

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» червня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему «Удосконалення зовнішньо-економічної діяльності підприємства
молочної галузі»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-71

Дар'я ЗОЛОТАРЬОВА

(підпис)

Керівник старший викладач кафедри менеджменту:

ст. викладач, к.е.н Вікторія ЧОРНИЙ

(підпис)

Рецензент доцент кафедри міжнародної економіки:

к.е.н., доц. Сергій САВЧЕНКО

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
студент(ка) _____

(підпис)

Київ – 2021 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент міжнародного бізнесу»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» жовтня 2020 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Дар'ї ЗОЛОТАРЬОВІЙ**

1. Тема роботи: «Удосконалення зовнішньо-економічної діяльності підприємства молочної галузі»

керівник роботи ст. викладач, к.е.н. Вікторія ЧОРНІЙ

затверджені наказом по університету від 21.05.2021р. № 1248-с

2. Термін подання студентом роботи: 07.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2015-2019рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2015-2019 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та значення зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- розкрити питання організації удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємств;

б) аналітична частина:

- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- визначити напрямки розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект з удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства,
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проекту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
2. Загальна характеристика зовнішньо-економічна діяльність підприємства
3. Аналіз зовнішньо-економічної діяльності підприємства
4. Напрямок удосконалення зовнішньо-економічної діяльності підприємства
5. Ринок збуту та товар для експорту
6. Експортний план
7. Економічна ефективність запропонованого проекту.

6. Дата видачі завдання:

«08» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	08.10.2020 – 25.12.2020	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств	26.12.2020 – 29.01.2021	
3.	Економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства	30.01.2021 – 21.02.2021	
4.	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства	22.02.2021 – 21.03.2021	
5.	Діагностика експортного потенціалу підприємства та аналіз перспективних напрямів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	22.03.2021 – 26.04.2021	
6.	Розроблення проекту з удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	27.04.2021 – 09.05.2021	
7.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	10.05.2021 – 25.05.2021	
8.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2021 – 30.05.2021	

Студент

_____ Дар'я ЗОЛОТАРЬОВА
(підпис)

Керівник дипломної роботи

_____ Вікторія ЧОРНІЙ
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» на тему: Удосконалення зовнішньо-економічної діяльності підприємства молочної галузі (на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод») містить 104 сторінки, 47 таблиці, 17 рисунків, 7 додатків. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

Мета виконання дипломної роботи – формування експортного плану задля удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства молочної галузі та надання рекомендацій щодо його впровадження.

Об'єктом дослідження даної роботи є експортна діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Об'єктом дослідження виступає процес удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства молочної галузі.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі методи дослідження: статистичний метод для аналізу фінансової звітності підприємства; метод експертних оцінок для вибору найбільш привабливого ринку збуту та найбільш надійного партнера при здійсненні поставок на закордонний ринок; метод економічного аналізу для обґрунтування економічної ефективності запропонованого проєкту; метод прогнозування на основі середнього коефіцієнту росту для прогнозування прибутку підприємства від здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в частині пропозицій щодо реалізації стратегії удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, експортна діяльність підприємства, експортний план.

ABSTRACT

The topic of the graduate work with educational qualification level like bachelor is Improving the foreign economic activity of the enterprise of the dairy industry (for example, PJSC "Ternopol milk factory").

Bachelor`s thesis includes 104 page, 47 sheets, 17 drawings, 7 attachments. The bibliography list consists of 35 items.

The aim of the work is to form an export plan to improve the foreign economic activity of the enterprise of the dairy industry and provide recommendations for its implementation.

The object of the study this work is an export activity of PJSC "Ternopol milk factory".

The subject of the research is the process of improving the foreign economic activity of the enterprise of the dairy industry.

In this work, the following research methods have been used to achieve the goal: statistical method for analysis of enterprise`s financial statements; the method of expert assessments to select the most attractive market and the most reliable partner for deliveries to foreign markets; method of economic analysis to substantiate the economic efficiency of the proposed project; forecasting method based on the average growth rate for forecasting the company's profit received from foreign economic activity.

Conclusions and recommendations of the work can be found in the concrete implementation of the activity of PJSC "Ternopol milk factory" as part of the proposals to implement the strategy of expanding the export activity of the enterprise.

Key words: foreign economic activity, export activity of the enterprise, export plan.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Зовнішньоекономічна діяльність як основа забезпечення розвитку підприємства	11
1.2. Організація розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.....	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	27
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»	28
2.1. Загальна характеристика господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємства	28
2.2. Аналіз тенденцій та проблем зовнішньоекономічної діяльності підприємств молочної галузі	39
2.3. Визначення напрямків удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	49
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	61
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»	62
3.1. Формування та розробка експортного плану підприємства	62
3.2. Оцінка ризикованості та економічної ефективності запланованого проєкту..	72
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	83
ВИСНОВКИ.....	84
ЛІТЕРАТУРА.....	87
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Виробництво продукції та задоволення попиту на внутрішньому ринку є лише частиною діяльності вітчизняних підприємств. Багато українських компаній розуміють, що цього недостатньо задля забезпечення стабільного функціонування. Це пов'язано з економічними причинами всередині нашої країни, такими як нестабільна політична ситуація, знецінення національної грошової одиниці, залежність від імпорту та валютних коливань, що зумовлюють підвищення собівартості виготовленої продукції.

Багато вітчизняних підприємств вбачають свій розвиток у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Даний процес забезпечує стабільний прибуток в іноземній валюті, можливість отримати закордонний досвід виробництва та наслідувати кращі практики міжнародного ринку. Тому підприємства формують спеціальні підрозділи, які займаються дослідженням зовнішньоекономічних можливостей, аналізом потенційних ринків та стратегій їх захоплення.

Експортування продукції на міжнародні ринки наразі є важливим атрибутом діяльності українських виробників. Усе частіше компанії розробляють стратегічні плани щодо освоєння нових ринків та захоплення там певної частки споживачів. Конкуренція на закордонних ринках посилюється кожного року, що вимагає постійного моніторингу процесу та впровадження покращень у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, важливим фактором реалізації продукції на міжнародних ринках залишається її ефективність. Тож питання постійного удосконалення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств є актуальним на сьогодні та потребує подальших досліджень, які виокремлені в даній роботі.

Мета виконання дипломної роботи – формування експортного плану задля удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства молочної галузі та надання рекомендацій щодо його впровадження.

Завдання, які необхідно виконати для досягнення вище зазначеної мети, наступні:

- дослідити причини здійснення зовнішньоекономічної діяльності та розглянути вплив від зовнішньоекономічної діяльності на загальний розвиток підприємства;
- визначити етапи організації розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розглянути питання економічної ефективності у контексті здійснення зовнішньоекономічної діяльності.
- дослідити господарсько-економічну діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- окреслити проблеми та сучасні тенденції функціонування ринку молочної галузі;
- виокремити напрямки удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- проаналізувати експортний потенціал ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- обґрунтувати запропоновану географію експорту підприємства та товарні позиції для постачання на закордонний ринок;
- сформулювати експортний план ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та зазначити рекомендації щодо його реалізації;
- надати оцінку ризикованості та економічної ефективності запропонованого проєкту удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Об'єктом дослідження виступає процес удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства молочної галузі.

Предметом дипломної роботи виступають практичні методи та теоретичні засади удосконалення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняного підприємства.

Практичною базою дослідження поставленої мети є діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

У якості інформаційної бази дослідження використано наукові роботи українських та зарубіжних авторів, які займалися питанням розвитку та удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємств, статті про діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», Інтернет ресурс та статистичні дані для подальших розрахунків автором.

Для виконання дипломної роботи були використані наступні методи дослідження:

- статистичний метод для аналізу фінансової звітності підприємства;
- метод експертних оцінок для вибору найбільш привабливого ринку збуту та найбільш надійного партнера при здійсненні поставок на закордонний ринок;
- метод економічного аналізу для обґрунтування економічної ефективності запропонованого проєкту;
- метод прогнозування на основі середнього коефіцієнту росту для прогнозування прибутку підприємства від здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Результати проведеного дослідження та розробленого експортного плану доцільно використати при плануванні удосконалення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, основна спеціалізація яких є виробництво молочних продуктів харчування.

Теоретичні аспекти дослідження були представлені та обговорені на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні підходи до управління підприємством».

Дипломна робота складається з наступних частин: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зовнішньоекономічна діяльність як основа забезпечення розвитку підприємства

Сьогодні відмінною рисою розвитку нашого суспільства є динамічний характер змін усіх процесів. Для більшості країн наявність зовнішньоекономічної діяльності свідчить про бажання покращити економіку країни та нарощувати свій потенціал. Україна, без винятку, працює над посиленням інтеграції у світові економічні процеси та приймає участь у різних напрямках зовнішньоекономічної діяльності.

Прийнято вважати, що зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – це діяльність суб'єктів господарювання як на території власної країни, так і за її межами. Основою такої діяльності виступають взаємовідносини різних держав, закріплені на попередніх домовленостях у вигляді договорів та угод. Невід'ємною складовою такого процесу є робота основних суб'єктів господарювання. Іншими словами, діяльність вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках являє собою основу розвитку економіки певної країни.

Вихід підприємства на зовнішній ринок сприяє пристосуванню економіки до системи відносин світових господарств, формуванню відкритої економіки. Саме через це розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств – це вагомий фактор покращення ефективності господарської діяльності як на мікро рівні, так і на рівні усього народного господарства [1].

Підприємство – головний суб'єкт ЗЕД. Це незалежний суб'єкт господарювання, що займається виготовленням продукції та наданням послуг. Мету такої діяльності вбачають у задоволенні потреб кінцевих споживачів та одержанні прибутку. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств передбачає можливість отримати економічні вигоди від міжнародних процесів. Причиною цього є той факт, що виробництво товарів, їх збут та надання різних послуг за межами країни присутності є більш економічно вигідним, аніж на її території.

Коли підприємства досягають бажаного етапу розвитку, постає питання, що робити далі: розширювати асортимент чи сферу діяльності, зливатися з іншими компаніями, засновувати новітній спосіб виробництва, або ж завойовувати нові ринки збуту. Останній варіант виглядає найбільш привабливим, якщо говорити про довгострокові цілі підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства (ЗЕДП) - це складова господарської діяльності, пов'язана з міжнародним виробничим і науково-технічним співробітництвом, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішні ринки [2]. Це частина загальної діяльності підприємства, що об'єднує виробничо-господарські, організаційно-економічні й оперативнокомерційні функції, орієнтовані на зовнішньоекономічний процес. Такий процес передбачає різні операції, напрямки, методи та форми діяльності на зовнішніх ринках.

На жаль, сьогодні Україна відзначається низьким рівнем інвестиційної привабливості та несприятливим інвестиційним кліматом. Ці фактори зумовлюють перешкоду в отриманні достатньої кількості фінансів для розвитку суб'єктів господарювання, впровадженні новітніх технологій, використанні сучасних розробок, запровадженні інновацій. Важливо додати, що тривалий термін окупності інвестицій, несприятлива зміна цін, високі рівні інфляції та корупції, нестабільна політична ситуація, недовіра до державної влади виступають першочерговими мотивами розвитку зовнішньоекономічних зв'язків вітчизняних підприємств.

Загалом, до причин, які спонукають підприємства здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, відносять [3]:

– особливості функціонування внутрішнього ринку, до якого більш вигідно вкладати капітал за кордоном. Наприклад, насиченість ринку товарами; посилення конкурентної боротьби; залежність від посередницької торгівлі (якість, ціна, капіталовіддача, розширення виробництва); збільшення зборів, необхідних для захисту навколишнього середовища; складнощі в дотриманні соціального законодавства);

- нестабільність економічного й політичного становищ в країні: низькі темпи зростання економіки, погіршення інвестиційного клімату;

- недосконалість державної законодавчої бази, що регулює підприємницьку діяльність. Середовище функціонування підприємств у різних державах дуже відрізняється. Суб'єкти господарювання прагнуть здійснювати свою діяльність у тих країнах, де наявні більш ліберальні податкові та митні режими;

- нестабільність національної грошової одиниці, можливість отримання доходу в твердій іноземній валюті, пом'якшення коливань валютного курсу за рахунок часткового виробництва та збуту у різних країнах;

- конкуренція з іноземними компаніями, що функціонують на внутрішньому ринку;

- можливість зменшення ризику втрати прибутку за рахунок зниження частки виробництва на внутрішньому ринку і диверсифікація його шляхом освоєння нових зовнішніх ринків, а також вирішення проблеми залежності компанії від сезонного характеру попиту на внутрішньому ринку;

- наявність унікальних ресурсів, які відсутні в країні присутності;

- можливість обирати вигідне географічне положення;

- можливість отримання більшого прибутку від кращого використання виробничих потужностей. Так, розширення ринку дозволяє завантажити наявні або додатково створені потужності;

- співпраця з іноземними партнерами та, як результат, отримання доступу до сучасних технологій;

- зростаючий попит потенційних споживачів;

- можливість отримати доступ до більш дешевих ресурсів на зарубіжних ринках, диверсифікація джерел постачання, запобігання ризику шляхом охоплення більшого обсягу продукції, частина якого виробляється на власних іноземних фірмах [3].

Головна мета виходу підприємств на зовнішні ринки – збільшення прибутку за рахунок ефекту масштабу. Досягнення цієї мети передбачає використання елементів мотиваційного механізму, який складається з конкретних збуджувальних

мотивів. Серед них можна виокремити наступні:

- краща система функціонування державного механізму;
- ефективніша політика стимулювання підприємницької діяльності;
- вищий споживчий попит;
- краща надійність партнерів;
- доступність та прозорість даних про виробників.

Варто також зазначити, що українські підприємства мають наступні умови для здійснення ЗЕД:

- інформативний характер організації такої діяльності;
- самостійне встановлення організаційно-правового статусу;
- незалежне визначення форм та методів ЗЕД для використання на зовнішніх ринках;
- автономне формування підприємницької стратегії, а також товарної, фінансової, цінової та інших політик.

Дані умови надають свободу підприємствам у комплексному та ефективному використуванні своїх сильних сторін в інших країнах та отриманні додаткових переваг від самостійної діяльності на зовнішніх ринках.

Однак головною умовою здійснення зовнішньоекономічної діяльності є її ефективність. Досить часто підприємства зазнають великих збитків через недостатнє розуміння та нечітке окреслення бажаного результату.

Ефективність підприємства являє собою категорію, що включає у собі показники, які допомагають досліджувати розвиток внутрішнього та зовнішнього ринків. Вони дозволяють проаналізувати доцільність діяльності підприємств на зовнішніх ринках. Однак варто також визначити критерії ефективності. Прийнято вважати, що базовий критерій ефективності ЗЕД – це максимум чистого доходу від зовнішньоекономічних операцій (експорт, імпорт) [4, с.29]. Отож необхідно вибирати найоптимальніші способи співробітництва з зовнішніми партнерами. Кількісна оцінка даного критерію відображає різницю між сумарним ефектом від зовнішньоекономічної діяльності та сумарними витратами, понесеними для її реалізації.

Для розрахунку ефективності необхідно провести зіставлення отриманого економічного результату (ефекту) з витратами ресурсів, які були використанні на досягнення цього ефекту. Під ефектом розуміють грошову та вартісну оцінку отриманого доходу для підприємства: грошові надходження за поставлену продукцію, надані роботи та послуги, вартість отриманих товарів, робіт та послуг. Під витратами вбачають грошову та вартісну оцінку виробничих ресурсів, які були залучені в господарський товарообіг: вартість електроенергії, матеріалів, трудових ресурсів, сировини, послуг сторонніх організацій, обов'язкові збори та відрахування в різні державні фонди та інші витрати, які необхідні для здійснення торгової угоди. Економічні результати й витрати несуть кількісний вимір. Саме тому економічна ефективність може вимірюватися у кількісних показниках, тобто мати критерій ефективності [5].

Окреслення поняття ефективності ЗЕД підприємства необхідно розглядати через використання організаційно-економічного механізму – системи методологічних підходів та методів. Їх використання дозволить розрахувати ефективність такої діяльності, розробити аналіз впливу факторів на результати зовнішньоекономічної діяльності, знайти шляхи її покращення.

Перший етап даного механізму – це аналіз середовищ, як внутрішнього, так і зовнішнього, у якому функціонує підприємство. Основне джерело інформації про причини розвитку ЗЕД і його поточний стан – це дані про функціонування підприємства на внутрішньому ринку. До основних чинників, які впливають на ефективність ЗЕД підприємства, належать зміни суспільно-політичного та соціально-економічного середовища країн, на ринки яких планує виходити підприємство, а саме зміни митного законодавства, попиту цільової аудиторії.

Наступний крок організаційно-економічного механізму включає проведення аналізу галузі, у якій функціонує підприємство, та аналіз самого підприємства. На мою думку, недоцільно аналізувати ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства без дослідження тенденцій розвитку галузі загалом. Для проведення даного аналізу застосовують різні економічні методи, завданням яких є оцінка стану діяльності за минулі та

теперішній роки. На основі отриманих даних розробляються прогнози розвитку підприємства, приймаються відповідні рішення та пропонуються заходи для запобігання небажаних результатів та наслідків, покращення певних показників та процесів.

Останній етап – виокремлення й обґрунтування конкретних шляхів покращення ЗЕД підприємства. Загалом, під організаційно-економічним механізмом визначення ефективності ЗЕД підприємства розуміють проведення комплексних взаємопов'язаних заходів, серед яких: аналіз зовнішньоекономічної діяльності галузі та досліджуваного підприємства, обчислення результатів зовнішньоекономічної діяльності, окреслення показників ефективності експорту (імпорту), обґрунтування способів покращення.

Досліджуючи зовнішньоекономічну діяльність підприємства, варто пам'ятати, що підприємство – це складна соціально-економічна система, яка має власну внутрішню структуру взаємопов'язаних елементів. Вони знаходяться в постійній динаміці.

Базою для підтримання ефективного функціонування підприємств на зарубіжному ринку, особливо європейському, є забезпечення їх стабільного функціонування на внутрішньому ринку (ринкова підтримка, інституціональна, державна) та накопичення достатньої кількості ресурсів та потенціалу для освоєння зовнішніх ринків. Саме через це підтримка стабільного функціонування організаційно-економічного механізму досліджуваного підприємства зумовлює налагодженню його ефективної ЗЕД. Структуру організаційно-економічного механізму підтримки зовнішньоекономічної діяльності підприємства зображено на рисунку 1.1.1.

До внутрішнього середовища входять:

- виробництво;
- інформаційне забезпечення;
- соціальні та трудові відносини;
- ефективне використання основних засобів;
- механізм реагування на кризові явища;

– накопичення виробничих запасів.

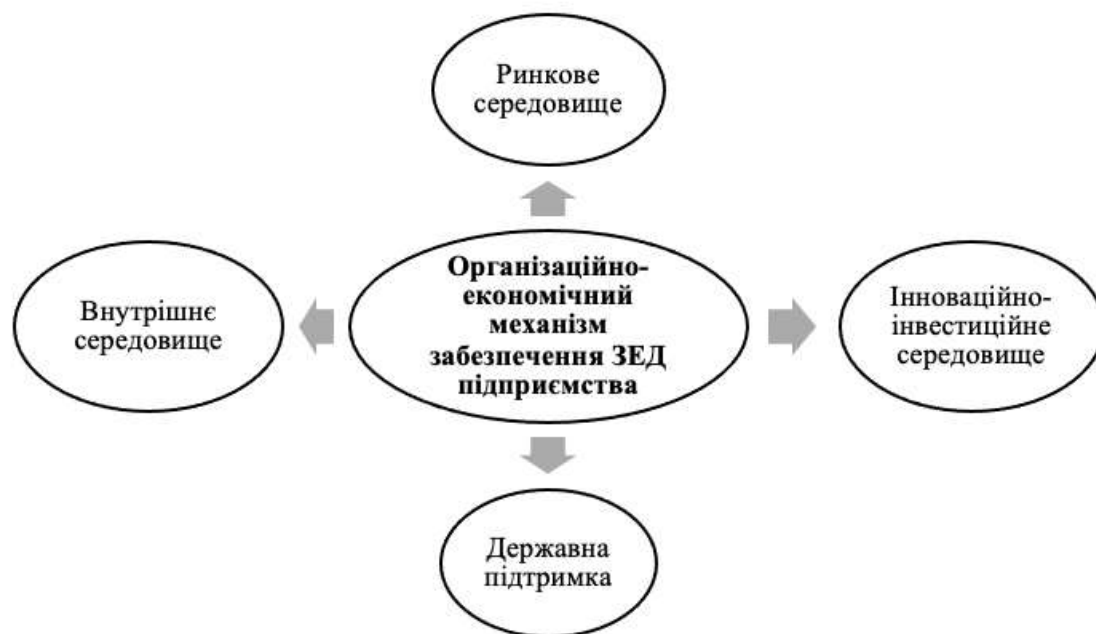


Рисунок 1.1.1 – Структура організаційно-економічного механізму забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

(складено на основі [6])

До ринкового середовища відносять:

- ринковий попит і пропозицію;
- механізм ціноутворення;
- стратегії виходу на іноземний ринко;
- конкурентне середовище.

Інноваційно-інвестиційному середовищу притаманні:

- інвестування та реінвестування капіталу;
- оновлення виробничого процесу;
- венчурне фінансування;
- участь у НТП.

Державна підтримка складається з:

- зовнішньоекономічна політика країни;
- податкова політика;
- митне законодавство та тарифне регулювання;
- державне стимулювання;

– мотивування інвестиційної активності.

Окреслення ефективності зовнішньоекономічної діяльності визначає міру зацікавленості підприємства в освоєнні нових ринків збуту, дає можливість охарактеризувати певні пропозиції стосовно продажу продукції. Отримана інформація є важливою складовою при плануванні експорту та оцінки напрямів зовнішньоекономічної діяльності.

Ефективність діяльності підприємств на міжнародних ринках має високу залежність від відповідності зовнішньоекономічної стратегії вимогам іноземної країни, наявності достатньої кількості внутрішніх ресурсів для освоєння нових ринків. Будь-яка зовнішньоекономічна діяльність підприємства може бути позитивною тільки при детальному аналізі та оцінці середовища іншої країни. Доцільно зауважити, що підприємства, які займаються ЗЕД, дуже залежать від впливу зовнішнього середовища (зміна кон'юнктури ринків, фінансові та економічні кризи). Дані умови мають не тільки негативний характер, а й слугують можливістю доречного використання наявних ресурсів та управління виробничими процесами задля забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Також, у сучасних умовах важливе значення відіграють інтереси споживачів. Підприємства відчують сильний пріоритет у задоволенні смаків кінцевих споживачів, і тому фокусують свою увагу на цьому аспекті. Якщо аналізувати міжнародний ринок, саме поведінка споживачів створює агресивну конкуренцію за вибір ринків збуту. Підприємства намагаються підкреслити свої конкурентні переваги, аби зацікавити споживачів та здобути їх лояльність.

Саме тому, успішність зовнішньоекономічної діяльності підприємств визначається їх спроможністю досліджувати цільові зарубіжні ринки, визначати цільову аудиторію та потреби споживачів, формувати ефективну стратегію освоєння нових ринків та утримувати лідируючі позиції на цих територіях.

Серед переваг від виходу підприємств на зовнішні ринки можна відмітити наступні:

– завоювання нових ринків для збуту продукції та отримання більшого

прибутку;

- можливість закупити необхідну сировину, комплектуючі засоби, нові технології та обладнання;

- використання широкого спектру високоякісних послуг інжинірингу та за більш привабливими цінами;

- залучення іноземного інвестування задля оновлення виробництва, покращення ресурсного забезпечення та конкурентних характеристик на іноземних ринках;

- участь у міжнародних ініціативах для поліпшення рівня розвитку економіки своєї країни.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства, реалізована шляхом здійснення зовнішньоекономічних зв'язків, розглядається як невід'ємна складова господарської діяльності, яка може позитивно впливати на ефективність та технічний рівень виробництва, якість виробленої продукції. Тому покращення теоретичних та практичних аспектів ЗЕД підприємства є достатньо актуальним процесом в умовах функціонування сучасного динамічного суспільства [7].

1.2. Організація розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві

Перед прийняттям рішення щодо виходу на міжнародні ринки, підприємство повинно мати перед собою чіткі довгострокові цілі. Наявність таких цілей свідчить про обґрунтований вибір суб'єкта господарювання розвивати зовнішньоекономічну діяльність.

Згідно матриці Ансоффа серед стратегічних цілей розвитку виділяють наступні [8]:

- просування існуючих товарів компанії на нових ринах;
- збільшення обсягів збуту та продажу продукції;
- збільшення ринкової частки підприємства;
- розроблення нової товарної позиції для існуючих сегментів ринку;
- вихід на нові іноземні ринки з наявною продукцією (диверсифікація

ринків збуту);

– переміщення виробничих потужностей на зарубіжні ринки збуту.

Виділяють три рівні цілей стратегічного розвитку ЗЕД. Кожну можна вважати початковим етапом виходу на зовнішній ринок. Дана структуризація використовується для диференціації цілей підприємства, залежно від його бажаного результату. На рис. 1.2.1 представлено структуризацію стратегічних цілей розвитку ЗЕД підприємства.

Стратегічні цілі 1-го рівня включають в себе безпосереднє проникнення підприємства на зовнішній ринок. На цьому рівні перебувають підприємства, які тільки почали займатися зовнішньоекономічною діяльністю. Це може бути одинична поставка продукції й у невеликих об'ємах. Це відбувається, коли підприємство досягло максимальної частки вітчизняного ринку й має необхідність нових ринків збуту продукції.



Рисунок 1.2.1 – Структуризація стратегічних цілей розвитку ЗЕД підприємства.

(джерело [9])

Метою цілей 2-го рівня є зміцнення позицій на міжнародних ринках, а саме

досягнення планового обсягу поставок та збереження бажаного прибутку. Цьому рівню відповідають підприємства, які займаються ЗЕД щонайменше два роки та мають стабільний обсяг поставок, довгострокові контракти та плани розвивати дану діяльність на зовнішньому ринку.

Аби досягти поставлених цілей 2-го рівня, підприємству необхідно провести якісне дослідження ринку та обрати сегмент з найбільшими перевагами. Правильно обрана цільова аудиторія забезпечить постійне збільшення обсягів поставок на міжнародному ринку.

Цілі 3-го рівня характеризуються диверсифікацією ринків. На цьому рівні знаходяться підприємства, які вийшли на два та більше міжнародні ринки й мають мету розширювати географію збуту в інших напрямках. На думку Ансоффа, дана ціль «вимагає від підприємства нових технологій, навичок та можливостей. У результаті вона призводить до змін у структурі компанії та її бізнесі» [8, с. 265].

Бувають випадки, коли диверсифікація ринків є досить важливою. Наприклад, ринок, на якому підприємство здійснює свою діяльність, показує тенденцію до зниження розвитку. Іншими словами, продукція, яку випускає підприємство, переходить у фазу спаду життєвого циклу.

Переміщення виробництва з внутрішнього ринку на зовнішній являє собою кінцеву ціль стратегічного розвитку ЗЕД. Дана мета зумовлена низкою чинників таких як великий попит на власний товар на іноземному ринку збуту, можливість використання дешевших трудових ресурсів, зниження затрат на транспортування, доступ до сировини, відмова від імпорту. Також варто зацентувати увагу, що товар, який виробляється на території певної країни вважається товаром власного виробництва. Це зменшує ризики, які можуть трапитися під час просування експортованого товару.

Ринковому середовищу характерний високий ступінь невизначеності, який є перешкодою в прийнятті певних стратегічних рішень. Саме тому потрібно більше уваги приділити питанню організації зовнішньоекономічної діяльності.

Процес планування й організації ЗЕД має певні особливості залежно від масштабів діяльності підприємств. Великі компанії мають окремі спеціалізовані

відділи в своїй організаційній структурі, мають у розпорядженні достатньо фінансових ресурсів для залучення консультантів із зовні, особливо при формуванні стратегічних завдань. Середні підприємства зустрічаються зі складнощами при плануванні, оскільки їх зовнішнє середовище більш невизначене та непередбачуване. На противагу, внутрішнє середовище малих підприємств характеризується простотою, керованістю, а тому вони гнучкіші в пристосуванні до зовнішніх умов [10].

Загалом, організація виходу підприємства на міжнародний ринок складається з декількох етапів, серед яких можна виділити наступні:

1. Аналіз зовнішнього середовища
2. Рішення про доцільність освоєння нового ринку
3. Вибір потенційного ринку
4. Обґрунтування способу виходу на іноземний ринок
5. Вибір структури служби та комплексу маркетингу

Детальний аналіз зовнішнього середовища є необхідною та першочерговою складовою при плануванні виходу підприємства на міжнародні ринки. При аналізі іноземного ринку варто дослідити рівень економічного розвитку потенційної країни, її політичну систему, механізм регулювання зовнішньоекономічної діяльності, культурні та соціальні особливості.

Зовнішнє середовище характеризується постійними динамічними процесами та змінами. Деякі зміни створюють сприятливі умови та стають можливостями для підприємств покращити свою діяльність. Інші, навпаки, несуть додаткові обмеження та непередбачувані складнощі. При плануванні стратегічного розвитку та аналізі зовнішнього середовища варто приділити увагу наступним питанням: які приховані загрози та можливості має зовнішнє середовище, які сильні та слабкі сторони характерні підприємству, та які зв'язки спостерігаються між ними. Аби знайти відповіді на ці запитання, доцільно використати метод SWOT-аналізу, який допоможе здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Найліпша ситуація відбудеться для підприємства у тому випадку, якщо

переваги компанії задовільняють сприятливим можливостями оточуючого середовища. З іншого боку, загрози зовнішнього середовища разом зі слабкими сторонами підприємства стануть передумовами негативних результатів ведення бізнесу та ймовірності кризового стану. Підприємство-суб'єкт ЗЕД повинно враховувати всі можливі зв'язки зовнішніх і внутрішніх факторів, формувати та корегувати свої стратегічні напрямки розвитку відповідно до цих зв'язків. Сильні сторони підприємств мають виконувати основну роль у процесі формування стратегії розвитку ЗЕД.

Якщо підприємство вирішило займатися зовнішньоекономічною діяльністю, воно повинно мати чіткі цілі та окреслити основні завдання задля досягнення основної мети. Після формування довгострокових цілей, варто визначитися, на який іноземний ринок виходити.

Для цього можна скористатися різними методами. Наприклад, визначення країн з попитом на однорідні товари, який дає можливість проаналізувати схожі ознаки країн, однак не запити певних груп споживачів. Також відзначається популярністю метод, у основу якого покладено виокремлення однотипного, універсального сегменту ринку в більшості іноземних країн, якому характерні однорідні групи цільової аудиторії, споживачі з однаковими потребами та смаками в кожній країні. Інколи використовують метод пошуку різних сегментів у кожній країні, які можуть цікавитися товарами підприємства. Методи міжнародної сегментації базуються на пошуку ринків збуту з урахуванням необхідності модифікації продукції, підвищення її якості [11].

Метою даної класифікації є визначення ринку, який принесе підприємству найкращий економічний ефект. На рис. 1.2.2 відображено процес дослідження іноземного ринку.

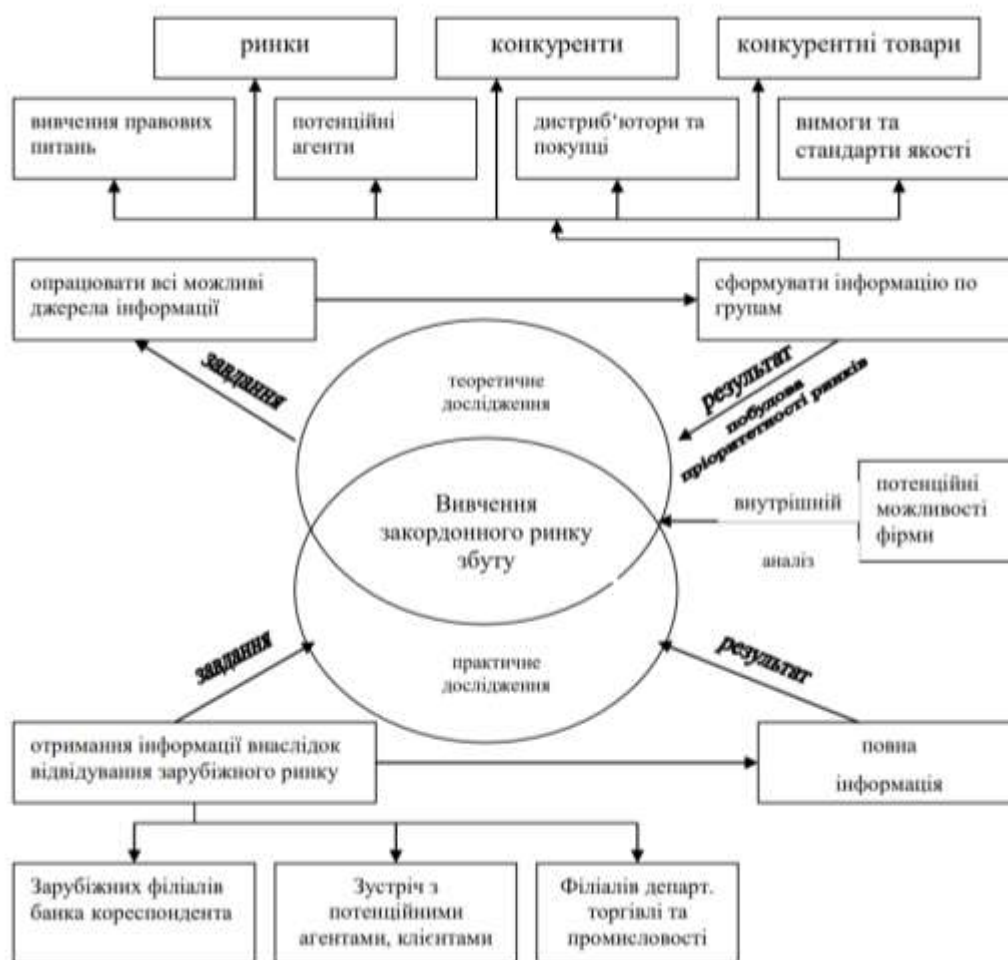


Рисунок 1.2.2 – Процес дослідження іноземного ринку
(джерело [9])

При виборі потенційного ринку збуту можна скористатися наступними критеріями:

- розмір ринку;
- тенденції росту ринку;
- затрати на реалізацію ЗЕД;
- контрольованість ринку;
- рівень привабливості інвестицій;
- конкурентні переваги;
- ступінь ризикованості;
- можливість виходу з ринку.

Після визначення доцільності виходу на новий іноземний ринок та його дослідження потрібно визначити організаційну форму присутності на ньому, на

основі якої буде відбуватися підприємницька діяльність. Способи виходу на закордонні ринки широко залежать від можливого рівня ризикованості та ступеня очікуваної прибутковості [12].

Завдяки динамічному розвитку глобальних тенденцій відбувається помітна зміна способів ведення міжнародної діяльності від простих (зовнішня торгівля) до складних (міжнародні корпорації з прямими іноземними інвестиціями). Наявні також інші форми міжнародного бізнесу, а саме: експорт, франчайзинг, ліцензування, проекти “під ключ”, управлінські контракти, прямі іноземні інвестиції та підрядне виробництво. Обираючи певну форму міжнародного бізнесу, компанія проводить аналіз сильних та слабких сторони світового ринку, надає характеристику потенційним загрозам та можливостям співпраці з іноземними суб’єктами господарювання [13].

До основних форм ведення ЗЕД відносять експорт, стратегію прямого інвестування та спільного підприємництва.

Найпростішим способом виходу на іноземний ринок вважають експорт. Низькі інвестиції на початку та затрати протягом реалізації, незначні зміни у пристосуванні товарного асортименту до цільової аудиторії – значні переваги даного виду ведення ЗЕД.

Стратегія прямих інвестицій означає вкладання коштів у створення власних виробничих та складських підрозділів на території зарубіжної країни, формуючи глибоке залучення компанії до ведення ЗЕД. Заснування закордонної виробничої філії – це форма прямого інвестування в економіку іноземної країни. Її основна перевага полягає у тому, що в такий спосіб підприємство здатне заощадити фінанси за рахунок доступу до більш дешевих трудових та сировинних ресурсів, за можливістю скоротити транспортні витрати, а також отримання пільг від іноземного уряду закордонним інвесторам.

Стратегія спільного підприємництва передбачає вихід підприємства на іноземний ринок, який базується на поєднанні ресурсів компанії з потенціалом підприємств країни-партнера. Мета такого способу полягає у створенні спільних маркетингових та виробничих потужностей [14, с. 150].

Кожна форма ведення ЗЕД має як певні переваги, так і свої недоліки, які доцільно досліджувати в контексті особливостей товарної групи. Також, після аналізу економічної діяльності компанії варто сформулювати список стратегічних можливостей, тобто скласти перелік стратегій та розрахувати рівень вірогідності їх запровадження відносно досягнення поставленої мети.

Наступний крок у процесі організації ЗЕД полягає у виборі структури маркетингової компанії. Серед основних компонентів комплексу маркетингу виділяють наступні:

- стандартизація (товарів, каналів збуту, реклами) – не передбачає великих змін та затрат відповідно;
- індивідуальний підхід – пристосування елементів маркетингу до специфічних потреб та смаків цільового ринку).

Служба маркетингу представлена у таких формах:

- підрозділ з експортної діяльності компанії;
- міжнародний філіал;
- транснаціональна корпорація.

Також поширеною практикою на ринку є формування маркетингової стратегії ведення ЗЕД. Ринкове середовище зазнає постійних змін, тому перед підприємством постає завдання корегувати маркетинговий стратегічний план відповідно до наявних змін (дії конкурентів, зміни ринку, попит споживачів). Дана програма маркетингу повинна бути складовою стратегічного планування розвитку ЗЕД підприємства.

Довольні часто підприємства не можуть реалізувати обрану стратегію розвитку. Це може бути пов'язане з проведенням неточного або неповного аналізу та допущенням помилкових висновків, бути результатом непередбачуваних змін зовнішнього середовища та невміння підприємства ефективно використовувати власний внутрішній потенціал. Саме тому детальне планування та забезпечення організації відіграє вирішальну роль при реалізації підприємством зовнішньоекономічної діяльності та отриманні позитивного фінансового результату.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Важливим аспектом міжнародних економічних відносин виступає зовнішньоекономічна діяльність. Вона зумовлює конкурентоспроможність підприємств за боротьбу за світові ринки на міжнародному рівні. Актуальним залишається питання удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємств, суб'єктів господарювання, оскільки саме вони формують зовнішньоекономічне становище країни. Основою такої думки є підтверджене дослідження про те, що підприємства відповідають за модернізацію обладнання, оновлення технологічних процесів та впровадження інновацій. Це підвищує конкурентоспроможність країни на міжнародній арені та зумовлює економічне зростання.

Важливим питанням у плануванні ЗЕД підприємств залишається її ефективність. Задля забезпечення бажаного економічного результату та ефективності такої діяльності, підприємства повинні мати чіткі стратегічні цілі та план організації виходу на зовнішні ринки. Під організацією удосконалення зовнішньоекономічної діяльності розуміють проведення дослідження зовнішнього середовища, визначення доцільності такого рішення, вибір потенційного ринку збуту та форми виходу на нього, формування маркетингової кампанії просування продукції. Безумовно, усі рішення залежать від основної мети підприємства, масштабів його діяльності, довгострокових планів.

Після визначення стратегії компанії та подальших кроків доцільно провести оцінку такого рішення. Вона являє собою аналіз, наскільки враховані усі зовнішні фактори та можливі ризики при проведенні зовнішньоекономічної діяльності. Результати проведеного оцінювання допоможуть визначити, чи зможе підприємство досягти поставленої мети використовуючи дану стратегію. Без чітко окреслених цілей, детального експортного плану та оцінки міжнародної ситуації, підприємство буде не в змозі зрозуміти кінцеву мету процесу удосконалення зовнішньоекономічної діяльності та оціни її економічний ефект.

2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Сьогодні молочна галузь посідає провідне місце в розвитку економіки нашої країни. Відповідно до класифікації, даний сегмент є частиною продовольчого ринку України, забезпечуючи населення необхідними вітамінними речовинами. Основний продукт молочного ринку – молоко, який є одним з базових складових споживчого кошика громадянина та сировиною для виробництва інших товарів харчової промисловості.

Об'єктом дослідження виступає приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод». Дане підприємство зареєстровано у 2000 році в місті Тернополі, де наразі знаходиться основне виробництво товариства. Для поставок свіжої продукції кінцевим споживачам по своїй території України, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відкрив 11 філій в інших містах країни. Загальна характеристика товариства представлена в табл. 2.1.1.

Таблиця 2.1.1 – Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
1	2
Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод»
Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
Поштова та юридична адреси підприємства	Україна, 46010, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вулиця Лозовецька, будинок 28
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	30356917
Філії	«Хмельницький-молоко», «Вінниця-молоко», «Івано-Франківськ-молоко», «Київ-молоко», «Луцьк-молоко», «Рівне-молоко», «Тернопіль-молоко», «Ужгород-молоко», «Умань-молоко», «Чернівці-молоко»
Галузь	Харчової промисловості

Продовження таблиці 2.1.1

1	2
Основні види діяльності	10.51 - Перероблення молока, виробництво масла та сиру; 46.33 - Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 47.11 - Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 41.20 - Будівництво житлових і нежитлових будівель
Розмір статутного фонду підприємства	15 000 000,00 грн.
Власник	Ковальчук Віталій Володимирович
Офіційний сайт	https://molokija.com/

Складено автором на основі [15]

Задля утримання та покращення конкурентних позицій на ринку, чіткого позиціонування та управління маркетинговими елементами, підприємство зареєструвало власну торгову марку «Молокія» у 2002 році, розшифрувати яку можна як «філософія молоко і я». Дана торгова марка представляє оновлений асортимент підприємства, головною особливістю якого є виробництва натуральної продукції, а саме без наповнювачів та цукру.

Основною спеціалізацією підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є виробництво цільномолочної продукції різної відсоткової жирності, а саме молока, йогуртів, кефіру, кисломолочного сиру та вершкового масла. Асортимент продукції та її характеристика (склад, маса, упаковка) наведені в таблиці А.1.

Доцільно наголосити на якості пакування продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод». У якості матеріалів для упаковки використовуються пластикові стакани, ПЕТ стакани, ПЕТ пляшки, Pure-Paks, поліетиленова плівка, фольга, еколін та пакет з ПЕ плівки. Готова упаковка закупається в Нідерландах. Упаковка Pure-Pak Sense складається зі спеціального відновлювального картону для харчових продуктів на 75%. «Молокія» – єдиний виробник молочних продуктів в Україні, який використовує даний матеріал.

Наразі на упаковках підприємства можна зустріти оновлений дизайн у

зелених кольорах, який асоціюється з натуральністю продукту. Посередині упаковки знаходиться зображення краплин, які відображають природні форми крапель молока, йогурту, кефіру. Особливість упакування продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – її колір, чим яскравіший відтінок, тим вища жирність продукції. Також, підприємство запустило нову маркетингову кампанію, за якою зворотна сторона упаковки – це насправді їх передня сторона, оскільки там знаходиться уся важлива інформація (перелік натуральних та високоякісних складових продукту).

Продукція підприємства виготовляється з якісної сировини. У складі усіх товарних позицій відсутні хімічні домішки та добавки. Більшість продукції не містить цукор, окрім позицій з фруктовими наповнювачами. Основу продукції складає високоякісне молоко екстра ґатунку та закваски. Підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має стабільні партнерські відносини з сільськими постачальниками молочної сировини. Серед ключових фермерських господарств можна зазначити наступні: молочні ферми ТОВ «Київщина», ТОВ НВА «Перлина Поділля», ТОВ «Дзензелівське» та ПАП «Агропродсервіс» [17]. Співпрацюючи, вони разом займаються покращенням якості молочної сировини, яке відправляється на подальшу переробку. Також підприємство постійно шукає варіанти розширення сировинної зони, аби не мати залежності від декількох постачальників.

Доцільно зазначити, що підприємство слідкує за сучасними тенденціями харчування та адаптує під них власну продукцію. Саме тому до асортименту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» входять [18]:

- нормалізоване молоко – натуральне без зайвої жирності молоко з додаванням молочного білка;
- безлактозний йогурт – йогурт з молока та закваски без додавання лактози (це можливо за рахунок додавання ферментного препарату, який розщеплює лактозу);
- пробіотики – харчові бактерії, які допомагають полегшити дискомфорт та покращити роботу травної системи людини.

Уся продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» проходить постійний контроль, аби забезпечити високу якість та безпечність уживання. На виробництві використовують сучасні системи та методи управління якістю та безпекою харчових продуктів, які відповідають міжнародним стандартам якості.

У 2016 році міжнародна компанія Bureau Veritas сертифікувала виробничі потужності досліджуваного підприємства відповідно до вимог системи управління безпечністю. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» отримало сертифікат «Standard ISO 22000 : 2005» (рис. Б.1). Це свідчить про відповідність усіх виробничих потужностей міжнародним стандартам, безпечність для працівників та якість для споживачів.

Окрім того, компанія «Тернопільський молокозавод» отримала сертифікат ДСТУ ISO 9001 – документ, який підтверджує те, що Товариство працює відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001, а система управління якістю відповідає всім необхідним вимогам (рис. Б.2).

Підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має лінійно-функціональну структуру. Структура представлена на рис. В.1. Ключове місце в управлінні підприємством посідає його генеральний директор. Його діяльність складається з вирішення питань стратегічного характеру, поєднуючи інформаційні потоки внутрішнього та зовнішнього середовищ.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» завжди досліджує тенденції ринку, відслідковує впровадження інновацій, які застосовують на міжнародних ринках. Так, у 2014 році підприємство «Тернопільський молокозавод» вперше в Україні використало новітню німецьку технологію очистки молока «Fresh milk technology», основною перевагою якої є низькотемпературний процес пастеризації.

Підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» реалізує продукцію на внутрішньому ринку. Товариство не має власної мережі магазинів, однак співпрацює з найпопулярнішими мережами супермаркетів, такими як Novus, АТБ, Ашан, Сільпо, ЕкоМаркет, Varus, Metro, Фуршет та МегаМаркет [18].

Підприємство повсякчас вдосконалює процес виробництва, відбувається ремонт та реконструкція виробничих потужностей, закупівля нового обладнання.

Також характерним є постійний процес розробки та запуску нових товарних позицій, які здатні задовільнити вимоги сучасного ринку та вибагливих споживачів.

Проте найбільша увага на підприємстві приділяється питанню розвитку перспективних проєктів. Стратегія розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розробляється на довгостроковий період. Починаючи з 2009 року підприємство розробляє план внутрішнього розвитку підприємства на кожні три роки. Наявні на підприємстві проблеми вирішуються за допомогою заходів, зазначених в перспективних планах. Так, на період 2018-2020 років підприємство виокремило наступні кроки покращення власної діяльності:

- технічне та організаційне забезпечення процесу виробництва якісної й продукції через модернізацію існуючого виробництва та використання новітніх технологій;
- розширення географії закупівлі сировини, покращення її якості та створення взаємовигідних умов для співпраці з фермерськими господарствами беручи до уваги перспективи постійного зростання виробництва;
- створення якісних каналів дистрибуції, орієнтуючись на власні мережі збутових філій у областях нашої країни.

Вищенаведені заходи розроблялися з урахування актуальних завдань не тільки на сьогодні, а й на перспективу наступних років.

Досліджуючи господарську характеристику діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», доцільно розглянути основні фінансово-економічні показники підприємства. Динаміка даних за 2015-2019 роки наведена в табл. Д.1.

Аналізуючи виробничо-господарську діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», варто зазначити позитивні зміни чистого доходу від реалізації продукції за досліджувані 2015-2019 роки. Найбільше зростання показника відбулося у 2015-2016 роках, а саме дохід у 2017 році збільшився на 37% у порівнянні з попереднім роком (рис. 2.1.1).

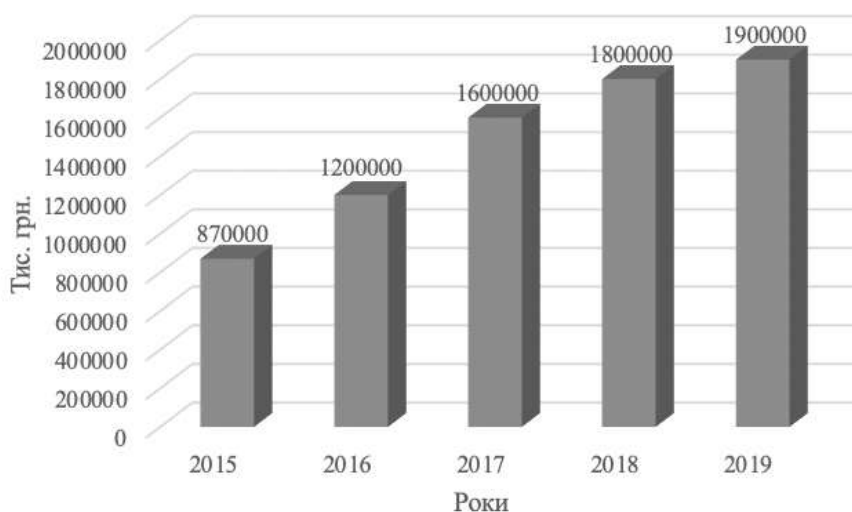


Рисунок 2.1.1 – Динаміка зміни чистого доходу від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2015 – 2019 рр, тис. грн.

(складено автором на основі даних підприємства)

Аналогічно, зі зміною показника чистого доходу від реалізації спостерігається збільшення рівня собівартості товару за досліджувані роки. У період 2016 року показник собівартості демонструє найбільшу зміну відносно попереднього року, а саме 33% приросту щодо 2015 року. Найбільшою статтею витрат у структурі собівартості є витрати на оплату праці. Відбувається щорічне збільшення їх розміру через зростання середнього рівня оплати праці та інфляційні процеси в країні.

Позитивна динаміка зміни чистого доходу від реалізації продукції та нижчий рівень її собівартості позначилися на прибутковості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за досліджувані роки. Однак, варто зазначити, що підприємство не має постійної тенденції збільшення чистого фінансового результату. У 2017-2018 роках показник досягає його максимального значення – 43000 тис. грн. Проте вже у 2019 році значення чистого прибутку становить 12000 тис. грн., що на 72% нижче, ніж у попередньому.

Динаміку зміни чистого фінансового результату підприємства представлено на рис. 2.1.2.

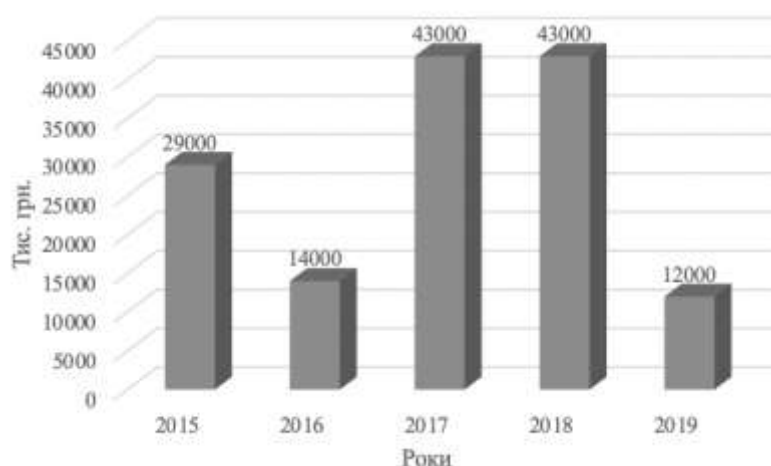


Рисунок 2.1.2 – Динаміка зміни чистого фінансового результату підприємства

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2015 – 2019 рр, тис. грн.

(складено автором на основі даних підприємства)

При оцінці майнового стану ПрАТ «Тернопільський молокозавод», доречно відмітити щорічний приріст значення необоротних та оборотних активів підприємства (рис. 2.1.3). Наприклад, за останній 2019 рік спостерігається збільшення показників на 14% і 7% відповідно.



Рисунок 2.1.3 – Динаміка зміни необоротних та оборотних активів підприємства

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2015 – 2019 рр, тис. грн.

(складено автором на основі даних підприємства)

Негативною характеристикою структури оборотних активів підприємства є наявність дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги. Її значення збільшується з року в рік, і на момент 2019 року становить 150000 тис. грн. Приріст показника щодо попереднього 2018 року складає 25%, що на 46,7%

менше ніж відповідний приріст у 2017 році.

Серед джерел формування майна ПрАТ «Тернопільський молокозавод», варто відмітити позитивний показник власного капіталу та наявність поточних зобов'язань товариства. Останнє свідчить про розмежування джерел фінансування господарської діяльності підприємства не тільки на внутрішні, а й на зовнішні. Значення власного показника збільшилося відносно 2015 року на 10000 тис. грн., відносно 2016 року – на 50000 тис. грн., відносно 2017 року – на 40000 тис. грн., відносно 2018 року – на 10000 тис. грн. Зростання власного капіталу характерний наслідок прибуткової діяльності підприємства та позитивного залишку нерозподіленого прибутку, який збільшується з кожним роком.

Негативним явищем є щорічне збільшення обсягу поточних зобов'язань підприємства й кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги. У 2015 році значення поточних зобов'язань відповідає 72000 тис. грн., коли у 2019 році – 170000 тис. грн (рис. 2.1.4).

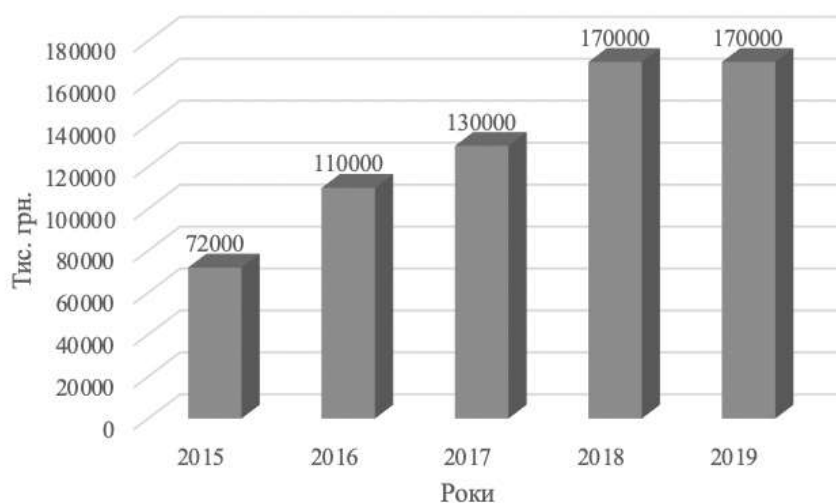


Рисунок 2.1.4 – Динаміка зміни поточних зобов'язань підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2015 – 2019 рр, тис. грн.

(складено автором на основі даних підприємства)

Досліджуючи діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», варто проаналізувати його трудові ресурси. Починаючи з 2016 року, кількість працівників постійно збільшується, і наразі складає 1441 чоловіків. Характерним також є збільшення фонду оплати праці. Зростання розміру показника у 2019 році відносно 2018 року складає 33%. Це позитивно вплинуло на продуктивність праці.

У 2015 році значення показника становило 648,29 тис. грн. на 1 працівника, а в 2019 році – 1318,53 тис. грн.

Позитивне значення чистого прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вплинуло на показники рентабельності власного капіталу, активів та реалізації продукції, динаміка значень яких представлена на рис. 2.1.5. Проте варто відмітити негативну тенденцію до зменшення значень даних показників упродовж останніх років (2018-2019 рр).



Рисунок 2.1.5 – Динаміка зміни показників рентабельності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2015 – 2019 рр, %.

(розраховано автором на основі даних підприємства)

Здійснивши дослідження характеристики господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», доцільно провести аналіз зовнішньоекономічних показників товариства за 2015-2019 роки. У табл. 2.1.2 зазначено основні країни, до яких експортує свою продукцію підприємство та відповідні значення рівня доходу від даної діяльності. Серед країн з найбільшим рівнем доходу від експорту знаходяться Польща, Нідерланди та Німеччина. Також можемо побачити зниження доходу від експортної діяльності за досліджувані роки до таких країн як Латвія та Сінгапур.

Доцільно зазначити, що основний продукт експортної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – казеїн (казеїнати та інші похідні казеїнів; казеїнові клеї). Частка казеїну в загальній структурі експорту підприємства складає

88%. Серед інших продуктів для експорту знаходяться масло вершкове та інші жири, вироблені з молока (12%) [20].

Таблиця 2.1.2 – Дохід від експорту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2015-2019 роки

Географія експорту	Дохід від експорту, тис. грн.				
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Нідерланди	0	0	0	30000	30000
США	0	0	0	0	7000
Польща	150000	150000	250000	250000	95000
Латвія	20000	20000	15000	15000	9500
Німеччина	4500	35000	60000	55000	20000
Франція	0	0	0	0	3500
Грузія	0	0	4500	0	0
Сінгапур	0	0	30000	15000	5500
Бельгія	0	0	0	3000	0
Естонія	0	0	0	3000	7000
Данія	0	0	0	8500	0
Разом	174500	205000	359500	379500	177500

Складено автором на основі [20]

На рис. 2.1.5 представлена динаміка зміни доходу від експортної діяльності підприємства в загальній структурі виручки від реалізації продукції за 2015 – 2019 роки. Середня частка доходу від експорту в загальній структурі виручки за досліджувані роки складає 15,78%.



Рисунок 2.1.5 – Динаміка зміни доходу від експорту в загальній структурі виручки від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2015 – 2019 рр, тис. грн.

(складено автором на основі даних підприємства)

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» імпортує [20]:

- машини та пристрої для підймання, навантажування, переміщення;
- текстильні матеріали;
- електричну апаратуру для комутації;
- трансмісійні вали та кривошипи;
- машини й механічні пристрої спеціального призначення;
- посудомийні машини;
- повітряні та вакуумні насоси;
- арматуру кріплення.

Таблиця 2.1.3 – Обсяг імпорту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2015-2019 роки

Географія імпорту	Обсяг імпорту, тис. грн.				
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Нідерланди	4500	3000	8500	0	0
Польща	2500	60000	15000	9000	3500
Німеччина	700	8500	1500	0	2500
Данія	0	0	0	0	100
Фінляндія	0	5500	0	0	0
Болгарія	3500	0	0	0	2000
Литва	0	0	3000	250	100
Австрія	25000	10000	100	0	0
ЄС разом	0	0	0	0	100
Разом	36200	87000	28100	9250	8300

Складено автором на основі [20]

Підводячи підсумок дослідження основних показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», варто зазначити їх позитивну динаміку. Зокрема, можемо бачити щорічне збільшення таких показників як чистий дохід від реалізації продукції, вартість активів, власний капітал, продуктивність праці. Також відбувається зростання кількості працівників та фонду оплати праці, через що покращується значення продуктивності праці. Однак, варто зазначити зменшення чистого фінансового результату у 2019 році та зниження показників рентабельності у даному році відповідно. Можемо спостерігати позитивну динаміку збільшення доходу від експорту до Польщі за досліджувані роки.

2.2. Аналіз тенденцій та проблем зовнішньоекономічної діяльності підприємств молочної галузі

Молочні продукти – важливий атрибут здорового харчування будь-якої людини. Вони містять багато поживних речовин, які забезпечують фізіологічні потреби населення. Наразі молочні продукти дуже популярні у всьому світі, попит на них щоразу зростає. Це стимулює підприємства вдосконалювати технології виробництва, впроваджувати інновації, слідкувати за останніми тенденціями, смаками споживачів та оновлювати асортимент відповідно до них.

Молочна продукція – невід’ємна частина продовольчої галузі. Вона використовується не тільки в громадському обслуговуванні, а й у якості кінцевого продукту (до прикладу, морозиво чи йогурт) або ж у виробництві популярних продуктів харчування, таких як хліб чи піца. Загалом, молочні продукти – невід’ємна складова харчової промисловості.

Ринок молочної галузі чималий, на ньому представлено багато компаній, які створюють високу конкуренцію за лідируючі позиції. Серед основних гравців молочної галузі у світі відзначають Lactalis, Nestle, Fonterra, Danone, Frieslandcampina. Проте ринок характеризується динамічним розвитком, появою нових трендів у виробництві та асортименті молочної продукції, зростаючим попитом, відсутністю великих бар’єрів для входу, тому зайняти конкурентні позиції тут може будь-яке підприємство.

Молочна галузь відіграє значну роль у економіці України. Вона забезпечує країну здоровими якісними продуктами, працездатне населення – робочими місцями, економіку країни – виручкою від експортної діяльності. Однак за останні роки спостерігається погіршення основних показників молочної галузі України: зменшується кількість молокопереробних підприємств, обсяги виробництва та споживання молочної продукції (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1 – Основні показники молочної галузі України

Показник	1990 рік	2003 рік	2020 рік
Кількість молокопереробних підприємств, шт.	643	441	192
Виробництво молока, млн. т.	24,5	13,7 (7,0)	9,8 (6,5)
Переробка молока, млн. т.	18	4,5	3,8
Вершкове масло, тис. т.	441,1	145,3	89,2
Сир, тис. т.	183,8	167,8	128,6
Сухе молоко, тис. т.	61,1	19,8	34,1
Споживання на душу населення, кг/рік	373	220	221 (185)

Джерело [21]

Примітка: () – експертна оцінка

Україна має значний потенціал для розвитку молочної галузі, а саме, сприятливі кліматичні умови, природні ресурси, вигідне географічне положення, висококваліфікований персонал, сучасні технології. Проте за останні декілька років, можемо також спостерігати тенденцію скорочення поголів'я корів в Україні (рис. 2.2.1). Доцільно зазначити, що деякі області України змогли наростити поголів'я корів. До них відноситься й Тернопільська, де приріст склад +4,8% [22].

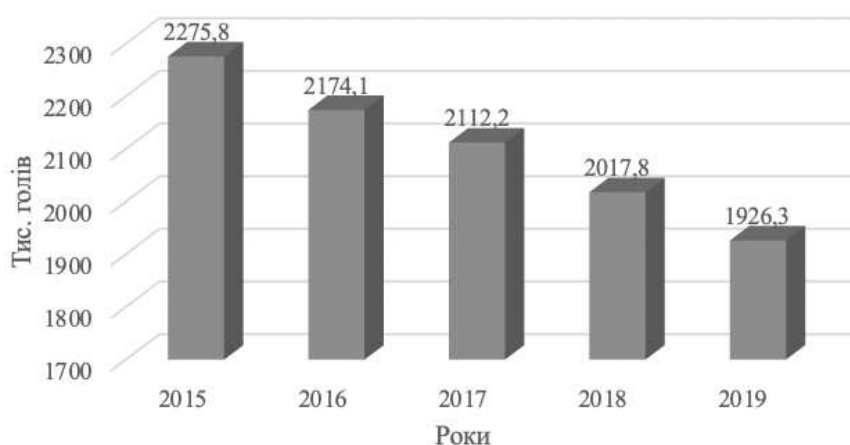


Рисунок 2.2.1 – Динаміка зміни кількості поголів'я корів за 2015 – 2019 рр, тис. голів.

(складено автором на основі [23])

Наведені статистичні дані свідчать про зменшення поголів'я корів на 349500 голів за останні 5 років. Це пов'язано з високими затратами на утримання худоби (кормова база, інфраструктура, персонал). Дана тенденція буде продовжуватися й у наступні роки. Однак на внутрішньому ринку дефіциту молочних продуктів не спостерігається, оскільки останні роки характеризуються зменшенням чисельності

населення та зміною споживчих уподобань (вживання альтернативних видів молока: гречаного, рисового, кокосового, та інших). Споживання молока на душу населення становить 185 кг/рік, коли у 1990 році цей показник складав 373 кг/рік.

Наведені вище показники свідчать про кризові явища у молочній галузі. Через стрімке скорочення дійного поголів'я, вітчизняні підприємства недоотримали майже 170 тис. т. молока у 2019 році [24].

За підсумками 2020 року, виробництво молока в господарствах населення зменшилося до 6504,3 тис. т. Це становить 70,2% національного валу Проте спостерігаються й позитивні зміни – збільшення виробництва молока промисловим сектором. Так, відбувся приріст у 10 областях України. Найбільший показник зафіксували у Тернопільській (+17,8%), Хмельницькій (+6,9%) та Волинській (+6%) областях [22].

Світові статистичні дані свідчать, що за обсягами виробництва молока, у 2019 році Україна займала 18 місце у світі, виробляючи 9,8 млн. т. молока на рік, коли у 1990-ті роки Україна посідала 6 місце з виробництвом 18,0 млн. т. молока на рік (табл. 2.2.2). Однак, за оцінками Світового банку та IFCN, Україна має усі можливості долучитися до ТОП-10 світових виробників молока за умови стрімкого розвитку даної галузі [24].

Таблиця 2.2.2 – Місце України у світовому рейтингу виробництва молока

№	1991 – 1995 рр.		2013 – 2019 рр.	
	Країна	Вир-во молока, млн. т.	Країна	Вир-во молока, млн. т.
1	США	68,8	США	94,7
2	Росія	43,6	Індія	72,8
3	Німеччина	28,3	Бразилія	34,2
4	Індія	25,1	Китай	33,1
5	Франція	23,4	Німеччина	32,3
6	Україна	18,0	Росія	30,5
7	Бразилія	16,2	Нова Зеландія	21,2
8	Великобританія	14,8	Франція	20,1
9	Польща	12,8	Турція	17,2
10	Нідерланди	11,2	Пакистан	15,0
	Інші	200,2	Інші	282,7
	Разом	462,4	Разом	653,8

Джерело [21]

Ще одним негативним явищем молочної галузі є зниження експорту

молочної продукції та зростання імпорту. Статистичні дані експорту молочних продуктів наведені у табл. 2.2.3.

Таблиця 2.2.3 – Динаміка експорту молочної продукції за 2019-2020 рр

Показник	2019 рік	2020 рік	Зміна, %
Продукція з незбираного молока, т	17851	13663	76,5
Сухе знежирене молоко, т	16679	11600	69,5
Сухе незбиране молоко, т	7826	2074	26,5
Молочні консерви, т	16791	19464	115,9
Сироватка, т	17641	16421	93,1
Масло вершкове, т	13946	7642	54,8
Молочний жир, т	138	70	50,7
Спреди, т	12920	12757	98,7
Сир сичужний, т	3197	2555	79,9
Сир плавлений, т	716	1382	193,0
Казеїн, т	4393	4205	95,7
Всього, т	125035	100765	80,6

Джерело [21]

За останній рік можемо спостерігати зменшення експортованої молочної продукції майже по всіх товарних позиціях. Найгірша ситуація з сухим незбираним молоком, вершковим маслом та молочним жиром, скорочення відбулося на 74%, 45% та 49% відповідно. Відбулося збільшення продажів молочних консервів (116%) та плавленого сиру (193%) закордон. Постачання сироватки, спредів та казеїну на закордонні ринки майже не змінилося. Загалом, експорт молочних продуктів у 2020 році знизився на 19% у порівнянні з минулим роком, тоді як імпорт – збільшився на 278% (табл. 2.2.4).

Таблиця 2.2.4 – Динаміка імпорту молочних продуктів за 2019-2020 рр

Показник	2019 рік	2020 рік	Зміна, %
Продукція з незбираного молока, т	6753	17601	260,6
Сухе знежирене молоко, т	535	2457	459,3
СНМ, т	63	43	68,3
Молочні консерви, т	703	1728	245,8
Сироватка, т	1139	2003	175,9
Масло вершкове, т	461	7118	1544,0
Молочний жир, т	473	846	178,9
Сир сичужний, т	8471	22921	270,6
<i>в т. ч. Сир твердий, т</i>	4224	13944	330,1
Сир плавлений, т	2269	3322	146,4
Всього, т	20867	58040	278,1

Джерело [21]

Розглядаючи географію зовнішньої торгівлі України молочними продуктами, найбільший товарообіг відбувається з країнами ЄС, а саме Польща, Німеччина, Нідерланди, Франція (табл. 2.2.4). Однак сальдо даної торгівлі має від'ємне значення. Це означає, що імпорт товарів з цих країн перевищує експорт. Позитивне сальдо можна спостерігати, здійснюючи товарообіг з Молдовою, Китаєм, Грузією.

Хоча українські підприємства зменшили обсяги експорту молочних продуктів до країн ЄС, вони зберігають свої позиції у рейтингу Топ-5 найбільших молочних експортерів до Європи. До списку входять: Бразилія, США, Велика Британія, Китай та Україна. Разом вони забезпечують 40% імпорту с/г продукції до ЄС.

Таблиця 2.2.5 – Зовнішня торгівля України молочними продуктами станом на серпень 2020 року

Країна-партнер	Товарообіг, тис. грн	Експорт, тис. грн	Імпорт, тис. грн	Сальдо, тис. грн
Польща	2090	660	1430	-770
Німеччина	1527	610	916	-305
Молдова	888	874	14	860
Китай	714	714	0,03	714
Нідерланди	687	197	489	-291
Франція	566	133	433	-299
Грузія	482	482	0	482
Бельгія	431	299	131	167
Литва	285	215	70	145
Туреччина	256	256	0,6	255
Італія	239	70	169	-98
США	221	220	0,8	220
Болгарія	167	19	147	-127

Джерело [25]

Проте завжди є місце для нових можливостей. Говорячи про експорт до країн Європейського Союзу, варто зазначити про тарифні квоти на безмитне ввезення молочної продукції. Динаміка останніх років показує позитивну тенденцію збільшення квот. Дані наведено в табл. 2.2.6.

Таблиця 2.2.6 – Динаміка зміни кількості квот на безмитне ввезення молочної продукції до країн ЄС за 2018-2020 рр

Категорія	Кількість, т					Використано квот, 2019 р.
	Домовлено	2018	2019	2020	2021	
Вершкове масло	1500-3000	2100	2400	2700	3000	100%
Сухе молоко	15000-5000	2900	3600	4300	5000	30%
Молоко, вершки, йогурти згущене молоко	8000-10000	8800	9200	9600	1000	15%
Сметана	300-500	380	420	460	500	2%
Сир кисломолочний, морозиво	2000	2000	2000	2000	2000	39%
Спреди та суміші	250	250	250	250	250	0%
Сир	квоти відсутні					

Джерело [21]

Станом на 2021 рік, Україні надана максимальна кількість квот за першочерговою домовленістю. Проте сумним фактом є те, що українські підприємства не використовують дані можливості. У 2019 році в повній мірі було використано лише квоти на експортування вершкового масла. У I кварталі 2019 року біржова ціна на масло була вищою, аніж на внутрішньому ринку. Це дало змогу вітчизняним виробникам експортувати продукцію на вигідних умовах. Постачання сухого молока та кисломолочного сиру відповідно до квот було виповнено на 30% та 39% відповідно. Найгірша ситуація зі збутом сметани, спредів та суміші.

Серед основних причин такої кризи, можна зазначити наступні [24]:

- відсутність підтримки з боку держави фермерських господарств;
- відсутність стратегічного плану розвитку молочної галузі;
- непрогнозована аграрна політика.

Українським підприємствам достатньо складно зберігати конкуруючі позиції в рейтингу через недостатню державну підтримку. Для порівняння, на державну підтримку розвитку АПК в країнах Європейського Союзу виділяється 58 млрд. євро, коли українські виробники молочної продукції отримують 4 млрд. грн.

Основні наслідки таких явищ:

- втрата бюджетних надходжень;
- зниження виручки від експортної діяльності вітчизняних підприємств;

- орієнтація на імпорт молочної продукції;
- зменшення кількості робочих місць;
- погіршення соціального становища у сільських місцевостях.

Влада розуміє можливий вплив негативної динаміки розвитку молочної галузі на економіку країни та функціонування вітчизняних підприємств, тому розробила стратегію розвитку галузі до 2030 року.

До основних положень програми стратегічного розвитку молочної галузі входять:

- збільшення поголів'я корів до 3 млн. голів;
- збільшення обсягів виробництва молока до 10 млн. т. на рік;
- збільшення обсягів переробки молока до 8 млн. т. на рік;
- збільшення споживання молочних продуктів до 250 кг на особу;
- інвестування в галузь 9 млрд. грн. на рік;
- забезпечення конкурентоспроможності молочної продукції на міжнародних ринках;
- забезпечення експортування молочної продукції з доданою вартістю.

Одним з пунктів зазначеної стратегії є захист внутрішнього ринку, а саме введення квот на імпортування продуктів молочної галузі та митних тарифів у разі їх перевищенні.

Як бачимо, держава усвідомлює можливі наслідки такого стану молочної галузі та розробляє певні заходи для її покращення. Доцільно наголосити, що Україна приділяє значну увагу питанню експорту молочної продукції та створює умови для вітчизняних виробників, які стимулюватимуть їх експортну діяльність (надання державних субсидій та дотацій для стимулювання експортної діяльності, скасування сплати ПДВ на імпортне обладнання, необхідне для виробництва).

Загалом, до найбільших вітчизняних експортерів молочної продукції входять:

- ПрАТ «Вінницький молочний завод»;
- ТОВ «Фуд Девелопмент»;
- ТОВ «Ічнянський маслозавод»;

- ПрАТ «Юрія»;
- ПрАТ «Хмельницький маслосирбаза».

Варто додати, що підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» посідає 1 місце в рейтингу молочних експортерів на Тернопільщині.

У таблиці 2.2.7 наведена характеристика зовнішньоекономічної діяльності зазначених підприємств, а саме географія їх експорту (топ-3 країни) та товарні позиції.

Найбільше молочної продукції вітчизняні підприємства експортують до Молдови, Азербайджану та Польщі. Це пояснюється близькістю розташування даних країн до території України, що полегшує логістичні процеси та зменшує витрати на збут.

Таблиця 2.2.7 – Характеристика ЗЕД найбільших вітчизняних експортерів молочної продукції станом на 2020 рік

Підприємство	Експорт, млн. грн.	Географія експорту	Товари експорту
ПрАТ «Вінницький молочний завод»	650,0	Молдова, Азербайджан, Нідерланди	Молоко та вершки (0402, 0401), масло вершкове (0405)
ТОВ «Фуд Девелопмент»	400,0	Молдова, Азербайджан, Польща	Молочна сироватка (0404), вершкове масло (0405), казеїн (3501), сири (0406), молоко та вершки (0401), йогурт та кефір (0403)
ТОВ «Ічнянський маслозавод»	400,0	Вірменія, Польща, Грузія	Молоко та вершки (0402), масло вершкове (0405)
ПрАТ «Юрія»	350,0	Латвія, Польща, Німеччина	Казеїн (3501), сири (0406), молоко та вершки (0401), масло вершкове (0405)
ПрАТ «Хмельницький маслосирбаза»	300,0	Молдова, Азербайджан, Польща	Масло вершкове (0405), сири (0406), молоко та вершки (0402, 0401), молочна сироватка (0404)

Складено автором на основі [26]

Основними продуктами для експортування українськими підприємствами є молоко, масло вершкове, сири. Якщо говорити про відсоткове відношення, варто розглянути рис. 2.2.2. На рисунку представлено дані Державної служби статистики України щодо структури експорту молочної продукції у відсотковому значенні.



Рисунок 2.2.2 – Структура експорту молочної продукції у 2020 році
(складено автором на основі [23])

Таким чином, у найбільшому обсязі вітчизняні підприємства експортують вершкове масло (30%), СЗМ (16%) та казеїн (13%). Найменше поставляють закордон згущеного молока (4%) та кисломолочної продукції (4%). Прикро спостерігати, що Україна залишається експортером, у більшій мірі орієнтованим на постачання сировини, а не готової продукції.

Найбільш популярними молочними продуктами на світовому ринку є молоко, масло, сири, йогурти та заморожені десерти. Останні показують динамічний ріст на ринках світу. Проте світовий попит зростає на усі товарні позиції молочної галузі. Факторами цього є зростання загальної кількості населення, збільшення рівня доходів громадян та посилення свідомості щодо здорового харчування.

Останніми роками прослідковується ще одна тенденція в молочній галузі – споживання безлактозної молочної продукції. Викликано це достатньо великою кількістю населення, яким характерна лактозна непереносимість. Зокрема, відсоток таких людей у США складає більше 5%, у ЄС – 10%, у Китаї – 90%. На цих ринках спостерігається зростаючий попит на безлактозну молочну продукцію та диверсифікація даних товарів вітчизняними виробниками. На сьогодні, США є найбільшим виробником безлактозної продукції у світі, постачаючи 29% усіх безлактозних продуктів у світі. Загалом, експерти оцінюють зростання даного ринку в середньому в 7% на рік [27].

Тренд на молочні продукти рослинного походження знаходиться на стадії розвитку, однак Україна усвідомлює дані тенденції та розробляє заходи щодо зміни маркетингової стратегії, а саме забезпечення виробництва інноваційних продуктів. До таких заходів відносять:

- застосування сучасних технологій у виробництві;
- розвиток органічних продуктів;
- виробництво продуктів з підвищеним вмістом білку;
- виробництво продуктів на рослинному або безлактозному молоці;
- підвищення екологічних стандартів виробництва.

Загалом, досліджуючи молочну галузь у динаміці, можна зазначити, що їй характерна ціла низка проблем як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках (зменшення поголів'я корів, зниження обсягів виробництва та переробки молока, збільшення імпортованої молочної продукції). Наразі вона переживає скрутне становище у порівнянні з минулими роками. Однак за версією IFCN, Україна демонструє найкращий світовий результат у виробництві молочної сировини попри світові обмеження та збільшення цін на корми та має всі можливості й ресурси відновити молочний ринок. Для цього необхідно здійснити процес реформування, основою якого буде удосконалення технологій виробництва, зниження собівартості продукції та покращення показників продуктивності праці.

Досліджуючи зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», варто проаналізувати показники економічної ефективності за останні роки. Розрахунки ефективності та рентабельності експорту представлені в табл. 2.2.8. Показник ефективності дорівнює відношенню доходу від експорту до понесених витрат, коли показник рентабельності – відношенню прибутку від експорту до витрат у відсотковому значенні.

Таблиця 2.2.8 – Динаміка ефективності експортної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2017-2019 рр.

Показник	Індекс	Значення			Відхилення абсолютне		Відхилення відносне	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Прибуток від експорту, тис. грн	$P_{\text{екс}}$	212700	245800	88000	33100	-157800	15,56	-64,20
Витрати на експорт, тис. грн	$C_{\text{реал}}$	146800	133700	89500	-13100	-44200	-8,92	-33,06
Дохід від експорту, тис. грн	$BP_{\text{екс.г}}$	359500	379500	177500	20000	-202000	5,56	-53,23
Ефективність експортних операцій	$E_{\text{екс}}$	2,45	2,84	1,98	0,39	-0,86	15,91	-30,13
Рентабельність експорту, %	$R_{\text{екс}}$	144,89	183,84	98,32	38,95	-85,52	26,88	-46,52

Складено автором на основі даних підприємства

Розглянувши показники економічної ефективності експортних операцій, можемо зробити висновок, що протягом 2017-2018 років підприємство характеризувалося позитивним значення зазначених показників. Хоча у 2019 році показники ефективності й рентабельності також набувають позитивного значення, проте в порівнянні з минулими роками вони зменшилися на 30,1% та 46,5% відповідно. Така зміна суттєво впливає на загальний прибуток підприємства, тому доцільно визначити шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», розробити експортний план та оцінити показники економічної ефективності у контексті реалізації запропонованого проєкту.

2.3. Визначення напрямків удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Проведене дослідження стану молочної галузі на національному ринку, зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств та основних світових тенденцій показало, що ринок молочної продукції України знаходиться на стадії трансформації. Наявні перешкоди розвитку даної галузі на внутрішньому ринку,

однак держава намагається вирішити окреслені проблеми та відновити ріст молочного ринку, який був притаманний у минулому десятилітті. Відмінною рисою запропонованих заходів держави є стимулювання експортної діяльності підприємств.

Сьогодні ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вкладає чимало інвестицій у модернізацію процесу виробництва, покращення рівня продуктивності праці та забезпечення високих показників якості продукції. Підприємство орієнтується на створення сучасної інноваційної інфраструктури для виробництва екологічних та високоякісних молочних продуктів, підтримуючи при цьому допустиме співвідношення якості та ціни, аби задовільнити потреби найвибагливіших споживачів.

Наразі молочній продукції, яка знаходиться на полицях магазинів за кордоном, притаманні довгі терміни її зберігання. Це свідчить про наявність у її складі певної кількості консервантів та харчових добавок. ПрАТ «Тернопільський молокозавод», на противагу, виробляє молочну продукцію коротких термінів зберігання, використовуючи при цьому натуральні складові та зберігаючи їх корисні властивості.

Сучасні світові тенденції розвитку галузі свідчать про збільшення свідомості населення щодо здорового харчування, переваги натуральних продуктів над шкідливими домішками. Саме тому висока якість натуральної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має усі можливості здобути прихильність споживачів на міжнародному ринку.

Підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займається зовнішньоекономічною діяльністю вже тривалий час. Географія збуту досить широка. Підприємство експортує продукцію до таких країн як Польща, Нідерланди, Німеччина, Латвія, США та інші. Однак головним товаром для експорту залишається казеїн (88%). Це є першочерговою проблемою підприємства, оскільки зарубіжні споживачі неусвідомлені щодо високої якості натуральної молочної продукції підприємства, об'єднаною під торговою маркою «Молокія», та необізнані щодо її широкого асортименту на будь-який смак. Тому перед

підприємством постають нові можливості удосконалення зовнішньоекономічної діяльності, зокрема виведення нових товарних позицій на вже існуючі закордонні ринки.

Саме тому підприємство має перед собою наступні цілі розвитку зовнішньоекономічної діяльності:

- виведення нових товарних позицій на міжнародний ринок;
- збільшення обсягів продажу завдяки постачанню продукції на міжнародний ринок;
- мінімізація витрат виробництва;
- підвищення якості продукції.

Ставлячи перед собою такі амбітні цілі, доцільно проаналізувати, чи готове підприємств до їх виконання. Для цього пропоную зробити SWOT-аналіз – провести аналіз сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз (табл. 2.3.1.).

Таблиця 2.3.1 – SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Висока якість продукції та натуральність її компонентів 2. Наявність сертифікатів якості: ДСТУ ISO 9001, «Standard ISO 22000 : 2005» 3. Інноваційне німецьке обладнання, яке дозволяє виробляти продукцію з підвищеним вмістом білку 4. Виробничі потужності для нарощування об'ємів виробництва 5. Наближеність підприємства до ринків ЄС 6. Співпраця з різними фермерськими господарствами, які забезпечують велику сировинну базу 7. Широкий товарний асортимент 8. Наявність продукції з безлактозного молока, з додаванням пробіотиків, без цукру 9. Екологічність пакування 10. Налагоджені зв'язки з більш ніж 10 країнами для поставки продукції 11. Наявність розвинених Інтернет ресурсів (соціальні мережі, власний сайт)	1. Відсутність номеру експлуатаційного дозволу, необхідного для експортування продукції до країн ЄС 2. Сировинна структура експорту продукції 3. Залежність від постачальників сировини 4. Неналагоджені зв'язки з контрагентами інших країн 5. Відсутність міжнародної маркетингової кампанії

Продовження таблиці 2.3.1

Можливості (О)	Загрози (Т)
1. Розширення лінійки товарів для експорту 2. Державна підтримка експорту продуктів вітчизняних виробників 3. Постійне впровадження інновацій у виробництво 4. Зміцнення інтеграційних процесів у світову торгівлю 5. Розширення асортименту безлактозних та вироблених на рослинному молоці продуктів 6. Зменшення залежності від постачальників сировини 7. Розвиток реклами задля підвищення впізнаваності ТМ та стимулювання попиту	1. Посилення позицій існуючих конкурентів та поява нових, особливо на міжнародному ринку 2. Зростання цін на сировину внаслідок зменшення поголів'я корів 3. Непрогнозований вплив пандемії на зовнішньоекономічну діяльність вітчизняних підприємств 4. Неможливість точно прогнозувати попит закордонного ринку 5. Непрогнозована зміна споживчих уподобань покупців 6. Високі стандарти якості продукції на міжнародному ринку 7. Ненадійність контрагентів на міжнародному ринку

Складено автором

Аби здійснити детальний аналіз та створити стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, доцільно скласти матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.3.2). Вона будується наступним чином: стан зовнішнього середовища по горизонтальній осі й стан внутрішнього по вертикальній. На перетині осей відзначаємо розвиток можливий ситуацій.

Таблиця 2.3.2 – Матриця SWOT-аналізу підприємства

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1	2
Можливості	1. Наявність продукції з безлактозного молока свідчить про подальший розвиток даної лінійки 2. Державна підтримка експорту допоможе розвивати налагоджені зв'язки з більш ніж 10 країнами 3. Зміцнення інтеграційних процесів допоможе використати вигідне географічне положення з кордонами ЄС	1. Зменшення залежності від постачальників сировини 2. Диверсифікація сировинної структури експорту готовою продукцією шляхом розширення лінійки товарів для експорту 3. Розвиток реклами задля підвищення впізнаваності ТМ на міжнародному ринку

Продовження таблиці 2.3.2

	1	2
Загрози	1. Наявність сертифікатів якості допоможуть задовільнити високі стандарти якості на міжнародному ринку 2. Натуральність продукції, широкий асортимент, інноваційне обладнання допоможуть попередити вплив конкурентів 3. Непрогнозовану зміну смаків споживачів можна задовільнити широким асортиментом продукції 4. Постійні інновації на підприємства та розширення безлактозної та виготовленої на рослинному молоці продукції пом'якшать додаткові витрати у разі зростання цін на сировину 5. Нестачу попиту на закордонному ринку можна стимулювати завдяки розвитку реклами	1. Ненадійність контрагентів на міжнародному ринку 2. Непрогнозований вплив пандемії на зовнішньоекономічну діяльність вітчизняних підприємств

Складено автором

Бачимо, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має дві основні загрози при виході на закордонний ринок: ненадійність контрагентів та непрогнозований вплив пандемії. Попередити їх можна шляхом підписання договорів на поставку пробної партії продукції не з одним контрагентом, а з декількома, аби зменшити можливі ризики. Можливий вплив пандемії та дії у разі його настання потрібно зазначити у договорі постачання у розділі «Форс-мажорні обставини», аби попередити будь-які збиткові наслідки.

Загалом, за результатами проведеного SWOT-аналізу, можна відмітити великий потенціал ПрАТ «Тернопільський молокозавод» для розширення діяльності на міжнародному ринку. Інноваційне обладнання, висока якість, вигідне географічне положення, позитивний досвід експортування слугують гарним підґрунтям для розвитку зовнішньоекономічної діяльності товариства. Однак, для того щоб максимально отримати вигоду від сильних сторін та можливостей підприємства, варто обрати потенційний ринок для розширення лінійки товарів

експортування, здійснити детальний його аналіз та спосіб виходу на нього.

При здійсненні експортування продукції, важливо враховувати усі витрати понесені при постачанні товару до обраного ринку збуту. Саме тому необхідно планувати розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства, беручи до уваги розташування підприємства. Основні виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» знаходяться у Тернополі, що свідчить про близькість розташування товариства до країн ЄС. Це забезпечить економію часу, коштів при експортуванні продукції коротких термінів зберігання.

За думкою Богдана Шаповала, голови Ради з питань експорту, Україна має великий потенціал для експортування продукції до країн ЄС. Він також відмічає, що для експорту на ринок ЄС потрібні високі стандарти якості продукції. Однак підприємство «Тернопільський молокозавод» у своїй роботі використовує сучасне обладнання, новітні технології, постійно підвищує якість та екологічність продукції, тому має високі перспективи експортування до країн ЄС.

На рис. 2.3.1 наведена гістограма споживання молочних продуктів у різних країнах у 2019 році. Зокрема, Україна споживає 180,4 кг свіжих молочних продуктів на рік, коли країни ЄС – 92,2 кг/рік. Тим не менш, це одні з найвищих показників. Це свідчить про правильність вибору ринків збуту для розширення зовнішньоекономічної діяльності на зарубіжному ринку, оскільки молочні продукти є широкоживаними на ринках країн ЄС.

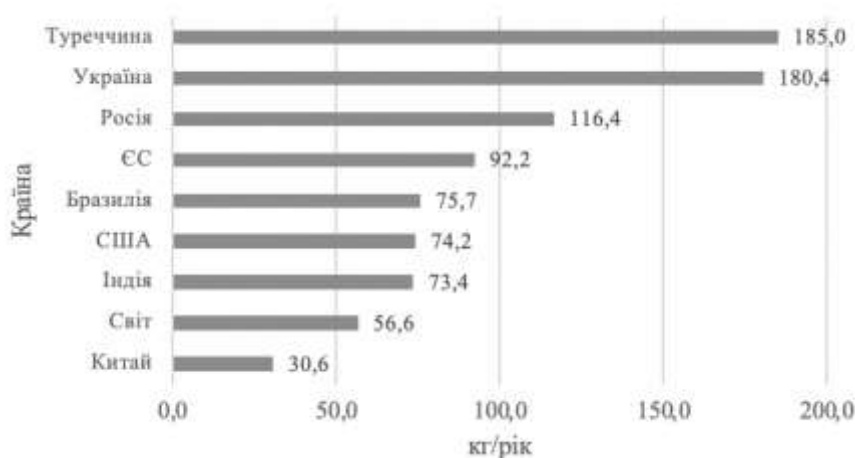


Рисунок 2.3.1 – Споживання свіжих молочних продуктів у 2019 році, кг/рік

(складено автором на основі [28])

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наразі експортує товари до країн ЄС, а саме до Польщі, Нідерландів, Німеччини, Франції, Естонії та Латвії. Найбільший обсяг експорту припадає на ринок Польщі, і з кожним роком він показує позитивну динаміку зростання. Це говорить про обізнаність Польщі щодо високої якості продукції та довіри до репутації підприємства.

Однак варто провести оцінку та виокремити найпривабливіший ринок для експортування нового виду продукції (табл. 2.3.3). Для цього визначаємо показники, за якими будемо оцінювати, та їх вагові коефіцієнти. У якості країн беремо країни ЄС, до яких ПрАТ «Тернопільський молокозавод» поставляє товар. Далі виставляємо бали від 1 до 5 по кожній країні, перемножуємо їх на вагові коефіцієнти та підсумовуємо. У якості балів беремо середній бал по опитуваним (вибірка – 100 людей).

Таблиця 2.3.3 – Визначення найбільш привабливого ринку

Показник	Ваговий коефіцієнт	Країна					
		Польща	Нідерланди	Німеччина	Франція	Естонія	Латвія
Попит	0,3	5	4	4	4	3	3
Ненасиченість ринку	0,1	1	3	4	3	4	4
Близькість розташування	0,3	5	2	3	2	2	2
Схожість смаків	0,2	4	3	3	3	2	2
Відсутність конкуренції	0,1	1	2	3	3	4	4
Разом	1,0	4,0	2,9	3,4	3,0	2,7	2,7

Складено автором

За результатами проведеного оцінювання, найбільш сприятливим ринком для збуту продукції є ринок Польщі, оскільки він отримав найбільшу кількість балів – 4,0 з 5,0 можливих. Тож варто детальніше проаналізувати даний ринок у якості потенційного для збуту продукції підприємства.

Україна та Польща – це держави Центрально-Східної Європи, які займають великі території. Їх об'єднує спільне історичне минуле й спільні традиції. Якщо говорити про перспективи співпраці, то економічний розвиток обох країн та сформована економіка сприяє їх розвитку та вигідному налагодженню

економічних зв'язків. Смакові вподобання споживачів обох цих ринків є досить схожими, що є значною перевагою при виборі продукції для експорту на ринок Польщі.

Варто зауважити, що польський ринок молочних продуктів наразі перенасичений. Польща експортує значний відсоток продукції в інші європейські країни. Однак за останні роки помітною тенденцією є зменшення поголів'я великої рогатої худоби в країнах ЄС та щорічне збільшення споживання молочних продуктів. Крім того, Польща характеризується вибагливим ставленням до якості молока. Споживачі віддають перевагу натуральним екологічним продуктам. Через це країна відкриває свої кордони для імпорту високоякісної молочної продукції від іноземних виробників.

Досліджуючи діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», можна говорити про перші кроки до налагодження позитивних зв'язків з країнами ЄС, а саме з Польщею. У 2016 році у Варшаві відбулася зустріч «Poland-Ukraine» щодо продовольчої співпраці за підтримки Ukrainian Food Export Board (UFEB) та Асоціації українського бізнесу в Польщі. Головною метою зустрічі було знайомство торгових мереж Польщі з потенційними імпортерами та обговорення питання експорту українських продуктів до польського ринку збуту. Учасниками бізнес-форуму з боку України стали 10 вітчизняних виробників, серед яких і ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Для виведення нової продукції на зовнішній ринок доцільно провести дослідження бажаного ринку збуту. Використовуємо матрицю PEST для аналізу макросередовища Польщі (табл. 2.3.4).

Результати PEST аналізу показали, що ринок Польщі має стабільну економічну ситуацію та державну підтримку для зовнішніх контрагентів. Населення країни збільшується, так само як і їх прихильність до молочної продукції. Тож даний ринок можна вважати перспективним для виведення нової продукції молочної галузі.

Таблиця 2.3.4 – PEST-аналіз макросередовища Польщі

Політичні фактори	Економічні фактори
– стабільний стан законодавства, який регулює господарську діяльність; – можливий вплив суспільних організацій; – державне регулювання конкуренції та цін; – відкриття ринку для зовнішніх конкурентів; – сприяння вітчизняним виробникам.	– середня купівельна спроможність населення; – зростання розвитку економіки; – зменшення рівня інфляції; – збільшення еластичності попиту; – зменшення рівня безробіття; – підвищення цін на сировину та матеріали; – зростання прожиткового мінімуму; – стабілізація національної валюти.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
– збільшення кількості населення; – спад руху населення; – дотримання релігійних постів; – підвищена схильність до споживання молочних продуктів; – можливі зміни в структурі споживання громадян; – збільшення рівня освіти та кваліфікації персоналу.	– прискорення НТП; – розвиток інноваційного потенціалу галузі; – збільшення рівня якості, контролю та сертифікації молочної продукції; – збільшення рекламних кампаній в мережі Інтернет.

Складено автором

Згідно з умовами Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ), що діє між Україною та країнами ЄС з 2016 року, деякі молочні продукти Категорії 04 мають ставку ввізного мита рівну 0%. Експортування усіх інших товарів до ЄС регулюється тарифними квотами [29]. Це означає, що в разі перевищення обсягу експортованої продукції певної категорії встановлених тарифних квот буде застосовуватися відповідні ставки ввізного мита. Варто зазначити, що кількість тарифних квот переглядається щороку та збільшується відповідно до першочергових домовленостей.

Станом на 2019 рік, українські виробники молочної продукції використали 100% встановлених квот лише на експортування вершкового масла. Використання квот на поставку сухого молока та кисломолочного сиру відповідають 30% та 39% відповідно. Лише 15% використаних квот припадає на експорт молока, вершків, йогурту та згущеного молока. Тому доцільно більш детально розглянути дану категорію товарів як потенційні продукти для експортування.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не займається виробництвом вершків та згущеного молока. Тому дані товарні позиції не підходять для постачання на закордонний ринок. Експортування молока – досить вузько спрямована пропозиція. На польському ринку чимало виробників молочних продуктів, які пропонують молоко. Крім того, варіанти асортименту молока не дуже широкі (різна відсоткова жирність, безлактозне), тому отримання прибутку з експортування даного виду продукції несе ризики через високу конкуренцію та лояльність споживачів до вітчизняного продукту. Хоч товариство має широкую лінійку молока, цього недостатньо для захоплення певної частки ринку збуту.

Для розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства «Тернопільський молокозавод» на польському ринку, можна розглянути йогурт як потенційний продукт для експортування. Цей продукт відрізняється абсолютною натуральністю, у його склад не входять шкідливі домішки, лише нормалізоване коров'яче молоко та закваска для йогурту (*Lactobacillus acidophilus*, *Bifidobacterium lactis*). Виробництво йогурту відбувається на сучасному обладнанні згідно з дотриманням ДСТУ 4343:2004 та забезпеченням якості ISO 9001:2009. Важливою особливістю є нетермізованість йогурту, тобто він не проходить додаткову термічну обробку після додавання до його складу заквасок. Це означає, що продукт зберігає усі корисні елементи та вітаміни, які притаманні натуральному молоку. Варто зазначити, що на Всеукраїнському конкурсі якості продукції «100 кращих товарів України» основний продукт підприємства «Тернопільський молокозавод» в категорії йогуртів, а саме йогурт «Натуральний», посів перше місце в номінації «Продовольчі товари». Унікальна перевага – натуральний йогурту високої якості, який відображає основну цінність компанії – «Молоко і я: молоко, яке тебе любить». Така висока якість продукту зможе задовільнити високі харчові стандарти європейського ринку та прийти до вподоби кінцевим споживачам.

Крім того, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має широкую лінійку йогуртів (табл. А.1). Серед пропозицій підприємства: йогурт білий питний (різної відсоткової жирності, з додаванням пробіотиків, безлактозний), йогурт білий густий (різної відсоткової жирності, з додаванням пробіотиків, безлактозний, «по-

грецьки)), йогурт білий на подушці з ягід, йогурт «смузі» (з нестандартними смаками) та йогурт солодкий. Така різноманітна пропозиція здатна забезпечити конкурентоспроможність на закордонному ринку. Також даний продукт наявний у різних екологічних упаковках, що дає змогу покупцям обрати найбільш зручну та безпечно утилізувати після споживання.

Аби підсумувати інформацію щодо продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та її характеристики, зокрема йогуртів як потенційного товару для експорту на польський ринок, робимо аналіз її властивостей. Він показує, які унікальні переваги притаманні товару, що їх забезпечує, а також які є недоліки та методи їх подолання. Результати заносимо в табл. 2.3.5.

Таблиця 2.3.5 – Аналіз властивостей йогуртів підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Переваги продукту		Слабкі сторони продукту	
Унікальна перевага	Що її забезпечує	Недоліки	Методи їх подолання
1. Зручність	Різні види упаковки та різного об'єму	1. Трудність утилізації пластикового стакану	Замінити пластик на еко-матеріал
2. Натуральність	Повністю натуральний та органічний склад	2. Вузкий асортимент солодких йогуртів	Розширити вибір наповнювачів
3. Асортимент	Широкий вибір продукції через різноманітність: наповнювачів, відсотку жиру / пробіотиків / лактози в складі	3. Наявність цукру в деяких видах продукції	Замінити на фруктозу або натуральні ягоди / фрукти
4. Унікальність	Неординарні наповнювачі йогуртів «смузі»		

Складено автором

Реалізація продукції на закордонному ринку передбачає вибір стратегії виходу на даний ринок збуту. Серед основних форм здійснення зовнішньоекономічної діяльності на зарубіжному ринку виділяють наступні:

- не/прямий експорт,
- спільне підприємництво,
- дочірня компанія,
- ліцензування,

- франчайзинг,
- прямі іноземні інвестиції.

Товариство «Тернопільський молокозавод» постійно слідкує за безпечністю доставки власної продукції кінцевим споживачам, тому підприємство не підтримує зв'язки з дистриб'юторами. Свій товар реалізує через відомі торгові мережі. Схема збуту продукції представлена на рис. 2.3.2. Тому для реалізації продукції на зовнішньому ринку варто надати перевагу такому способу виходу на польський ринок як прямий експорт. Для цього необхідно обрати надійних роздрібних торговців для збуту та заключити договір співпраці з ними.



Рисунок 2.3.2 – Схема збуту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» від виробника до споживача

(складено автором)

Підсумовуючи, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має власний бренд, широкий асортимент, сертифікати якості й інноваційні технології. Підприємство має великий потенціал задовільнити потреби вибагливих споживачів та захопити певну частку європейського ринку. Тож доцільно розробити експортний план підприємства, розрахувати ефективність та проаналізувати можливі ринки.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займається виробництвом цільномолочної продукції різної відсоткової жирності, а саме молока, йогуртів, кефіру, кисломолочного сиру та вершкового масла. Підприємство зареєструвало власну торгову марку «Молокія», яка представляє оновлений асортимент підприємства, головною особливістю якого є виробництва натуральної продукції, а саме без наповнювачів та цукру.

У даному розділі була наведена детальна характеристика господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємства, проаналізовано структуру та географію експорту. Зокрема, підприємство експортує свою продукцію до Франції, Естонії, Німеччини, Латвії. Найбільша частка експорту припадає на ринок Польщі (55,7%). Відмінною рисою є щорічне зменшення обсягу імпорту підприємства, а саме на 77% протягом 2015-2019 рр.

Підприємство – експортоорієнтоване, однак основний продукт для постачання на міжнародні ринки – казеїн (88%) – сировина, а не готова до споживання продукція. Це є основною причиною необізнаності іноземних споживачів щодо високої якості, натуральності та обширності асортименту підприємства. Саме тому удосконалення зовнішньоекономічної діяльності вбачаємо у диверсифікації асортименту товарів задля постачання на вже відомі ринки для підприємства. Це матиме позитивний вплив на показники ефективності й рентабельності експорту, які у 2019 році зменшилися в порівнянні з минулим роком на 30,1% та 46,5% відповідно.

Перспективним ринком для постачання нової продукції обрано Польщу через близькість розташування, наявність посилюючих взаємовідносин, схожість смаків та зростаючий попит на молочну продукцію.

3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1. Формування та розробка експортного плану підприємства

Проведене дослідження господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємства, аналіз молочної галузі та сучасних тенденцій поклали основу для визначення подальшого розвитку ЗЕД товариства «Тернопільський молокозавод». Стратегічний напрям розвитку підприємства – диверсифікація асортименту продукції для експортування на вже існуючий ринок збуту. Стратегічна ціль – пошук торгових мереж та укладання з ними контрактів та договорів поставки для подальшого продажу продукції покупцям.

Для експортування продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» обрано європейський ринок, а саме ринок Польщі. Першу пробну партію продукції рекомендовано постачати до найближчого великого польського міста – Кракова. Поставку молочної продукції до місця призначення будемо здійснювати наземним транспортом, а саме вантажним автомобілем. Схема маршруту від міста Тернополя до міста Кракова представлена на рис. 3.1.1.

Основні документи, необхідні для вантажного перевезення харчових продуктів, це ліцензія, CRM (міжнародна транспортна накладна, рахунок-фактура, експортна декларація, санітарний паспорт, договір страхування).



Рисунок 3.1.1 – Схема маршруту від м. Тернопіль (Україна) до м. Краків (Польща)
(складено автором)

Міжнародні поставки товарів, а саме права й обов'язки сторін за договором купівлі-продажі, регулюються правилами Міжнародної торгової палати Інкотермс. Використовують їх у разі необхідності вирішення непорозумінь, які можуть статися при інтерпретації термінів зовнішньої торгівлі у різних країнах.

Поставка молочної продукції здійснюється на умовах СРТ. Згідно з Правилами «Інкотермс 2020» СРТ – базова умова поставки, за якою продавець бере на себе зобов'язання поставити продукцію у зазначене місце призначення. Усі витрати, пов'язані з транспортуванням, сплатою ввізного мита несе продавець. Покупець відповідає за усі ризики та затрати, які виникають після поставки до зазначеного місця призначення. Умова поставки СРТ застосовується до усіх видів транспорту. Розподіл обов'язків продавця і покупця за умовою СРТ наведений у таблиці 3.1.1.

Таблиця 3.1.1 – Розподіл обов'язків продавця і покупця

Розвантаження на складі покупця	Доставка від основного транспорту	Імпортні формальності	Розвантаження з основного транспорту	Оплата основного транспорту	Навантаження на основний транспорт	Страховання основного перевезення	Експортні формальності	Доставка до основного транспорту	Навантаження на транспорт	Пакування на складі продавця	СРТ
Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пр.	Пр.	Пок.	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.

Джерело [30]

Для здійснення успішних поставок на ринок ЄС необхідно виконати наступні процедури [31]:

- підготувати документи щодо відповідності вимогам ЄС і пройти сертифікацію на відповідність стандартам міжнародного ринку;
- пройти митну акредитацію й отримати відповідний документ (картка акредитації підприємства);
- підписати договір на надання транспортно-експедиційних послуг та зовнішньоекономічний контракт;
- пройти реєстрацію експортних потужностей у реєстрі Держпродспоживслужби як експортера продуктів молочної галузі, зазначивши

країну призначення;

- одержати ветеринарний сертифікат щодо безпечного споживання людиною молочної продукції, яка пройшла термічну обробку й призначена для збуту в ЄС (Model Milk-НТС — Регламент (ЄС) № 605/2010);

- отримати від митниці ДФС України сертифікат EUR.1 на кожну перевезену партію товару;

- здійснити митне оформлення товару;

- пройти митний контроль у пункті перетину території з ЄС.

Зазначені вище кроки необхідно виконувати після того, як підприємством ПрАТ «Тернопільський молокозавод» буде узгоджено співпрацю з потенційним партнером. Проте, партнераві необхідно довести, що продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зможе пройти контроль на якість та безпеку й підготувати всі необхідні документи.

Розглядаючи стратегію виходу на зовнішній ринок, варто зазначити, що організація та реалізація прямого експорту вимагає значних затрат та ресурсів. На даний момент підприємство не має відповідного підрозділу, який займається зовнішньоекономічною діяльністю. Тож краще застосувати стратегію непрямого експорту та заключити договір з надійним партнером, тобто торговою мережею.

Перед підприємством ПрАТ «Тернопільський молокозавод» стоїть завдання у виборі потенційного партнера. За даними ARC Rynek та Opinia, до топ-5 за популярністю торгових мереж Польщі входять [32]:

1. Biedronka
2. Lidl Polska
3. Tesco Polska
4. Auchan Polska
5. Carrefour

Поляки обирають саме ці торгові мережі, отже можемо розглядати їх як перспективні точки збуту продукції. Доцільно скласти профіль партнерів та провести їх порівняльну оцінку (таблиця 3.1.2).

Таблиця 3.1.2 – Профіль партнерів

Загальна характеристика організації	Оцінка (1-3)				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
Репутація компанії	3	2	3	3	2
Фінансова стійкість	3	3	3	3	3
Повинен мати чітку позицію на ринку / в відповідному секторі	3	3	3	3	3
Знайом з процедурами імпорту	2	3	2	3	3
Сума	11	11	11	12	11
Фінансові показники	Оцінка (1-3)				
Можливість фінансування розвитку бізнесу / залучення інвесторів	2	2	2	2	1
Достатня фінансова міць для розвитку ринку	3	3	3	3	3
Можливість і бажання вкладати в рекламу	2	2	3	2	1
Гарна кредитна історія	3	3	3	3	3
Сума	10	10	11	10	8
Знання продукту	Оцінка (1-3)				
Знання сектора / ринку	3	2	3	3	2
Знання продукту	3	3	3	3	2
Можливість добре рекламувати продукт	3	2	3	2	2
Асортимент продукції (без конкуруючих товарних позицій)	2	2	2	1	2
Сума	11	9	11	9	8
Маркетингові ресурси	Оцінка (1-3)				
Попередній досвід в цільовому сегменті / с потенційними покупцями	3	2	2	2	1
Можливість розробляти і продавати брендований продукт	3	3	2	3	3
Можливість імплементації маркетингового плану на 2-3 роки	3	2	3	3	2
Бажання зробити Ваш продукт частиною свого портфоліо	3	2	2	2	1
Сума	12	9	9	10	7
Зобов'язання	Оцінка (1-3)				
Готовність гарантувати мінімальний рівень продажів	2	1	2	3	1
Готовність виділити кошти на рекламу	2	2	2	3	1
Готовність пропустити конкуруючі продукти	1	2	2	1	1
Інтерес у розвитку довгострокового співробітництва / інвестицій і виведення бренду	3	2	3	3	2
Сума	8	7	9	10	5
Комунікації, співробітництво	Оцінка (1-3)				
Ефективні зв'язки в секторі	2	2	2	3	2
Персонал, що говорить англійською мовою	2	2	2	2	2
Попередній досвід роботи з імпортерами	2	3	2	3	2
Лояльність і надійність	3	2	2	3	1
Сума	9	9	8	11	7

Складено автором

Для прийняття рішення щодо потенційного партнера, необхідно

сформувати загальну таблицю (таблиця 3.1.3).

Таблиця 3.1.3 – Оцінка потенційних партнерів

Характеристика	Компанія 1	Компанія 2	Компанія 3	Компанія 4	Компанія 5
Загальна характеристика організації	11	11	11	12	11
Фінансові показники	10	10	11	10	8
Знання продукту	11	9	11	9	8
Маркетингові ресурси	12	9	9	10	7
Зобов'язання	8	7	9	10	5
Комунікації/співробітництво	9	9	8	11	7
Сумарна оцінка	61	55	59	62	46

Розраховано автором

Провівши відбір, було обрано такі торгові мережи як Biedronka та Auchan Polska в якості потенційних партнерів, оскільки за результатами оцінювання саме ці компанії набрали найбільшу кількість балів. Договори на постачання продукції варто укладати з двома або більше партнерами. Оскільки таким чином підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зможе убезпечити себе від можливих ризиків, пов'язаних з ненадійністю партнерів.

Biedronka – найпопулярніша локальна торгова мережа супермаркетів в Польщі. Кількість магазинів становить 2720 приміщень, розташованих майже в кожному місті. Споживачі цінують дешеві ціни на продукцію високої якості та залишаються лояльними до цієї мережі. Співпраця з Biedronka – чудова можливість прорекламувати переваги продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» широкій цільовій аудиторії та отримати певну частку відданих покупців.

Auchan Polska займає четверте місце за популярністю супермаркетів у Польщі та перше, за оцінкою експертів ASM Sales Force Agency, за рівнем доступності цін [33]. Крім того, особливістю цього супермаркету є високорозвинена рекламна компанія. Це є додатковою перевагою для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» заявити про свою натуральну та якісну продукцію, запровадивши різноманітні рекламні кампанії на цільову аудиторію. Крім того, співпраця з торговою мережею Auchan Polska дає можливість зарекомендувати

себе не тільки на ринку Польщі, а й відкриє шлях до ринків всієї Європи, оскільки ці супермаркети відомі по всій території ЄС. Тож ця угода буде успішним початком Україно-Польської співпраці, або ж і не тільки.

Для постачання на зовнішній ринок нової товарної позиції необхідно чітко проаналізувати цінову політику. Ціна – це показник рівня якості та безпечності продукції для здоров'я споживача. Основним методом ціноутворення для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є "вибір ціни на основі рівня поточних цін". Використовуючи даний метод, підприємство в першу чергу орієнтується на політику конкурентів (рівень відпускних цін, система знижок, інші заохочувальні збутові методи) та ситуацію на ринку, при цьому менше уваги приділяє показникам власних витрат чи попиту. Середня ціна на польські йогурти складає 2 злотих за 200 г продукції.

У табл. 3.1.4 представлений розрахунок контрактної ціни продукції компанії «Тернопільський молокозавод» для експорту на польський ринок.

Таблиця 3.1.4 – Розрахунок контрактної ціни продукції компанії «Тернопільський молокозавод» (йогурти, партія 10 т)

№	Вид витрат	Тариф, грн за кг	Розрахунки	Сума, грн
1.	Повна собівартість	24,5	24,5*10000	245000
2.	Рентабельність	25%	0,25*245000	61250
3.	Отримання сан.-гіг. заключення та ін.	Закладається у собівартість продукції		
4.	Пакування	1	1*10000	10000
5.	Навантаження	1	1*10000	10000
6.	Доставка до місця призначення	4	4*10000	40000
7.	Оформлення експортних документів	6%	0,06*245000	14700
8.			Всього:	380950

Розраховано автором

Отже, ціна контракту за експортування йогуртів на умовах поставки СРТ, загальною вагою 10000 кг, становить 380950 грн., тобто 38,095 грн. (5,14 злотих) за кг. Такі витрати, як страхування та розвантаження покладені на покупця за базовими умовами поставки.

Також варто проаналізувати цінову політику конкурентів, аби мати повне розуміння, чи відповідає встановлена ціна умовам функціонування зовнішнього ринку. У табл. 3.1.5 наведені дані щодо цін товарів-аналогів за поставку 1 кг йогуртів.

Таблиця 3.1.5 – Розрахунок ціни товарів-аналогів 1 кг йогуртів

№	Назва показника	«Campina»	«Lactalis»	«Danone»
1.	Країна	Нідерланди	Франція	Україна
2.	Конкурентна ціна товару-аналога за 1 кг	1,4 €	1,7 €	37,05 UAH
3.	Курс національної валюти на дату фіксації, грн (5.05.2021)	33,5	33,5	-
4.	Витрати на доставку за одиницю, % від конкурентної ціни	4	7	12
5.	Умови поставки	CPT	CPT	CPT
6.	Розмір поставки, кг	6000	20000	15000
7.	Форма оплати	Контракт	Прейскурант	Банківський переказ
8.	Дати і розмір оплати	1.01.2019 – 25% 1.04.2019 – 25% 1.07.2019 – 25% 1.10.2019 – 25%	1.01.2019 – 30% 1.04.2019 – 30% 1.06.2019 – 40%	
9.	Середньорічна ставка банківського відсотку, %	6	8	6
10.	Джерело інформації про ціну	Ціна пропозиції	Ціна пропозиції	Ціна пропозиції
11.	Індекс зміни світових цін з моменту фіксації цін товарів-аналогів	1,02	1,03	1,03
12.	Індекс зміни курсу національної валюти за той же період	1,09	1,11	1,13
13.	Прогнозований індекс зміни світових цін з моменту укладення контракту до моменту поставки товару	1,1	1,08	1,12
14.	Прогнозований індекс зміни курсу національної валюти	1,07	0,97	1,03
15.	Темп приросту з/п з моменту залучення робітників до роботи для виконання контракту до моменту укладання контракту, %	0	0	0
16.	Знижка за кількість, %	5	5	10

Розраховано автором на основі [34]

Використовуючи дані з попередньої таблиці, розраховуємо базову ціну за поставку 1 кг йогуртів (табл. 3.1.6).

Таблиця 3.1.6 – Розрахунок ціни товарів-аналогів 1 кг йогуртів

№	Назва показника	«Campina»	«Lactalis»	«Danone»
1.	Конкурентна ціна (Цн), грн	$1,4 \cdot 33,5 = 46,9$	$1,7 \cdot 33,5 = 56,95$	37,05
2.	Коефіцієнт коригування на базові умови поставки товару (К ₁)	1,059	1,0944	1,0406
3.	Коригування на кількість товару, який виготовляється за замовленням (К ₂)	0,95	0,95	0,9
4.	Коригування на термін, який враховує відрізок часу від дати фіксації конкурентної ціни товару-аналога до дати можливого укладання договору на постачання нашого товару (К ₃)	$1,02 \cdot 1,09 = 1,1118$	$1,03 \cdot 1,11 = 1,1433$	$1,03 \cdot 1,13 = 1,1639$
5.	Корегування на умови платежів при продажі товару в кредит (К ₅)	1,022	-	-
6.	Корегування на авансові платежі (К ₆)	-	0,988	-
7.	Коригування на джерело визначення ціни товарів-аналогів (К ₇)	1	0,7	0,9
8.	Коригування на можливість зміни світових цін (К ₈)	$1,11 \cdot 1,07 = 1,1877$	$1,08 \cdot 0,97 = 1,0476$	$1,12 \cdot 1,03 = 1,1536$
9.	Зведена ціна для товарів-аналогів (Цзв), грн	63,676	46,046	41,93
10.	Базова ціна (Цб), грн	50,55		

Розраховано автором на основі [34]

За результатами проведеного аналізу цін товарів-аналогів трьох компаній різних країн, базова ціна постачання 1 кг йогурту на ринок Польщі складає 50,55 грн. Це на 12,5 грн вище, аніж у досліджуваній компанії. Можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» реалізує продукцію за нижчими цінами, що, безумовно, буде приваблювати потенційних споживачів. Проте різниця у 12 грн (1,5 злотих) за кг достатньо висока, тож рекомендовано встановити ціну на рівні 44,2 грн (5,99 злотих) за кг. Зазначимо, що на початковому етапі товариство встановлює тверді ціни та не пропонує знижки в залежності від кількості експортованої продукції.

У табл. 3.1.7 подано розрахунок експортної ціни, враховуючи базові умови поставки СРТ. Таким чином, вартість експортної продукції в повному об'ємі за 10000 кг становить 621280,08 грн, тоді як 1 кг йогурту – 62,123 грн.

Таблиця 3.1.7 – Розрахунок вартості експортної продукції з урахуванням умов поставки СРТ

№	Параметри	Розрахунок	Кінцевий результат
1.	Вартість: – на одиницю продукції, грн/кг – на обсяг ЗЕО, грн.	$Вод=44,2$ $Воб=44,2*10000$	$Вод=44,2$ грн $Воб=442000$ грн
2.	Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування до митного кордону України, %	$Воб=10000+10000+40000+14700$ $Вод.=74700:10000$ $В=(7,47*100):442000$	$Воб.=74700$ $Вод.=7,47$ $В=0,16\%$
3.	Митна вартість: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, грн.	$МВод=44,2+7,47$ $МВоб=442000+74700$	$МВод=51,67$ $МВоб=516700$
4.	Митні збори, 0,2%	$МЗод.=51,67*0,002$ $МЗоб.=516700*0,002$	$МЗод.=0,103$ $МЗоб.=1033,4$
5.	Мито на експорт: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, грн.	-	-
6.	Акцизний збір: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, грн.	-	-
7.	ПДВ: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, грн.	$ПДВод.=(51,67+0,103)*0,2$ $ПДВоб.=(516700+1033,4)*0,2$	$ПДВод.=10,35$ $ПДВоб.=103546,68$
8.	Ціна відповідно до умови поставки СРТ: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, грн.	$Цод=51,67+0,103+10,35$ $Цоб.=516700+1033,4+103546,68$	$Цод.=62,123$ $Цоб.=621280,08$

Розраховано автором на основі [34]

Щоб виділити свій товар серед аналогічних, підприємство використовує метод диференціації, тобто виробництво продукції з високим рівнем якості та нестандартним асортиментом. Для виходу на зовнішній ринок відібрано таку товарну позицію як йогурт. Асортимент йогуртів достатньо широкий, що дасть змогу покупцям обрати той варіант, який смакує найкраще.

Оскільки підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виходить на ринок з невідомою продукцією, йому варто зацікавити споживача своєю ціннісною пропозицією. Для цього необхідно розробити стратегію розвиваючого маркетингу. Дана стратегія пов'язана з формуванням попиту на нові товари, і використовується в тих ситуаціях, коли наявний потенційний попит. Основне завдання розвиваючого

маркетингу – перетворити потенційний попит у реальний. Це можуть бути рекламні кампанії про новий продукт, дегустації в мережевих магазинах, знижки, спеціальні акції на продукцію. Також, чудовим варіантом є укладання угоди з торговою мережею щодо програми лояльності (наприклад, споживач купує продукцію під ТМ «Молокія» та отримує додаткові бали до своєї карти лояльності).

Здійснивши детальний аналіз та дослідивши перспективні напрямки розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», можемо сформулювати кінцевий експортний план підприємства (табл. 3.1.8).

Таблиця 3.1.8 – Експортний план підприємства

Розділ	Наповнення
1	2
1. Введення	ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займається виробництвом цільномолочної продукції різної відсоткової жирності, а саме молока, йогуртів, кефіру, кисломолочного сиру та вершкового масла. Підприємство виготовляє продукцію згідно міжнародним стандартам безпеки та якості, за що отримало сертифікати «Standard ISO 22000 : 2005» та ДСТУ ISO). Уся продукція об'єднана під ТМ «Молокія». Наразі товариство здійснює поставки продукції на міжнародний ринок, однак основний товар експорту – казеїн. Тому основний напрямок розвитку ЗЕД підприємства – диверсифікація асортименту продукції для експортування на вже існуючий ринок збуту.
2. Організаційні питання	Постачання товару здійснюється на європейський ринок, де діє система квотування. На даний момент, квоти на експорт молочних продуктів використовуються не в повній мірі, що дає можливість експортувати продукцію без додаткових витрат.
3. Експортний товар	Товар для експорту – натуральний йогурт, без шкідливих домішок, у складі лише нормалізоване коров'яче молоко та закваска для йогурту (<i>Lactobacillus acidophilus</i> , <i>Bifidobacterium lactis</i>). Виробництво йогурту відбувається на сучасному обладнанні згідно з дотриманням ДСТУ 4343:2004 та забезпеченням якості ISO 9001:2009.
4. Ринок збуту	Найбільший обсяг експорту продукції підприємства припадає на ринок Польщі, що говорить про обізнаність Польщі щодо високої якості продукції та довіри до репутації компанії. Країна розташована найближче до виробничих потужностей, смакові вподобання споживачів є досить схожими. Це є значними перевагами при виборі ринку збуту для поставок нової товарної позиції.
5. Стратегія виходу на ринок	Вихід на зовнішній ринок здійснюється використовуючи стратегію непрямого експорту, а саме укладення договору з торговими мережами Biedronka та Auchan Polska.

Продовження таблиці 3.1.8

1	2
6. Логістика	Поставка продукції здійснюється з м. Тернополя (Україна) до м. Кракова (Польща). Транспортування товару відбувається на вантажному транспорті за базовою умовою поставки СРТ.
7. Ціна	Основним методом ціноутворення є "вибір ціни на основі рівня поточних цін", коли підприємство орієнтується на політику конкурентів та ситуацію на ринку, при цьому менше уваги приділяє показникам власних витрат чи попиту. Контрактна ціна становить 44,2 грн/кг.
8. Просування	Для просування нової продукції використовується стратегія розвиваючого маркетингу, основне завдання якої – перетворити потенційний попит у реальний за допомогою рекламні кампанії про новий продукт, дегустації в мережевих магазинах, знижки, спеціальні акції на продукцію.

Складено автором

Таким чином, підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має розроблений експортний план для постачання продукції на європейський ринок. Джерелом фінансування запропонованого проєкту стануть власні кошти підприємства. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вже здійснює поставки товару на ринок Польщі, має налагоджені логістичні процеси, тому не потребує залучення додаткових інвестицій ззовні.

Наступним кроком є оцінка ефективності запропонованого плану та аналіз ризиків, які можуть виникнути при реалізації товару на закордонний ринок.

3.2. Оцінка ризикованості та економічної ефективності запланованого проєкту

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств у сучасних умовах функціонування ринку характеризується високою ризикованістю на всіх етапах її реалізації. Недостатній об'єм інформації, непрогнозованість сезонних показників (у випадку досліджуваного ринку, кількість поголів'я корів та отриманої сировини), нестабільна економічна ситуація країни та інші чинники впливають на процес здійснення запланованих проєктів, оскільки більша частина стратегічних рішень приймається в умовах невизначеності.

Запобігти високому впливу ризиків на будь-яку діяльність підприємства

можливо за рахунок ефективного управління ними, тобто передбачення можливих факторів впливу, здійснення їх оцінки та розробки програми запобігання можливим ризикам з метою мінімізації їх негативного впливу.

Основною метою здійснення аналізу ризиків проєкту є окреслення основних ризиків, які можуть негативно вплинути на очікуваний результат (у більшості випадків, на рівень чистого прибутку), а також:

- розробка програми запобігання або уникнення ризиків;
- визначення ступеня доцільності впровадження запропонованого проєкту при наявності певних ризиків.

Тож наразі варто здійснити оцінку можливих ризиків реалізації експортного плану ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а саме реалізацію нового виду продукції на європейський ринок. Для цього використовуємо методику оцінки ризикованості проєкту STAR, що означає Strategic technology assessment review. Дану систему розробили професори з університетів у Пенсильванії та Колумбії. Основою її формування є багаторічний досвід співробітництва з відомими підприємствами (наприклад, IBM, «Intel», «GE») та виокремлення певних закономірних тенденцій.

Ця методика дає можливість проаналізувати ризики, враховуючи при цьому ступінь невизначеності, який характерний сучасним умовам функціонування більшості вітчизняних підприємств. Оцінка ризиків відбувається за спеціальною класифікацією факторів, поданою у вигляді таблиць. До структури таблиць входять:

- фактори ризику для проєкту;
- експертна оцінка важливості кожного фактору;
- рівень ризикованості відповідного фактору.

Маючи дану інформацію, розраховується загальна оцінка конкретного ризику, шляхом множення важливості фактору й оцінки певного ризику. Для оцінки важливості кожного фактору розроблена спеціальна шкала, за якою [35]:

- 0,8 – дуже високий вплив фактору на проєкт;
- 0,4 – високий вплив фактору на проєкт;

- 0,2 – помірний вплив фактору на проєкт;
- 0,1 – низький вплив фактору на проєкт;
- 0,05 – дуже низький вплив на проєкт.

Для виставлення оцінки рівня ризикованості кожного фактору використовується шкала від 0 до 10. Оцінка проводиться у балах. Їх трактування наведено нижче:

- 0-1 бал – відсутність ризику;
- 2-4 бали – більш вірогідна відсутність ризику, ніж його наявність;
- 5 балів – рівень ризикованості не визначений;
- 6-8 балів – більш вірогідна наявність ризику, ніж його відсутність;
- 9-10 балів – високий ризик.

У табл. 3.2.1 представлена узагальнена форма, до якої зводяться отримані оцінки. Рівень ризикованості фактору встановлюється згідно з європейською практикою, за якою оцінка «5 балів» більшої частини факторів свідчить про ймовірність успіху в 85 % - 90 %, коли оцінка «1 бал» – менше 10 %.

Таблиця 3.2.1 – Зведена оцінка ризикованості проєкту

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

Джерело [35]

Оцінивши ризикованість запропонованого експортного плану ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за методикою оцінки STAR, можна зазначити, що зведена оцінка ризикованості проєкту становить 127,65 (Додаток Е). Робимо висновок, що запропонованому експортному плану характерний низький ступінь ризику, тож він є рекомендованим до реалізації.

Наступним кроком є визначення середньозваженої оцінки рівня ризикованості за класифікацією ризиків, використовуючи формулу (табл. 3.2.2):

$$W = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n B_i \cdot W_i, \quad (4.1)$$

W – середньозважена оцінка групи ризиків,

B_i – показник важливості фактору i ,

W_i – експертна бальна оцінка ризику по фактору i ,

n – загальна кількість факторів в групі ризиків, що розглядається.

Таблиця 3.2.2 – Середньозважена оцінка рівня ризикованості (W)

Група ризиків	W
1	2
Ризики неправильної оцінки попиту	0,33
Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок	1,71
Ризики блокування входження підприємства в нову галузь	1,29
Ризики, пов'язані з характером конкуренції	1,93
Ризики переоцінки стійкості проєкту	1,34
Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам	0,50
Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки	0,04
Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції	0,37
Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проєкту	0,37
Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки	0,54
Ризики потенційних втрат	0,66
Ризики недооцінки витрат на розробку	1,23
Ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту	0,41
Ризики невизначеності внутрішнього середовища проєкту	1,33

Розраховано автором

Отримавши необхідні результати, а саме експертну оцінку важливості та рівень ризикованості кожного фактору, складаємо матрицю ризиків (табл. 3.2.3).

Таблиця 3.2.3 – Матриця оцінки ризиків проєкту

		Оцінка ризику по фактору				
		[0, 1]	[2, 4]	5	[6, 8]	[9, 10]
Важливість фактора	0,80					3,1; 3,3
	0,40				4,5; 4,6; 5,1; 5,5; 5,6; 5,7; 6,2; 6,4; 6,5; 7,1	13,7; 15,7; 15,8; 15,9
	0,20		3,7	7,4; 9,4; 14,8	2,3; 2,10; 4,4; 5,2; 9,11; 10,5; 11,1; 11,2; 12,8; 13,1; 13,2; 13,6; 14,3; 15,2	13,8; 15,6
	0,10	7,7	8,5; 9,2; 9,3; 9,5; 9,6; 9,8	2,9;	15,3; 10,4; 11,4; 12,1; 12,2; 12,3; 12,4; 12,5; 12,6; 12,7; 12,9; 12,10; 12,11; 12,12; 12,13; 12,14; 13,3; 13,4; 13,5; 13,9; 14,4; 14,5; 14,9; 15,1; 15,4; 15,5; 15,12	
	0,05	2,1; 2,2; 2,5; 2,6; 2,7; 2,8; 3,2; 3,4; 3,5; 3,6; 3,8; 3,9; 4,1; 4,2; 4,3; 5,3; 5,4; 6,1; 6,3; 6,6; 7,2; 7,3; 7,5; 7,6; 8,1; 8,2; 8,3; 8,4; 8,6; 9,1; 9,7; 9,9; 9,10; 10,1; 10,2; 10,3; 11,3; 11,5; 11,6; 14,7; 14,10; 14,12; 14,11	2,4; 13,10; 14,1; 14,2; 14,13	14,6; 15,10; 15,15	15,11; 15,13	

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

Складено автором

До подальшого аналізу потрапляють ризикові фактори, які характеризуються високим ступенем ризикованості для запропонованого проєкту. Вони складають основу карти ризиків (табл. 3.2.4).

Таблиця 3.2.4 – Карта ризиків проекту

Пріоритет ризикового фактора	Код ризикового фактора	Група ризиків	Важливість фактора, (0-1)	Оцінка ризику в балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	5	6	$7=5 \cdot 6$
1.	3.1	3	0,8	9	7,2
2.	3.3	3	0,8	9	7,2
3.	13.7	13	0,4	9	3,6
4.	15.7	15	0,4	10	4,0
5.	4.5	4	0,4	8	3,2
6.	5.1	5	0,4	8	3,2
7.	6.2	6	0,4	7	2,8
8.	7.1	7	0,4	6	2,4

Складено автором

З наведених вище розрахунків бачимо, що найбільше факторів ризику відповідають такій групі ризиків як ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок. Це зумовлено характером реалізації експортного плану, а саме виходом на ринок збуту з новою продукцією.

Аби пом'якшити вплив зазначених факторів ризику, або ж зовсім їх уникнути, формуємо програму запобігання (табл. 3.2.5). У таблиці визначено метод управління ризиком, подано план запобігання та відповідальну особу за реалізацію плану для кожної групи ризиків.

Така детальна оцінка ризикованості кожного фактору, дала можливість окреслити можливі ризики, сформувавши програму їх запобігання та попередити їх потенційно негативний вплив.

Проаналізувавши зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», виокремивши основну проблему ЗЕД підприємства та шляхи її подолання, розробивши експортний план та визначивши основні ризики, можемо зробити висновок, що запропонований проєкт характеризується значним потенціалом у реалізації та низьким ступенем ризикованості.

Таблиця 3.2.5 – Програма запобігання та реагування на ризики проєкту

Група ризиків	Код та назва ризикового фактору	Пр - тет	Метод управління	План запобігання для групи ризиків	Відпов-на посадова особа
Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок	3.1. Оцінка застосовуваних технологій, з погляду того, чи можуть вони принести вигоду при поточних виробничих рішеннях	1, 2	Методи запобігання ризиків	1. Дослідження практики західних компаній у використанні технологій. 2. Оцінка поточного стану технологій, витрат на їх закупівлю та отриманих від них вигід.	Менеджер технічного відділу
Ризики блокування входження підприємства в нову галузь	4.5. Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства	5	Методи запобігання ризиків	1. Уникнення угод з ненадійними партнерами. 2. Відмова від послуг невідомих або сумнівних партнерів. 3. Перевірка партнерів на їх стабільність.	Начальник юридичного відділу, юристи
Ризики, пов'язані з характером конкуренції	5.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	6	Методи локалізації ризику	1. Запуск маркетингової кампанія, адаптованої під потенційний ринок збуту. 2. Співпраця з локальними мережами. 3. Попередній аналіз дій конкурентів.	Маркетолог, аналітик
Ризики переоцінки стійкості проєкту	6.2. Ризик впевненості, що новому проєкту гарантований успіх через унікальні його якості, навіть при його імітації	7	Поглинання ризику	1. Передбачається повне прийняття ризику і перерозподіл збитку у випадку його настання між засновниками компанії пропорційно їх участі.	Заступник директора з комерційних питань
Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам	7.1. Ризик покладання на попередній досвід	8	Поглинання ризику	1. Регулярно оцінювати вплив та зміни зовнішніх факторів. 2. Провести зустріч-ретроспективу минулого проєкту та розробити план уникнення попередніх помилок.	Аналітик, стратегічний менеджер
Ризики недооцінки витрат на розробку	13.7. Ризик неправильної оцінки ресурсів	3	Методи запобігання ризиків	1. Ввести інноваційний менеджмент на підприємстві та постійно слідкувати за новітніми технологіями. 2. Проводити регулярний аналіз наявних ресурсів та можливостей їх раціонального використання.	Операційний менеджер, директор
Ризики невизначеності внутрішнього середовища проєкту	15.7. Ризик через невизначеність типу й вартості необхідного устаткування	4	Поглинання ризику	1. Провести роботу по збору інформації про необхідне устаткування для проєкту. 2. Укласти угоду з перевіреними постачальниками.	Менеджер технічного відділу

Складено автором

На завершальному етапі дослідження варто зробити акцент на оцінці ефективності запропонованого плану, наскільки доцільно його реалізовувати. Економічна ефективність проєкту виражається у співвідношенні очікуваного рівня прибутку та витрат, понесених на реалізацію запропонованого проєкту.

Оцінка ефективності проєкту – важливий етап планування, оскільки у випадку отримання негативного показника ефективності є можливість скорегувати план до його реалізації. Це забезпечить зниження втрат та одержання об'єктивної оцінки доцільності впровадження даного проєкту.

У табл. 3.2.6 подано розрахунки показників оцінки ефективності експортного плану ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Таблиця 3.2.6 – Показники оцінки ефективності запропонованого експортного плану підприємства

№	Назва показника	Формула обчислення	Розрахунок	Кінцевий результат	Примітка
1	2	3	4	5	6
1.	Ціна 1 кг експортованого товару з урахуванням цінових знижок, грн	$Ц_1 = БЦ - ЦЗ$	$Ц_1 = 44,2 - 0$	44,2	БЦ – базова ціна пропозиції; ЦЗ – цінова знижка
2.	Загальна вартість експортованої партії, грн	$З_с = Ц_1 \times K_1$	$З_с = 44,2 \times 10000$	442000	Кз – кількість імпортованих одиниць товару
3.	Сума можливого прибутку по експортованій партії, грн	$Пс = (Ум \times Зс) / 100$	$Пс = (25 \times 442000) / 100$	110 500	Ут – середній рівень торговельної надбавки
4.	Сума податку на додану вартість експортованої партії, грн	$ПДВ = (Пс \times С_{пдв}) / 100$	$ПДВ = (110500 \times 20) / 100$	22100	
5.	Можлива загальна сума реалізації експортованої партії, грн	$Рс = Зс + Пс$	$Рс = 442000 + 110500$	552500	
6.	Скоригований рівень витрат на експортовану партію, %	$В_к = В_с - В_м + (В_к \times 100) / Рс$	$В_к = 20\% - 15\% + (40000 \times 100) / 552500$	7,2	Вс – середній рівень витрат по даній групі товарів, %; Вт – транспортні витрати, %; Вк – конкретні витрати на транспортування партії

Продовження таблиці 3.2.6

7.	Сума можливих витрат обігу за угодою, грн	$B_o = (B_k \times P_c)/100$	$B_o = (552500 \times 7,2)/100$	39780	Во – можливі витрати обігу за угодою
8.	Сума можливого балансового прибутку за угодою, грн	$\Pi_y = P_c - 3_c - B_o - ПДВ$	$\Pi_y = 552500 - 442000 - 39780 - 22100$	48620	
9.	Сума можливого чистого прибутку за угодою, грн	$\Pi_q = \Pi_y \times (100 - C_n)/100$	$\Pi_q = 48620 \times (100 - 18)/100$	39868,4	Сп – ставка податку на прибуток
10.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованої партії, %	$\Pi_s = (\Pi_q \times 100)/3_c$	$\Pi_s = (39868,4 \times 100)/442000$	9,02	
11.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації експортованої партії, %	$\Pi_p = (\Pi_q \times 100)/P_c$	$\Pi_p = (39868,4 \times 100)/552500$	7,22	
12.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо суми можливих витрат обігу за угодою, %	$\Pi_u = (\Pi_q \times 100)/B_o$	$\Pi_u = (39868,4 \times 100)/39780$	100,22	

Розраховано автором на основі [34]

Таким чином, сума можливого чистого прибутку від зовнішньоторговельної угоди, а саме постачання йогуртів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринок Польщі, набуває позитивного значення та складає 39868,4 грн. Це свідчить про ефективність запропонованого експортного плану. У відсотковому співвідношенні, рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованої партії – 9,02 %.

Маючи показник можливого чистого прибутку від здійснення зовнішньоекономічної діяльності та заплановану кількість продукції протягом перших 6 місяців (червень – листопад) для експортування (табл 3.2.7), можемо розробити прогноз очікуваного чистого прибутку на наступні 6 місяців (грудень – травень) поставок продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Таблиця 3.2.7 – Запланована кількість йогуртів для експортування підприємством протягом червня – листопада 2021 року

Місяць	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад
Кількість реалізації	10000	10000	11500	11500	13000	13000

Складено автором

Для прогнозування очікуваного рівня чистого прибутку використовуємо метод екстраполяції, зокрема прогнозування на основі середнього коефіцієнту росту. Основу цього методу складає розрахунок середнього коефіцієнту росту, на базі якого робляться обчислення на майбутні періоди.

Середній коефіцієнт росту зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» складає 1,05387. Прогноз чистого прибутку від реалізації продукції на європейському ринку на грудень 2021 року – травень 2022 року зображено на рис. 3.2.1.

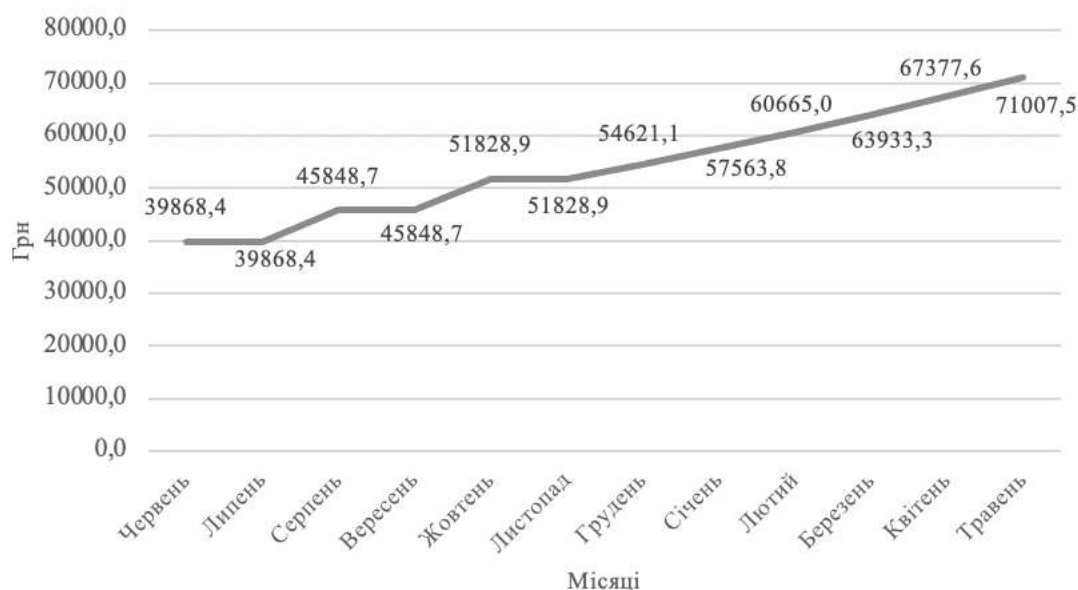


Рисунок 3.2.1 – Прогноз чистого прибутку підприємства від реалізації продукції на європейському ринку на грудень 2021 року – травень 2022 року, грн

(складено автором)

Таким чином, через рік успішних поставок натуральних йогуртів на ринок Польщі, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може отримати чистий прибуток від реалізації продукції на європейському ринку у розмірі 650260,3 грн.

Однак, доцільно зауважити, що розрахований чистий прибуток може коливатися через ряд факторів, наприклад, зміну кількості експортованої

продукції, зміну ціни на сировину або зміну загального рівня цін. Також постійно варто відслідковувати витрати на транспортування, логістичні операції, рекламні кампанії, трудові ресурси та інше, оскільки будь-які цінові зміни зазначених факторів впливатимуть на загальний рівень чистого прибутку компанії.

Також, доцільно провести загальну оцінку ефективності та рентабельності експорту за рік поставок:

$$E_{\text{експорту}} = \frac{\text{Дохід від експорту}}{\text{Витрати на експорт}} = \frac{1212960}{562700} = 2,16$$

$$P_{\text{експорту}} = \frac{\text{Прибуток від експорту}}{\text{Витрати на експорт}} * 100\% = \frac{650260,3}{562700} * 100\% = 115,56 \%$$

Значення показників ефективності та рентабельності експортних операцій підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021 рік становить на 8,69% та 17,53 % більше, ніж у 2019 році.

Підсумовуючи, можемо говорити про позитивні показники розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а саме диверсифікацію асортименту експортованої продукції на вже відомий ринок для компанії. Тож запропонований експортний план підприємства є вигідним та рекомендованим до реалізації.

Здійснивши пробну поставку продукції на ринок Польщі, зможемо проаналізувати весь процес та внести корективи при необхідності. Крім того, маючи такий досвід, зможемо планувати збільшення обсягу поставок на даний ринок та досліджувати перспективні напрями розширення географії експорту на інші ринки ЄС.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У 3 розділі дипломної роботи було розроблено та сформовано експортний план ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а саме постачання натурального йогурту на ринок Польщі.

Основою експортного плану була робота над основними аспектами забезпечення реалізації продукції на європейському ринку. Зокрема, було визначено вантажний спосіб транспортування продукції, складено схему доставки до місця призначення (м. Краків) та визначено, за якими базовими умовами відбуватиметься поставка (СРТ). Для забезпечення поставок продукції до кінцевого споживача було обрано дві популярні польські торгові мережі (Biedronka та Auchan Polska), які характеризуються високим рівнем лояльності покупців. Також, було проаналізовано ціни на товари-аналоги конкурентів, які постачають йогурти з різних країн на ринок Польщі, та визначено базову ціну поставки товару (50,55 грн). Ціна за умовою СРТ поставки 1 кг йогурту становить 62,12 грн.

Окремою частиною цього розділу було проведення оцінки ризикованості та економічної ефективності запропонованого експортного плану підприємства. Таким чином, визначили, що проєкт характеризується низьким рівнем ризикованості та є рекомендованим до реалізації. Однак, існують певні фактори, яким характерна висока зона ризику. Для даних ризиків було розроблено програму запобігання та реагування.

Розширення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має позитивні показники економічної ефективності проєкту, зокрема значення показників ефективності та рентабельності експортних операцій підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021 рік становить на 8,69% та 17,53 % більше, аніж у 2019 році. Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованої партії – 9,02 %.

Тож, наразі, можемо втілювати запропонований проєкт, спостерігати за результатами та своєчасно впроваджувати зміни при необхідності.

ВИСНОВКИ

Невід’ємною частиною функціонування вітчизняних підприємств є здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Сьогодні значна частина українських компаній розглядає здійснення зовнішньоекономічної діяльності як один із найпріоритетніших способів свого розвитку. Причинами цього є широке коло переваг від реалізації продукції на зовнішніх ринках та отримання стабільного прибутку в іноземній валюті.

Розглядаючи здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, необхідно мати конкретну мету та чіткі цілі як на короткостроковий, так і довгостроковий термін. Крім того, важливим аспектом реалізації українських продуктів на іноземних ринках є економічна ефективність цього процесу. Доцільно постійно відслідковувати ситуацію на міжнародних ринках, швидко реагувати на всі зміни та постійно удосконалювати експортні операції підприємства.

Метою дипломної роботи є удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства молочної галузі. Продукція молочної галузі характеризується зростаючим попитом серед населення, оскільки складає основу здорового харчування кожної людини. На світовому ринку з’являються інноваційні методи виробництва, новітні технології та сучасні тенденції розвитку галузі. Однак, як і будь-яка сфера діяльності, вона має свої позитивні зміни та певні проблеми.

За базу досліджень взято приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод». Підприємство займається виробництвом цільномолочної продукції різної відсоткової жирності, до асортименту входять молоко, йогурти, кефір, кисломолочний сир та вершкове масло. Підприємство має власну зареєстровану торгову марку «Молокія», яка представляє оновлений асортимент підприємства, головною особливістю якого є виробництва натуральної продукції без домішок.

Уся продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» проходить постійний контроль, аби забезпечити високу якість та безпечність уживання. На виробництві використовують сучасні системи та методи управління якістю та безпекою харчових продуктів, які відповідають основним стандартам якості («Standard ISO

22000 : 2005» , ДСТУ ISO 9001).

У ході виконання роботи було проаналізовано основні показники господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Зокрема, можемо спостерігати щорічне збільшення таких показників як чистий дохід від реалізації продукції, вартість активів, власний капітал, продуктивність праці. Однак, варто зазначити зменшення чистого фінансового результату у 2019 році на 70 % та зниження показників рентабельності у даному році відповідно. Причиною цього є збільшення цін на сировину, зменшення кількості великої рогатої худоби та зменшення доходу підприємства від експорту на 54 %.

Детально досліджена була зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Підприємство – експортоорієнтоване, здійснює поставку продуктів до європейських країн (Німеччина, Франція, Польща, Нідерланди), США та інших. Найбільша частка експорту припадає на ринок Польщі (55,7%). Середня частка доходу від експорту в загальній структурі виручки за досліджувані роки (2015 - 2019 рр) складає 15,78%. Відмінною рисою є щорічне зменшення обсягу імпорту підприємства, а саме на 77% протягом 2015-2019 рр. Проте негативним явищем є показники економічної ефективності експортних операцій у 2019 році, оскільки в порівнянні з минулими роками показники ефективності й рентабельності зменшилися на 30,1% та 46,5% відповідно. Така зміна суттєво впливає на загальний прибуток підприємства, тому доцільно визначити шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», розробити експортний план та оцінити показники економічної ефективності у контексті реалізації запропонованого проєкту.

Основний продукт підприємства для постачання на міжнародні ринки – казеїн (88%) – сировина, а не готова до споживання продукція. Це є основною причиною необізнаності іноземних споживачів щодо високої якості, натуральності та обширності асортименту ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Саме тому удосконалення зовнішньоекономічної діяльності вбачаємо у диверсифікації асортименту товарів задля постачання на вже відомі для підприємства ринки збуту.

Перспективним ринком для постачання продукції підприємства є польський ринок. Найбільший обсяг експорту продукції підприємства припадає на ринок

Польщі, що говорить про обізнаність країни щодо високої якості продукції та довіри до репутації компанії. Країна розташована найближче до виробничих потужностей, смакові вподобання споживачів є досить схожими. Це є значними перевагами при виборі ринку збуту для експортування нової товарної позиції. Поставка продукції здійснюється з м. Тернополя (Україна) до м. Кракова (Польща). Транспортування товару пропонуємо реалізувати на вантажному транспорті за базовою умовою поставок СРТ. Товаром для експорту доцільно обрати натуральний йогурт, без шкідливих домішок, у складі якого лише нормалізоване коров'яче молоко та закваска.

Для забезпечення поставок продукції до кінцевого споживача рекомендовано обрати дві популярні польські торгові мережі (Biedronka та Auchan Polska), які характеризуються високим рівнем лояльності покупців. Також, було проаналізовано ціни на товари-аналоги конкурентів, які постачають йогурти з різних країн на ринок Польщі, та визначено базову ціну поставки товару (50,55 грн). Ціна за умовою СРТ поставки 1 кг йогурту становить 62,12 грн.

Розробивши експортний план підприємства, була проведена оцінка його ризикованості та економічної ефективності. Зокрема, ризики, які потрапили до зони найбільшого впливу, були досліджені більш ретельно. Для них було складено програму запобігання з описом необхідних дій для уникнення або пом'якшення певного ризику. Також розраховано ефективність експортної угоди, за якою рівень чистого прибутку щодо загальної вартості експортованої партії складає 9,02 %, а значення показників ефективності та рентабельності експортних операцій підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021 рік становить на 8,69% та 17,53 % більше, аніж у 2019 році. Загалом, через рік успішних поставок йогуртів на ринок Польщі, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може отримати чистий прибуток від реалізації продукції на європейському ринку у розмірі 650260,3 грн.

Підсумовуючи, можемо говорити про ефективність запропонованого експортного плану та рекомендації щодо його реалізації. Протягом перших поставок продукції, варто проаналізувати результати експортування нової продукції та впровадити зміни при необхідності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Реалії зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних і іноземних підприємств. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/52.pdf (дата звернення 27.01.2021).
2. Зовнішньоекономічна діяльність та її роль у розвитку національної економіки. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3358/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B01.pdf> (дата звернення 27.01.2021).
3. Роль підприємства у розвитку зовнішньоекономічної діяльності країни. URL: https://pidruchniki.com/87950/ekonomika/pidpriyemstvo_sistemi_zovnishnoe_konomichnoyi_diyalnosti (дата звернення 27.01.2021).
4. Яковлев А.И. Усовершенствование методов определения эффективности внешнеэкономической деятельности. Финансы Украины. 1998. №9. С. 28-34.
5. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навчальний посібник. Київ: Освіта України, 2012. 272 с.
6. Організаційно - економічні механізми активізації зовнішньоекономічної діяльності національного підприємства на європейському ринку. URL: https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/dis_vas.pdf (дата звернення 27.01.2021).
7. Крилова Н. В. Міжнародна торгівля: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 365с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 460 с.
9. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/158846581.pdf> (дата звернення 27.01.2021).
10. «Бізнес-планування». Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» рівня вищої освіти «бакалавр». Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
11. Брояка А.А. Оцінка та шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. Полтава, 2012. Випуск 5. Том 2. С.46–51.

12. Чорній В. В., Золотарьова Д. Р. Актуальні проблеми розвитку форм міжнародного бізнесу. Збірник наукових праць. Сучасні підходи до управління підприємством. Київ, 2018. №3. 54 с.

13. Чорній В. В., Золотарьова Д. Р. Теоретичний аспект ведення міжнародного бізнесу. Збірник тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції. Сучасні підходи до управління підприємством. Київ, 2018. 75 с.

14. Кобута, І. В. Узгодженість регулювання зовнішньоекономічної діяльності в АПК України та Росії з принципами СОТ. Економіка АПК. 2006. №6. С.149-155.

15. Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод». Експрес-аналіз контрагента. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8570291&tb=file#express-universal-file> (дата звернення 28.03.2021).

16. Продукція оновлена «Молокія». URL: <https://molokija.com/storage/files/produkcija-onovlena.pdf> (дата звернення 10.04.2021).

17. Молоко відбірне ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://molokija.com/moloko-vidbirne> (дата звернення 28.03.2021).

18. Молокія. URL: <https://wow.molokija.com> (дата звернення 28.03.2021).

19. Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод». Фінансові показники. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8570291&tb=finance> (дата звернення 28.03.2021).

20. Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод». Зовнішньоекономічна діяльність. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8570291&tb=external-economies> (дата звернення 28.03.2021).

21. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka> (дата звернення 04.04.2021).

22. Підсумки роботи молочної галузі України: промислове виробництво

нарощує об'єми. URL: <http://avm-ua.org/uk/post/pidsumki-roboti-molocnoi-galuzi-ukraini-promislove-virobnictvo-narosue-obemi> (дата звернення 04.04.2021).

23. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.04.2021).

24. Аналіз молочної галузі України. URL: <http://avm-ua.org/uk/post/analiz-molocnoi-galuzi-ukraini> (дата звернення: 07.04.2021).

25. Молочна галузь на межі колапсу, або Як зберегти тваринництво та захистити внутрішній ринок від експансії молочного імпорту? URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/800-molochna-galuz-na-meji-kolapsu-abo-yak-zberegti-tvarinnitstvo-ta-zahistiti-vnutrishniy-rinok-vid-ekspansiyi-molochnogo-importu> (дата звернення: 14.04.2021).

26. Аналіз ринків. URL: <https://youcontrol.com.ua/research/> (дата звернення: 24.04.2021).

27. Молочний ринок — зростання, тенденції та прогноз (2019 — 2024). URL: <http://milkua.info/uk/post/molocnij-rinok-zrostanna-tendencii-ta-prognoz-2019-2024> (дата звернення: 18.04.2021).

28. Практичний довідник експортера молочної продукції. URL: <https://regionet.org.ua/files/Dairy20directory20for20exporter1.pdf> (дата звернення 27.04.2021).

29. Експорт молока та молочних продуктів до ЄС: перші кроки. URL: <https://eu-ua.org/eksport-yes/moloka-ta-molochnoi-produktsii> (дата звернення 27.04.2021).

30. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: методичні вказівки до виконання курсової роботи для студентів денної форми навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / Уклад.: А.Р. Дунська. – К.: НТУУ «КПІ», 2015. – 75 с.

31. Офіс з просування експорту України. Міжнародні державні закупівлі Польщі. URL: <https://epo.org.ua/poslугyekspoteram/konsaltyng/mizhnarodni-derzhavni-zakupivl/uchast-u-derzhavnyhzakupivlyah-polshhi/> (дата звернення 27.11.2020).

32. Топ самых дешевых и популярных польских супермаркетов. URL:

<http://vsetutpl.com/ru/top-samykh-deshevykh-y-populyarnykh-polskykh-supermarketov-ynfografyka> (дата звернення 05.05.2021).

33. Самые дешевые магазины в Польше: Biedrinka и Lidl не являются лидерами. URL: <https://shoppingpl.com/ru/news/881-samye-deshevye-magaziny-v-polshe-biedronka-i-lidl-ne-iavliaiutsia-liderami> (дата звернення 05.05.2021).

34. Дунська А. Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика: навч. посіб. – К.: Кондор, 2013. – 687 с

35. Кравченко М. О. Рекомендації щодо виконання розрахункової роботи. Національний технічний університет України. Київ, 2020. 18 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Асортимент продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Таблиця А.1 – Характеристика асортименту продукції ПрАТ
«Тернопільський молокозавод»

Назва	Асортимент	Склад	Вага	Упаковка
Йогурт білий густий	- «Білий» 1,6 %	Молоко коров'яче нормалізоване, закваска для йогурту	300 г (-3 %)	Пластиковий стакан
	- «Білий» + пробіотики 2,5 %	Молоко коров'яче нормалізоване, закваска для йогурту, закваска (Lactobacillus acidophilus, Bifidobacterium lactis)		
	- «Білий» безлактозний 2,5 %	Молоко коров'яче нормалізоване, ферментний препарат, закваска для йогурту		
	- «Білий по-грецьки» 8 %	Молоко коров'яче нормалізоване, вершки, закваска для йогурту		
Йогурт білий питний	- «Білий» 1,6%	Молоко коров'яче нормалізоване, закваска для йогурту	870 г (-15г)	Pure-Pak
			430 г (-3 %)	
	- «Білий» безлактозний 2,5 %	Молоко коров'яче нормалізоване, ферментний препарат, закваска для йогурту	430 г (-3 %)	ПЕТ пляшка
			290 г (-9 г)	
Йогурт білий на подушці з ягід 5,7 %	- «Білий» + пробіотики 2,5 %	Молоко коров'яче нормалізоване, закваска для йогурту, закваска (Lactobacillus acidophilus, Bifidobacterium lactis)	430 г (-3 %)	Pure-Pak
Йогурт білий на подушці з ягід 5,7 %	- «Полуниця» - «Чорниця» - «Вишня» - «Ожина»	Молоко коров'яче нормалізоване, наповнювач фруктовий пастеризований, вершки, сухе знежирене молоко, молочний білок, закваска для йогурту	140 г (-4,5%)	ПЕТ стакан

Продовження таблиці А.1

Йогурт «Смузі» 2,0 %	- «Полуниця-Банан-Базилік» - «Груша-Яблуко-Липа» - «Персик-Маракуя-Меліса» - «Манго-Лайм-Жасмин» - «Ківі-Агрус-Ромашка» - «Диня-Ожина-Лаванда» - «Інжир-Вишня-Шавлія» - «Гарбуз-Слива-Кориця»	Молоко коров'яче нормалізоване, наповнювач фруктовий пастеризований, закваска для йогурту	290 г (-9 г)	ПЕТ пляшка
Йогурт солодкий 1,4 %	- «Лісова ягода» - «Абрикос» - «Злаки» - «Полуниця»	Молоко коров'яче нормалізоване, фруктовий наповнювач, цукор, закваска для йогурту	870 г (-15 г) 290 г (-9 г) 400 г (-3 %)	ПЕТ пляшка Поліетиленова плівка
Кефір	- Питний 1,0 % - Питний 2,5 % - Густий 1,0 % - Густий 2,5 %	Молоко коров'яче нормалізоване, закваска (концентрат грибкової кефірної закваски)	870 г (-15 г) 900 г (-15 г) 400 г (-3 %) 870 г (-15 г)	ПЕТ пляшка Pure-Pak Поліетиленова плівка ПЕТ пляшка
Напій кефірний	- «Айран I Run» нежирний	Молоко коров'яче знежирене, вода питна, сіль кухонна, закваска	400 г (-3 %)	Pure-Pak
Масло	- «Солодковершкове екстра» 82% - «Солодковершкове селянське» 82%	Вершки з коров'ячого молока	200 г (-4,5%)	Фольга Еколін
Молоко	- «Відбірене» 2,5 % - «Відбірене» незбиране 3,4-3,8 % - «До кави» 2,5 % - «Казкове» 2,5 %, 3,2 % - «Доброї ночі» 3,6 % - «Натуральне» 1,6 %, 2,5%, 3,2%	Молоко коров'яче нормалізоване незбиране /	870 г (-15 г) 900 г (-15 г) 500 г (-3 %)	Pure-Pak Поліетиленова плівка
Сир кисломолочний	- нежирний 0,2 % - 5,0 % та 9,0 % жирності	Молоко коров'яче знежирене, закваска молочнокислих культур	200 г (-4,5%) 350 г (-3 %)	Еколін Пакет з ПЕ плівки
Сметана	- 15 %, 20 % та 30 % жирності - «Відбірна» 15 % та 20 %	Вершки з коров'ячого молока, закваска чистих культур молочнокислих бактерій	300 г (-3 %) 370 г (-3 %)	Пластиковий стакан Поліетиленова плівка

Складено автором на основі [16].

ДОДАТОК Б

Сертифікація підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»



Рисунок Б.1 – Сертифікат ISO 22000:2005



НАЦІОНАЛЬНИЙ ОРГАН УКРАЇНИ З СЕРТИФІКАЦІЇ

Система сертифікації УкрСЕПРО

СЕРТИФІКАТ
НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
Quality Management System Certificate

Зареєстрований у Реєстрі Системи
сертифікації УкрСЕПРО
«20» вересня 2012 року
№ UA 2.058.07174 -12
дійсний до «19» вересня 2017 року

Цим сертифікатом посвідчується, що система управління якістю
стосовно виробництва молочної продукції
(коди ДКПП: 15.51.11; 15.51.12; 15.51.30; 15.51.40; 15.51.52; 15.51.53, коди УКТ ЗЕД:
3501, 0401, 0403, 0405, 0406), яке здійснює

ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

46000, м. Тернопіль, вул. Лозовецька 28, код ЄДРПОУ 30356917

згідно з чинними в Україні нормативними документами

відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 “Системи управління якістю.
Вимоги”

Контроль відповідності сертифікованої системи управління якістю вимогам зазначеного
стандарту здійснюється шляхом наглядового аудиту, періодичність і процедури якого
регламентуються програмою.

Сертифікат виданий державним підприємством “Тернопільський науково-виробничий центр
стандартизації, метрології та сертифікації” – органом з сертифікації систем управління
(вул. Оболоня, 4, м. Тернопіль, 46008 (свідцтво про призначення органу з сертифікації в системі
УкрСЕПРО № UA.MQ.058 від 02.04.2011р.), теліфакс 25-04-97)
на підставі сертифікаційного аудиту та оцінки системи управління якістю.

Керівник органу з
сертифікації систем управління

М.П.



М.О.Федоров

Рисунок Б.2 – Сертифікат на систему управління якістю

ДОДАТОК В

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

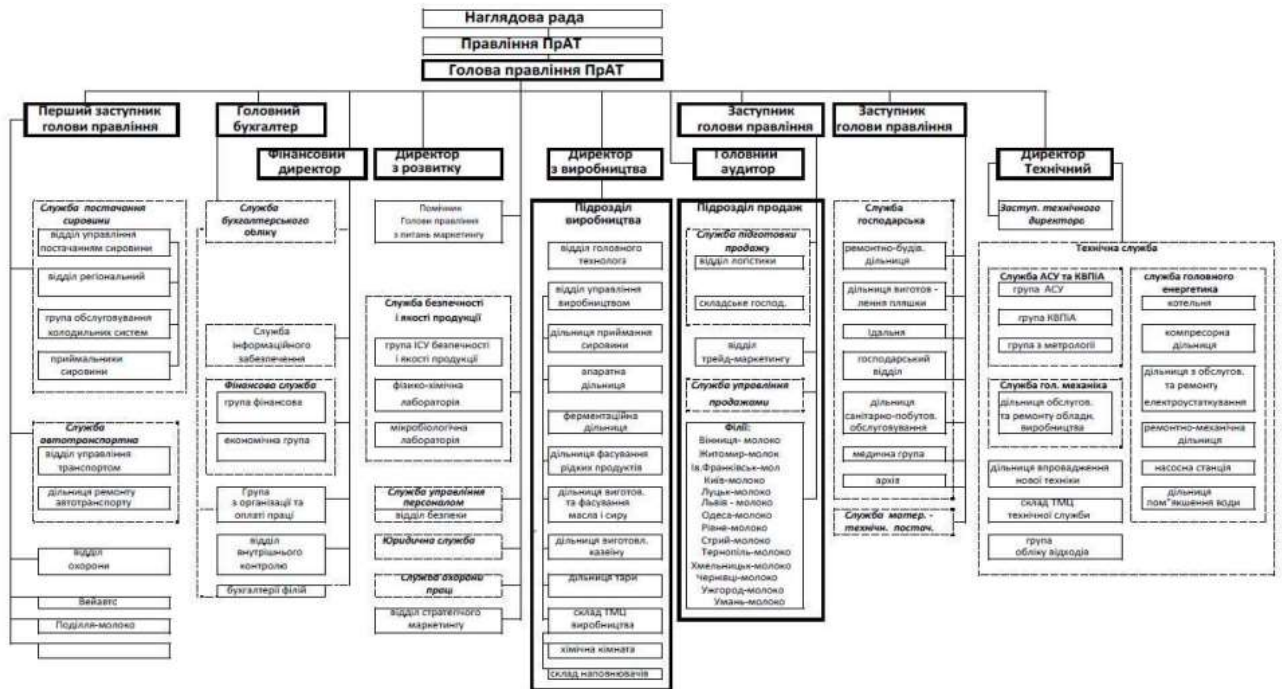


Рисунок В.1 – Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

ДОДАТОК Д

Показники фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Таблиця Д.1 – Показники фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2015-2019 рр.

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, тис. грн. /%				Відносне відхилення, %			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	870000	120000 0	1600000	1800000	1900000	330000	400000	200000	100000	37,93	33,33	12,50	5,56
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	710000	980000	1300000	1400000	1400000	270000	320000	100000	0	38,03	32,65	7,69	0,00
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	29000	14000	43000	43000	12000	-15000	29000	0	-31000	-51,72	207,14	0,00	-72,09
Загальна вартість активів, тис. грн.	280000	380000	480000	570000	630000	100000	100000	90000	60000	35,71	26,32	18,75	10,53
Необоротні активи, тис. грн.	140000	240000	260000	280000	320000	100000	20000	20000	40000	71,43	8,33	7,69	14,29
Оборотні активи, тис. грн.	140000	140000	220000	290000	310000	0	80000	70000	20000	0,00	57,14	31,82	6,90
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.	42000	53000	91000	120000	150000	11000	38000	29000	30000	26,19	71,70	31,87	25,00
Власний капітал, тис. грн.	130000	140000	190000	230000	240000	10000	50000	40000	10000	7,69	35,71	21,05	4,35
Поточні зобов'язання, тис. грн.	72000	110000	130000	170000	170000	38000	20000	40000	0	52,78	18,18	30,77	0,00
Кредиторська заборгованість, за товари, роботи, послуги тис. грн.	44000	84000	78000	92000	110000	40000	-6000	14000	18000	90,91	-7,14	17,95	19,57
Кількість працівників, чол.	1342	1286	1374	1432	1441	-56	88	58	9	-4,17	6,84	4,22	0,63
Фонд оплати праці, тис. грн.	75000	120000	120000	150000	200000	45000	0	30000	50000	60,00	0,00	25,00	33,33
Продуктивність праці, тис. грн. (р.1 / р.11)	648,29	933,13	1164,48	1256,98	1318,53	284,84	231,36	92,50	61,55	43,94	24,79	7,94	4,90
Вартість основних засобів, тис. грн.	120000	160000	230000	210000	230000	40000	70000	-20000	20000	33,33	43,75	-8,70	9,52
Фондовіддача (р.1 / р.14)	7,25	7,50	6,96	8,57	8,26	0,25	-0,54	1,61	-0,31	3,45	-7,25	23,21	-3,62
Фондомісткість (р.14 / р.1)	0,14	0,13	0,14	0,12	0,12	0,00	0,01	-0,03	0,00	-3,33	7,81	-18,84	3,76
Рентабельність активів, % (р.3 / р.4)	10,36%	3,68%	8,96%	7,54%	1,90%	-6,67%	5,27%	-1,41%	-5,64%	-64,43	143,15	-15,79	-74,75
Рентабельність власного капіталу, % (р.3 / р.8)	22,31%	10,00%	22,63%	18,70%	5,00%	-12,31%	12,63%	-3,94%	-13,70%	-55,17	126,32	-17,39	-73,26
Рентабельність реалізації, % (р.3 / р.1)	3,33%	1,17%	2,69%	2,39%	0,63%	-2,17%	1,52%	-0,30%	-1,76%	-65,00	130,36	-11,11	-73,56

Складено автором на основі [19].

ДОДАТОК Е

Оцінка ризикованості запропонованого проєкту

Таблиця Е.1 – Ризики неправильної оцінки попиту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
2.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,05	3	0,15
2.2. Очікування тривалого зростання попиту	0,05	0	0
2.3. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проєктом	0,2	7	1,4
2.4. Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цим проєктом	0,05	0	0
2.5. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту	0,05	0	0
2.6. Розрахунки на часті повторні покупки	0,05	0	0
2.7. Завищена оцінка кількості потенційних продуктів (послуг), які можуть бути реалізовані на основі розробки	0,05	0	0
2.8. Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів	0,05	1	0,05
2.9. Вплив демографічних змін	0,1	5	0,5
2.10. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проєктом	0,2	6	1,2

Розраховано автором

Таблиця Е.2 – Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
3.1. Оцінка застосовуваних технологій, з погляду того, чи можуть вони принести вигоду при поточних виробничих рішеннях	0,8	9	7,2
3.2. Переоцінка рівня незадоволеності покупців – цільових споживачів існуючими рішеннями	0,05	1	0,05
3.3. Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури	0,8	9	7,2
3.4. Можливість того, що застосування нового виробу викликає в споживачів необхідність зміни їх систем роботи	0,05	1	0,05

Продовження таблиці Е.2

1	2	3	4
3.5. Неврахування необхідності навчання методам використання продукту цільових споживачів	0,05	0	0
3.6. Неврахування можливої нестабільності звичок цільового споживача	0,05	0	0
3.7. Неясність технологічних стандартів, застосовуваних у галузях-споживачах	0,2	4	0,8
3.8. Неврахування ступеня ризикованості покупок нового товару для споживачів	0,05	1	0,05
3.9. У галузях-споживачах існує загальна більша часова затримка при проникненні нового товару	0,05	0	0

Розраховано автором

Таблиця Е.3 – Ризики блокування входження підприємства в нову галузь

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
4.1. Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство	0,05	1	0,05
4.2. Ризик соціального й політичного заперечування нових продуктів	0,05	1	0,05
4.3. Недооцінка можливості організованого опору новим продуктам підприємства на ринку	0,05	1	0,05
4.4. Можливість попередньої змови конкурентів	0,2	6	1,2
4.5. Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства	0,4	8	3,2
4.6. Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	0,4	8	3,2

Розраховано автором

Таблиця Е.4 – Ризики, пов'язані з характером конкуренції

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
5.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	0,4	8	3,2
5.2. Ризик впливу сильних конкурентів	0,2	7	1,4
5.3. Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства на ринок	0,05	1	0,05
5.4. Ризик використання конкурентами кращих фахівців, які раніше працювали на нашому підприємстві	0,05	1	0,05

Продовження таблиці Е.4

1	2	3	4
5.5. Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях, але використовують аналогічні технології	0,4	7	2,8
5.6. Ризик, пов'язаний з роботою в галузі, де багато «мізків» уже існує й лише невелика кількість може додатися	0,4	8	3,2
5.7. Недооцінка компетентності дій конкурентів	0,4	7	2,8

Розраховано автором

Таблиця Е.5 – Ризики переоцінки стійкості проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
6.1. Ризик оцінки нового проекту як розширення існуючого	0,05	1	0,05
6.2. Ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через унікальні його якості, навіть при його імітації	0,4	7	2,8
6.3. Ризик оцінки абсолютності патентного захисту нового проекту	0,05	0	0
6.4. Оцінка застосовуваної технології як такої, що важко відтворюється	0,4	6	2,4
6.5. Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	0,4	7	2,8
6.6. Ризик впевненості в тому, що унікальність нових продуктів не дозволить імітувати даний проект	0,05	0	0

Розраховано автором

Таблиця Е.6 – Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
7.1. Ризик покладання на попередній досвід	0,4	6	2,4
7.2. Ризик переоцінки можливостей підприємства дійти згоди з найсильнішими конкурентами	0,05	0	0
7.3. Ризик переоцінки привабливості нашої технології для споживачів	0,05	0	0
7.4. Ризик переоцінки впливу підприємства в організації стандартизації	0,2	5	1

Продовження таблиці Е.6

1	2	3	4
7.5. Ризик переоцінки позиції підприємства в критичній групі покупців технології в цій галузі	0,05	0	0
7.6. Ризик переоцінки можливостей підприємства нав'язати свій варіант стандарту	0,05	0	0
7.7. Ризик переоцінки репутації підприємства в області певних технологій на основі оцінки колишніх його продуктів	0,1	1	0,1

Розраховано автором

Таблиця Е.7 – Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
8.1. Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту	0,05	0	0
8.2. Ризик переоцінки майбутньої корисності технології підприємства для існуючих споживачів продукції	0,05	0	0
8.3. Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	0,05	0	0
8.4. Ризик переоцінки компетенції підприємства в розумінні потреб користувачів	0,05	0	0
8.5. Ризик неточного визначення ринкових цілей підприємства	0,1	2	0,2
8.6. Ризик переоцінки здатності підприємства продати ліцензію на розроблену технологію на основі наявного досвіду	0,05	1	0,05

Розраховано автором

Таблиця Е.8 – Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
9.1. Ризик занадто довгої тривалості процесу створення нової продукції	0,05	1	0,05
9.2. Ризик комплектності моделі нового проекту	0,1	4	0,4
9.3. Ризик потреби залучення унікальних фахівців на короткий строк	0,1	4	0,4
9.4. Ризик потреби в особливому устаткуванні	0,2	5	1
9.5. Ризик потреби в нових технологіях, які треба розробляти паралельно із основною розробкою	0,1	4	0,4
9.6. Ризик потреби в більших інвестиціях	0,1	3	0,3
9.7. Ризик потреби у високоспеціалізованих інвестиціях при комерціалізації розробки	0,05	1	0,05

Продовження таблиці Е.8

1	2	3	4
9.8. Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури	0,1	3	0,3
9.9. Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу	0,05	0	0
9.10. Переоцінка досвіду комерціалізації технологій, створюваних підприємством	0,05	0	0
9.11. Ризик впливу минулих невдач	0,2	6	1,2

Розраховано автором

Таблиця Е.9 – Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
10.1. Ризик неясності, яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватись	0,05	1	0,05
10.2. Ризик неясності, яку ціну споживачі готові платити за досягнуті рівні різних характеристик	0,05	0	0
10.3. Підприємству доводиться займатися декількома технологіями через неясність того, який стандарт буде діяти на таку продукцію	0,05	0	0
10.4. Ризик присутності в галузі неформальних стандартів, установлених групою підприємств (галузеві торговельні асоціації)	0,1	6	0,6
10.5. Ризик появи критичних обмежень через введення формальних стандартів як регуляторів на урядовому рівні	0,2	6	1,2

Розраховано автором

Таблиця Е.10 – Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
11.1. Переоцінка можливості використання нової технології для зниження виробничих витрат	0,2	6	1,2
11.2. Переоцінка можливості використання розробленої технології для збільшення пропозиції існуючого підприємства	0,2	7	1,4
11.3. Переоцінка можливості виведення на ринок інших, більш скромних розробок на основі ринкового визнання основної розробки	0,05	1	0,05

Продовження таблиці Е.10

1	2	3	4
11.4. Переоцінка можливостей у результаті розробки зміцнити репутацію лідера в сфері НДДКР	0,1	6	0,6
11.5. Переоцінка можливості створити на основі проєкту нові ноу-хау, які можна буде використовувати в подальших розробках	0,05	0	0
11.6. Ризик небезпеки, що новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією	0,05	0	0

Розраховано автором

Таблиця Е.11 – Ризики потенційних втрат

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
12.1. У науковій діяльності	0,1	6	0,6
12.2. При виконанні ДКР	0,1	6	0,6
12.3. В інженерній діяльності	0,1	6	0,6
12.4. У маркетинговій діяльності	0,1	6	0,6
12.5. В експлуатації	0,1	6	0,6
12.6. У сервісному обслуговуванні	0,1	6	0,6
12.7. У розробці інформаційних технологій	0,1	6	0,6
12.8. У трудових відносинах	0,2	7	1,4
12.9. У структурі необхідного капіталу	0,1	6	0,6
12.10. При реалізації фізичної інфраструктури	0,1	6	0,6
12.11. У відносинах з дистриб'юторами	0,1	6	0,6
12.12. У відносинах з постачальниками	0,1	6	0,6
12.13. У збутовій діяльності	0,1	6	0,6
12.14. У реалізації інформаційних процесів	0,1	6	0,6

Розраховано автором

Таблиця Е.12 – Ризики недооцінки витрат на розробку

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
13.1. Переоцінка очікуваного результату проєкту	0,2	7	1,4
13.2. Переоцінка розроблювальної технології на основі минулої стратегії підприємства	0,2	8	1,6
13.3. Переоцінка можливостей керівництва підприємства у визначенні необхідних компетенцій	0,1	7	0,7
13.4. Переоцінка можливостей керівництва підприємства в формуванні ефективної команди розробників, кращої, ніж у конкурентів	0,1	6	0,6
13.5. Переоцінка можливостей команди розробників сприймати знання із зовнішніх джерел	0,1	6	0,6

Продовження таблиці Е.12

1	2	3	4
13.6. Переоцінка ефективності процесу розробки, з погляду одержання швидкого результату	0,2	6	1,2
13.7. Ризик неправильної оцінки ресурсів	0,4	9	3,6
13.8. Ризик переоцінки успіху	0,2	9	1,8
13.9. Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством	0,1	6	0,6
13.10. Ризик нерозуміння того, що для забезпечення успіху потрібно зробити суттєві винаходи	0,05	4	0,2

Розраховано автором

Таблиця Е.13 – Ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
14.1. Через невизначеність попиту на продукт	0,05	4	0,2
14.2. Через невизначеність доходу від продукту	0,05	4	0,2
14.3. Через невизначеність дій контрагентів	0,2	8	1,6
14.4. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,1	7	0,7
14.5. Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати	0,1	6	0,6
14.6. Через невизначеність сприйняття продукту ринком	0,05	5	0,25
14.7. Через невизначеність ступеня використання суміжних технологій	0,1	0	0
14.8. Через невизначеність майбутнього потенціалу ліцензування	0,2	5	1
14.9. Через неясність рівня блокування проєкту	0,1	6	0,6
14.10. Через неясність можливостей альянсів з іншими підприємствами	0,05	0	0
14.11. Через можливість швидкої імітації продукту іншими підприємствами	0,05	0	0
14.12. Через неясність ступеня відповідності специфікації продукту стандартам галузі	0,05	0	0
14.13. Через неясність складу конкурентів	0,05	4	0,2

Розраховано автором

Таблиця Е.14 – Ризики невизначеності внутрішнього середовища проєкту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
15.1. Ризик через неясність з термінами розробки	0,1	6	0,6
15.2. Ризик через неясність вартості розробки	0,2	8	1,6
15.3. Ризик через неясність інфраструктури, яка повинна бути створена	0,1	6	0,6
15.4. Ризик неправильної оцінки необхідних технологій	0,1	8	0,8
15.5. Ризик через невизначеність типу й доступності необхідних компетенцій	0,1	8	0,8
15.6. Ризик при оцінці витрат на управління	0,2	9	1,8
15.7. Ризик через невизначеність типу й вартості необхідного устаткування	0,4	10	4
15.8. Ризик при оцінці вартості й доступності матеріалів і сировини	0,4	10	4
15.9. Ризик при оцінці технологічних бар'єрів	0,4	10	4
15.10. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень якості продукту	0,05	5	0,25
15.11. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень підтримки й сервісу	0,05	6	0,3
15.12. Ризик при оцінці виробничих потужностей	0,1	6	0,6
15.13. Ризик при оцінці здатності укомплектувати персонал потрібними працівниками	0,05	6	0,3
15.15. Ризик при оцінці часу до моменту, коли перестануть вноситися зміни в документацію розробки	0,05	5	0,25

Розраховано автором