020 році було у коефіцієнта рентабельності власного капіталу – 38,51%, однак показник був найвищим серед інших і становив 5,78. Найнижчим був коефіцієнт рентабельності діяльності, який становив лише 1,02. Загалом рентабельність підприємства була дуже низькою, а у звітному році стала від’ємною.

Структура постачальників молока на підприємство: основними постачальниками товарного молока – молоко, яке піддавалося попередній фізичній обробці (фільтрації, охолодженню) і може бути використано у виробництві молочної продукції є різні сільськогосподарські підприємства. Однак тепер, коли чисельність стада йде на спад, їх частка в 54 загальному обсязі виробництва молока падає. Частка господарств населення, навпаки, зростає. Проблемою такого ринкового перерозподілу стала низька якість сировини, що надходить від індивідуальних господарств населення, яка не задовольняє вимоги ТДВ «Яготинський маслозавод» за якістю та ціною.

Індивідуальні господарства населення нині займають істотну роль в забезпечення підприємства сировинною базою молочної промисловості, незважаючи на такі недоліки, як: низька якість молока, підвищені фінансові витрати на контроль якості та транспортування сировини, яскраво виражена сезонність поставок.

Пунктом доставки сировини є виробничі потужності ТДВ «Яготинський маслозавод», що знаходяться в м. Яготин, Київської області. Ключовими постачальниками молока для підприємства є такі холдинги як ТОВ «Астарта – Київ», а саме Агрофірма ім. Довженка, ТОВ «Кернел – Трейд», ТОВ «Крок – Агро». Найбільші обсяги постачання свіжого молока відбувається з холдингу ТОВ «Астарта – Київ» - 80-85 т щодня, за ним йде ТОВ «Кернел – Трейд», обсяги становлять 70-75 т, ТОВ «Крок – Агро» - 30-35 т.

## **2.2. Аналіз ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

Ключовим ринком збуту ТДВ «Яготинський маслозавод» є внутрішній ринок. Продукція реалізовується у всіх регіонах України, як у мережах гіпермаркетів, супермаркетів, так і в окремих торгових точках. Окрім реалізації продукції на внутрішньому ринку, Яготинський маслозавод у складі групи «Молочний Альянс» виробляє продукцію на експорт.

Із закриттям в 2014 році російського ринку – основного ринку збуту для молочної продукції з України – «Молочний Альянс» розпочав активний пошук нових ринків збуту для своєї продукції.

На провідних виставках світу Молочний Альянс представив широкий асортимент своєї продукції, готової до транспортування на далекі відстані та з тривалими термінами реалізації: сухі молочні продукти (сухе молоко та суху демінералізовану молочну сироватку), молоко тривалого зберігання в упаковці Тетра-Пак різної жирності, вершкове масло в упаковці зручній як для кінцевого споживача (брусочки масою 200г), так і для сегменту HoReCa (коробки масою 20 кг), а також тверді сири (Моццарелла, Парменталь, Гауда, Горіховий та інші види).

В листопаді 2015 року ГК «Молочний Альянс» для своєї торгової марки «Slavia» отримала сертифікати реєстрації в Китайській Народній Республіці, що дають право на продаж та рекламу молочної продукції в цій країні протягом 10 років.

Підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод», яке входить до групи компаній «Молочний альянс» отримало дозвіл на початок експортної діяльності до країн Європи у 2016 році, при цьому ще у 2014 році воно пройшло сувору інспекцію Європейської комісії. А вже на початку 2016 було офіційно внесено до переліку затверджених експортерів ЄС [19]. Дане рішення було додатковим підтвердженням високої якості продукції підприємства.

Подібне рішення створило можливість для виготовлення продукції на експорт не тільки до європейських країн, але й на інші континенти та Азію. Також потенційно важливим ринком на той момент був ринок Молдови. Проходження інспекції та отримання дозволу експортувати молочну продукцію в ЄС дало можливість розширити ринки збуту для підприємства далеко за межами Європи, адже дана інспекція викликає довіру і в інших країн, вона стала першим важливим кроком до ведення міжнародної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Першими продуктами, які почали поставлятися на європейські ринки стали солодко – вершкове масло та молоко тривалого зберігання в упаковці Тетра Пак.

До початку повномасштабного вторгнення група компаній «Молочний альянс» здійснювала експорт в понад 30 країн, серед яких Польща, Білорусь, Молдова, Азербайджан, Узбекистан, Нігерія, Казахстан, Єгипет, Японія, В'єтнам, Алжир, Бангладеш, Мексика, Саудівська Аравія тощо.

Проаналізуємо продукцію, яка експортується з підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», а також його філії ТДВ «Яготинський маслозавод «Яготинське для дітей». Отже, до 24 лютого 2022 року експортувалося 5 видів продукції під торговою маркою «Яготинське» та 16 продуктів під торговою маркою «Яготинське для дітей». Серед них:

- Молоко ультрапастеризоване різної жирності;
- Вершки різної жирності;
- Масло топлоне 99% жиру;
- Каша для дітей в асортименті (молочно -пшенична, молочно – рисова, молочно – гречана);
- Молоко безлактозне з різною жирністю;
- Молоко та кефір вітамінізовані;
- Паста сиркова в асортименті (чорниця, персик, малина – червона смородина, яблуко, банан);

- Йогурт в асортименті (персик, яблуко – морква, банан – гарбуз, малина – шипшина).

Всього експортується 21 вид продукції, більша частина з яких це продукція з категорії дитяче харчування торгової марки «Яготинське для дітей».

В таблиці 2.7 подано детальний аналіз продукції, котра експортується ТДВ «Яготинський маслозавод» та його філією.

Таблиця 2.7 – Аналіз продукції для експорту ТДВ «Яготинський маслозавод» та його філії

| Показник                                            | ТМ                   | Упаковка              | Маса нетто | Строк та умови зберігання                                                           | Кількість у ящику | Розмір ящика      |
|-----------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Молоко питне ультра-пастеризоване 3,2% та 2,6% жиру | Яготинське           | Tetra Brik Aseptic    | 950 г      | 180 діб за темп. +1...+25°C                                                         | 10 шт             | 37,0×16,0×22,0 см |
| Вершки 10% та 15% жиру                              | Яготинське           | Tetra Brik Aseptic    | 500 г      | 180 діб за темп +1...+25°C                                                          | 18 шт             | 43,3×22,7×11,8 см |
| Масло топлене 99% жиру                              | Яготинське           | Пластиковий контейнер | 500 г      | 3 місяці темп -18..-12°C<br>2 місяці за темп -11..-6°C<br>1 місяць за темп -5...0°C |                   | Ø13,4×7,5 см      |
| Паста сиркова з наповнювачем 4,2% жиру              | Яготинське для дітей | Пластиковий стакан    | 100 г      | 14 діб за темп. +2...+6°C                                                           | 12 шт             | 31×5,7×24 см      |
| Йогурт з наповнювачем 2,5% жиру                     | Яготинське для дітей | Скляна пляшка         | 200 г      | 14 діб за темп. +2...+6°C                                                           | 9 шт              | 16,0×16,0×17,8 см |
| Каша в асортименті 2,0% жиру                        | Яготинське для дітей | Tetra Brik Aseptic    | 200 г      | 6 місяців за темп. +1...+25°C                                                       | 24 шт             | 40,7×11,5×15,3 см |

Складено автором на основі [14]

Отже, як бачимо, продукція представлена для експорту доволі різноманітна, має різні номенклатурні позиції, серед яких молоко, масло та дитяче харчування (молоко, кефір та інша кисломолочна продукція).

Представлена продукція має різне пакування, серед яких переважає Tetra Brik Aseptic, різну масу нетто та різне кількісне пакування до ящиків.

У таблиці 2.8 наведено динаміку експорту молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у розрізі міжнародних ринків збуту.

Таблиця 2.8 – Динаміка експорту ТДВ «Яготинський маслозавод», тис дол США

| Показник    | Роки |      |      |      |      | Темп приросту |            |            |            |
|-------------|------|------|------|------|------|---------------|------------|------------|------------|
|             | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2018 /2017    | 2019 /2018 | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| Польща      | 933  | 913  | 1029 | 1542 | 1761 | -2,1          | 12,7       | 49,8       | 14,2       |
| Молдова     | 1040 | 1184 | 1363 | 1310 | 1513 | 13,8          | 15,1       | -3,8       | 15,5       |
| Німеччина   | 1370 | 1013 | 945  | 1085 | 1066 | -26,0         | -6,7       | 14,8       | -1,7       |
| ОАЕ         | 1376 | 1497 | 1243 | 1302 | 953  | 8,7           | -16,9      | 4,7        | -26,8      |
| Казахстан   | 1619 | 1040 | 915  | 869  | 889  | -35,7         | -12,0      | -5,0       | 2,3        |
| Азербайджан | 527  | 507  | 669  | 745  | 657  | -3,8          | 31,9       | 11,3       | -11,8      |
| Грузія      | 766  | 732  | 742  | 786  | 656  | -4,4          | 1,3        | 5,9        | -16,5      |
| Латвія      | 116  | 141  | 432  | 569  | 666  | 21,5          | 206,3      | 31,7       | 17,0       |
| Нігерія     | 327  | 350  | 451  | 536  | 419  | 7,0           | 28,8       | 18,8       | -21,8      |
| Китай       | 470  | 669  | 1072 | 699  | 407  | 42,3          | 60,2       | -34,7      | -41,7      |

Складено автором на основі звітів підприємства

Отже, основними зовнішніми ринками збуту ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 році стали Польща, Молдова, Німеччина, ОАЕ та Казахстан. Бачимо, що на перших двох ринках впродовж 2017 – 2021 років спостерігалось збільшення обсягів експорту, у 2017 році експорт до Польщі становив 933 тис дол США а у 2021 зріс до 1761 тис дол США, найбільший приріст спостерігався у ковідний 2020 рік на 49,8%, У Молдові обсяг експорту становив 1040 тис дол США та 1513 тис дол США відповідно. Натомість суттєве скорочення відбулося на ринках Німеччини, ОАЕ та Казахстану від 1370 тис дол США, 1376 тис дол США та 1619 тис дол США у 2017 році до 1066 тис дол США, 953 тис дол США та 889 тис дол США відповідно.

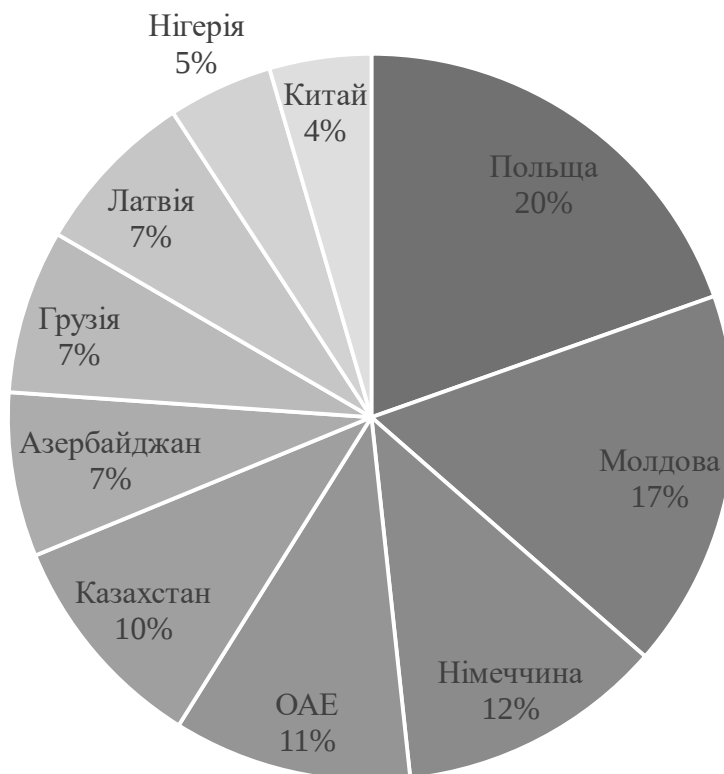


Рисунок 2.3 – Країни експорту ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 році  
Складено автором на основі звітів підприємства

З рис. 2.3 видно, що найбільшу частку експортованої продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» складають Польща, на яку припадає близько 20% експорту, Молдова – 17%, Німеччина – 12%, ОАЕ – 11% та Казахстан – 10%. На усі інші країни припадає менше 10% експорту підприємства.

Група компаній «Молочний альянс» та підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» були змушені пристосуватися, зокрема, як і всі українські підприємства, до умов війни. Проте з перших днів завод в Яготині працював практично з повним завантаженням, а іноді на виробництво поступало значно більше сировини. Були дні, коли завод отримував більше на 100 тонн молока в день, ніж до російського вторгнення 24 лютого. Причиною цього стало закриття або ж обмеження роботи інших виробників молочної продукції. Фермерства повинні були кудись реалізовувати молоко, щоб воно не

псувалося і не пропадало, особливо в такий важкий час, тому вони просили компанії «Молочного альянсу» приймати молоко.

Також змін зазнав асортимент, який випускався в перші місяці війни. Таким чином ТДВ «Яготинський маслозавод» переорієнтувалося на виробництво товарів з довшим терміном зберігання та більшим попитом на ринку. Ключовими продуктами стало молоко, масло та сири, оскільки вони можуть довго зберігатися на складах підприємства у випадку погіршення логістичної ситуації. Натомість йогурти, кефір та інші кисломолочні та цільномолочні продукти завод виготовляє лише на замовлення торгівельних мереж.

Що стосується міжнародної діяльності підприємства, то з початку повномасштабного вторгнення ТДВ «Яготинський маслозавод» та інші компанії групи «Молочний альянс» повністю припинили свою експортну діяльність [20]. Таке рішення було прийнято для того, щоб повністю задовольнити внутрішній попит на молочну продукцію, адже більша частина переробників молока знаходилися на територіях, які найбільше постраждали від російської агресії в перші місяці війни, серед яких Чернігівська, Київська, Харківська та Житомирські області.

Розрахуємо ефективність експорту ТДВ «Яготинський маслозавод» у передвоєнні роки.

Таблиця 2.9 – Аналіз ефективності експорту ТДВ «Яготинський маслозавод» у визначених країнах

| Країна    | Роки |      |      | Темпи приросту |            |
|-----------|------|------|------|----------------|------------|
|           | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/ 2019     | 2021/ 2020 |
| Польща    | 1,30 | 1,39 | 1,46 | 6,81           | 4,99       |
| Молдова   | 1,31 | 1,33 | 1,30 | 1,34           | -1,62      |
| Німеччина | 1,24 | 1,28 | 1,26 | 2,87           | -1,64      |
| ОАЕ       | 1,20 | 1,24 | 1,21 | 3,01           | -2,32      |
| Казахстан | 1,17 | 1,20 | 1,11 | 2,54           | -7,48      |

Складено автором на основі [18]

Аналіз ефективності експортної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у розрізі найбільших імпортерів продукції свідчить про те, що вона є неоднорідною. У 2020 – 2021 роках найбільша ефективність експорту була до Польщі 1,39 та 1,46 відповідно. А у 2019 році найбільший показник був у Молдові – 1,31. Загалом бачимо тенденцію до збільшення показника, що є позитивним фактором та говорить про збільшення ефективності міжнародної діяльності. При цьому найменша ефективність у 2019 – 2021 роках була від експорту молочної продукції в Казахстан, 1,17 у 2019 році та 1,11 у 2021 році. Однією з причин таких показників ефективності експортної діяльності в розрізі країн є різні витрати на збут, зі збільшенням відстані між Україною та країною постачання зростають транспортні витрати.

Таблиця 2.10 – Аналіз ефекту експорту ТДВ «Яготинський маслозавод» у визначених країнах, тис грн

|           | Роки    |          |          | Темпи приросту |            |
|-----------|---------|----------|----------|----------------|------------|
|           | 2019    | 2020     | 2021     | 2020/ 2019     | 2021/ 2020 |
| Польща    | 5975,49 | 10841,46 | 13883,75 | 81,43          | 28,06      |
| Молдова   | 8022,21 | 8040,94  | 8817,73  | 0,23           | 9,66       |
| Німеччина | 4598,86 | 5889,63  | 5439,34  | 28,07          | -7,65      |
| ОАЕ       | 5261,48 | 6301,54  | 4155,91  | 19,77          | -34,05     |
| Казахстан | 3271,47 | 3568,11  | 2148,32  | 9,07           | -39,79     |

Складено автором на основі [18]

Аналіз ефекту від експортної діяльності на найбільші зовнішні ринки для ТДВ «Яготинський маслозавод» також не має спільної тенденції. На таких ринках як Польща та Молдова спостерігаємо зростання показника ефекту від експорту, однак на ринках Німеччини, ОАЕ та Казахстану він зменшується у 2021 році.

Таблиця 2.11 – Аналіз валютної ефективності ТДВ «Яготинський маслозавод» у визначених країнах

|           | Роки  |       |       | Темпи приросту |            |
|-----------|-------|-------|-------|----------------|------------|
|           | 2019  | 2020  | 2021  | 2020/ 2019     | 2021/ 2020 |
| Польща    | 0,052 | 0,054 | 0,054 | 3,64           | 0          |
| Молдова   | 0,052 | 0,051 | 0,052 | -2,52          | 1,96       |
| Німеччина | 0,050 | 0,048 | 0,048 | -3,36          | 0          |
| ОАЕ       | 0,048 | 0,049 | 0,048 | 1,76           | -2,04      |
| Казахстан | 0,047 | 0,045 | 0,046 | -3,59          | 2,22       |

Складено автором на основі [18]

Для цієї оцінки валютної ефективності експорту необхідно порівняти отримане значення з відповідною базою. У випадку конвертованої валюти (наприклад, гривні) базовим показником є валютний курс. Для оцінки валютної ефективності експортних операцій використовується обернений валютний курс валют. У даних роках обернений валютний курс дол/грн знаходився в межах 0,043 – 0,035. Таким чином, здійснення експортних операцій є ефективним однак ця ефективність є доволі низькою.

Здійснений аналіз показників ефективності міжнародної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про достатній рівень її розвитку. Однак частка доходу від експортної діяльності досліджуваного підприємства є доволі низькою і коливається в рамках 10-11 відсотків. Що є доволі мало для такого підприємства. При цьому, значну частину зовнішніх ринків становлять країни до яких утруднений доступ в сучасних умовах, оскільки заблоковані морські шляхи. Тому підприємству необхідно працювати над розвитком європейських ринків до яких логістика вже відновилася.

### **2.3. Проблемні аспекти в управлінні міжнародними проєктами на підприємстві**

Основною проблемою здійснення міжнародної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році стала російсько – українська війна, яка вплинула на всі аспекти діяльності підприємства. Як вже було сказано, через військові дії в багатьох областях переробники опинилися на окупованих територіях, виробництва були пошкоджені або без можливості логістичного зв'язку з постачальниками чи споживачами. Натомість досліджуване підприємство залишилося на відносно безпечній території та змогло збільшити обсяги виробництва основної молочної продукції для того, щоб задовільнити попит всередині країни. Що стало причиною тимчасового припинення експорту продукції.

Іншою проблемою, котра пов'язана з експортом молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» є логістика. На сьогоднішній день найбільш ймовірним ринком для експорту продукції залишається Європа. Однак у перші місяці війни постачання молочної продукції навіть у країни ЄС було досить ризикованим, адже значна частина доріг були зруйнованими, утворювалися великі черги як всередині країни, так і на кордонах України. При цьому ризик постачання продукції під загрозою втратити вантаж через обстріли також мав місце бути. Саме тому на полицях супермаркетів здебільшого була продукція локального виробника. Налагодження логістики автомобільними шляхами відбулося лише ближче до літа.

Тобто можна зробити висновок, що на даний момент, підприємство має більше можливостей відновити міжнародну діяльність та експортувати молочну продукцію до країн Європи.

Однак, інші міжнародні ринки залишаються закритими для українських підприємств через проблеми з логістикою. Перш за все, експорт страждає через заблокування морських портів у Чорному морі, яке триває від початку повномасштабного вторгнення. Постачання продукції до країн Африки та

Близького Сходу відбувалося саме за допомогою морських перевезень. Окрім цього, морські перевезення були частиною логістичного шляху для постачання продукції в ряд країн СНД та Грузію, а також Азію.

Отже, проблема експорту є проблемою не лише окремо взятого підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», а й для молочної та інших галузей в цілому. Адже порти Чорного моря залишаються заблокованими, а до Європи можуть поставляти молочні продукти лише переробники, які мають єврономери. Весною склади були перенавантажені молочними продуктами, що стримує роботу галузі та позбавляє її реальних валютних надходжень. При цьому потрібні пам'ятати, що молочна продукція не може похвалитися тривалим терміном зберігання і скоріш за все частина продукції, що до 24 лютого була призначена на експорт, була зіпсована, а підприємства в черговий раз понесли збитки. Над вирішенням цих питань наразі активно працює профільне міністерство.

За словами очільника Міністерства аграрної політики, Україна щомісяця втрачає 1,5 млрд. дол. США від блокування експорту. В європейських споживачів створюється продовольча криза, а в африканських — посилюється голод [21].

Не дивлячись на те, що у липні було підписано угоду про розблокування трьох українських портів: «Одеса», «Чорноморськ» та «Південний», яка передбачає тривалість дії у 120 діб (і яка підходить до завершення) та здійснюється під егідою ООН. Було розроблено графік проходження суден по чітко визначеному гуманітарному коридору для вивезення українського зерна та уникнення кризового явища з голодом в певних країнах Африки. Однак безпека проходження суден в будь-якому випадку не велика, адже говорити про надійність домовленостей з росією неможливо.

Саме тому, Міністерство аграрної політики та його партнери продовжують шукати можливості для експорту молочної продукції в країни відмінні від Європейських. Тривають пошуки альтернативних логістичних шляхів для відправки вантажів через європейські морські порти, зокрема

румунський морський порт Констанца. Крім того обговорюються можливості залізничних перевезень, збільшення обсягів транзитних перевезень вантажним транспортом, зазначають у Мінагро [22].

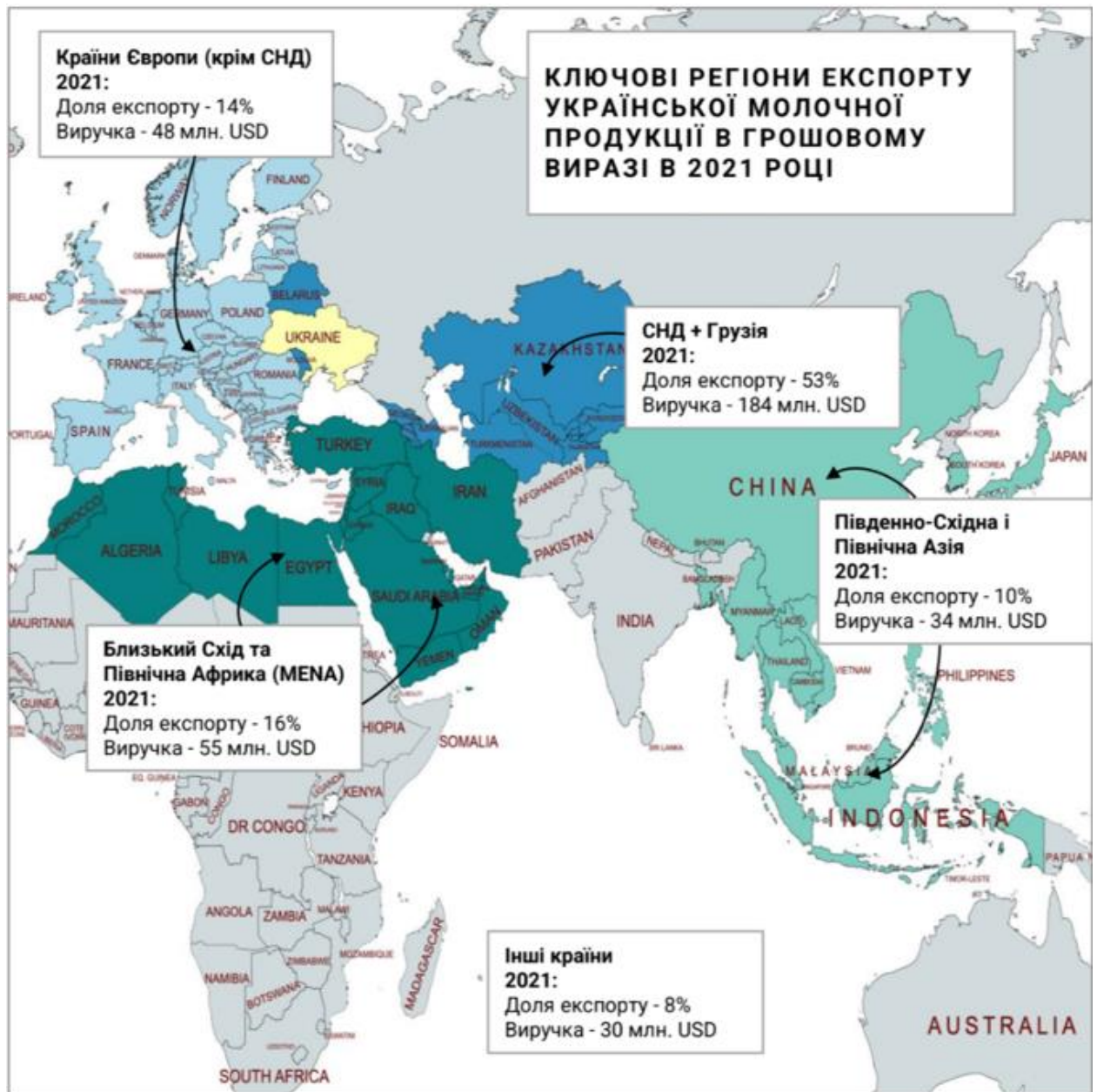


Рисунок 2.4 – Ключові регіони експорту української молочної продукції у 2021 році

Джерело: [23]

## **Висновок до розділу 2**

У практичному розділі роботи було проаналізовано діяльність молочного підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», котрий входить до Групи компаній «Молочний Альянс» та є одним з найбільших виробників молочної продукції на ринку України.

Проаналізовано основні фінансово – економічні показники діяльності, даний аналіз свідчить про те, що впродовж 2019 – 2021 років ефективність діяльності підприємства значно погіршилася. Не дивлячись на те, що у 2020 році чистий дохід від реалізованої продукції підвищився, чистий фінансовий результат знизився на 29,88%. 2021 рік підприємство завершило зі збитком.

Ключовим ринком збуту ТДВ «Яготинський маслозавод» є внутрішній ринок. До початку повномасштабного вторгнення експортна діяльність групи компаній «Молочний альянс» здійснювалася в понад 30 країн. Основними зовнішніми ринками збуту у 2021 році стали Польща, Молдова, Німеччина, ОАЕ та Казахстан.

Всього ТДВ «Яготинський маслозавод» експортував 21 вид продукції, більша частина з яких це продукція з категорії дитяче харчування торгової марки «Яготинське для дітей». Здійснений аналіз показників ефективності міжнародної діяльності свідчить про достатній рівень її розвитку. Однак частка доходу від експортної діяльності досліджуваного підприємства є доволі низькою і коливається в рамках 10-11 відсотків.

Виділено такі проблемні аспекти в реалізації міжнародних проєктів підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»: російсько – українська війна, яка вплинула на всі аспекти діяльності підприємства, іншою проблемою, котра пов'язана з експортом молочної продукції є логістика.

### **РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ПРОЄКТУ**

#### **3.1. Науково – практичні рекомендації щодо розробки стратегії реалізації міжнародного проєкту на підприємстві**

Аналіз міжнародної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» показав, що у 2022 році вона зупинилася з кінця лютого та лише починає відновлюватися. Зовнішні та внутрішні фактори на даному етапі є сприятливими для того щоб відновлювати довоєнний рівень експорту та підвищувати його.

У 2022 році молочна галузь України демонструє неймовірні результати роботи на зовнішніх ринках: незважаючи на величезні проблеми з логістикою, за перші вісім місяців 2022 року експорт молочної продукції вийшов на рівень минулого року і склав 59,4 тис. тонн. У серпні, торгівля молочною продукцією за кордон склала 12,7 тис. тонн, що вдвічі більше, ніж у 2021 році. Цей місячний показник обсягу торгівлі є найбільшим за весь 2022 рік

За словами аналітика Українського клубу агробізнесу Максима Гопка, в літній період торгівля вітчизняною молочною продукцією стрімко зростає, зокрема за червень-серпень було експортовано 31,5 тис. тонн, що становить 52% від фактичного експорту за перші вісім місяців 2022 року, а також на 40% більше, ніж за відповідний період минулого року.

У серпні Україна експортувала: молоко та вершки незгущені – 3578 тонн (у 3 рази більше, ніж у червні); згущеного молока та вершків – 3263 тонни (в 2 рази більше); масло - 273 т, (на 50% менше); молочної сироватки – 2525 тонн (на 72% більше); масла вершкового – 2136 тонн (більше в 3,5 рази); сирів усіх видів – 1008 тонн (на 62% більше) [24].

Згідно з повідомленням, найбільшими імпортерами української продукції є: Молдова – 4,4 тис. тонн, Польща – 2,4 тис. тонн, Китай – 900 тонн.

У 2022 році українські молочні компанії починаючи з 2 кварталу виявилися конкурентоспроможними на світовому ринку завдяки різкій девальвації національної валюти та дешевій молочній сировині. Очікується, що тенденція збережеться взимку, коли прогнозується падіння виробництва молока в Європейському Союзі, повідомили в Асоціації молочних підприємств [25].

Доброю новиною для найближчого майбутнього є можливість роботи з країнами Європейського Союзу, Великою Британією та Канадою завдяки скасуванню усіх мит та зборів з українського експорту. Нульові мита та збори в межах Угод ЗВТ роблять українську продукцію конкурентною на цих ринках. Це саме та можливість, якою варто наразі скористатися.

Попри привабливі ціни та зняття квот на українську продукцію, постачання до ЄС досі залишаються обмеженими через проблеми з логістикою. Однак європейські трейдери готові нарощувати співпрацю з українськими експортерами [23].

Важливо, що сьогодні про Україну говорить весь світ. З одного боку, це тема війни, яка пронизує серце кожного українця. З іншого — це той момент, коли український бізнес може заявити про себе міжнародній спільноті й замінити російські та білоруські товари. На світовому ринку для українських товарів відкрито нішу, і цим треба скористатися.

Отже, відновлення та підвищення обсягів експорту молочної продукції для ТДВ «Яготинський маслозавод» має хороші перспективи та високі шанси на конкурентоспроможність на європейському ринку завдяки значно нижчій закупівельній ціні на сировину, а також нижчу собівартість молочної продукції в цілому. Не дивлячись на те, що в Україні ще з минулого року значно зросли ціни на електроенергію та продовжуватимуть зростати через постійні обстріли критичної інфраструктури, вони є значно нижчими ніж в країнах ЄС.

При цьому важливо, щоб продукція виготовлена на експорт була тривалого зберігання, для того, щоб у випадку перебоїв постачання, вона

могла довше лежати на складі та не псуватися. На сьогоднішній день в експортному портфелі ТДВ «Яготинський маслозавод» не так багато продуктів, котрі мають довгий період зберігання. Це молоко ультрапастеризоване та вершки, котрі мають термін зберігання 180 діб та не вимагають низьких температур  $+1...+25^{\circ}\text{C}$ . При цьому масло, котре виготовляється для експорту має різний термін придатності в залежності від температурних режимів, найбільше це 3 місяці, тобто близько 90 діб, однак за несприятливих умов зберігання, при температурі від мінус 5 градусів до нуля це лише один місяць, тому не варто в даний момент робити ставки на дану продукцію.

Говорячи про продукцію дитячого харчування від ТМ «Яготинське для дітей», то лише категорія каші в асортименті мають тривалий термін зберігання, котрий становить 180 діб. Уся ж інша продукція за відповідних температурних умов може зберігатися лише 14 діб, зважаючи на це підприємству не варто відновлювати експорт такого типу продукції.

Отже, підсумовуючи вищесказане необхідно обрати оптимальний портфель продукції, котра може бути експортована до країн ЄС в сучасних умовах.

Термін придатності — це період часу, протягом якого їжа може зберігатися до того, як вона почне псуватися або стане потенційно небезпечною. Це залежить від якості сировини, виробничих процесів, способу упаковки продукту, умов зберігання та того, чи був він відкритий. Контроль температури на всіх етапах зберігання особливо важливий для більшості харчових продуктів – у роздрібному магазині та вдома. Практично всі молочні продукти потрібно зберігати в холодильнику. Виняток становлять сухі молочні продукти та такі продукти, як УНТ (надвисока температура), які можна зберігати в коморі, або морозиво, яке потрібно зберігати в морозильній камері.

Час, протягом якого кожен молочний продукт залишається свіжим, значно відрізняється. Наприклад, пастеризоване молоко зберігається протягом

12-14 днів, якщо зберігати його при температурі нижче 4 °С, тоді як йогурт і аналогічні ферментовані продукти повинні залишатися доброї якості протягом 30-40 днів за тих самих умов зберігання. Нижче наведено типовий термін зберігання молочних продуктів у холодильнику.

- Пастеризоване незбиране молоко: 12–14 днів. Знежирене та ароматизоване молоко зазвичай мають менший термін зберігання.
- Ультрапастеризоване молоко: 5-7 місяців.
- Вершки: 6 місяців.
- Сметана: 20-30 діб.
- Кефір: 20-25 діб.
- Йогурт: 4–6 тижнів
- Тверді та напівтверді сири: залежно від виду вони можуть зберігатися від кількох тижнів до місяців.
- Сир, рікотта та вершковий сир: 1–2 тижні
- Вершкове масло (солоне): Термін придатності близько 1-3 місяців в залежності від температурного режиму зберігання.
- Морозиво та заморожений йогурт: у морозильній камері 2–6 місяців.
- Згущене молоко: 12 місяців.

Отже, проведене порівняння тривалості зберігання молока та молочної продукції свідчить про те, що найбільший термін має ультрапастеризоване молоко, вершки та масло (при відповідній температурі зберігання), а також згущене молоко, термін зберігання якого становить 12 місяців. Бачимо, що окрім 3 продуктів, яке вже виготовляється на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» та постачається на експорт, є ще один, який не виготовляється – згущене молоко.

Таким чином, ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонується розпочати міжнародний проєкт з виробництва та реалізації згущеного молока за кордоном. Для реалізації даної ідеї буде використано стратегію спільного

підприємства – виробництва за контрактом. Іноземним партнерам дана стратегія дозволить використовувати виробничі потужності ТДВ «Яготинський маслозавод» та реалізовувати виготовлену продукцію на європейських ринках.

Оптимальним партнером ТДВ «Яготинський маслозавод» для реалізації міжнародного проєкту з виготовлення та реалізації нової продукції є мережа супермаркетів. Адже за її допомогою можна не лише отримати частку фінансових інвестицій для реалізації проєкту, а й отримати шляхи доступу до іноземного ринку. Партнер зможе реалізовувати виготовлену українську продукцію у мережі своїх супермаркетів у багатьох країнах Європи. Доцільно обрати партнера, котрий присутній на якомога більшій кількості іноземних ринків, для того, щоб досліджуване підприємство мало змогу розвиватися та розширювати свою діяльність в майбутньому. Одним з можливих партнерів є торгова мережа Lidl.

Lidl Stiftung & Co. KG — це німецька міжнародна мережа дисконтних роздрібних магазинів, яка обслуговує понад 11 000 магазинів у Європі та Сполучених Штатах. Штаб-квартира компанії розташована в Некарзульмі, земля Баден-Вюртемберг, і входить до Schwarz Group, яка також керує мережею гіпермаркетів Kaufland. Lidl є головним конкурентом аналогічної німецької дискаунтерної мережі Aldi на кількох ринках. Магазины Lidl є в кожній державі-члені Європейського Союзу, а також у Сербії, Швейцарії, Великобританії та Сполучених Штатах. У жовтні 2021 року Lidl також оголосила, що відкриє свій перший магазин в Україні, але прогресу не було через російське вторгнення в Україну в 2022 році [26].

Отже, як бачимо, Lidl є однією з найбільших світових мереж супермаркетів, який не лише присутній у всіх європейських країнах, а й мав стратегію входу на український ринок. Тобто компанія ознайомлена з вітчизняним ринком та мала певні напрацювання партнерських відносин з українськими виробниками. Таким чином, у запропонованому проєкті прийматимуть участь ТДВ «Яготинський маслозавод» та німецька компанія

Lidl. На наступному рисунку відобразимо етапи реалізації міжнародного проєкту з виготовлення згущеного молока відповідно до схеми наведеної у теоретичному розділі роботи.



Рисунок 3.1 – Етапи реалізації запропонованого міжнародного проєкту

Важливим елементом реалізації міжнародного проєкту, як згадувалося першому розділі, є врахування культурних відмінностей всередині команди проєкту, а також відмінності на ринках на яких буде реалізовуватися нова продукція. На рис. 3.2 наведемо культурну дистанцію між Україною та Німеччиною відповідно до моделі Хофстеде.

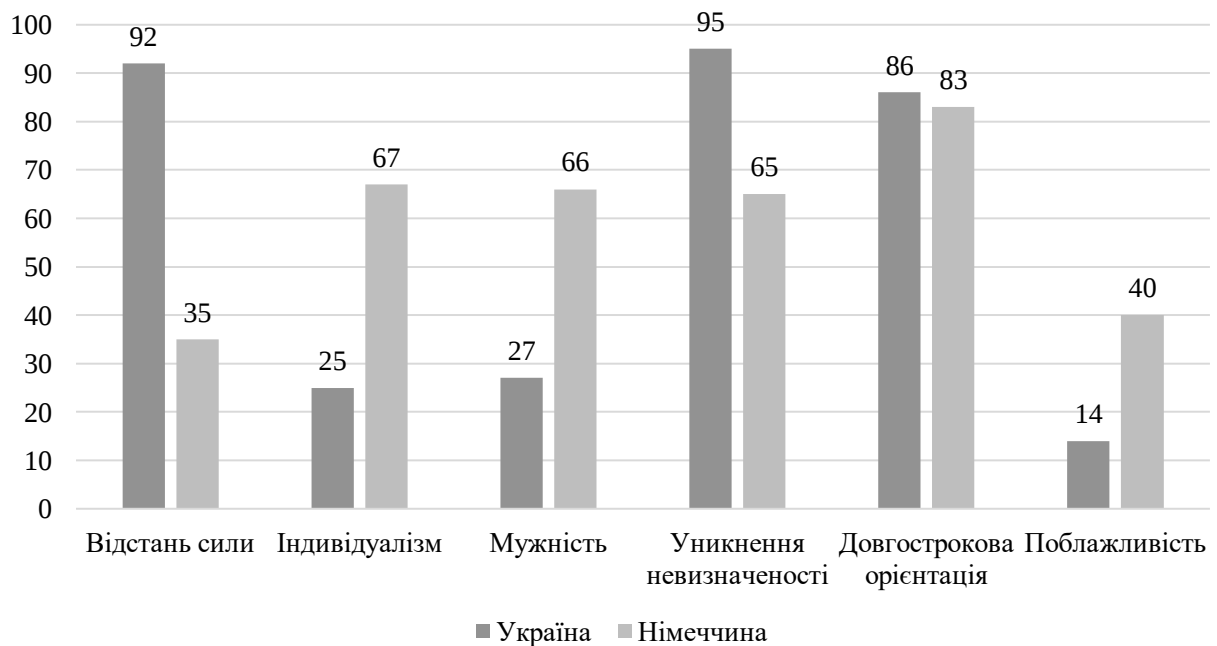


Рисунок 3.2 – Культурна дистанція між Україною та Німеччиною за моделлю Хофстеде

Відповідно до рис. 3.2 найбільші культурні відмінності між партнерами міжнародного проекту існують в категорії відстань сили, індивідуалізм та мужність. Охарактеризуємо детальніше дані відмінності.

**Відстань сили.** Цей вимір стосується того факту, що всі люди в суспільстві не рівні – він виражає ставлення культури до цієї нерівності серед нас. Дистанція влади визначається як ступінь, до якого менш впливові члени інституцій та організацій у країні очікують і приймають, що влада розподілена нерівномірно.

Дуже децентралізована та підтримана сильним середнім класом, Німеччина не дивно входить до числа віддалених країн із нижчою силою (оцінка 35). Права на спільне прийняття рішень є порівняно широкими і повинні бути прийняті до уваги керівництвом. Звичайним є прямий та активний стиль спілкування та зустрічей, контроль не люблять, а лідерство вимагає демонстрації досвіду та найкраще сприймається, коли воно базується на ньому.

Україна, набравши 92 бали, є країною, де можновладці дуже дистанційовані в суспільстві. Будучи найбільшою країною, що повністю входить до складу Європи, і перебуваючи протягом майже століття частиною Радянського Союзу, Україна розвивалася як дуже централізована країна. Розбіжність між менш впливовими і більш впливовими людьми призводить до великого значення статусних символів. Поведінка має відображати та представляти статусні ролі в усіх сферах ділової взаємодії: будь то візити, переговори чи співпраця; підхід має бути «зверху вниз» і передбачати чіткі повноваження для будь-якого завдання [32].

Індивідуалізм. Фундаментальним питанням, яке розглядається в цьому вимірі, є ступінь взаємозалежності, яку підтримує суспільство між своїми членами. Це пов'язано з тим, чи визначається самооцінка людей у термінах «Я» чи «Ми». В індивідуалістичних суспільствах люди повинні дбати лише про себе та свою родину. У колективістських суспільствах люди належать до «груп», які піклуються про них в обмін на лояльність.

Німецьке суспільство є справді індивідуалістичним (67). Найчастіше зустрічаються невеликі сім'ї, в яких зосереджені стосунки «батьки-діти», а не тітки та дядьки. Існує сильна віра в ідеал самореалізації. Лояльність базується на особистих уподобаннях до людей, а також на почутті обов'язку та відповідальності. Це визначається договором між роботодавцем і працівником. Комунікація є однією з найпряміших у світі, що відповідає ідеалу «бути чесним, навіть якщо це боляче», і таким чином дає співрозмовнику справедливий шанс вчитися на помилках [32].

Якщо українці планують піти з друзями, то буквально скажуть «Ми з друзями», а не «Я і мої друзі». Сім'я, друзі та не рідко сусіди надзвичайно важливі для того, щоб справлятися з труднощами повсякденного життя. Відносини мають вирішальне значення для отримання інформації, знайомства чи успішних переговорів. Вони повинні бути особистими, автентичними та довірливими, перш ніж можна зосередитися на завданнях і будувати обережний до одержувача, досить неявний стиль спілкування.

Мужність. Високий бал (чоловічий) за цим виміром вказує на те, що суспільство буде керуватися конкуренцією, досягненнями та успіхом, причому успіх визначається переможцем/найкращим у галузі – система цінностей, яка починається зі школи та продовжується протягом усього життя організації. Низька оцінка (фемінін) за параметром означає, що домінуючими цінностями в суспільстві є турбота про інших і якість життя. Жіноче суспільство — це суспільство, де якість життя є ознакою успіху, а виділятися з натовпу не викликає захоплення. Фундаментальне питання тут полягає в тому, що мотивує людей: бажання бути кращими (чоловічий) або подобається те, що ви робите (жіночий) [32].

З результатом 66 Німеччина вважається чоловічим суспільством. Успішність високо цінується і є обов'язковою, оскільки шкільна система розділяє дітей у різні типи шкіл у віці десяти років. Люди радше «живуть для того, щоб працювати» і черпають велику самооцінку зі своїх завдань. Від менеджерів очікується рішучість і наполегливість. Статус часто показують, особливо автомобілі, годинники та технічні пристрої.

Відносно низький бал 25 для України може здивувати перевагу символів статусу, але в Україні вони пов'язані з високою дистанцією влади. З другого погляду видно, що українці як на роботі, так і при зустрічі з незнайомою людиною досить применшують свої особисті досягнення, внески чи здібності. Вони скромно говорять про себе, і найчастіше очікується, що вчені, дослідники чи лікарі живуть на дуже скромний рівень життя. Домінуюча поведінка може бути прийнятною, коли вона походить від боса, але не цінується серед однолітків [32].

Отже, як бачимо, не дивлячись на те, що Україна та Німеччина знаходяться не так далеко одна від одної, вони мають велику різницю між своїми культурами. Усі наведені особливості необхідно враховувати при реалізації міжнародного проєкту, для того, щоб всередині проєктної команди не виникало непорозумінь. Дані відмінності необхідно донести до усіх членів

команди та керівництва, щоб було легше спілкуватися, а партнерство показувало високу ефективність.

### **3.2. Реалізація міжнародного проєкту по виготовленню нової продукції**

Підсолоджене згущене молоко є одним із найстаріших молочних продуктів промислового виробництва. Його виробляють шляхом видалення більшої частини води зі свіжого коров'ячого молока та додавання цукру; він зберігається завдяки вмісту цукру, а не шляхом стерилізації.

Першою згадкою про продукт, схожий на згущене молоко, є англійський патент, виданий у 1810 році Де Гейне на збереження молока та цукру шляхом нагрівання суміші у відкритій посудині. У наступні роки було видано кілька патентів на варіації та вдосконалення цього процесу, аж поки в 1856 році Борден не отримав патент США на процес, який по суті використовується й сьогодні, тобто використання вакуумної каструлі для видалення води з молока з додаванням цукру.

Отже, згущене молоко - це коров'яче молоко, яке отримують з молока (близько 60%). Терміни «згущене молоко» та «підсолоджене згущене молоко» часто використовуються як синоніми для цукру, що додається як підсолоджене згущене молоко (SCM). Підсолоджене згущене молоко, яке може зберігатися роками, не охолоджуючи або не відкриваючи, є дуже густою солодкою їжею. У багатьох країнах він використовується як інгредієнт для багатьох десертів.

Сире молоко освітлюється, а оптимальне співвідношення твердої речовини й нежиру (SNF) стандартизується, а потім нагрівається протягом кількох секунд до 85–900°C. Цей процес нагрівання вбиває певні мікроорганізми, призводить до відділення жиру та запобігає окисленню. Частина води випаровується з молока та додається цукор, поки співвідношення цукру до (випареного) молока не становитиме 9:11 (майже половина). Стійкість згущеного молока подовжує цукор. Цукор підвищує

осмотичний тиск рідини, перешкоджаючи розвитку мікроорганізму. Згущене молоко охолоджується, а лактоза стимулюється до кристалізації.

На рис. 3.3 наведено процес виробництва згущеного молока.

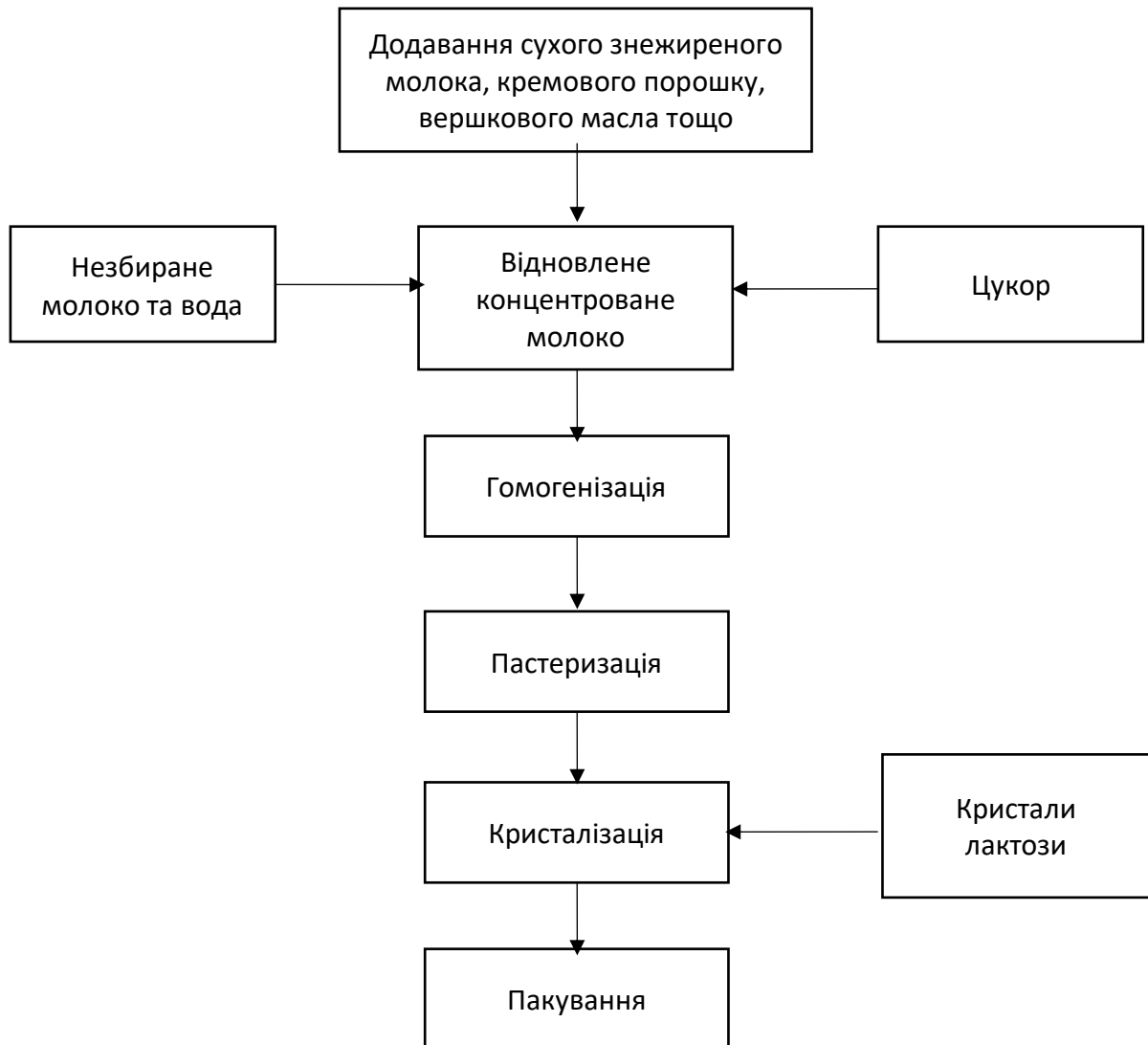


Рисунок 3.3 – Процес виробництва згущеного молока

Нижче проаналізуємо ринок згущеного молока в Україні та закордоном.

Станом на 2021 рік 85% виробництва вітчизняного згущеного молока припадало на п'ять компаній. Найбільшу ринкову частку займає підприємство з Чернігівської області Ічнянський молочно-консервний комбінат (30%) з торговими марками «Ічня», Mama Milla і Milada. На другому місці Roshen (20%), який виробляє згущене молоко на новому заводі у Вінниці, проте майже вся виготовлена продукція споживається самим підприємством для внутрішніх потреб і подальшого виробництва.

Первомайський МКК (Миколаївська область) займає 15% ринку. Як такої торгової марки у виробника немає – на етикетці тільки назва підприємства і зображення хлопчика з ложкою. Куп'янський МКК (Харківська обл.) має ринкову частку 12% з торговими марками «Молочна слобода», «Заріччя» і «Насолода». Нарешті, 8% – у підприємства «Імперіал плюс» з торговою маркою «Сладосвіт» (Черкаська обл.).

Решта частки ринку (15%) припадає на два десятки підприємств, найпродуктивніші з яких – група компаній «Альміра» (включає Овруцький МКК, «Техмолпром» і Білицький МКК), а також Кременчуцький і Лубенський молокозаводи.

Експорт згущеного молока з України в минулому році склав 30 тис.т. (більше 20% від всієї виробленої в країні). З них 55% припало на продукцію Ічнянського МКК, 21,5% – Куп'янського МКК і 7,6% – «Альміра». В даний час вітчизняна згущене молоко поставляється в 36 країн світу [27].

Стан експорту згущеного молока у 2022 році схожий до загальної тенденції ринку, занепад та зупинка у перші місяці війни та поступове відновлення з травня. Згущене молоко повезли «довгою логістикою» на традиційні ринки пострадянських країн. Невеликі партії також відвантажуються через європейські порти для Азії і Африки. Загалом, за приблизними оцінками, вже в минулому місяці було вивезено з України 500-600 тонн консервів.

У 2020 році обсяг ринку солодкого згущеного молока оцінювався в 7,23 мільярда доларів США, а до 2028 року, за прогнозами, досягне 9,41 мільярда доларів США, зростаючи на 3,6% у середньому з 2021 по 2028 рік.

Очікується, що зростаючий попит споживачів на продукти з довшим терміном зберігання в поєднанні з якісною продукцією сприятиме зростанню світового ринку згущеного молока. Очікується, що розробка економічно ефективних продуктів також матиме позитивний вплив на зростання. Крім того, очікується, що масова купівля та тривале використання продукту розширить сферу застосування продукту завдяки його перевагам, таким як

високий термін придатності, і навіть після відкриття упаковки згущене молоко з цукром зберігається приблизно 2 тижні. Необхідність збільшити термін придатності та смак, а також додавати додатковий цукор сприятиме розвитку ринку солодкого згущеного молока.

Про це згадує і Арсен Дідур, виконавчий директор Спілки молочних підприємств України, зауважив, що прогнозованими показниками виробництва молока в Україні на 2022 рік є 7,5 млн тонн, з яких в еквіваленті 600 тис. тонн може бути експортовано. На думку представників бізнес-об'єднання, актуальними експортними позиціями будуть: сухе знежирене молоко, молочна сироватка, сухе незбиране молоко, згущене молоко, казеїн, масло вершкове [28].

Крім того, підсолоджене згущене молоко, якщо його споживати у відповідних кількостях, має високу поживну цінність. Продукт містить приблизно 60 калорій на кубічний метр, що робить його придатним для споживачів, які набирають вагу. Він містить важливі вітаміни та мінерали, такі як кальцій, калій, магній і вітамін А, які покращують здоров'я кісток. Очікується, що зростаюче визнання переваг продукту підвищить попит на продукт у наступні кілька років. Проте висока калорійність продукту та збільшення кількості ожиріння та серцевих захворювань, за прогнозами, перешкоджатимуть ринку солодкого згущеного молока.

На основі регіонального аналізу світовий ринок згущеного молока з цукром класифікується на Північну Америку, Європу, Азіатсько-Тихоокеанський регіон та решту світу. Європа є найбільшим споживачем ринку солодкого згущеного молока. Це зростання в основному пов'язано з посиленням урбанізації та модернізації, збільшенням особистого наявного доходу та зростанням попиту з боку різних галузей кінцевого використання, таких як кондитерська та пекарська галузь. За оцінками, ринок солодкого згущеного молока в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні розвиватиметься швидкими темпами завдяки потужному зростанню в Європі та регіоні Північної Америки.

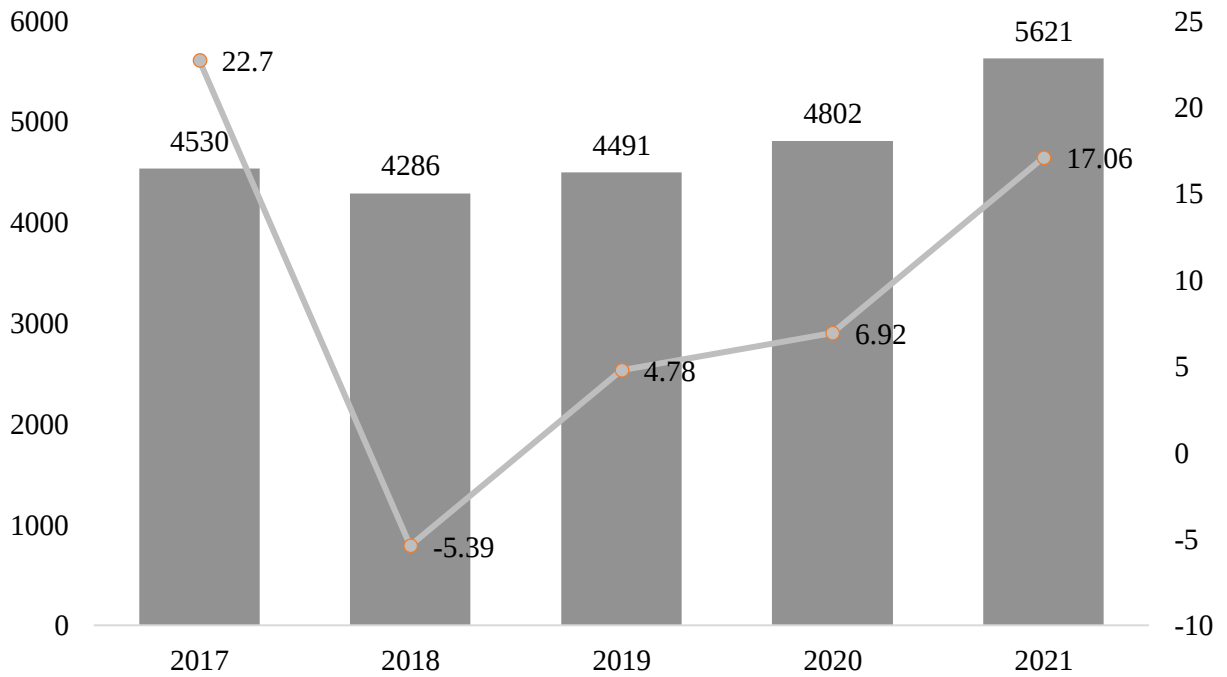


Рисунок 3.4 – Динаміка світового ринку згущеного молока, 2017 – 2021 роки,  
млн дол США  
Джерело: [29]

На рисунку 3.4 відображено динаміку світового ринку згущеного молока у 2017 – 2021 роках. Як бачимо, впродовж досліджуваних років у 2018 році був певний спад, який становив 5,39%, при цьому у 2017 році було значне зростання на 22,7%. З 2019 року ринок згущеного молока розпочав свій ріст і у 2021 році його обсяг становив 5,62 млрд дол США, при цьому темп приросту також був найбільшим від 2018 року і дорівнював 17,06%.

Основними гравцями на світовому ринку згущеного молока є Eagle Family Foods Group LLC, Nestle, Fraser & Neave Holdings Bhd (F&NHB), Amul, Vinamilk, The Dutch Lady, БАТ «Белгородські молочні продукти», Goya Foods, Borden Magnolia, Dana Dairy [30].

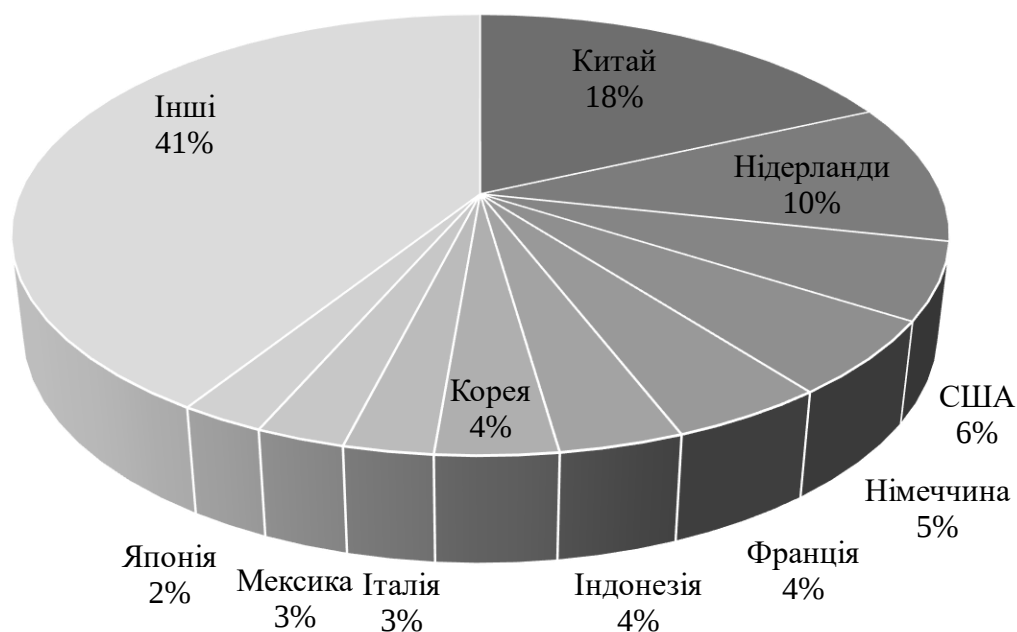


Рисунок 3.5 – Основні імпортери згущеного молока у 2021 році

Джерело: [29]

У 2021 році більше половини ринку згущеного молока припадало на 10 основних імпортерів. Стабільно найбільшим імпортером був Китай, який купував близько 18% від усієї продукції. Майже вдвічі менше імпортували Нідерланди – 10%, 6% припадало на США, 5% на Німеччину, по 4% на Францію, Індонезію та Корею, Італія та Мексика купували по 3% згущеного молока представлено на міжнародному ринку і ще 2% припадало на Японію. Отже, велика частка імпорту згущеного молока постачається у азійські країни, однак європейський ринок також займає значну частку, найбільші європейські країни імпортують близько 22% від світового імпорту, не враховуючи дрібніших європейських країн.

Отже, запропонований проєкт полягає у відновленні міжнародної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за рахунок початку виробництва нового виду продукції тривалого зберігання – згущеного молока. Дана продукція може зберігатися впродовж 12 місяців і при цьому не є вимогливою до температурних режимів та вологості, тому знижується рівень небезпеки

псування продукції у випадку, якщо знову виникнуть проблеми в логістиці. Аналіз світового ринку згущеного молока свідчить про його потенціал до зростання, окрім цього санкції на російську та іноді білоруську продукцію дозволять українському підприємству зайняти звільнені частки ринку. Міжнародними партнерами даного проєкту стане німецька компанія Lidl, яка має розвинену мережу супермаркетів в Європі та США. Виготовлення нової продукції здійснюватиметься на виробничих потужностях ТДВ «Яготинський маслозавод».

На основі проведеного аналізу міжнародного ринку згущеного молока ТДВ «Яготинський маслозавод» буде запропоновано виробництво згущеного молока та постачання даної продукції на європейські ринки, перш за все на ті, з якими в підприємства налагоджені зв'язки. Серед таких країн Німеччина (є одним з найбільших імпортерів) та Польща, а також на нові ринки Нідерландів та Франції.

У таблиці 3.1 наведемо вартість середню вартість продажу згущеного молока в Україні та Європі, собівартість виробництва та ціну реалізації готової продукції.

Таблиця 3.1 – Основні фінансові показники реалізації згущеного молока

| Вартість              | В<br>гривнях | В євро |
|-----------------------|--------------|--------|
| Кілограм в<br>Україні | 110          | 2,75   |
| Кілограм в Європі     | 136          | 3,4    |
| Собівартість          | 47,6         | 1,19   |
| Ціна продажу          | 77           | 1,92   |
| Прибуток              | 29,4         | 0,73   |

Отже, середня вартість продажу кілограму згущеного молока в супермаркетах України становить 110 грн, натомість в європейських країнах близько 136 грн, що на 23,5% більше, тобто доцільність реалізації даної продукції на міжнародний ринок досить висока. При цьому, ціна реалізації

готової продукції торгівій мережі Lidl становитиме 77 грн, що становить 1,92 євро. Логістичні витрати покладаються на партнера.

Перш за все, реалізація згущеного молока здійснюватиметься на ключовому для партнера ринку - Німеччині, адже саме в цій країні компанія Lidl має найбільшу кількість супермаркетів, більше 3200 магазинів. Поруч з цим, відповідно до проведеного аналізу найбільших імпортерів згущеного молока Німеччина посідає четверте місце в світі та друге в Європі, тобто є найбільшим доступним ринком. Відповідно до даного принципу наступним ринком збуту можна було б обрати Нідерланди, однак партнер міжнародного проєкту не має настільки розвинену мережу, вона включає лише 140 супермаркетів, тому логічно обрати наступною країною – Францію та Італію. Франція налічує більше 1,5 тисячі супермаркетів Lidl по всій країні та є п'ятою за обсягом імпорту згущеного молока в світі. Натомість Італія має вдвічі менше супермаркетів Lidl, але все-одно є одним з найбільших ринків для компанії партнера та є восьмою в світі за обсягом імпорту згущеного молока.

В майбутньому планується розширення ринків збуту нового типу продукції, та їхня реалізація в інших європейських країнах та Сполучених Штатах, де компанія партнер також починає розширювати свою присутність.

У таблиці 3.2 наведено орієнтовні обсяги від реалізації згущеного молока в європейські країни та виручку.

Таблиця 3.2 – Прогнозні обсяги реалізації згущеного молока

| Назва продукції                      | 1 рік (помісячно) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 2 рік | 3 рік |
|--------------------------------------|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|
|                                      | 1                 | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  |       |       |
| Очікуваний об'єм продажів, тис тонн. | 15                | 25  | 24  | 54  | 55  | 60  | 86  | 88  | 82  | 104 | 112 | 102 | 1020  | 1330  |
| Ціна продажів, грн за кг.            | 77                |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |       |
| Виручка від продажів, млн. грн.      | 1,2               | 1,9 | 1,9 | 4,2 | 4,2 | 4,6 | 6,6 | 6,8 | 6,3 | 8,0 | 8,6 | 7,9 | 78,5  | 102,4 |

Очікується, що в перші місяці обсяги поставок будуть невеликими та складатимуть 15 – 24 тис тонн згущеного молока, однак з 3 місяця обсяги зростатимуть. В цілому впродовж першого року експорту згущеного молока на європейський ринок його обсяг становитиме близько 800 тис тонн. Відповідно очікуваний дохід складе близько 62 млн грн. на другий рік обсяг експорту становитиме 1020 тис тонн, а виручка – 78,5 млн грн, на третій рік показники зростуть до 1330 тис тонн та 102,4 млн грн відповідно.

У таблиці 3.3 розраховано основні фінансові показники від експорту запропонованого міжнародного проєкту.

Таблиця 3.3 – Розрахунок основних фінансових показників міжнародного проєкту

| Показники                             | 1 рік (помісячно) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 2 рік | 3 рік |
|---------------------------------------|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|
|                                       | 1                 | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  |       |       |
| 1. Виручка від реалізації, млн. грн.  | 1,2               | 1,9 | 1,9 | 4,2 | 4,2 | 4,6 | 6,6 | 6,8 | 6,3 | 8,0 | 8,6 | 7,9 | 78,5  | 102,4 |
| 2. ПДВ, тис. грн.                     | 0,2               | 0,4 | 0,4 | 0,8 | 0,9 | 0,9 | 1,3 | 1,4 | 1,3 | 1,6 | 1,7 | 1,6 | 15,7  | 20,5  |
| 3. Собівартість, млн. грн.            | 0,7               | 1,2 | 1,1 | 2,6 | 2,6 | 2,9 | 4,1 | 4,2 | 3,9 | 5,0 | 5,3 | 4,9 | 48,6  | 63,3  |
| 4. Прибуток від реалізації, млн. грн. | 0,5               | 0,7 | 0,7 | 1,6 | 1,6 | 1,8 | 2,5 | 2,6 | 2,4 | 3,1 | 3,3 | 3,0 | 30,0  | 39,1  |
| 5. Податок на прибуток, млн. грн.     | 0,1               | 0,1 | 0,1 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,5 | 0,5 | 0,4 | 0,6 | 0,6 | 0,5 | 5,4   | 7,0   |
| 6. Чистий прибуток, млн. грн.         | 0,4               | 0,6 | 0,6 | 1,3 | 1,3 | 1,4 | 2,1 | 2,1 | 2,0 | 2,5 | 2,7 | 2,5 | 24,6  | 32,1  |

Отже, чистий прибуток від реалізації міжнародного проєкту від виробництва згущеного молока для експорту на європейські ринки у перший місяць становитиме 400 тис грн, у перший рік 19,5 млн грн, на другому році реалізації міжнародний проєкт принесе прибуток в розмірі 24,6 млн грн, а на третьому році – 31,1 млн грн.

Плануючи та реалізуючи міжнародні проєкти, будь-яка організація може швидше досягти реалізації своїх цілей та стратегій. Також є дуже важливі середовища, що впливають на планування міжнародних проєктів і визначають групи факторів, які можуть по-різному впливати на кожен проєкт залежно від основної ситуації в країні. Основні середовища, що впливають на планування проєкту:

- Політичне середовище;
- Економічне середовище;
- Соціальне середовище;
- Екологічне середовище;
- Технологічне середовище

Політичне середовище безумовно є негативним фактором для українських підприємств, адже на території країни вже дев'ятий місяць йде війна, не просто війна а тероризація українського суспільства. Однак, для ведення міжнародної діяльності можна виділити і позитивні наслідки впливу політичного фактору, а саме прихильність та зацікавленість українськими товарами на міжнародних ринках.

Економічне становище в країні та на самому підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» також є складним та навіть депресивним. Однак укладання міжнародних догорів на постачання продукції та їхня реалізація за європейськими цінами та у іноземній валюті дозволить зменшити негативний вплив даного фактору та дозволить вивести підприємство на прибутковий рівень.

Соціальне становище як і попередні фактори є складним, оскільки в країні у 2022 році відбувалися масові переселення, відтік населення за кордон, різке погіршення рівня добробуту мешканців України та підвищення необхідності соціального захисту зі сторони держави та небайдужих підприємств. Саме тому ТДВ «Яготинський маслозавод» у складі групи компаній «Молочний альянс» двічі відвантажувала більш як 200 тонн

молочної продукції гуманітарної допомоги, що також мало великий вплив на майбутню дохідність підприємства.

Екологічне становище не має такого великого впливу як попередні фактори, адже на підприємстві застосовують технології виробництва, які мінімізують негативний вплив на середовище.

Технологічне середовище потребує встановлення додаткової виробничої лінії або переобладнання існуючої для того, щоб була змога виготовляти новий вид продукції – згущене молоко.

Як вже було сказано, українські підприємства мають додаткові шанси на успіх на зовнішніх ринках, через те, що з ринків практично зникли продукти російського, а також іноді і білоруського походження. І через високий рівень підтримки України і українців у всьому світі. Тому для того, щоб підвищити ефективність запропонованого проекту необхідно розробити сильну маркетингову стратегію для зовнішнього ринку та правильно позиціонувати продукцію ТДВ «Яготинський маслозавод»

Позиція продукту – це сприйняття клієнтами атрибутів продукту відносно атрибутів конкурентних продуктів. Покупці щодня приймають велику кількість рішень про покупку. Щоб уникнути постійної переоцінки численних продуктів, покупці прагнуть групувати або «розташовувати» продукти у своїй свідомості, щоб спростити рішення про покупку. Замість того, щоб дозволяти клієнтам самостійно позиціонувати продукти, маркетологи повинні намагатися впливати та формувати уявлення споживачів про різні продукти.

Під час розробки маркетингової стратегії необхідно враховувати фактори міжнародного сегментування ринків, що зазначені на наступному рисунку.

В наших складних реаліях посилення стратегії, яка б підкреслювала походження продукту може мати вагомі конкурентні переваги на зовнішніх ринках, тому для продукції, яка виготовляється на експорт необхідно розробити комплексну маркетингову стратегію, яка позиціонуватиме

українську молочну продукцію ТДВ «Яготинський маслозавод» для споживачів, котрі цінують домашній затишок, материнську підтримку, незламність та любов до рідного краю.

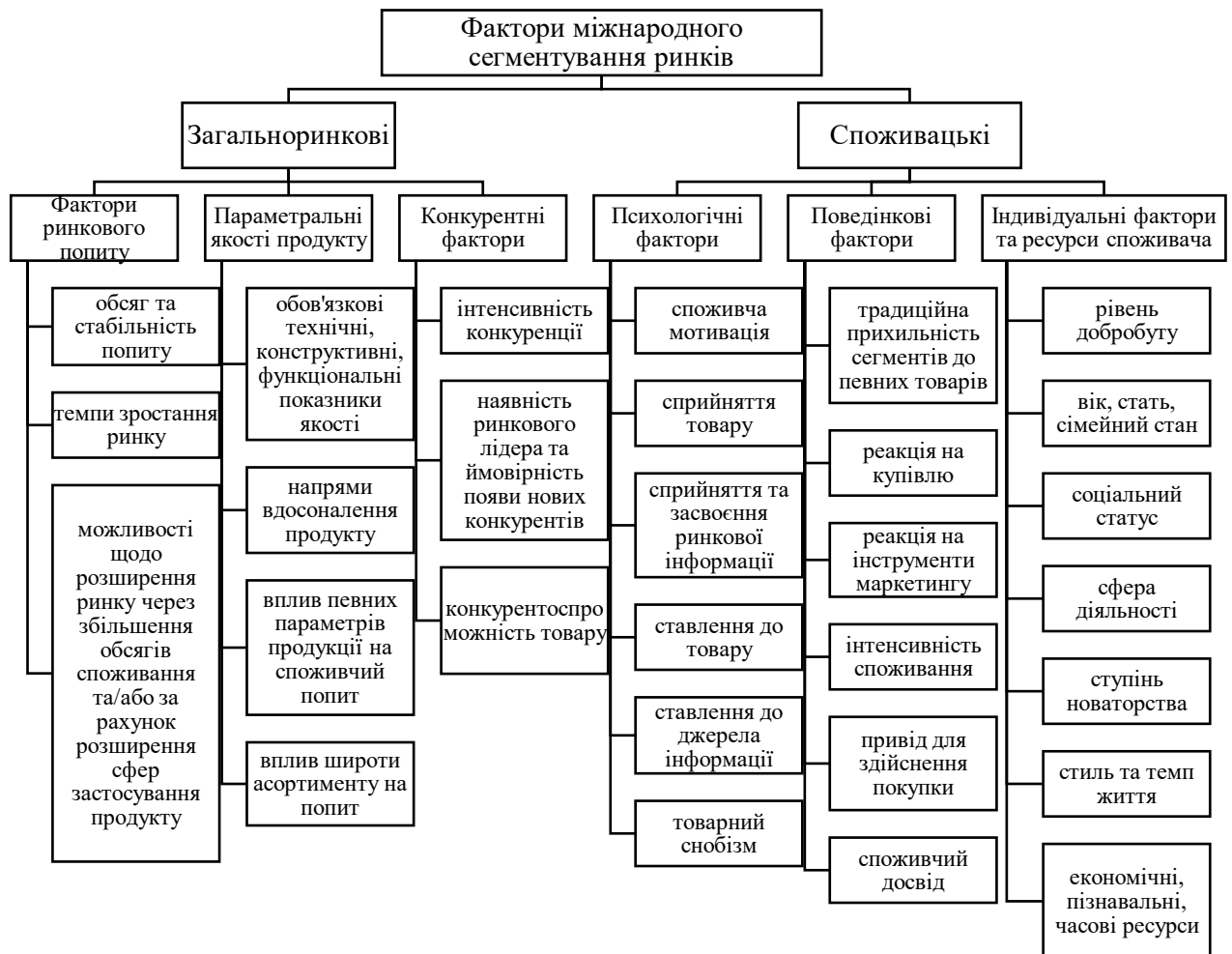


Рисунок 3.6 – Фактори впливу на процес міжнародного сегментування ринків

Джерело: [31, с. 170]

У таблиці 3.4 відображено напрями удосконалення стратегії позиціонування товарів ТДВ «Яготинський маслозавод» на зовнішніх ринках за набором показників.

Таблиця 3.4 – Напрями позиціонування продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» на європейському та інших ринках

| Показник     | Характеристика                                                                                                                                                               | ТДВ «Яготинський маслозавод»                                                                                                                                                                |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тяга         | Позиціонування має демонструвати активну конкурентну перевагу. Ця перевага дає відповідь на запитання «чому мене це хвилює» з точки зору споживача.                          | Українське походження, сила, згуртованість, перемога, впевненість, свобода                                                                                                                  |
| Сила тяжіння | Позиціонування повинне мати сильну релевантність для цільової аудиторії, а її інтерес і сприйнятливність повинні бути досягнуті.                                             | Відображення ключового послугу на брендуванні, рекламі, ПР – заходах, підтримка українського                                                                                                |
| Визначення   | Позиціонування має бути характерним. Це має виділяти бренд серед конкурентів.                                                                                                | Асоціювання молочної продукції з домом, з материнською ласкою і любов'ю, порівняння з матір'ю з Україною                                                                                    |
| Синтез       | Позиціонування має бути злито в емоційному зв'язку з цільовою аудиторією. Воно повинно схопити цільову аудиторію.                                                            | Підтримка українського продукту дорівнює підтримці українського народу в часі російського вторгнення                                                                                        |
| Цілісність   | Позиціонування має бути правдоподібним. Якщо повідомлення викликає підозру – навіть якщо воно правдиве – з'являються бар'єри.                                                | Молочний продукт з материнською любов'ю                                                                                                                                                     |
| Конвергенція | Позиціонування має передавати одне й те саме повідомлення про позиціонування всіма способами, якими споживач торкається бренду.                                              | Застосування національної символіки, кольорів, підтримка української армії, вимушених переселенців, благодійних фондів. Повідомлення про незламність українців та їх любов до рідного краю. |
| Імпульс      | Нинішнє позиціонування має спиратися на (але ніколи не імітувати) капітал (якщо такий був) минулих комунікацій, щоб використати будь-який залишковий капітал позиціонування. | Ідеї українського національного бренду, його підсилення на зовнішніх ринках                                                                                                                 |
| Прискорення  | Позиціонування має йти в ногу зі зміною ринків, щоб постійно розвиватися, роблячи себе ефективнішим з кожним днем.                                                           | Використання інноваційних методів просування.                                                                                                                                               |

Отже, впровадження міжнародного проєкту на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» з виробництва та реалізації згущеного молока на зовнішніх ринках, а саме в країнах ЄС потребує розробки маркетингової міжнародної стратегії позиціонування та просування продукції. Правильне позиціонування, зосереджене на країні походження продукції дозволить збільшити обсяги реалізації та підвищить лояльність до бренду.

### 3.3. Прогнозування впливу запропонованих заходів на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Розрахуємо ефективність запропонованого міжнародного проєкту для ТДВ «Яготинський маслозавод» з виробництва нової продукції – згущеного молока, на умовах виробництва за контрактом спільно з німецькою компанією Lidl. Для оцінювання ефективності запропонованого проєкту розрахуємо критерії ефективності проєктів: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), внутрішня норма доходності (IRR), дисконтований термін окупності інвестиції (DPP), коефіцієнт вигоди-витрати (BCR).

Таблиця 3.5 – Розрахунок чистої приведеної теперішньої вартості

| Показник /період | Об'єм інвестицій | Дохід (B), грн | Витрати (C), грн | Ставка дисконту, % | Коефіцієнт дисконтування | Чистий грошовий потік (B-C), грн | Чистий дисконтований грошовий потік, грн | NPV    |
|------------------|------------------|----------------|------------------|--------------------|--------------------------|----------------------------------|------------------------------------------|--------|
| 0                | 45,00            |                |                  | 25                 | 1                        | -45,00                           |                                          | -45,00 |
| 1                |                  | 62,15          | 38,41            |                    | 0,8                      | 23,74                            | 18,99                                    | -26,01 |
| 2                |                  | 78,54          | 48,55            |                    | 0,64                     | 29,99                            | 19,19                                    | -6,81  |
| 3                |                  | 102,41         | 63,31            |                    | 0,51                     | 39,10                            | 19,94                                    | 13,13  |
| 4                |                  | 133,13         | 82,30            |                    | 0,41                     | 50,83                            | 20,84                                    | 33,97  |
| 5                |                  | 173,07         | 106,99           |                    | 0,33                     | 66,08                            | 21,81                                    | 55,77  |

Чистий дисконтований дохід розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + r)^t} \quad (3.1)$$

де  $B_t$  – вигоди проєкту в рік  $t$

$C_t$  - витрати проєкту у рік  $t$

$r$  - ставка дисконту

$n$  – тривалість проєкту

Чистий дисконтований дохід набуде позитивного значення на 3 році реалізації та становитиме 13,13 млн грн, на п'ятому році реалізації міжнародного проєкту з виробництва згущеного молока він становитиме 55,77 млн грн.

Розрахуємо індекс прибутковості за наступною формулою:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{C_0} \quad (3.2)$$

Індекс прибутковості даного проєкту після 5 років реалізації становитиме 2,23.

Наступний показник ефективності проєктів це – дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій і знаходиться за формулою:

$$DROI = PI - 1 \quad (3.3)$$

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій дорівнюватиме 1,23.

Показник внутрішньої норми прибутковості розрахуємо за допомогою функції в Excel і вона становитиме 42%.

Показник дисконтованого терміну окупності інвестицій можна розрахувати за наступною формулою:

$$DPP = \min n, \quad (3.4)$$

$$\text{при якому } \sum_{k=1}^n P_k * \frac{1}{(1+r)^k} \geq IC$$

Дисконтований термін окупності інвестицій становитиме 2,34 роки.

Розрахуємо показник вигід/витрат за формулою:

$$BCR = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{C_t} \quad (3.5)$$

Даний показник становить 1,61.

Таблиця 3.6 – Показники ефективності проєкту

| Назва показника | Нормативне значення           | Значення  |
|-----------------|-------------------------------|-----------|
| NPV             | >0                            | 55,77     |
| PI              | >1                            | 2,23      |
| DROI            | >0                            | 1,23      |
| IRR             |                               | 42%       |
| BCR             | >1                            | 1,61      |
| DPP             | < планового терміну окупності | 2,34 роки |

Отже, як бачимо, значення чистої теперішньої вартості наприкінці 5 року впровадження проєкту становитиме 55,77 млн грн, що більше нормативного значення, тому доцільно приймати проєкт, індекс прибутковості становить 2,23, що також більше нормативного значення, тому проєкт доцільно приймати, дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій дорівнює 1,23, значення незначно більше 0 – нормативного значення, проте все ж більше тому проєкт доцільно реалізовувати, показник внутрішньої норми прибутковості дорівнює 42%, показник вигід/витрати дорівнює 1,61, також більше нормативного значення, отже проєкт варто

фінансувати, дисконтований термін окупності складатиме 2,34 роки, тобто на 5 році реалізації проєкт почне приносити прибуток.

Оцінимо економічну ефективність діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» після впровадження міжнародного проєкту з виробництва нового виду продукції

Таблиця 3.7 – Дохід та прогнозований дохід від експортної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» з урахуванням запропонованого міжнародного проєкту

| Часова шкала | Значення | Передбачення | Нижня довірча границя | Верхня довірча границя | З урахуванням міжнародного проєкту |
|--------------|----------|--------------|-----------------------|------------------------|------------------------------------|
| 2017         | 213600   |              |                       |                        |                                    |
| 2018         | 217242   |              |                       |                        |                                    |
| 2019         | 221525   |              |                       |                        |                                    |
| 2020         | 254961   |              |                       |                        |                                    |
| 2021         | 242649   | 242649       | 242649                | 242649                 | 242649                             |
| 2022         |          | 271144       | 247755                | 294532                 | 333294                             |
| 2023         |          | 281383       | 257263                | 305503                 | 359923                             |
| 2024         |          | 296834       | 271994                | 321675                 | 399244                             |
| 2025         |          | 307073       | 281532                | 332614                 | 440206                             |
| 2026         |          | 322525       | 296291                | 348758                 | 495597                             |

Отже, як бачимо, очікуваний дохід від експортної діяльності матиме значний ріст у наступні роки, особливо з урахуванням доходу від реалізації запропонованого міжнародного проєкту з виробництва нового виду продукції – згущеного молока спільно з іноземним партнером, компанією Lidl.

Для наочності відобразимо графік прогнозованого доходу ТДВ «Яготинський маслозавод» на 2022 – 2026 роки.

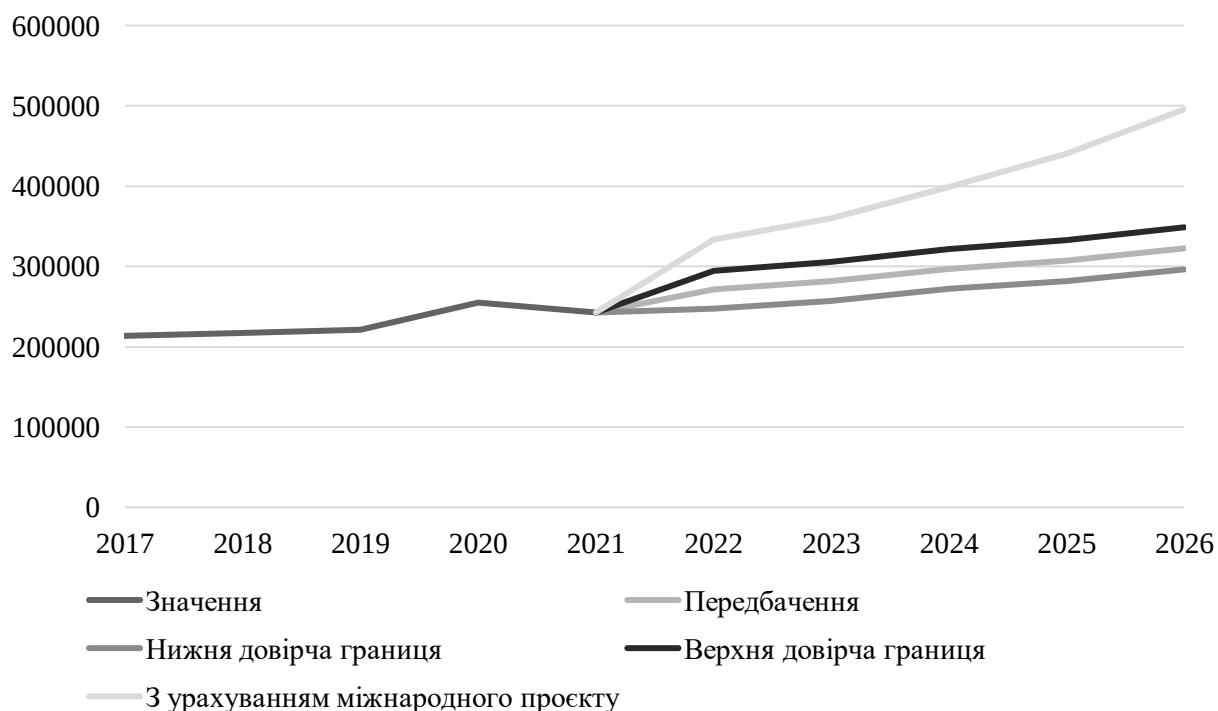


Рисунок 3.7 – Прогноз доходу від експортної діяльності  
ТДВ «Яготинський маслозавод»

Відповідно прогностичних даних очікуваний дохід від експортної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році має становити 271,1 млн грн, а у 2026 році він має зрости до 322,5 млн грн. Натомість з урахуванням доходу від реалізації згущеного молока в мережах Lidl в Німеччині, Франції та Італії, у 2021 році він становитиме 333,2 млн грн (більше ніж у 2026 році без запропонованого проекту) та 495,5 млн грн у 2026 році. Відповідно до даних рис. 3.7 дохід від експорту з урахуванням міжнародного проекту буде значно більшим від найбільш ймовірного прогнозу, а також від оптимістичного прогнозу. Таким чином, можна зробити висновок про високу ефективність запропонованого міжнародного проекту.

### Висновок до 3 розділу

У рекомендаційному розділі даної роботи на основі проведеного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на ТДВ «Яготинський маслозавод»,

було запропоновано розробити стратегію реалізації проєкту виготовлення продукції довготермінового зберігання. Така продукція зможе довго зберігатися на складах підприємства в умовах, якщо виникнуть проблеми з логістикою, таким чином підприємство не отримуватиме збиток від того, що частина продукції зіпсувалася.

Запропоновано виробництво згущеного молока, яке має термін зберігання 12 місяців та не вимагає особливих умов зберігання. Стратегією міжнародного проєкту буде використано стратегію спільного підприємства – виробництва за контрактом. Іноземним партнерам дана стратегія дозволить використовувати виробничі потужності ТДВ «Яготинський маслозавод» та реалізовувати виготовлену продукцію на європейських ринках.

Партнером для спільної реалізації міжнародного проєкту було обрано німецьку торговельну компанію Lidl. За її допомогою можна не лише отримати частку фінансових інвестицій для реалізації проєкту, а й отримати шляхи доступу до іноземного ринку. Партнер зможе реалізовувати виготовлену українську продукцію у мережі своїх супермаркетів у багатьох країнах Європи. На перших етапах реалізація нової продукції здійснюватиметься на ринки Німеччини, Франції та Італії.

Реалізація міжнародного проєкту завжди пов'язана з численними факторами, серед яких вагоме місце посідають культурні відмінності. Відповідно до аналізу між німцями та українцями існують доволі значні культурні відмінності, які потрібно обов'язково враховувати при реалізації проєкту.

Обґрунтовано доцільність реалізації проєкту, яка свідчить про те, що міжнародний проєкт буде прибутковим та приносить близько 40 млн грн прибутку щорічно. Що також позитивно вплине на ефективність експортної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

## ВИСНОВКИ

У теоретичному розділі роботи проаналізовано сутність міжнародного проєкту та стратегії його реалізації. Виділено, що мовні бар'єри, різниця в часі, культурна різноманітність і фінанси є найпоширенішими факторами, які безпосередньо впливають на глобальні проєкти та можуть поставити під загрозу успіх проєкту. Під міжнародним проєктом необхідно розуміти проєкт, який розроблено за межами країни походження організації, що надає послуги чи реалізовує продукцію або спільно з іноземними партнерами.

Управління реалізацією міжнародного проєкту полягає у врахуванні особливостей зовнішнього ринку, на якому діятиме міжнародний проєкт, культурних відмінностей між членами команди проєкту, урахуванні міжнародного законодавства та стандартів.

Існують такі підходи по управлінню проєктами: підхід Інституту Управління Проектами (Project Management Institute), стандарт PMBOK (Project Management Baseof Knowledge), методологія Міжнародної Асоціації Управління Проектами IPMA (International Competence Baseline)

Виділено наступні етапи реалізації міжнародних проєктів: визначення проєкту, вимірювання поточної ситуації, розробка концепції проєкту, визначення цілей, визначення обсягу проєкту, оцінка вигід витрат, графіку, визначення потенційних проблем, визначення взаємозалежностей проєкту, презентація проєкту.

При розробці стратегії реалізації міжнародних проєктів необхідно врахувати наступні чинники: політичні та правові систем; стандарти бухгалтерського обліку; стандарти якості та одиниці виміру; мовні бар'єри; зміни часових поясів; економічні умови; культурні відмінності.

Під стратегією реалізації міжнародних проєктів розуміють взаємозв'язаний комплекс дій, які здійснює підприємство для досягнення цілей міжнародного проєкту з урахуванням власного ресурсного потенціалу, факторів і обмежень зовнішнього середовища.

У практичному розділі роботи було проаналізовано діяльність молочного підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», котрий входить до Групи компаній «Молочний Альянс» та є одним з найбільших виробників молочної продукції на ринку України.

Проаналізовано основні фінансово – економічні показники діяльності, даний аналіз свідчить про те, що впродовж 2019 – 2021 років ефективність діяльності підприємства значно погіршилася. Не дивлячись на те, що у 2020 році чистий дохід від реалізованої продукції підвищився, чистий фінансовий результат знизився на 29,88%. 2021 рік підприємство завершило зі збитком.

Ключовим ринком збуту ТДВ «Яготинський маслозавод» є внутрішній ринок. До початку повномасштабного вторгнення експортна діяльність групи компаній «Молочний альянс» здійснювалася в понад 30 країн. Основними зовнішніми ринками збуту у 2021 році стали Польща, Молдова, Німеччина, ОАЕ та Казахстан.

Всього ТДВ «Яготинський маслозавод» експортував 21 вид продукції, більша частина з яких це продукція з категорії дитяче харчування торгової марки «Яготинське для дітей». Здійснений аналіз показників ефективності міжнародної діяльності свідчить про достатній рівень її розвитку. Однак частка доходу від експортної діяльності досліджуваного підприємства є доволі низькою і коливається в рамках 10-11 відсотків.

Основною проблемою здійснення міжнародної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році стала російсько – українська війна, яка вплинула на всі аспекти діяльності підприємства, іншою проблемою, котра пов'язана з експортом молочної продукції є логістика.

У рекомендаційному розділі даної роботи на основі проведеного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на ТДВ «Яготинський маслозавод», було запропоновано виготовлення продукції довготермінового зберігання. Така продукція зможе довго зберігатися на складах підприємства в умовах, якщо виникнуть проблеми з логістикою, таким чином підприємство не отримуватиме збиток від того, що частина продукції зіпсувалася.

Запропоновано виробництво згущеного молока, яке має термін зберігання 12 місяців та не вимагає особливих умов зберігання. Стратегією міжнародного проєкту буде використано стратегію спільного підприємства – виробництва за контрактом. Іноземним партнерам дана стратегія дозволить використовувати виробничі потужності ТДВ «Яготинський маслозавод» та реалізовувати виготовлену продукцію на європейських ринках.

Партнером для спільної реалізації міжнародного проєкту було обрано німецьку торговельну компанію Lidl. За її допомогою можна не лише отримати частку фінансових інвестицій для реалізації проєкту, а й отримати шляхи доступу до іноземного ринку. Партнер зможе реалізовувати виготовлену українську продукцію у мережі своїх супермаркетів у багатьох країнах Європи. На перших етапах реалізація нової продукції здійснюватиметься на ринки Німеччини, Франції та Італії.

Реалізація міжнародного проєкту завжди пов'язана з численними факторами, серед яких вагоме місце посідають культурні відмінності. Відповідно до аналізу між німцями та українцями існують доволі значні культурні відмінності, які потрібно обов'язково враховувати при реалізації проєкту.

Проведені розрахунки свідчать про те, що міжнародний проєкт буде прибутковим та приносить близько 40 млн грн прибутку щорічно. Що

також позитивно вплине на ефективність експортної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бурков В. Н., Новиков Д. А. Как управлять проектами. М.: Синтег, 1997. 190 с.
2. Классификация проектов. URL: <https://pm-way.com/materials/material/show/161>
3. Скорик О. О. Методологічні аспекти управління міжнародними проектами, Інвестиції: практика та досвід, 2017, № 4
4. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник, К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 172 с
5. Менеджмент міжнародної діяльності підприємств [Електронний ресурс] : навчальний посібник: рекомендації до вивчення дисципліни для студ. другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент міжнародного бізнесу», КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. А.Р Дунська, К.О. Кузнєцова, Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 154 с
6. Hofstede's Cultural Dimensions Theory. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/hofstedes-cultural-dimensions-theory/>
7. International Project Management. URL: [http://apppm.man.dtu.dk/index.php/International\\_Project\\_Management](http://apppm.man.dtu.dk/index.php/International_Project_Management)
8. What Is International Project Management? URL: <https://www.henryharvin.com/blog/what-is-international-project-management/>
9. Boh W. F., Nguyen T.T., and Xu Y. Knowledge transfer across dissimilar cultures. Journal of Knowledge Management, 2013, vol. 17, no.1, pp. 29-46.
10. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) URL: <http://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

11. Rodrigues I., Sbragia R. Culture and Performance of Global-Project Teams: A Study of Brazilian Multinational Companies. In WESLING, Paul, YU, Oliver. Advances in Technology and Innovation Management, USA, IEEE, 2012, vol. 1.
12. Гуткевич С. О., Дмитренко Г. В., Оніщенко І. Г., Сафонов Ю. М. Міжнародний менеджмент: підручник; за ред. д. е. н., проф. Гуткевич С. О., К.: Кафедра, 2015, 535 с
13. Ciutiene R., Meiliene E. Main Factors Influencing Efficient Planning Of International Projects: Sample Of High Schools International Projects, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2015, vol. 191, pp. 1506 – 1516
14. Офіційна сторінка ТДВ «Яготинський маслозавод» URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/>
15. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
16. Молочні ріки, яготинські береги. URL: <http://www.agroprofi.com.ua/statti/520-molochni-riki-jagotinski-beregi>
17. Звіт про управління 2019 рік ТДВ «Яготинський маслозавод»
18. Фінансова звітність ТДВ «Яготинський маслозавод»
19. Два заводи «Молочного альянсу» отримали дозвіл експортувати свою продукцію до ЄС <https://agravery.com/uk/posts/show/dva-zavodi-molocno-go-alansu-otrimali-dozvil-eksportuvati-svou-produkciu-do-es>
20. Найбільший виробник молочки в Україні не зупинив жодного заводу. Як йому вдається працювати <https://infagro.com.ua/ua/2022/03/06/naybilshiy-virobnik-molochki-v-ukrayini-ne-zupiniv-zhodnogo-zavodu-yak-yomu-vdayetsya-pratsyuvati/>
21. Війна в Україні та світовий молочний ринок <https://avm-ua.org/uk/post/vijna-v-ukraini-ta-svitovij-molocnij-rinok>
22. Стамбульська сага про українські порти. Які перспективи та ризики експорту зерна <https://latifundist.com/blog/read/2915-stambulska-saga-pro-ukrayinski-porti-yaki-perspektivi-ta-riziki-eksportu-zerna>

23. Зміна курсу на 180 градусів: як війна змінила молочну галузь і експортні ринки <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/4/688831/>
24. Експорт української молочної продукції вийшов на довоєнний рівень, - УКАБ <https://ukranews.com/ua/news/880341-eksport-ukrayinskoyi-molochnoyi-produktsiyi-vyjshov-na-dovoyennyj-riven-ukab>
25. Ukrainian dairy exports reach pre-war level <https://www.dairyglobal.net/industry-and-markets/market-trends/ukrainian-dairy-export-reaches-pre-war-level/>
26. Lidl відклав запуск мережі супермаркетів в Україні. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/04/24/686186/>
27. На ринку з'явилося «кондитерське згущене молоко» <https://agroreview.com/content/na-rynku-zyavylosya-kondyterske-zhushchene-moloko/>
28. Результати експертної дискусії «Логістичні шляхи експорту української молочної продукції» [https://export.gov.ua/news/3874-rezultati\\_ekspertnoi\\_diskusii\\_logistichni\\_shliakhi\\_eksportu\\_ukrainskoi\\_molochnoi\\_produktsii](https://export.gov.ua/news/3874-rezultati_ekspertnoi_diskusii_logistichni_shliakhi_eksportu_ukrainskoi_molochnoi_produktsii)
29. Trademap. URL: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=5%7c%7c%7c%7c%7c0404%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=5%7c%7c%7c%7c%7c0404%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)
30. Sweetened Condensed Milk Market Size And Forecast <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/sweetened-condensed-milk-market/>
31. Пригара О., Журило В. Механізм розробки стратегії сегментування міжнародних ринків, Економічний аналіз, 2020, Т. 30, № 1, с. 166 – 182
32. Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,ukraine/>
33. Європейський менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник : у двох частинах / Л.В. Батченко, К.Є. Мойсеєнко, Ю.В.

Дятлова, В.В. Дятлова, О.Г. Ткаченко, О.І. Танчик , за редакцією В.В. Дятлової; 153 Міністерство освіти і науки України, Донецький державний університет управління. Харків : ФОП Панов А.М., 2018. у двох частинах : рисунки, таблиці

34. Дунська А.Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика. Навчальний посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 688 с.

35. Теорії міжнародного бізнесу : підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів / О. Рогач ; редактор Г. Новікова ; Міністерство освіти і науки України, Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ : ВПЦ "Київський університет", 2018. 687 с

36. Міжнародний менеджмент: Методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів, які здобувають освітній ступінь «Магістр» за спеціальністю 292 “Міжнародні економічні відносини”/ Укладач:/ Сухомлин М.О, к.е.н., доцент, Романюк Л.М., к.е.н.,доц., Кропивницький:ЦНТУ, 2017, 61с.

37. Доронін А. В., Либа В. О., Ревенко Д. С. Роль міжнародного менеджменту у формуванні сучасних підходів до міжнародного бізнесу, Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2017, вип. 11, с. 43 – 46

38. Дурицька Г.В. Сучасні підходи до ризик-менеджменту міжнародних інвестиційних проектів, Регіональна економіка, 2016, № 2, С. 129–138

39. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів В-27 економічного спрямування, аспірантів, викладачів./Н.Г. Ушакова, К.Ю.Величко, О.І.Печенка. – Харків: Видавництво «Форт», 2016. – 126с.

40. Бестужева С. В. Управління персоналом у сфері міжнародного бізнесу на основі компетентнісного підходу, Сучасне матеріалознавство та товарознавство: теорія, практика, освіта : матеріали VII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 12-13 берез. 2020 р. Полтава: ПУЕТ, 2020, С. 190-192.

41. Асауленко К. П., Скрипник Н. Є. Сутність та особливості управління міжнародними корпораціями. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/10.pdf>

42. Макарчук К. О. Міжнародний бізнес в умовах глобалізації: теоретичний аспект, Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 2013, № 1086