НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____
д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«12» червня 2023 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

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

на тему: **«ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ ПРОМИСЛОВОСТІ»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-91
ГОРЕНЧУК Софія Тарасівна _____
(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., доц. КУЗНЄЦОВА Катерина Олександрівна _____
(підпис)

Рецензент доцент кафедри міжнародної економіки
к.е.н., доц. САВЧЕНКО Сергій Миколайович _____
(підпис)

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

Київ – 2023 року

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

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2022 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ГОРЕНЧУК Софії Тарасівні

1. Тема роботи: «Планування розширення експортної діяльності підприємства молочної галузі промисловості»
керівник роботи: к.е.н., доц. Катерина Олександрівна КУЗНЄЦОВА
затверджені наказом по університету від 31.05.2023р. № 2077-с

2. Термін подання студентом роботи 12.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у зовнішньоекономічній сфері, фінансова звітність підприємства ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» (форма №1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2020-2022 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про експорт та виробництво продукції за 2020-2022 рр,, звіти про управління за 2020-2022 рр.

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- розглянути теоретичні засади здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств молочної галузі промисловості;
- дослідити розширення експортної діяльності підприємства на етапі планування;

б) аналітична частина:

- надати загальну характеристику підприємства та результатів його діяльності;
- дослідити експортну діяльність підприємства за 2020-2022 роки;
- проаналізувати проблеми та перспективи розвитку експортної діяльності підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- розробити план з розширення експортної діяльності підприємства;
- оцінити вплив запропонованих заходів на діяльність підприємства.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Характеристика експортного плану підприємства;
2. Характеристика діяльності підприємства ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»;
3. Стан експорту української молочної продукції за 2013-2022 рр.
4. Аналіз експортної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2020-2022 рр.
5. Аналіз проблем та перспектив розвитку експортної діяльності ТДВ “Золотоніський маслоробний комбінат.
6. Вибір напряму розширення експортної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».
7. Експортний план ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група».
8. Економічний ефект реалізації проєкту.

6. Дата видачі завдання 12 жовтня 2022 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1	Обговорення концепції роботи, письмове затвердження теми	до 01.10.2022	
2	Складання та узгодження плану дипломної роботи	до 15.10.2022	
3	Добір та опрацювання літературних джерел	до 15.11.2022	
4	Надання на перевірку 1-го розділу	до 31.01.2023	
5	Робота над 2-м розділом для адаптації до завдань переддипломної практики	до 01.04.2023	
6	Проходження переддипломної практики на підприємстві, що є базою дослідження, систематизація отриманих матеріалів	17.04 – 20.05.2023	
7	Надання на перевірку 2-го розділу	до 29.04.2023	
8	Надання на перевірку 3-го розділу	до 16.05.2023	
9	Проведення науково-практичного семінару за підсумками практики та попереднього захисту роботи у присутності керівника роботи (на якому студент засвідчує готовність роботи до п.3.3 включно)	22.05 – 24.05.2023	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень, перевірка готовності роботи та її відповідності вимогам щодо оформлення та змісту	25.05 – 28.05.2023	
14	Перевірка роботи на плагіат, оформлення відповідного документобігу, якщо низький рівень унікальності	**29.05 – 31.05.2023**	
15	Здача роботи і супроводжуючих документів на кафедру	**до 05.06.2023**	
16	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06 – 09.06.2023	
17	Захист дипломної роботи	**19.06 – 30.06.2023**	

Студент _____ Софія ГОРЕНЧУК
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____ Катерина КУЗНЄЦОВА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Планування розширення експортної діяльності підприємства молочної галузі промисловості» містить 77 сторінок, 13 таблиць, 12 рисунків. Перелік посилань нараховує 45 найменувань.

Метою роботи є систематизація теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій з розширення експортної діяльності підприємства молочної галузі на етапі планування.

Об'єктом дослідження є експортна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні аспекти удосконалення системи планування експортної діяльності підприємства молочної галузі на прикладі ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

База дослідження – ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Методи дослідження. У роботі було використано такі методи дослідження: метод статистичного аналізу, систематизації та узагальнення (для дослідження проблем зовнішньоекономічної діяльності підприємства); метод фінансово-економічного аналізу: методи вертикального (структура показників) та горизонтального (динаміка показників) аналізу, графічний метод (для наочного представлення результатів дослідження).

Результати роботи. За результатами дослідження було розроблено план розширення експортної діяльності підприємства шляхом виходу на новий ринок, який може бути реалізовано ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Економічний ефект від впровадження становить 875 000 грн, також, ефективність експортного проєкту є вищою за середню ефективність експорту на підприємстві за 2020-2022 роки.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами молокопереробної галузі для планування розширення своєї експортної діяльності.

Ключові слова: *зовнішньоекономічна діяльність, планування, експорт, вихід на нові ринки, експортний план, ефективність, розширення.*

ABSTRACT

The bachelor's thesis on "Planning the expansion of export activity of a dairy industry enterprise" contains 77 pages, 13 tables, 12 drawings. The list of references includes 45 items.

The purpose of the study is to systematise theoretical aspects and develop practical recommendations for expanding the export activities of a dairy enterprise at the planning stage.

The object of research is the export activity of the enterprise.

The subject of the study is the theoretical provisions and practical aspects of improving the system of planning the export activities of a dairy enterprise on the example of ALC " Zolotoniskiy maslorobnyi combinat".

The basis of the study is the ALC "Zolotoniskiy maslorobnyi combinat".

Research methods. The following research methods were used in the study: the method of statistical analysis, systematisation and generalisation (to study the problems of foreign economic activity of the enterprise); the method of financial and economic analysis: methods of vertical (structure of indicators) and horizontal (dynamics of indicators) analysis, graphical method (for visual presentation of the study results).

Results of the study. Based on the results of the study, a plan was developed to expand the export activities of the enterprise by entering a new market, which can be implemented by ALC " Zolotoniskiy maslorobnyi combinat". The economic effect of the implementation is UAH 875 000, and the efficiency of the export project is higher than the average export efficiency at the enterprise for 2020-2022.

Recommendations for using the results of the work. The results of the study can be used by domestic dairy enterprises to plan the expansion of their export activities.

Keywords*: foreign economic activity, planning, export, entering new markets, export plan, efficiency, expansion.*

ЗМІСТ

ВСТУП 8

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА 10

1.1 Теоретичні засади здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств молочної галузі 10

1.2 Розширення експортної діяльності підприємства на основі удосконалення планування 15

Висновки до розділу 1 22

2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ “ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ” 23

2.1. Загальна характеристика та аналіз результатів діяльності ТДВ “Золотоніський маслоробний комбінат” 23

2.2. Дослідження експортної діяльності ТДВ “Золотоніський маслоробний комбінат” 32

2.3. Аналіз проблем та перспектив розвитку експортної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» 41

Висновки до розділу 2 49

3. НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ “ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ” 51

3.1. Розроблення плану розширення експортної діяльності підприємства 51

3.2. Оцінка впливу запропонованих заходів на діяльність підприємства 64

Висновки до розділу 3 68

ВИСНОВКИ 70

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 72

ВСТУП

Нинішній рік відзначений безпрецедентними обставинами, які стосуються не лише молочної галузі України. По всьому світу панує інфляція, енергетичні ресурси стають дедалі дорожчими, а вплив пандемії COVID-19 продовжує відчуватися. Крім того, зростання виробництва молока призупинилося та обсяги міжнародної торгівлі молочними продуктами зменшуються. Ситуація для українських експортерів молочної продукції ускладнюється ще й тим, що вони вимушені працювати в умовах повномасштабної війни, яка впливає як на експортні операції, так і на виробництво в цілому.

Тому вибір теми дослідження зумовлено тим, що в поточних умовах особливо актуальним стає пошук нових ринків для здійснення експортної діяльності на заміну тим, які в умовах війни вже не працюють або доступ до них ускладнено, та створення планів щодо виходу на них, які були б економічно ефективними.

Питання розширення експортної діяльності підприємства знайшли своє відображення в працях багатьох науковців: І. Багрова, Л. Батченко, Л. Кривко, Т. Рибакова, В. Власюк, Л. Стровський, Ю. Козак тощо.

Метою роботи є систематизація теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій з розширення експортної діяльності підприємства молочної галузі на етапі планування.

Завданнями роботи є:

- розглянути теоретичні засади здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств молочної галузі;
- розкрити особливості планування експортної діяльності підприємств;
- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства;
- проаналізувати сучасний стан експорту української молочної продукції;
- проаналізувати стан експортної діяльності підприємства за 2020-2022 рр.;
- розробити план з розширення експортної діяльності підприємства;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проєкту.

Об'єктом дослідження є експортна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні аспекти удосконалення системи планування експортної діяльності підприємства молочної галузі на прикладі ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

База дослідження – ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Методи дослідження. У роботі було використано такі методи дослідження: метод статистичного аналізу, систематизації та узагальнення (для дослідження проблем зовнішньоекономічної діяльності підприємства); метод фінансово-економічного аналізу: методи вертикального (структура показників) та горизонтального (динаміка показників) аналізу, графічний метод (для наочного представлення результатів дослідження).

Практична значущість. За результатами дослідження було розроблено план розширення експортної діяльності підприємства шляхом виходу на новий ринок, який може бути реалізовано ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Економічний ефект від впровадження становить 875 000 грн, також, ефективність експортного проєкту є вищою за середню ефективність експорту на підприємстві за 2020-2022 роки.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні засади здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств молочної галузі

В останні десятиліття міжнародна торгівля стала одним з найбільш динамічних елементів світової економіки та є одним з найвагоміших чинників, що впливають на економічне зростання окремих країн та світової економіки в цілому.

Рушійними факторами розвитку ЗЕД є бажання розширити ринки збуту та збільшити прибутки за межами національних кордонів. Це й закупівля необхідної сировини, комплектуючих, нових технологій і обладнання. Крім того, залучення інжинірингових та інших послуг для виробничих потреб, якщо вони мають унікальні якості, вищу якість і нижчі ціни порівняно з внутрішніми ринками, залучення іноземних інвестицій для модернізації виробництва, підвищення експортного потенціалу та зміцнення конкурентних позицій на світових товарних ринках.

Зовнішньоекономічна діяльність суб’єктів господарювання передбачає залучення їх до міжнародного виробничого, науково-технічного співробітництва, а також імпорту та експорту товарів з метою забезпечення присутності на світовому ринку.

Ця сфера економічної діяльності відіграє життєво важливу роль у створенні можливостей для бізнесу розширювати свою діяльність за межі внутрішніх кордонів і виходити на нові ринки.

Беручи участь у зовнішньоекономічній діяльності, підприємства можуть отримати вигоду від збільшення доходів, обміну знаннями та доступу до нових ресурсів і технологій. Крім того, цей вид діяльності може допомогти зміцнити економічні зв’язки між країнами, сприяти культурному обміну та створити нові можливості для працевлаштування [1].

Загалом зовнішньоекономічна діяльність підприємств має значний потенціал для зростання та успіху в умовах сучасної глобалізованої економіки.

Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні, відповідно до законодавства, є [2]:

- фізичні особи (як громадяни України, так і іноземні чи особи без громадянства), які мають цивільну правоздатність і дієздатність і постійно проживають на території України;

- юридичні особи, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України;

- об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, які не є юридичними особами згідно з законами України, але які мають постійне місцезнаходження на території України і яким цивільно-правовими законами України не заборонено здійснювати господарську діяльність;

- структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності, які не є юридичними особами згідно з законами України (філії, відділення, тощо), але мають постійне місцезнаходження на території України;

- спільні підприємства за участю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України;

- державні замовники у сфері оборони;

- інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законами України [2].

Об’єктами здійснення ЗЕД є процеси обміну товарами, послугами, результатами творчої діяльності й інші види ЗЕД відповідно до чинного законодавства [2].

ЗЕД має провадитися відповідно до її принципів закріплених у законодавчих актах.

Національні принципи, які закріплені у Законі України про ЗЕД, та міжнародні принципи, зазначені у Хартії економічних прав і обов'язків держав, прийнятій Спеціальною Сесією Генеральної Асамблеї ООН у 1974 році, перелічені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Принципи ЗЕД відповідно до національного та міжнародного документу

Перелік принципів відповідно до Закону України про ЗЕД	**Перелік принципів відповідно до Хартії економічних прав і обов'язків держав**
- суверенітет народу України у здійсненні ЗЕД; - свобода зовнішньоекономічного підприємництва; - юридична рівність і недискримінація; - верховенство закону; - захист інтересів суб'єктів ЗЕД; - еквівалентність обміну, неприпустимість демпінгу	- суверенітет, територіальна цілісність і політична незалежність держав; - суверенна рівність усіх держав; - ненапад; - невтручання; - взаємна та справедлива вигода; - мирне співіснування; - рівноправність та самовизначення народів; - мирне врегулювання суперечок; - усунення несправедливостей, що виникли внаслідок застосування сили і позбавляють будь-яку націю природних засобів, необхідних для її нормального розвитку; - сумлінне виконання міжнародних зобов'язань; - повага до прав людини та основоположних свобод; - відсутність прагнення до гегемонії та сфер впливу; - сприяння міжнародній соціальній справедливості; - міжнародне співробітництво в цілях розвитку; - вільний доступ до моря та з нього для країн, які не мають виходу до моря, в рамках вищезазначених принципів.

Складено автором на основі [2, 3]

Можемо побачити, що національні принципи багато в чому відповідають міжнародним або дублюють їх, що говорить про спільні з міжнародними погляди щодо здійснення ЗЕД.

Види зовнішньоекономічної діяльності, дозволені в Україні, містяться у Законі України про зовнішньоекономічну діяльність. Наведемо основні з них [2]:

- експорт та імпорт;
- надання суб'єктами ЗЕД України різноманітних послуг іноземним суб'єктам ЗЕД (і навпаки). Серед деяких перелічених у законі послуг розрізняють виробничі, транспортно-експедиційні, страхові, консультаційні, маркетингові та багато інших, які не заборонені законами України;
- наукова, науково-технічна, навчальна діяльність;
- міжнародні фінансові операції;

- міжнародні кредитні та розрахункові операції;
- міжнародний лізинг;
- підприємницька діяльність та інші [2].

На розвиток зовнішньоекономічної діяльності аграрного підприємства впливають різноманітні фактори, які можна поділити на науково-техніко-технологічні, адміністративно-економічні, соціально-демографічні, географічні, екологічні та політичні [4].

Техніко-технологічні фактори пов'язані з розвитком устаткування, інструментів, технологічних і виробничих процесів, відображають стан і динаміку науково-технічного прогресу. Під факторами управління розуміють ефективність системи управління підприємством, організації виробничих процесів, систем планування і регулювання. На економічні чинники впливають ступінь економічного розвитку, інтеграційні процеси, механізми економічного регулювання. Соціально-демографічні чинники пов'язані з соціально-демографічними процесами. Екологічні фактори відображають взаємозв'язок виробничо-господарської діяльності підприємства з навколишнім природним середовищем. На географічні фактори впливають розташування, рельєф, клімат і природні ресурси. Політичні чинники мають значний вплив на конкурентне середовище та пов’язані із загальним політичним кліматом, міжнародними відносинами та зовнішньою політикою. Проте вплив політичних факторів на підприємство має переважно зовнішній характер [4].

Характерною моделлю ЗЕД для молочних підприємств є зовнішньоторговельна, тип торгівлі – торгівля товарами, які, в свою чергу, поділяються на промислові та сировинні [4].

На торгівлю молочною сировиною найбільше впливають погодні умови, наявні ресурси підприємств, політична та економічна ситуації. Особливостями торгівлі молочною сировиною є [5]:

- тенденція до формування довгострокових відносин через міжнародні контракти, ніж до одноразових поставок;

- скорочення динаміки експорту сировини, торгівля сільськогосподарською сировиною в натуральних значеннях зростає повільніше ніж торгівля паливом і мінеральною сировиною;
- імпортери приділяють багато уваги екологічній безпеці продукції;
- висока монополізація на світовому ринку;
- держава все більше бере участь у визначенні обсягів, напрямів, форм і методів торгівлі сировиною і продуктами харчування [5].

Щодо особливостей торгівлі готовою молочною продукцією, то підприємці повинні враховувати нові вимоги ринку, які постійно змінюються, спостерігається тенденція до диверсифікації в менших галузях і підгалузях виробництва. Внутрішньогалузева торгівля, яка передбачає обмін готовою продукцією в рамках однієї товарної номенклатури, витісняє традиційну міжгалузеву торгівлю. Посилюється вплив і соціального чинника, оскільки спостерігається дефіцит кваліфікованої робочої сили та збільшення її вартості [5].

Сучасні зовнішньоторговельні угоди українських підприємств молочної галузі носять коротко- та середньостроковий характер. Проте досвід високорозвинених країн показав, що для створення постійних ніш на світовому ринку необхідні довгострокові міжнародні відносини [6].

Щоб успішно просувати вітчизняну молочну продукцію на світових продовольчих ринках, необхідно виконати кілька дій. По-перше, економічний розвиток підприємств молочної галузі має бути перенаправлений на підвищення їхнього експортного потенціалу з одночасним збалансуванням внутрішнього та зовнішнього попиту на продукцію. По-друге, підприємствам необхідно диверсифікувати географічну структуру зовнішньої торгівлі, щоб мінімізувати залежність від окремих держав чи ринків, зміцнюючи тим самим економічну безпеку як самого підприємства, так і країни в цілому. По-третє, співпраця з урядом задля пошуку постійних покупців вітчизняної продукції через українські представництва та посольства за кордоном [6].

Коли компанія вирішує розширити свою зовнішньоекономічну діяльність, важливо провести ретельний аналіз її поточних зовнішньоекономічних відносин і

визначити потенційні напрямки розвитку. Вибираючи нові ринки для входу, важливо враховувати такі фактори, як розмір і потенціал зовнішнього ринку, потенційні проблеми, які можуть виникнути, ринкові умови, культурні особливості та товари-аналоги, що вже є на цьому ринку.

Крім цих факторів, важливо оцінити сильні та слабкі сторони компанії. Це можна зробити за допомогою SWOT-аналізу, який оцінює можливості та загрози ведення бізнесу на зовнішньому ринку. Задля досягнення успіху в експортній діяльності має бути складено як загальний стратегічний план підприємства, так і конкретні плани щодо виходу на окремі ринки.

1.2 Розширення експортної діяльності підприємства на основі удосконалення планування

Розвиток підприємств, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, залежить від численних внутрішніх і зовнішніх факторів, одним з найважливіших з яких є створення та виконання успішного плану.

У сучасних умовах бізнес-план виконує ряд функцій, причому перша є особливо важливою під час заснування компанії або при виході у нові сфери бізнесу. Ця функція передбачає використання бізнес-плану для створення комплексної бізнес-стратегії, що зрештою робить план життєво важливим компонентом стратегічного планування [7].

Другою функцією бізнес-плану є оцінка доцільності впровадження нового продукту чи послуги та моніторинг внутрішніх операцій. Таким чином, бізнес-план служить і процесом планування, і засобом управління внутрішніми справами компанії. Ця подвійна роль підкреслює важливість добре розробленого бізнес-плану для підтримки зростання та успіху бізнесу. Завдяки ретельному аналізу ринкових тенденцій, визначенню потенційних ризиків і можливостей і плануванню чітких стратегій для досягнення ключових цілей бізнес-план може допомогти керувати процесами прийняття рішень компанією та забезпечити ефективний розподіл ресурсів [7].

Третя функція забезпечує здатність передбачати та прогнозувати потенційні перешкоди та труднощі, які можуть виникнути під час виконання бізнес-проекту. Це дає можливість завчасно здійснити запобіжні заходи щодо їх усунення [7].

Четверта функція бізнес-плану - допомогти в отриманні фінансової підтримки для підприємства. Щоб отримати позики, ресурси або технології, необхідний ретельний і добре складений бізнес-план. Без цього забезпечення необхідного фінансування для бізнесу стає складним завданням [7].

Залучаючи працівників компанії до розробки бізнес-плану, п’ята функція служить для підвищення їхніх знань, навичок і мотивації, тим самим сприяючи їх загальної обізнаності. У результаті бізнес-план можна розглядати як цінний інструмент для самовдосконалення та постійного навчання [7].

Іноземні підприємства, які досягли значних успіхів у бізнесі, часто використовують бізнес-планування як метод управління. Дослідження іноземних фірм показали, що багато банкрутств можна пояснити прорахунками або відсутністю бізнес-планування. Однак поточний стан бізнес-планування в Україні не відповідає європейським стандартам і практикам [7].

Недостатня конкурентоспроможність українських експортних бізнес-планів є наслідком кількох факторів. Одним з них є неправильний підхід до бізнес-планування з боку розробника. Часто йому бракує знань у підготовці бізнес-плану, і він презентує свою ідею без переконливих аргументів, які могли б справити враження на імпортера [8].

По-друге, ефективне бізнес-планування передбачає структурування плану на кілька блоків: зазвичай це фінансовий, план збуту та організаційний. Фінансовий блок консолідує дані, які зацікавлять інвесторів, такі як можлива прибутковість, сума інвестицій. Однак багато власників підприємств помилково вважають, що фінансовий блок є найважливішим, нехтуючи важливістю інших блоків. Аналіз ринку та детальний план дій для досягнення бажаних результатів також є важливими компонентами ефективного бізнес-планування [8].

Ще одним проблемним аспектом бізнес-планування молочних підприємств є недостатня увага до аналізу ризиків. Шаблонний варіант ризиків, який часто

використовується, може не відповідати конкретним умовам проєкту. Важливо визначити всі можливі ризики, які можуть виникнути під час реалізації проекту, та розробити план превентивних та реактивних дій для кожного ризику [8].

Незважаючи на те, що українське законодавство не вимагає розробку бізнес-плану для підприємств, надзвичайно важливо розробити детальний план, щоб покращити шанс проєкту на успіх.

Бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності слугує для визначення зовнішньоекономічних цілей компанії, розробки ефективних стратегій і тактик зростання, створення системи вимірювання продуктивності праці та забезпечення інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю. Крім того, план дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони компанії на міжнародному ринку, а також визначає альтернативні стратегії подолання для забезпечення сталого зростання.

Хоч єдиного стандарту для бізнес-плану не існує, переважно він складається з таких елементів [7]:

1. *Титульна сторінка.* Повинна містити назву та адресу компанії, контактний номер, назву проекту, дату розробки. На сторінці також має бути зазначено, хто написав план.

2. *Зміст.*

3. *Резюме* - це коротка версія плану, яка пояснює, як буде працювати бізнес-ідея, як вона буде організована і як вона буде приносити гроші. Це як звіт, який показують людям, які, можливо, захочуть допомогти або інвестувати в бізнес.

4. *Інформація про компанію.* Від її назви, дати заснування та місцезнаходження до основних показників діяльності. Перш ніж вирішити

5. *Аналіз ринку.* Загалом цей розділ бізнес-плану має вирішальне значення для демонстрації потенціалу підприємства та його здатності ефективно конкурувати на ринку. Для продуктів необхідний вичерпний опис їхніх фізичних характеристик, тоді як для послуг план має висвітлювати потреби, на які він спрямований. Щоб краще зрозуміти ринок, важливо проаналізувати основних конкурентів і оцінити їх сильні та слабкі сторони. Це допоможе підприємству визначити сфери, де воно може виділитися серед конкурентів і захопити більшу

частку ринку. Після опису продуктів або послуг план повинен зосередитися на їх привабливості для клієнтів. Важливо підкреслити унікальні переваги продажу та конкурентні переваги, які відрізняють бізнес від інших на ринку.

6. *Маркетинговий план.* Метою цього етапу є розробка стратегії та підготовка виходу компанії на ринок з урахуванням різних сценаріїв, щоб гарантувати успішний продаж продукту. Це передбачає ретельний розгляд потенційних ризиків, можливостей і загроз, які можуть виникнути на ринку, і розробку плану дій, який дозволить компанії ефективно реагувати на них. Щоб підвищити довіру до маркетингового плану, рекомендується доповнити його додатковими матеріалами, які можуть підтвердити твердження, зроблені в плані. Ці матеріали можуть включати галузеві дослідження або статті, що стосуються продукту чи послуги, що продаються. Важливо переконатися, що визначення потреб ринку є чітким і лаконічним. Ідеї для здійснення продажу також повинні бути добре продуманими та переконливими.

7. *Виробничий план* повинен містити детальну інформацію про виробничий процес, наприклад, опис будівель, обладнання, сировини та необхідної робочої сили. Крім того, він повинен пояснювати технологічні процеси, висвітлювати потенційні бізнес-можливості, а також обговорювати завантаження потужностей і програми контролю якості. Кінцевою метою бізнес-плану є надання дорожньої карти для виробничої діяльності компанії та забезпечення того, щоб кожен аспект виробничого процесу був ретельно продуманий і спланований.

8. *Організаційний план.* Одним з ключових компонентів цього розділу є надання детальної інформації про осіб, які відповідатимуть за керівництво та управління організацією, таких як підприємці, інвестори, члени правління та менеджери. Цей розділ також повинен включати організаційну схему, яка окреслює ієрархію та розподіл обов'язків всередині компанії. Крім того, слід викласти чітку кадрову політику та стратегію, яка пояснює, як фірма планує наймати, навчати та винагороджувати своїх працівників. Це може включати інформацію про пільги та заохочення, які пропонуються співробітникам, що дає уявлення про загальне робоче середовище та культуру організації.

9. *Фінансовий план.* Цей розділ охоплює низку категорій, включаючи прибуток від операційної діяльності, амортизацію, дебіторську та кредиторську заборгованість, інвестиційний дохід та обслуговування кредитів. Також слід враховувати рішення щодо дивідендів та джерел фінансування. Фінансові прогнози можуть допомогти оцінити доходи і витрати компанії за різних фінансових умов і визначити, чи потрібно залучати капітал.

10. *Оцінка ризиків.* Існує кілька типів ризиків, які необхідно враховувати, наприклад, відмова постачальника, зміна попиту і цін, платоспроможність споживачів, зрив проекту, помилки в плануванні та конкуренція. Бажано визначити, які ризики можна застрахувати, і вжити заходів для мінімізації втрат, пов'язаних з комерційними ризиками. Це може включати пошук страхових компаній та планування страхових внесків. Загалом, ретельна оцінка ризиків може допомогти бізнесу краще зрозуміти потенційні ризики, з якими він стикається, і вжити заходів для їх зменшення. При проведенні оцінки ризиків важливо враховувати різні фактори. До них належить рівень ризику, який може залежати від того, чи є підприємство старим або новим, від галузі, в якій воно працює, і від ступеня ризику, пов'язаного з цією галуззю. Ймовірність досягнення очікуваних результатів також є ключовим фактором для аналізу, оскільки це може вплинути на успіх бізнесу [7].

Існують різні стандарти складання бізнес-плану, кожен з яких має різний рівень деталізації, цілі, переваги та недоліки, що потребують адаптації до конкретного бізнесу. Найпоширеніші з них представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Перелік світових та вітчизняних стандартів бізнес-плану

Світові стандарти бізнес-плану	Вітчизняні стандарти бізнес-плану
– метод UNIDO, – методологія ЄБРР, – метод PwC, – метод Ernst & Young, – методологія Deloitte, – методологія KPMG	– МЕРТ (Методичні рекомендації щодо розробки бізнес-плану підприємств), – рекомендації Українського фонду підтримки підприємництва та BFM Group

Складено автором на основі [8]

Далі коротко охарактеризуємо деякі з них [9]:

1. Методологія бізнес-плану KPMG зосереджена на управлінських, ринкових та фінансових прогнозах і може бути змінена відповідно до потреб конкретного бізнесу. Такий підхід особливо корисний при презентації плану зовнішнім зацікавленим сторонам.

2. Методологія Ernst & Young підкреслює важливість включення інформації про ринок, управлінську команду та фінансовий вплив бізнес-моделі. Хоча універсального формату не існує, логічна послідовність має вирішальне значення для ефективної комунікації ідей, переваг та результатів.

3. Методологія UNIDO передбачає збір детальної інформації для прогнозування грошових потоків та оцінки проекту за допомогою кількісних показників. Цей підхід найкраще підходить для підприємств, які працюють у добре відомих галузях і де засновники мають доступ до значної кількості відповідних даних. Вони можуть використовувати конкурентів або існуючі бізнес-одиниці як приклади для прийняття рішень.

4. Методологія Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) схожа на методологію UNIDO, але її основна увага зосереджена на ретельному дослідженні та описі внутрішньої роботи бізнесу. Методологія ЄБРР спрямована на виявлення прихованих фінансових можливостей і передбачає аналіз усіх потоків доходів і витрат через звіти, звіти про прибутки і збитки та фінансові потоки. Ця модель є особливо корисною для підприємств у галузях, де доступ до необхідних даних є складним. Однак, щоб бути ефективною і точною, вона вимагає доступу до бухгалтерської інформації від існуючого бізнесу в тій же галузі або глибокого розуміння внутрішньої структури та фінансової інформації конкурентів.

5. Методологія Deloitte підкреслює важливість створення бізнес-плану, який точно відображає поточний стан, потреби та майбутні перспективи бізнесу. Це передбачає визначення та аналіз сильних і слабких сторін бізнесу. Цей підхід особливо корисний для бізнесу, орієнтованого на нові технології або інноваційні продукти/послуги, які потребують інвестицій.

6. Методологія PwC надає пріоритет збору галузевої інформації та використанню реальних ринкових даних для написання бізнес-плану. В результаті виходить стислий план з розділами, які є загальноприйнятими і підходять для стартапів.

7. Метою створення у 2006 році Міністерством економіки України Методичних рекомендацій з розробки бізнес-планів є надання підприємствам чіткого та послідовного підходу до створення своїх планів. Ці рекомендації ґрунтуються на світовому та місцевому досвіді розробки бізнес-планів і слугують ресурсом, який підприємства можуть використовувати при створенні як короткострокових, так і довгострокових планів розвитку. Мета - надати методологічну підтримку, щоб підприємства могли скласти ефективний план свого розвитку. Структура запропонованого Міністерством плану є близькою до типової [9].

Експортний план — це комплексна стратегія, розроблена для продажу товарів або послуг на зовнішніх ринках. Цей план має прояснити вибір ринку, зроблений після проведення його ретельного дослідження, цілі та заходи, які будуть вжиті для їх досягнення.

Мета – оцінити перспективи організації на успіх на зовнішньому ринку.

Експортний план є важливим інструментом, який демонструє відданість підприємства його бізнес-цілям, а також надає фінансовим установам, інвесторам і партнерам впевненість щодо практичності та здійсненності планів.

План експорту повинен містити вичерпне пояснення причин бажання компанії експортувати та переваг, які це їй принесе. Він також має включати детальний опис продукту чи послуги, підкреслюючи, що робить їх унікальними та відрізняє їх від конкурентів.

Необхідно визначити цільові ринки та пояснити їх вибір. Необхідно визначити стратегію збуту, обрати шлях виходу на ринок, а також надати операційні дані, такі як інформація про транспортування, мито та ліцензування. Нарешті, слід встановити цілі для плану та визначити методи вимірювання прогресу в їх досягненні [10].

Висновки до розділу 1.

У першому розділі роботи була надана характеристика зовнішньоекономічної діяльності підприємств молочної галузі.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємство має керуватися її основними принципами, які зазначені в міжнародних та національних документах. Принципи, зазначені в законодавстві України, узгоджуються з міжнародними поглядами на економічний розвиток.

Характерною моделлю ЗЕД для молочних підприємств є торгівля товарами, як сировинними, так і готовими. На розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства впливають різноманітні фактори, які можна поділити на науково-техніко-технологічні, адміністративно-економічні, соціально-демографічні, географічні, екологічні та політичні.

Особливостями зовнішньої торгівлі молочною продукцією є скорочення динаміки її росту, переважання довгострокових партнерських відносин над одноразовими поставками, увага до безпечності продукції, монополія на ринку, участь держави у торгівлі, ріст обсягів внутрішньогалузевої торгівлі, дефіцит робочих кадрів.

Вибираючи нові ринки для входу, важливо враховувати такі фактори, як розмір і потенціал зовнішнього ринку, потенційні проблеми, які можуть виникнути, ринкові умови, культурні особливості та товари-аналоги, що вже є на цьому ринку, сильні та слабкі сторони компанії.

Успіх експортної діяльності залежить від різних факторів, серед яких вирішальним є добре спланована стратегія та план зовнішньоекономічної діяльності. Існують різні методології створення бізнес-плану, структуру яких необхідно адаптувати відповідно до конкретного бізнесу. Українські бізнес-плани страждають від недостатньої конкурентоспроможності через неправильний підхід до планування, нехтування нефінансовими блоками та недостатню увагу до аналізу ризиків. Розробка плану необхідна, щоб збільшити шанси проекту на успіх.

2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ “ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ”

2.1. Загальна характеристика та аналіз результатів діяльності ТДВ “Золотоніський маслоробний комбінат”

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» входить у групу компаній «Молочний Альянс». Для початку коротко розглянемо діяльність Групи, адже підприємства, що входять до її складу, притримуються спільної філософії та мають централізоване управління.

АТ «Молочний Альянс» бере свій початок з 2000 року, коли було придбано декілька виробничих підприємств. Ці організації були об’єднані в 2006 році в холдингову компанію з початковим капіталом близько 24 млн грн, більшу частину якого становили довгострокові фінансові інвестиції [11].

АТ «Молочний Альянс» на даний момент є добре розвиненою компанією з високоорганізованою структурою фінансів, закупівель, маркетингу, виробництва, логістики та управління продажами, яка є централізованою.

Група складається з різних підприємств, які спеціалізуються на виробництві сиру, незбираного молока та кисломолочної продукції. Крім того, є компанії, які зосереджені на зборі та переробці молока та молочних продуктів, а також на продажу цих продуктів як на внутрішньому ринку України, так і за кордоном.

Група орієнтована на благополуччя своїх споживачів, що впливає на здоров'я всієї нації. Віддає перевагу використанню натуральних інгредієнтів і підтримці високих стандартів якості своєї продукції. Фактично, усі основні заводи сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000 і HACCP для контролю та управління якістю. Ця сертифікація дозволяє підприємствам групи відповідати вимогам сучасного ринку [11].

Філософія компанії робить великий акцент на командній роботі, глибокій відданості досконалості, пріоритетності цілей. Компанія завжди прагнула надавати продукти та послуги найвищої якості, і це було ключовим фактором задоволеності та лояльності клієнтів.

Група компаній «Молочний Альянс» приділяє велике значення екології та охороні навколишнього середовища. За останні роки компанія інвестувала мільйони доларів у будівництво нових очисних споруд для Баштанського сирзаводу та Золотоніського маслозаводу. Крім того, на Пирятинському сирзаводі провели реконструкцію існуючих потужностей і впровадили установки нанофільтрації для запобігання потраплянню сироватки у стоки заводу [11].

Говорячи про соціальні ініціативи, то «Молочний Альянс» активно займається просуванням різноманітних соціальних, медичних, гуманітарних та творчих проєктів. Вона також присвятила себе допомозі дитячим будинкам і спортивним клубам, і щорічно жертвує на ці цілі близько мільйона гривень. У 2018 році відомий бренд «Яготинське» уклав партнерські відносини з благодійною організацією «Таблеточки». Ця співпраця стала початком щорічної ініціативи зі збору коштів на закупівлю ліків для онкохворих дітей у регіональних онкологічних центрах країни [11].

Отже, «Молочний альянс» є об’єднанням сучасних, високотехнологічних підприємств молокопереробної галузі, які не лише є успішними з виробничої точки зору, але й приділяють велику увагу корпоративний соціальній відповідальності.

Далі зосередимося на аналізі діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Золотоніський маслозавод є одним з провідних підприємств молокопереробної галузі України. Він був заснований ще в 1932 році і спочатку виробляв тільки масло з добовою продуктивністю 400 кг. Однак справжній розквіт підприємства припав на 1970-ті роки. У 2000 році Золотоніський маслоробний завод увійшов до складу ГК «Молочний Альянс» [12].

З 2006 року компанія трансформувалася і почала виробляти тверді сири. У результаті Група інвестувала у розвиток виробництва за цей період понад 80 млн грн. Завдяки встановленню в 2006 році нової технологічної лінії з виробництва твердих сирів, Золотоніський маслоробний завод став передовим підприємством з повністю автоматизованим процесом [12].

Основні відомості про підприємство наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про підприємство

Код ЄДРПОУ	00447824
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ
Юридична адреса	19700, Черкаська область, місто Золотоноша, вулиця Галини Лисенко, будинок 18
Директор	Решетняк Сергій Андрійович
Види діяльності	Основний: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру Інші: 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами

Джерело: [13]

Організаційний фактор. Організаційну структуру підприємства зображено на рисунку 2.1

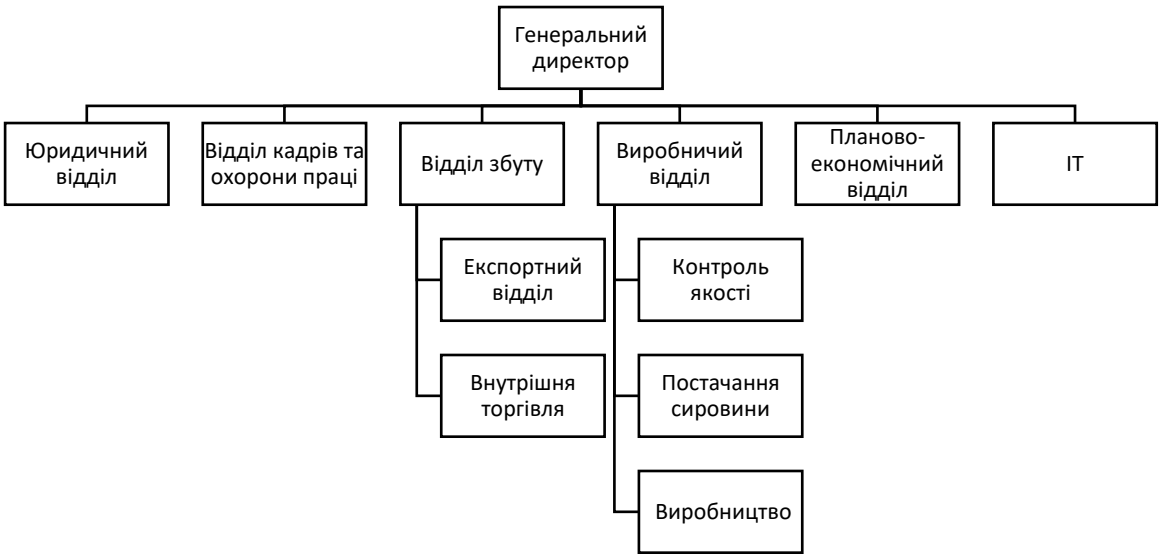


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Побудовано автором на основі [14]

Товариство з додатковою відповідальністю передбачає солідарну відповідальність усіх учасників, тобто вони несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства своїм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до вартості їхніх внесків до статутного капіталу. У разі банкрутства одного з учасників його відповідальність за зобов'язаннями товариства розподіляється між іншими учасниками пропорційно до розміру їхніх внесків до статутного капіталу [15].

Кадровий фактор. Середня кількість працівників на підприємстві у 2020 році складала 533 осіб, у 2021 році вона склала 512 осіб, а у 2022 - 493 особи [14, 16, 17]. Всього з 2020 року кількість працівників скоротилася на 40 осіб або на 7,5%. Це зумовлено як підвищенням рівня автоматизації виробництва, так і зменшенням обсягів виробництва.

На підприємстві вища частка чоловіків (57%). В освітній структурі персоналу підприємства переважає чисельність працівників, які мають базову та загальну середню освіту. Але протягом 2020-2022 років чисельність працівників із цим освітнім рівнем зменшилася на 5%, натомість виросла частка співробітників з середньою спеціальною освітою.

Заохочення працівників відбувається шляхом преміювання, видачі продуктових наборів за собівартістю. Навчання забезпечується у вигляді тренінгів та курсів, деякі з них проводяться безпосередньо на підприємстві. Середня заробітна плата знаходиться на рівні з середньою заробітною платою у регіоні.

Маркетинговий фактор. Маркетингове управління Групи здійснюється централізовано. Золотоніський комбінат має стратегію диференціації, яка зосереджується на його здатності виробляти унікальну продукцію. Це пояснюється тим, що компанія працює на монопольно конкурентному ринку, який сприяє такому підходу.

Для досягнення поставлених цілей компанія використовує цінову стратегію, яка зосереджена на зв'язку між якістю продукції та її вартістю. Золотоніський маслоробний комбінат виробляє продукцію під різними торговими марками Групи.

«Златокрай» - є загальновизнаною в Черкасах регіональною торговою маркою, що відповідає за виробництво твердих сирів та масла. ТМ «Златокрай» набула популярності не лише в межах України, а й успішно вийшла на декілька міжнародних ринків. Це основна торгова марка, під якою виготовляється продукція підприємства [18]. На рисунку 2.2 зображено її логотип.

Рисунок 2.2 – Логотип торгівельної марки «Златокрай»

Джерело: [18]

«Пирятин» - своїм успіхом торгова марка завдячує поєднанню багатих сирних традицій, багаторічного досвіду та професійної майстерності та щирої відданості улюбленій справі. Ця унікальна суміш дозволила їм створити репутацію провідного бренду в сирній промисловості [18].

Хоча переважна більшість продукції виробляється саме на Пирятинському сироварному заводі, але свій вклад приносить і Золотоніський комбінат. У 2018 році український сирний бренд «Пирятин» зазнав значних змін, зокрема оновленого дизайну та нової комунікаційної стратегії, спрямованої на створення культу сирної продукції. Також бренд має власну сторінку на Фейсбук [18].

«Славія» - під цією ТМ випускається сир та ціла низка цільномолочних продуктів. Успіх «Славії» можна пояснити її прагненням надавати продукцію найвищої якості, яка відповідає потребам і вподобанням клієнтів. Відданість бренду інноваціям і задоволенню клієнтів допомогла йому випередити конкурентів і зберегти позиції лідера ринку. Загалом торгова марка «Славія» є синонімом якості, надійності та задоволеності покупців, що робить її найкращим вибором серед споживачів [8].

«Молочний альянс» - виробництво різноманітної продукції для потреб харчової промисловості, в тому числі сухого знежиреного та незбираного молока, демінералізованої сироватки, а також монолітного масла [18].

Виробничий фактор. Проєктна потужність ТДВ «Золотоніський маслокомбінат» становить: 480 тонн молока на добу, 27 тонн сиру твердого на добу, 30 тонн сухого молока та сухої сироватки на добу, 16 тонн вершкового масла на добу [17].

Асортимент молочної продукції Золотоніського молокозаводу набув величезної популярності як в Україні, так і за її межами. Серед найменувань продукції, що виробляється на заводі зараз [17]:

- сири тверді різних форматів;
- сири м’які вагові та фасовані;
- білково-жировий продукт;
- сухе цільне молоко;
- сухе знежирене молоко;
- суха молочна сироватка демінералізована;
- масло солодковершкове [17].

На ТДВ «Золотоніський маслопереробний завод» впроваджено інтегровану систему управління безпечністю харчових продуктів для забезпечення виробництва безпечної та якісної харчової продукції. Ця система сертифікована та відповідає вимогам міжнародного стандарту FSSC 22000 версія 5 та ДСТУ ISO 22000:2019 [17].

Крім того, ТОВ «Центр сертифікації Халяль Глобал Україна» та Kascert international підтверджують, що ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» виробляє молочну продукцію, яка відповідає вимогам HALAL [17].

Обсяги виробництва основних видів продукції за 2021-2022 рік подані у таблиці 2.2.

Отже, протягом 2020-2022 років відбулося зменшення виробництва у натуральній формі у 1,6 рази.

Таблиця 2.2 – Обсяги виробництва основних видів продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2020-2022 рр.

Основні види продукції	**У натуральній формі, т**			**У грошовій формі (тис. грн)**			**У відсотках до всієї виробленої продукції**		
	2022 р.	2021 р.	2020 р.	2022 р.	2021 р.	2020 р.	2022 р.	2021 р.	2020 р.
Сир твердий	936,1	117,6	117,68	145370,7	15941	14738,25	13,9	0,9	0,8
Масло вершкове	1798	2317,7	3075,01	318059,2	305708	412018,79	30,5	18,1	20,78
Сирний продукт	3208,5	6718,2	6026,53	387310,5	528950	400401,54	37,1	52,4	40,73
Суха молочна сироватка	2203,7	3415,3	3638,87	85061,5	102993	84531,65	8,1	26,6	24,59
Всього	9053,3	12572,5	14496,1	1044324	953843	1010718,4	100	98	97,97

Розраховано автором на основі [14, 16, 17]

Зміна структури виробництва з 2020 по 2022 рік для наочності представлена на рисунку 2.3.

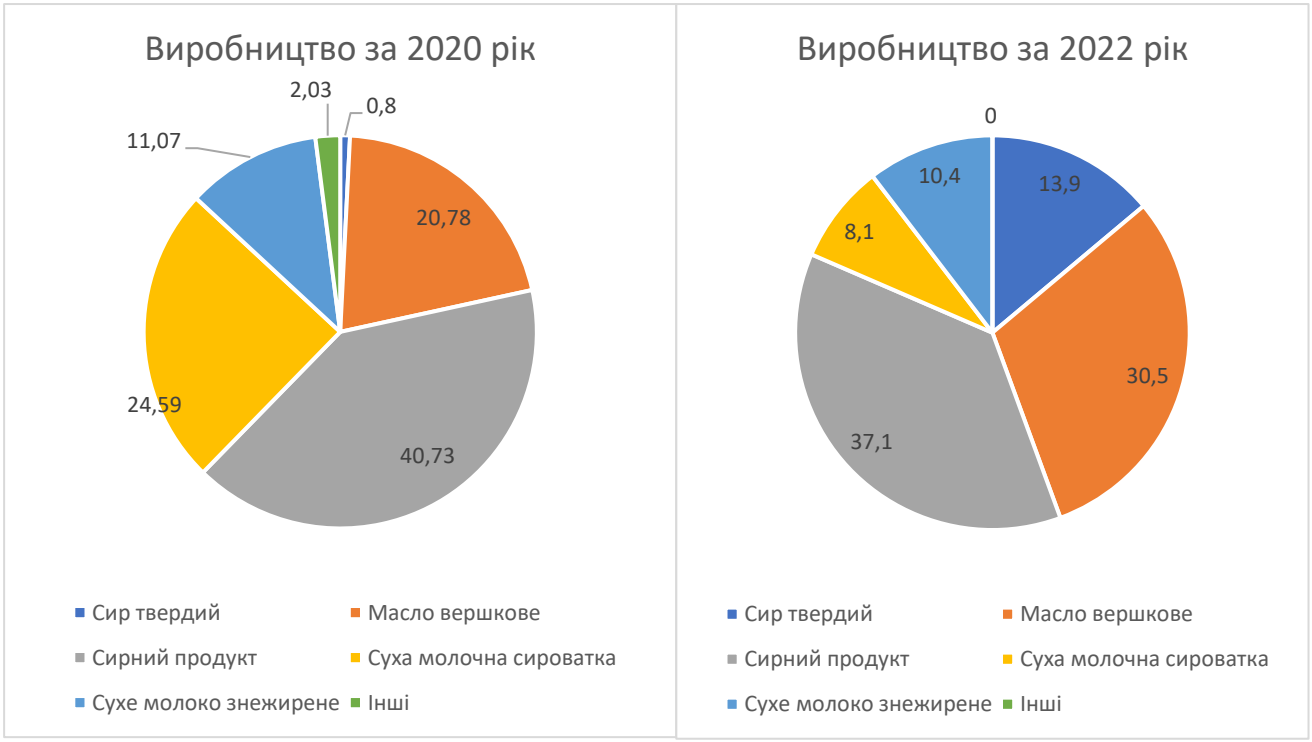


Рисунок 2.3 - Зміна структури виробництва основних видів продукції за 2020-2022 роки

Складено на основі [14, 16, 17]

Отже, за 2020-2022 рр. збільшилося виробництво сиру твердого (майже у 8 разів в натуральному порівнянні). За усіма іншими категоріями відбулося суттєве скорочення виробництва: масло (-41,5%), сирний продукт (-46,8%), суха молочна сироватка (-55%), суха молочна сироватка (-39,4%), молоко сухе знежирене (-44,6%). При цьому найбільше відрізняються показники 2021-2022 років, що зумовлене початком широкомасштабного вторгнення у 2022 році.

Фінансовий фактор. Незважаючи на вторгнення Російської Федерації на територію України, Товариство сповнене рішучості продовжувати свою діяльність, виплачуючи зарплату своїм працівникам, дотримуючись своїх обов'язків та виконуючи свої фінансові зобов'язання. Однак на фінансове становище компанії може вплинути негативно кілька обставин.

По-перше, активам компанії загрожує збиток через постійні ракетно-артилерійські удари російських збройних сил по Україні. По-друге, через активні військові дії в кількох регіонах України компанія тимчасово не може постачати свою продукцію споживачам у небезпечних районах, що скорочує ринок збуту та потенційно впливає на доходи компанії. По-третє, через війну суттєво постраждали логістичні шляхи, що негативно впливає на обсяг збуту та, відповідно, дохід підприємства. У таблиці 2.3 наведено основні економічні показники діяльності підприємства за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.3 – Основні економічні показники діяльності підприємства за 2020-2022 роки, тис. грн

Стаття	Рік						
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
				Абс. відх.	Відн. відх.	Абс. відх.	Відн. відх.
Чистий дохід	999 229	1 167 032	1 165 371	167 803	16,8	-1 661	-0,1
Собівартість реалізації	891 411	1 120 277	976 877	228 866	25,7	-143 400	-12,8
Валовий прибуток	**107 818**	**46 755**	**188 494**	**-61 063**	**-56,6**	**141 739**	**303,2**
Інші операційні доходи	57 440	8 608	106 845	-48 832	-85,0	98 237	1141,2
Адміністративні витрати	18 028	19 352	21 172	1 324	7,3	1 820	9,4
Збутові витрати	24 906	32 298	51 996	7 392	29,7	19 698	61,0

Продовження таблиці 2.3

Інші операційні витрати	21 903	18 819	54 583	-3 084	-14,1	35 764	190,0
Операційний прибуток	**100 421**	**-15 106**	**167 588**	**-115 527**	**-115,0**	**182 694**	**-1209,4**
Інші фінансові доходи	1 364	1 165	511	-199	-14,6	-654	-56,1
Інші доходи	56 342	316	146	-56 026	-99,4	-170	-53,8
Фінансові витрати	29 100	17 612	19 254	-11 488	-39,5	1 642	9,3
Інші витрати	57 508	1	18	-57 507	-100,0	17	1700,0
Прибуток до оподаткування	**71 519**	**-31 238**	**148 973**	**-102 757**	**-143,7**	**180 211**	**-576,9**
Чистий фінансовий результат	**71 519**	**-31 238**	**127 877**	**-102 757**	**-143,7**	**159 115**	**-509,4**

Складено на основі [14, 16, 17]

Як бачимо, не зважаючи на початок повномасштабної війни, підприємство стало прибутковим у 2022 році, збільшивши чистий фінансовий результат майже у 6 разів порівняно з 2021 роком. Хоч чистий дохід від реалізації у 2022 значно не змінився, порівнюючи з 2021, але зменшилися її собівартість. Зазначимо, що у структурі собівартості реалізованої продукції найбільшу вагу мають витрати на сировину (64,4% у 2022 році) та транспортно-заготівельні витрати (5% у 2022 році) [17].

Зменшення собівартості пояснюється зменшенням обсягу виробництва у 2022 році, але підприємству вдалося підвищити дохід за рахунок росту цін реалізації продукції.

Далі розрахуємо основні показники ліквідності та зобов’язань підприємства на кінець 2022 року. Результати розрахунків занесемо у таблицю 2.4.

Коефіцієнт загальної ліквідності, який також відомий як коефіцієнт покриття, вказує на ступінь покриття поточних зобов'язань поточними активами, тим самим вказуючи на те, наскільки кредитор захищений від збитків у результаті невиконання умов кредитної угоди. Надмірно високе значення коефіцієнта може свідчити про те, що кошти залишаються невикористаними на рахунку [19]. Щодо Золотоніського комбінату, то коефіцієнт 1,26 свідчить про ефективне управління коштами.

Таблиця 2.4 – Основні показники ліквідності підприємства на кінець 2022 року

Назва показника	**Порядок розрахунку показника**	**Розрахунок у числових значеннях (тис. грн)**	**Оптимальне значення**	**Чи відповідає оптимальному значенню**
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи/поточні зобов'язання	1044 012/830 063 = 1,26	>1	Так
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи-запаси)/поточні зобов'язання	(1 044 012 - 242 003) / 830 063 = 0,97	0,6-0,8	Вище норми
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти/поточні зобов'язання	225 609/830 063 = 0,27	0,2-0,35	Так

Розраховано автором на основі [17]

Коефіцієнт швидкої ліквідності - це фінансовий показник, який оцінює ймовірність погашення короткострокових боргів під час кризи. Припускається, що запаси не матимуть цінності в цьому сценарії [19]. У досліджуваного підприємства цей показник дещо вище норми, що свідчить про нижчий фінансовий ризик та наявні можливості щодо залучення додаткових коштів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найсуворішим показником фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт вимірює, наскільки компанії вдасться зібрати кошти для оплати короткострокових зобов'язань [19] . У нашому випадку коефіцієнт 0,27 означає, що, за необхідністю, компанія зможе погасити 27% своїх короткострокових боргів.

2.2. Дослідження експортної діяльності ТДВ "Золотоніський маслоробний комбінат"

Підприємство є експортно орієнтованим. Для того, щоб дати оцінку його експортній діяльності, спершу дослідимо загальну ситуацію, яка склалася на зовнішньому ринку молочної продукції для українських підприємств.

Ситуація до повномасштабного вторгнення. До початку війни в 2014 році українські молочники не були особливо стурбовані пошуком нових ринків збуту за

межами СНД. Основна увага була зосереджена на торгівлі з Росією, яка значною мірою покладалася на імпортні молочні продукти. Однак коли Росія анексувала Крим і почала окупацію Донбасу, вона оголосила торгову війну Україні [20]. У результаті Україна втратила ринок збуту в Росії, і виробникам довелося змінити підхід до асортименту (рис. 2.4) та географії (рис.2.5) експорту.

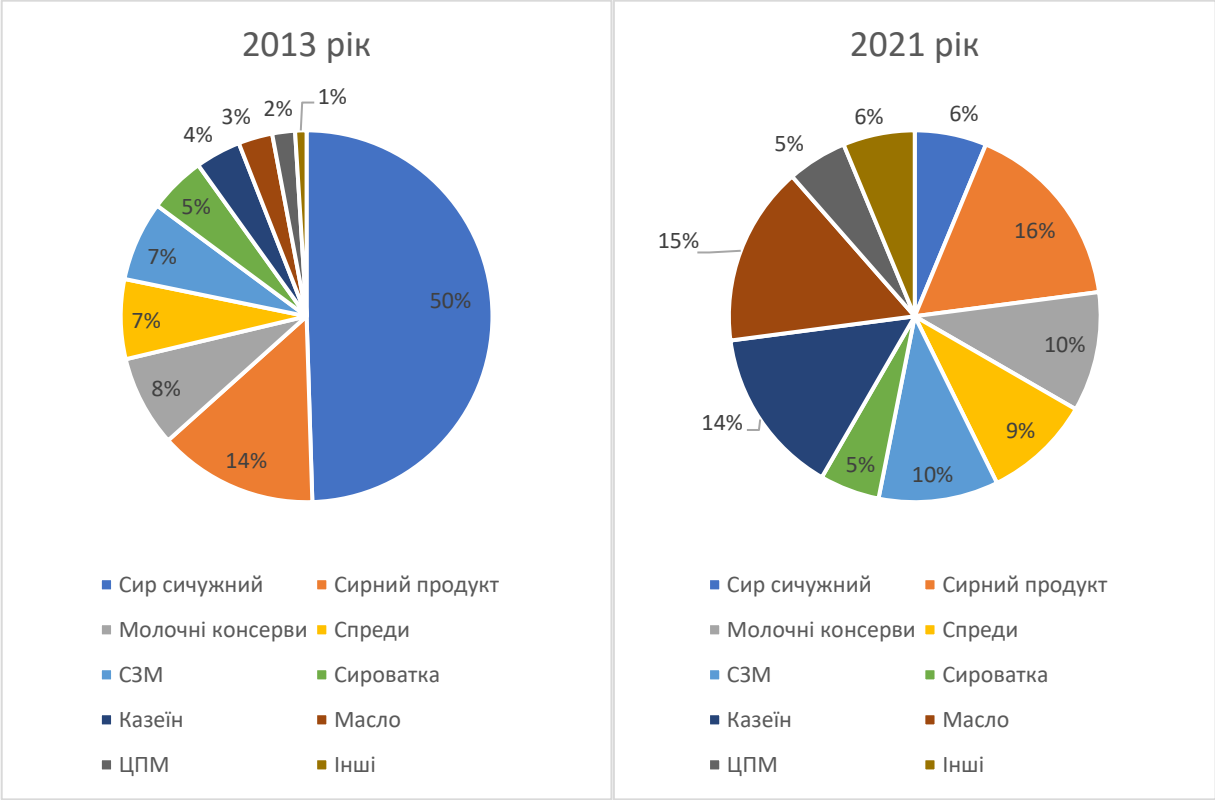


Рисунок 2.4 - Структура експорту українських молокопродуктів в грошовому виразі у 2013 та 2021 роках

Складено на основі [21]

Раніше основним напрямком були сир і сирна продукція, більшість продажів припадала на Росію. Однак знайти шляхи збуту цієї продукції за межами СНД було складно. Український сир не міг конкурувати на світових ринках ні за якістю, ні за ціною. Тому виробники переключилися на альтернативні молочні продукти, такі як масло, сухе знежирене молоко, казеїн [21].

Коли Росія перестала купувати українську молочну продукцію, її продовжували купувати інші країни пострадянського простору. Ще у 2021 році понад половина українського експорту молочної продукції припадала на країни

пострадянського простору (виключаючи країни, які тепер знаходяться в ЄС) на суму 184 мільйони доларів США (рис. 2.5) [21].

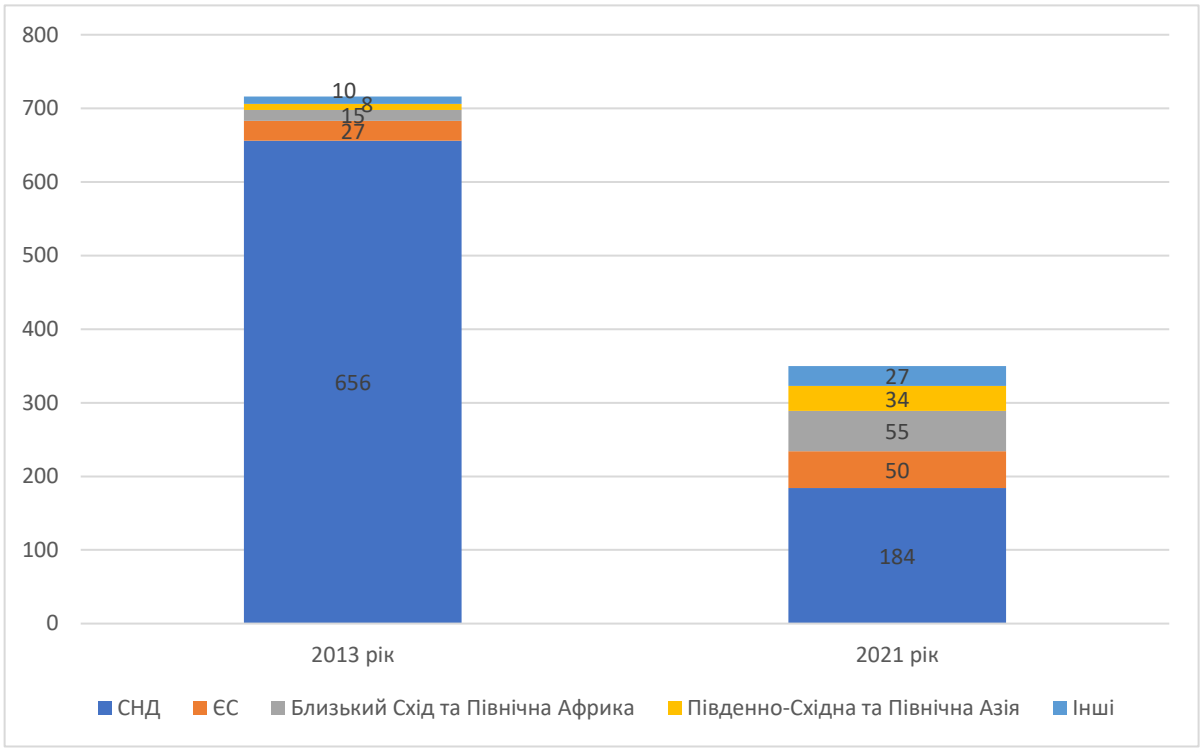


Рисунок 2.5 - Зміна географії експорту українських молочних продуктів у 2021 році порівняно з 2013 у мільйонах доларів США

Складено на основі [21]

Хоча вже спостерігалося збільшення експорту до Близького Сходу, Південно-Східної та Північної Азії. До ЄС було продано продукції лише на 50 мільйонів доларів США, в основному технічного казеїну.

Ситуація після початку повномасштабного вторгнення. 2022-2023 роки значно відрізняються від усіх попередніх, і це стосується не лише молочної галузі України. По всьому світу панує інфляція та швидке зростання вартості енергоресурсів, а наслідки пандемії COVID-19 зберігаються. Крім того, призупинилося зростання виробництва молока та очікуються зміни в географії міжнародної торгівлі молочною продукцією, що може призвести до скорочення її обсягів. Усі ці фактори сприяли безпрецедентному зростанню індексу світових цін на молочну продукцію, який у квітні 2022 року досяг найвищої позначки за вісім років [20].

Війна, що триває в Україні, серйозно вплинула на експорт молочної продукції країни. Налагоджені ланцюги поставок на традиційні ринки постраждянських країн були порушені, що унеможливило транспортування товарів через українські морські порти у віддалені країни.

Україна втрачає ринки в Центральній Азії та на Кавказі через триваючі воєнні дії. Навіть експорт до країн Південно-Східної та Північної Азії та Африки, куди раніше відправлялися значні обсяги сухого молока, сироватки та масла, став складним завданням. Таким чином, українським виробникам довелося продавати свою продукцію за цінами, нижчими від світових, незважаючи на сприятливу ринкову кон'юнктуру, а у першому кварталі 2022 року суттєво скоротити зовнішні продажі [21].

Протягом літа 2022 року у зовнішній торгівлі відбулися значні зміни. Завдяки спільним зусиллям українських виробників, трейдерів та державних установ було розроблено нові варіанти логістики, що призвело до значного зростання експорту.

Молочна промисловість, зокрема фермери, мають за що подякувати країнам ЄС, оскільки вони спростили транспортування товарів через свої кордони та дозволили поставкам продуктів до Європи без будь-яких обмежень чи додаткових зборів. На експортну активність вплинули і загальні настрої, що панували на ринку. У Європейському Союзі протягом перших трьох кварталів 2022 року помітно подорожчали молочні продукти, але різко скоротилися у третьому кварталі 2022 року [22].

У сприятливий період 2022 року українські експортери змогли скористатися обставинами, що склалися на ринку ЄС. У результаті експорт масла з країни значно зріс порівняно з довоєнним роком і вийшов на лідируючі позиції постачальника цього товару до ЄС. Цей успіх можна пояснити розумною бізнес-стратегією та зусиллями українських експортерів у використанні сприятливих ринкових умов [22].

Попит Китаю на молочну продукцію має значний вплив на світову торгівлю, включно з українським експортом. Через пандемію Китай запровадив обмеження

щодо населення, що призвело до скорочення закупівель молочної продукції та сплеску пропозиції на світовому ринку. Це, в свою чергу, сприяло падінню цін, що негативно вплинуло на експорт українського сухого молока. У вересні 2022 року обсяги експорту СЗМ з України досягли історичного максимуму за останні сім років, але ця тенденція була короткочасною, оскільки з'явилася після спаду, який спостерігався на світовому ринку [22].

В цілому, обсяг експорту молокопродуктів за 2022 рік зріс, порівняно з 2021 роком з 350 до 420 млн доларів США, а виручка від експорту дорівнювала 251 млн дол., збільшившись на 41 % відносно 2021 року. Товарну та географічну структуру експорту у 2022 році представлено на рисунку 2.6.

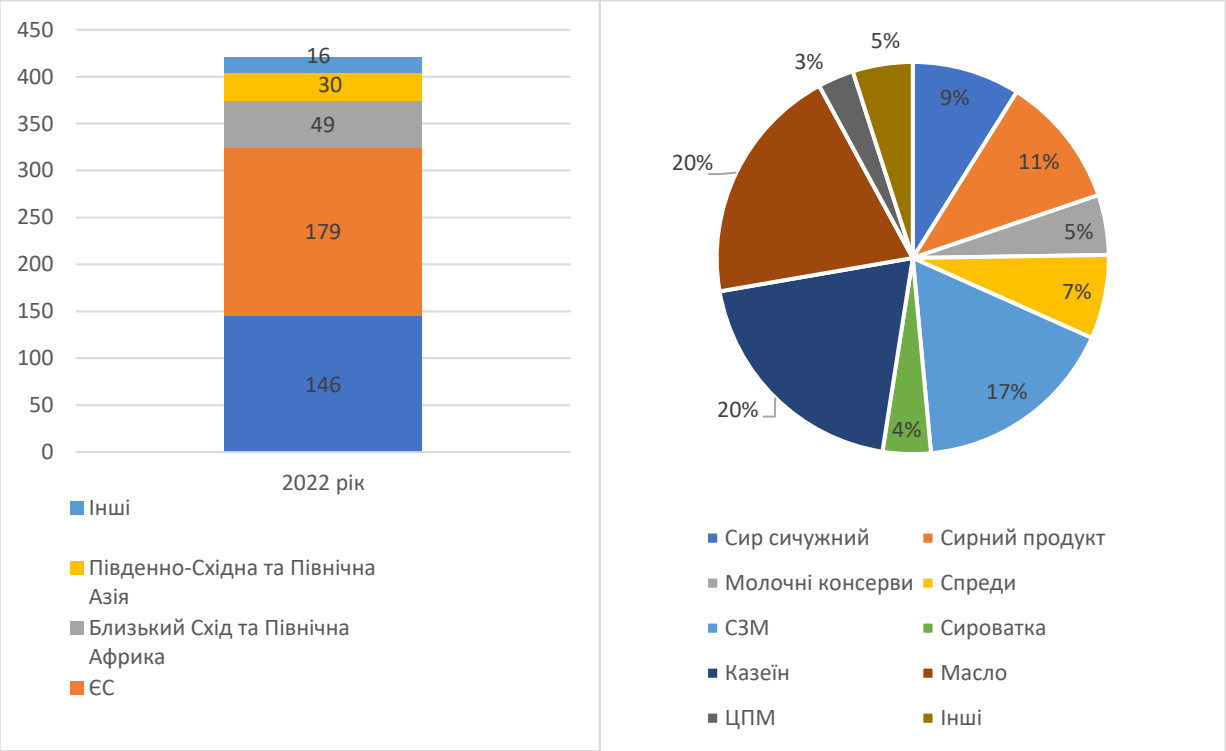


Рисунок 2.6 – Товарна (у відсотковому відношенні вартості) та географічна (у мільйонах доларів США) структура експорту українських молокопродуктів у 2022 році

Складено на основі [20,21]

У 2022 році Україна зіткнулася з логістичними проблемами та відкрила нові шляхи торгівлі з країнами Європейського Союзу, в результаті чого чотири країни ЄС увійшли до 10 найбільших імпортерів української молочної продукції. Польща виявилася найбільшим імпортером із значною часткою 27% усіх продажів, тоді як

Нідерланди, Німеччина та Литва отримали меншу частку продукції. Проте торговельні відносини України з Казахстаном і Молдовою залишалися помітними, оскільки на них припадало по 13% від загального експорту країни.

Окремо варто виділити Ізраїль та Китай, які обидві незмінно входили до десятки найбільших імпортерів молочної продукції з України, навіть до 2022 року. Це підкреслює важливість молочної промисловості України для задоволення їхніх потреб [22].

Попереднього року Польща займала перше місце за закупівлею українських молочних продуктів, таких як масло, сухе молоко та казеїн. Крім того, значна кількість сиру, а саме третина від загального виробленого сиру, експортувалася до Польщі. Казахстан є основним споживачем українських сирів, а Нідерланди також виявили значний інтерес до українського масла, казеїну, сухого молока та сиру. Німеччина є великим імпортером українського казеїну, а Азербайджан і Грузія виявили апетит до українського масла, сухого молока та молочних консервів. Ізраїль нещодавно приєднався до списку ключових імпортерів, насамперед через закупівлю вершкового масла та сухого молока, тоді як Китай лідирує з точки зору імпорту сироватки [22].

Тепер проаналізуємо детально ситуацію з експортом на підприємстві. За 2022 рік із загального обсягу реалізованої продукції поставки на експорт становили 57.79 %. або 671 946 тис. грн. У 2021 році цей показник був на межі 52,48 % або 612 501 тис. грн, а у 2020 році - 44,9 % або 449 124 тис. грн [16, 17, 23]. Тобто, з кожним роком частка експортованої продукції у обсязі реалізації в грошовому вимірі збільшується і зараз переважає за обсяг реалізації на внутрішньому ринку.

Проаналізуємо зміни в структурі експорту підприємства до та після початку повномасштабного вторгнення. Географічну структуру експорту за 2020-2021 роки у відсотковому відношенні представлено на рисунку 2.7.

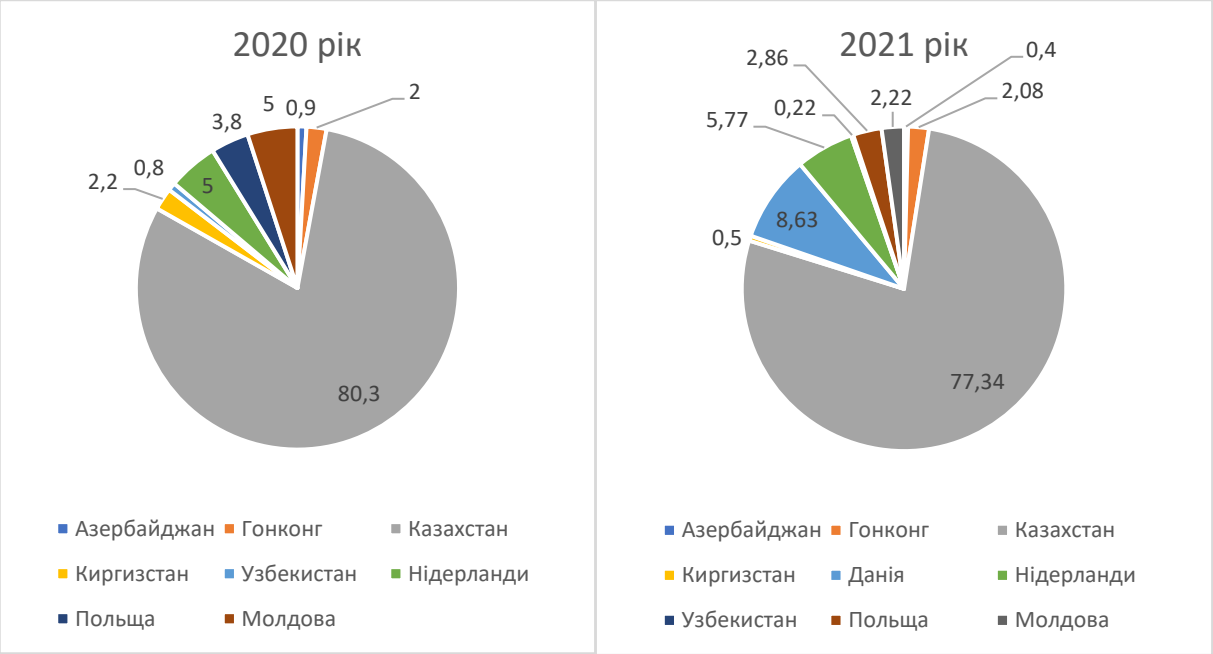


Рисунок 2.7 – Географічна структура експорту продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» у 2020-2021 роках

Складено на основі: [16, 23]

Валова частка експорту здійснювалася в пострадянські країни, особливо Казахстан, загальна частка цих країн в експорті становила 89,2% у 2020 році та 89,1% у 2021. З початком повномасштабної війни географія експорту зазнала суттєвих змін (рис. 2.8).

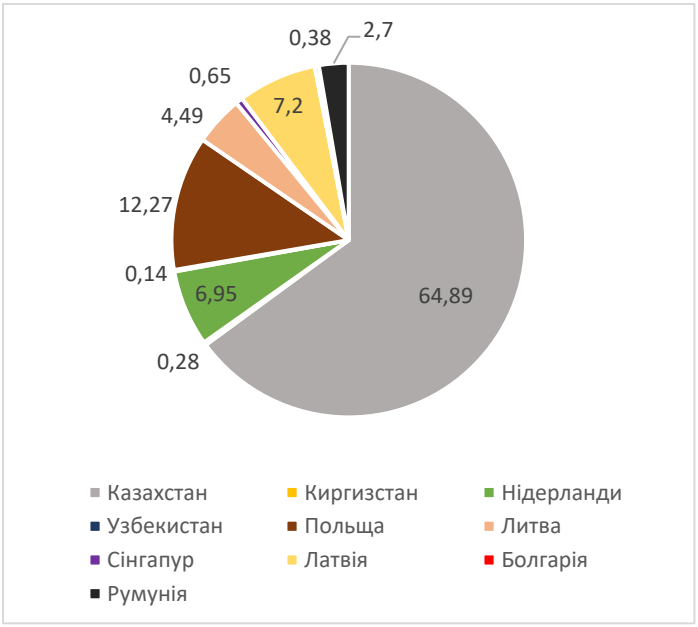


Рисунок 2.8 – Географічна структура експорту продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» у 2022 році

Складено на основі [17]

Серед країн-імпортерів через складнощі з логістикою відчутно зменшилася частка пострадянського блоку (не враховуючи Литву та Латвію) - 68,4%, натомість збільшилася кількість країн ЄС.

Найбільшими імпортерами продукції підприємства у 2022 році стали Казахстан (зменшення частки експорту на 12,45% порівняно з 2021 роком), Польща (+9,41%), Латвія (+7,2%), Нідерланди (+1,18%).

В цілому, збільшення частки європейських країн та зменшення частки пострадянських (окрім тих, які наразі у ЄС), відповідає загальним тенденціям експорту молокопродуктів з України. Варто сказати, що підприємство одним з перших отримало дозвіл на експорт продукції до ЄС ще у 2016 році.

У таблиці 2.5 вказано дохід за категоріями продукції, який підприємство отримало у 2020-2022 роках на зовнішньому ринку.

Таблиця 2.5 – Дохід підприємства на зовнішньому ринку за сегментами продукції у 2020-2022 роках

Сегмент продукції	**Дохід підприємства на зовнішньому ринку, тис. грн**			**2021/2020**		**2022/2021**	
	Дохід у 2020 році, тис. грн	**Дохід у 2021 році, тис. грн**	**Дохід у 2022 році, тис. грн**	**Абс. відх.**	**Відн. відх.**	**Абс. відх.**	**Відн. відх.**
Масло	31439	33913	90363	2474	7,9	56450,3	166,5
Сухе знежирене молоко	14102	51 694	56981	37592	266,6	5287,0	10,2
Сир твердий	1617	546	29868	-1071	-66,2	29322,0	5370,3
Суха молочна сироватка	25420	48 987	77489	23567	92,7	28501,8	58,2
Сирний продукт твердий	376546	477 361	417245	100815	26,8	-60116,1	-12,6
Всього	449 124	612 501	671 946	163377	36,4	59445,0	9,7

Розраховано автором на основі [16, 17, 23]

Отже, серед усіх сегментів, найбільший дохід у 2022 році підприємство отримало від експорту сирного продукту, сухої молочної сироватки та масла.

Розглянемо експорт сегментів продукції відносно країни-імпортера у 2022 році (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Імпортери продукції підприємства за товарними сегментами у 2022 році

Країна-імпортер	**Дохід товарного сегменту, тис. грн**					**Частка країни в експорті, %**
	Масло	Сухе знежирене молоко	Сир твердий	Суха молочна сироватка	Сирний продукт твердий	
Казахстан			21805		414288	64,9
Киргизстан					2016	0,3
Нідерланди	18680			28020		6,95
Узбекистан					941	0,14
Польща	32979			49469		12,27
Литва		30238				4,5
Сінгапур		4368				0,65
Латвія	38704	9676				7,2
Болгарія			2621			0,39
Румунія		12700	5443			2,7
Частка продукту в експорті, %	13,4	8,5	4,4	11,5	62,1	100

Розраховано автором на основі [17]

Як бачимо, найбільшу частку серед експортованої продукції має сирний продукт. Практично весь сирний продукт підприємство експортує до Казахстану, що і робить цю країну найбільшим торговим партнером.

Наступними за обсягом експорту у 2022 році були масло та суха молочна сироватка, що експортувалися до Польщі, Нідерландів та Латвії.

Далі розрахуємо ефект експорту продукції підприємства (E_e):

$$\mathrm{E}_{\boldsymbol{e}} = \mathrm{H}_{\boldsymbol{e}} - \mathrm{З}_{\boldsymbol{e}}, \quad (2.1)$$

де $\mathrm{H}_{\boldsymbol{e}}$ — гривневі надходження від експорту, які розраховуються шляхом перерахування валютної виручки в гривні за курсом Національного банку України на день надходження валютної виручки;

$\mathrm{З}_{\boldsymbol{e}}$ — повні затрати підприємства на експорт.

2020: $Е_{е}$ = 449 124 000 - 368 134 426= 80 989 574 (грн)

2021: $Е_{е}$ = 612 501 000 - 532 609 565= 79 891 435 (грн)

2022: $Е_{е}$ = 671 946 000 - 541 891 935= 130 054 065 (грн)

Ефективність експорту продукції підприємства ($E'_{е}$):

$$Е'_{е} = Н_{е} / З_{е}, \quad (2.2)$$

2020: $Е'_{е}$ = 449 124 000/368 134 426= 1,22

2021: $Е'_{е}$ = 612 501 000/532 609 565= 1,15

2022: $Е'_{е}$ = 671 946 000/541 891 935= 1,24

Отже, експортна діяльність на підприємстві ефективна, в середньому ефективність становить 1,2 за 2020-2022, хоч у 2021 році він знизився порівняно з 2020, але у 2022 році вона була найбільш ефективною порівняно з 2021 та 2020.

2.3. Аналіз проблем та перспектив розвитку експортної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

З початком повномасштабного вторгнення загострилися наявні та з'явилися нові проблеми як у виробництві на підприємстві, так і щодо експорту молочних продуктів.

Проаналізуємо основні з них та перспективи їх вирішення.

Зменшення обсягів молока-сировини, сезонність його надходження. Зменшення надоїв молока пов'язане зі зменшенням поголів'я корів в Україні, і було характерним ще до початку війни. Однак за час повномасштабного вторгнення країна зазнала значних втрат — лише корів на понад 170 тис. Це приголомшлива цифра, враховуючи, що до початку війни в Україні було приблизно 1,6 мільйона корів [22].

Відповідно, у 2022 році об'єм сировини для переробки зменшився на 17% і малоймовірно, що виробництво молока досягне довоєнного рівня у 2023 році. Особливо відчутним недостатність сировини стає в першому та четвертому кварталах, коли виробництво молока-сировини є несезонним [22].

Але експорт молокопродукції навряд чи сильно постраждає від нестачі сировини, адже знизилося споживання молочних продуктів на внутрішньому ринку. По перше, через міграцію населення закордон. По друге, через падіння купівельної спроможності населення під час війни. Середня вартість молока та супутніх продуктів в Україні у 2022 році зросла на 18,5-26,6% в залежності від виду продукції [24].

Зростання собівартості виробництва. На це впливає обмежена кількість сировини (отже, її висока ціна), ріст цін на енергоресурси (особливо, коли за умов відключення електропостачання доводиться переходити на дизельні генератори), збільшення ціни кормів для худоби.

Військові дії призвели до втрати приблизно 25% орних земель. Більше того, значні території були забруднені, заміновані та стали непридатними для сільськогосподарської діяльності. Ці фактори можуть призвести до зниження врожаю кормових культур, таких як соняшник, кукурудза чи соя [25].

Як наслідок, український експортер може зіткнутися з труднощами в конкуренції з продукцією ЄС.

Недостатнє завантаження потужностей молокопереробних підприємств в Україні є однією з причин високої собівартості виробництва молока [25].

Ефективне виробництво залежить від стабільного постачання високоякісної сировини в достатній кількості. Молочна промисловість може досягти цього шляхом збільшення джерел сировини, що вимагає початкових інвестицій від виробників молока в Україні.

Одним з варіантів є побудова власної ферми при підприємстві. Але Голова наглядової ради групи компаній "Молочний альянс" заявив, що для того, щоб забезпечити Групу на 50% власним молоком, потрібно приблизно 400 млн. доларів. Вкладати таку велику суму в тваринництво і чекати 8-10 років на повернення інвестицій Група вважає недоцільною, тому поки не розглядає такий варіант [26].

Іншим варіантом, є інвестиції в розвиток фермерських господарств.

Наприклад, одним з таких інвестиційних проєктів є проєкт «Сімейні молочні ферми», що розпочався у 2017 році. Для забезпечення успіху, команда

проєкту надає підтримку фермерським господарствам з самого початку, включаючи допомогу в будівництві корівників, підборі худоби та обладнання, реєстрації в державних органах, отриманні державних субсидій, а також надання ветеринарної та зоотехнічної підтримки та бухгалтерських послуг [27].

Основною метою цього проєкту є створення комплексної мережі з 5 000 сімейних молочних ферм по всій Україні. Успішна реалізація цього проєкту призведе до збільшення виробництва молока на українському ринку на 10-15% [27].

Окрім надання підтримки індивідуальним сімейним молочним фермам, інвестиційний проєкт також розвиває необхідну інфраструктуру навколо цих ферм, таку як молочне тваринництво, виробництво кормів, навчальний центр та крафтові сироварні. Впровадження кластерної структури, заснованої на географічному принципі, допомагає оптимізувати продуктивність та прибутковість ферм, а також зменшити витрати [27].

Зупинки виробництва та втрата виробничих потужностей. Одне з підприємств, що належить до Групи «Молочний альянс», розташоване в зоні військових дій, що збільшує ймовірність безповоротної втрати активів, а російські ракетні удари є потенційною загрозою для усіх виробничих потужностей підприємства.

Обстріли енергосистеми України зумовлюють відключення електроенергії, цим самим порушуючи виробничий цикл на підприємстві.

Якщо зупинити ракетні удари може лише поразка Росії, над чим зараз активно працює ЗСУ, то певні напрацювання щодо неперервності виробництва вже є. Так, підприємство у 2022 році закупило два потужні генератори загальною вартістю понад 5,4 млн грн [17].

Підприємства з переробки молока вважаються ключовими установами, які виробляють товари першої необхідності, тому уряд відніс їх до третьої по черговості відновлення електропостачання групи (після груп критичної інфраструктури та оборонної промисловості) [28].

Відсутність варіантів кредитування молочних підприємств, які б були дієвими під час війни, та призупинення фінансування урядових програм щодо підтримки молокопереробних підприємств. Зараз підприємства переробної промисловості відчувають дефіцит обігових коштів, що доповнюється небажанням банків надавати кредити під час воєнного часу. Банки висунули жорсткі умови, і процес оформлення кредиту став важким і тривалим.

До початку конфлікту підприємство отримало кредити для збільшення своїх операційних фондів.

Станом на 31.12.2021 р. на підприємстві сума довгострокових кредитів банків складає - 12369 тис.грн., короткострокових кредитів банків - 3184 тис. грн. В заставі перебувають основні засоби підприємства під кредитну лінію АТ "Укрсиббанк" [16].

Щодо підтримки галузі на період воєнного стану, то голова «Спілки молочних підприємств України» представив на експертній зустрічі, присвяченій змінам у виробництві та експорті молочної промисловості, одними з організаторів якої були Офіс з розвитку підприємництва та національний проєкт Дія.Бізнес, наступний план дій [29]:

– відновлення державних програм по збереженню поголів’я корів;
– надання держзамовлень, наприклад, щодо поповнення Держрезерву;
– прийняття Закону «Про торгівлю продуктами харчування»;
– реформування кредитних програм та інвестиції у молокопереробну галузь;
– підтримка експорту біржових молочних продуктів (масла, сухого знежиреного молока, казеїну, сухого незбираного молока, сухої демінералізованої сироватки) [29].

Також, Асоціація виробників молока разом із Міністерством аграрної політики та продовольства України ініціюють низку законодавчих змін, запровадження яких посприяє виживанню національної молочної галузі під час активної воєнної фази, а також забезпечить її стрімкий розвиток у післявоєнний період [30]. Загальний огляд законодавчих ініціатив наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Огляд законодавчих ініціатив щодо підтримки молочних підприємств

№	Назва законодавчої ініціативи	Зміст ініціативи	Мета/очікуваний результат
1	Фінансування програм з просування молочної продукції та інновацій у виробництві	Відрахування частини доходу, отриманого від продажу сирого молока, з метою фінансування програм, які просувають молочні продукти та заохочують інновації в галузі.	Розробка програм просування молочної продукції та впровадження інноваційних стратегій для підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку.
2	Оновлення програми державної підтримки молочного скотарства	Зміни до закону "Про державну підтримку сільського господарства України", які передбачають державне авансове співфінансування проектів, банківське співфінансування, в тому числі за програмою «5-7-9%»	Заохочення будівництва нових об'єктів за сучасними економічними та екологічними вимогами; створення високоефективних підприємств; вирішення проблеми дефіциту інвестиційного капіталу в період післявоєнного відновлення.
3	Зниження ставки ПДВ на молоко і молочні продукти	Розробка та внесення змін до Податкового кодексу України.	Роблячи доступнішими молочні продукти та пропагуючи їх споживання як спосіб забезпечення здоров'я нації, уряд спричиняє збільшення попиту на молоко. Цей підвищений попит сприятиме зростанню вітчизняного виробництва молока та переробної промисловості.
4	Нова система оподаткування для сільськогосподарських кооперативів	Ухвалення законопроекту "Про сільськогосподарську кооперацію" № 6527-д, який містить положення про запровадження нової моделі оподаткування кооперативів, що передбачає виплату дивідендів патронами.	Сприяння розвитку світової моделі співпраці між виробниками та переробниками молока та підвищення конкурентоспроможності молочної галузі як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Складено на основі [30]

Скорочення попиту та цін на молочну продукцію на світовому ринку. Протягом І кварталу 2023 року продовжувалося зниження цін на сире молоко та молочні продукти. У лютому середній індекс цін на молочні продукти ФАО становив 131,3 пункту, що на 10,2 пункту нижче, ніж у лютому попереднього року.

ФАО повідомила про спад у молочній галузі та падінням цін на всі молочні продукти. В першу чергу це пов’язано зі зменшенням глобального імпортного попиту, зокрема на товари, які мають коротші терміни доставки. Крім того, у Західній Європі зросли експортні пропозиції сиру, масла та сухого молока [31].

Стан справ на європейському ринку все ще залишається невтішним. Зростання виробництва молока до кінця 2022 року в поєднанні з відсутністю відповідного йому внутрішнього та міжнародного попиту створює значну напругу на ринку. Ціни на сировину тут стабільно знижуються з листопада минулого року. На відміну від минулого року, попит на молочну продукцію в Південно-Східній і Північній Азії зараз теж обмежений [31].

Але спад у молочній галузі фактично є поверненням цін до попереднього рівня, що був до нетрадиційного підвищення 2022 року. Минулого року ринок молока в Європі та Океанії пережив «перегрів», який зараз позначається на фермах і молокозаводах [31].

У першому півріччі 2022 року європейські виробники молока підняли закупівельні ціни на сире молоко через зменшення його виробництва в цих регіонах. Очікували значного попиту на молочну продукцію в Китаї після зняття карантинних обмежень, однак китайці в період карантину скоротили споживання питного молока, а місцеві виробники використовували надлишок сировини для виробництва сухого молока. В результаті запаси сухого молока в Китаї значно зросли і попит у Китаї виявився нижчим, ніж очікувалося [31].

Світовий ринок з нетерпінням очікує відновлення попиту на готові товари, пов’язаний з відновленням Китаю після пандемії, та покращення глобальної кон’юктури ринків у другому півріччі 2023 року [31].

Зміна географії експорту, ускладнення та подорожчання логістики. У 2022 році початок повномасштабної війни перервав канали збуту молочної продукції українським експортерам. Вони не тільки втратили транзит товарів через Росію, але й будь-які поставки через українські морські порти, що призвело до вкрай обмежених експортних можливостей і до того, що галузь опинилася на межі колапсу. Це призвело до того, що деякі трейдери вирішили взагалі припинити

контракти на українські товари, а інші, на жаль, припинили практику передоплати за ці товари, яка була до того звичайною.

На допомогу прийшли дружні країни ЄС, які спростили умови транзиту через свою територію та дозволили постачати товари без квот і мит. Це призвело до збільшення кількості українських підприємств, які мають право постачати продукцію до ЄС, а більшість експорту окремих товарів (масло, сухе молоко, казеїн) у 2022 році припадає на країни ЄС [29].

З'явилася можливість успішно співпрацювати з Великою Британією та Канадою через скасування всіх мит і зборів на український експорт. Відсутність будь-яких мит чи зборів за угодами про вільну торгівлю надає українській продукції конкурентну перевагу на цих ринках, представляючи вигідну можливість, яку не можна втрачати. Щоб допомогти економіці України під час війни, Європарламент проголосував за продовження безмитної торгівлі ще на рік [32].

Одним з важливих аспектів, який не можна забувати, є Угода про зону вільної торгівлі, яка була укладена з Ізраїлем і набула чинності 1 січня 2022 року. Варто зазначити, що Ізраїль вважається одним з найбільших покупців молочної продукції з України. Це підкреслює важливість цієї торговельної угоди та потенційні вигоди, які вона може принести обом залученим країнам. Тому вкрай важливо мати на увазі цю угоду при розгляді економічних відносин між Україною та Ізраїлем [32].

Очікується, що протягом 2017-2022 років імпорт Ізраїлю з України зросте в середньому на 48%. Наразі частка України в імпорті молочної продукції Ізраїлю становить 6,8% [32]. А от продажі в азіатські країни, такі як Казахстан, Узбекистан, Туркменістан, Грузія та Азербайджан скорочуються через складну та дорогу логістику.

Отже, ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» доводиться шукати нові ринки збуту своїх товарів, адже саме Казахстан та Азербайджан були основними торгівельними партнерами у 2020 році.

Заборона імпорту українською агропродукції як захист вітчизняного виробника у деяких країнах. Експортери також відчувають стурбованість поточною політикою деяких європейських країн, зокрема щодо обмежень, які накладаються на імпорт сільськогосподарської продукції. Так, уряд Польщі 15 квітня прийняв рішення про заборону імпорту зерна та іншої сільськогосподарської продукції з України до 30 червня як засіб захисту власного сільськогосподарського виробництва. Слідом за цим ще чотири країни-члени Євросоюзу впровадили обмеження або заборону імпорту сільськогосподарської продукції з України [33].

Вже 2-го травня Європейська комісія запровадила тимчасові та виняткові заходи щодо імпорту певної сільськогосподарської продукції з України після тиску з боку п’яти країн-членів ЄС, які пояснювали зниження місцевих цін українським імпортом. Комісія скасувала індивідуальні рішення, прийняті п’ятьма країнами, і тепер запровадила власний регламент, який забороняє імпорт насіння пшениці, кукурудзи, ріпаку та соняшнику з України [33]. Тобто, молочна продукція поки що не підпадає під дію обмежень.

Узагальнимо проблеми, з якими довелося стикнутися Золотоніському маслоробному комбінату та можливості їх вирішення у формі SWOT-аналізу експортної діяльності підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз експортної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. Висока якість продукції, наявність кількох брендів 2. Сертифікована система управління безпечністю харчових продуктів за FSSC 22000 3. Сертифікат HALAL 4. Продукція має дозвіл на постачання до ЄС 5. Сучасне обладнання, потужність якого дозволяє збільшувати виробництво 6. Компанія активно експортує продукцію, досвід співробітництва з багатьма країнами світу 7. Наявність генераторів для забезпечення автономного електропостачання	1. Основним торговим партнером є Казахстан, експорт до якого наразі ускладнений 2. Підприємство розташоване у Центральній Україні, отже, далеко від кордону, що здорожчує логістику 3. Залежність від постачальників молока-сировини, сезонності виробництва 4. Основні засоби підприємства перебувають в заставі під кредитну лінію АТ «Укрсиббанк»

Продовження таблиці 2.8

Можливості	**Загрози**
1. Підприємства з переробки молока вважаються ключовими установами, вони віднесені до третьої по черговості відновлення електропостачання групи 2. Очікується відновлення попиту на готову продукцію у другому півріччі 2023 року 3. Зменшення обсягів сировини дещо урівноважується зменшенням попиту на молокопродукти на внутрішньому ринку, підтримка інвестиційних проєктів щодо розвитку ферм дозволить наростити виробництво молока 4. Скасування всіх мит і зборів на український експорт до ЄС ще на один рік. Укладені угоди про вільну торгівлю з низкою держав 5. Ініціювання низки законодавчих змін, запровадження яких посприяє виживанню національної молочної галузі 6. Обмеження на імпорт молочної продукції, які спочатку було встановлено деякими країнами ЄС, зняті. Вихід на ринки поза ЄС	1. Продовження воєнних дій в Україні, які загрожують як виробничим потужностям, так і персоналу, блекаути 2. Нестабільність попиту та цін на світовому ринку 3. Зменшення обсягів молока-сировини 4. Збільшення собівартості виробництва 5. Ускладнення та подорожчання логістики, обмежений вибір транспортних шляхів 6. Відсутність дієвих варіантів кредитування молочних підприємств, та призупинення фінансування деяких урядових програм підтримки. Погіршення економічної ситуації в країні 7. Заборона імпорту української агропродукції як захист вітчизняного виробника у деяких країнах

Складено на основі [22, 24-33]

Отже, підприємці разом з урядом працюють над відновленням нормальної роботи галузі, ініціюючи нові законодавчі зміни та шукаючи нові канали збуту.

Однією із задач ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є пошук нових ринків для збуту та виробництво продукції, яка матиме попит на цих ринках.

Висновки до розділу 2. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» входить до групи компаній «Молочний Альянс» і випускає різноманітну продукцію під різними торговими марками. Група прагне постійно вдосконалювати свою бізнес-діяльність та активно шукає інноваційні продукти та рішення.

Маслоробний комбінат, як і економіка України в цілому, постраждав від початку повномасштабної війни 2022 року. Не зважаючи на вторгнення Росії на територію України, підприємство продовжує працювати та отримало прибуток у 2022 році.

До вторгнення Росії в Україну в 2014 році більшість української молочної продукції продавалася в країни, що раніше входили до складу Радянського Союзу.

Але коли Росія припинила торгівлю з Україною, українським виробникам довелося шукати нових покупців для своєї продукції. До кінця 2021 року ще половина української молочної продукції продавалася в постраднянські країни, а решта - в інші регіони, такі як Азія та Близький Схід. Потім у 2022 році, коли між Україною та Росією почалася повномасштабна війна, Україна втратила багато експортних каналів. На допомогу прийшли країни ЄС, дозволивши продавати українську продукцію без тарифів та квот. Великими імпортерами української молочної продукції залишилися Ізраїль та Китай.

Літо 2022 року ознаменувалося доленосними змінами в міжнародній торгівлі. Завдяки спільним зусиллям українських виробників, торговців та державних установ з'явилися нові логістичні альтернативи, що призвело до значного зростання обсягів зовнішньої торгівлі.

Золотоніському маслоробному комбінату довелося стикнутися з новими викликами у торгівлі. У 2020-2022 роках підприємство не лише збільшило частку експорту від реалізації на 12,9%, але й змінило географію експорту, зменшивши частку постраднянських країн (не враховуємо сюди балканські країни), та збільшивши частку та різноманітність країн ЄС.

Серед проблем, які загострилися у період війни: відсутність дієвих схем кредитування молокопереробних підприємств, зменшення обсягів молока-сировини, збільшення собівартості виробництва загалом. З нових викликів, які з’явилися – загроза фізичного знищення, відключення електроенергії, ускладнення та подорожчання логістики, обмежений вибір транспортних шляхів.

Підприємці разом з урядом працюють над відновленням нормальної роботи галузі, ініціюючи нові законодавчі зміни та шукаючи нові канали збуту. Експорт в ЄС не є панацеєю від усіх проблем, адже легша логістика, безмитний режим, наявність в ЄС великих експортерів молочної продукції та ситуація на світовому ринку спонукали європейський ринок до перенасичення молочною продукцією та збільшення конкуренції. Отже, однією із задач ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є пошук нових ринків для збуту та виробництво продукції, яка матиме попит на цих ринках.

3. НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ “ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ”

3.1. Розроблення плану розширення експортної діяльності підприємства

Після проведення SWOT-аналізу можна сказати, що оптимальним курсом для розвитку експортної діяльності підприємства є пошук нових ринків збуту молочної продукції та визначення експортних товарів, які були б цьому ринку цікаві та мали достатньо високі ціни.

Підприємство виробляє широкий асортимент продукції, і експортувати варто той, який матиме найбільший попит та вигоду. Для того, щоб обрати оптимальну країну-імпортера, узагальнимо відомості щодо основних експортних напрямів для українських молокопродуктів під час війни на рисунку 3.1.

Рисунок 3.1 – Особливості основних експортних напрямів українських молокопродуктів під час війни

Складено на основі [20-22]

Отже, в короткій та середньостроковій перспективі доцільно розглядати регіон Близького Сходу та Північної Африки. Почати варто з країни, з якою налагоджено торгівельні зв'язки на національному рівні та до якої вже здійснюється експорт української молочної продукції – Ізраїлю.

Розвитку експортної діяльності сприяла «Угода про вільну торгівлю між Кабінетом Міністрів України та Урядом Держави Ізраїль», яка набула чинності 1 січня 2021 року. Ця угода скасувала імпортні мита на певні товари, тим самим знизивши ціни на них і збільшивши різноманітність товарів, які можна експортувати до Ізраїлю [34].

В рамках цієї угоди, на ряд молочних продуктів було встановлено тарифні квоти, в межах яких імпортне мито є нульовим, а саме на [34]:

– сухе молоко;
– йогурт;
– вершкове масло і молочні пасти;
– сир (м'які і тверді сири, кисломолочний сир) [34].

Для того, щоб обрати товар для експорту проаналізуємо, які молочні продукти найбільше імпортує Ізраїль у світовому масштабі.

Для цього визначимо 3 сегменти молочної продукції з найбільшою часткою серед імпорту продуктів тваринного походження у вартісному вираженні у кожному з аналізованих років, валюта – долар. У 2019 році це був сир (64,9 млн доларів), сухе молоко (32,1 млн доларів), масло (30 млн доларів). У 2020 році це були сир (76,6 млн доларів), масло (50,3 млн доларів), сухе молоко (35,2 млн доларів). У 2021 – сир (94.4 млн доларів), сухе молоко (46,7 млн доларів) та масло (35,6 млн доларів) [35].

Тепер розглянемо світові ціни на ці продукти станом на квітень 2023 року.

Квітневий індекс цін на молочну продукцію ФАО продемонстрував зниження на 2,2 пункту (1,7 відсотка) порівняно з березнем і на 22,1 пункту (15,1 відсотка) порівняно з минулим роком із середнім значенням 124,6 пункту. Це вже десятий місяць падіння світових цін на сухе молоко, спричинений слабким імпортним попитом [36].

Висока експортна пропозиція сиру в Західній Європі також призвела до зниження цін на сир, особливо через сезонне збільшення виробництва молока.

Проте світові ціни на вершкове масло залишалися стабільними, оскільки зростання пропозиції змогло задовольнити зростаючий попит на імпорт [36].

Отже, в найближчій перспективі експортувати сухе молоко підприємству не варто, хоч при зростанні цін йому варто розглянути можливість експорту цього продукту до Ізраїлю.

Щодо сиру – у ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наявна висока конкуренція з боку європейських країн. Також, підприємство, в основному, виробляє саме сирний продукт, а не сир. Розраховувати йому на значний успіх на ринку Ізраїлю в найближчій перспективі не варто, так як сирна продукція на підприємстві виробляється з використанням сичуга, який є тваринним ферментом і відповідно до правил кашруту, яких дотримується більшість євреїв в Ізраїлі, не може бути поєднаний з молочними продуктами.

А ось масло варто розглянути як вдалий продукт для початку експорту. Це також підтверджує і той факт, що за обсягами закупки українського масла Ізраїль займав у 2021 році 5 місце з часткою 7% [21].

Складемо план експорту продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» до Ізраїлю за таким змістом:

1. Основні відомості про підприємство
2. Характеристика експортного товару
3. Аналіз ринку збуту
4. План збуту
5. Організаційний план
6. Оцінка витрат та ефективності проєкту
7. Оцінка ризиків

Основні відомості про підприємство. Характеристика діяльності підприємства була надана у другому розділі роботи.

Характеристика експортного товару. Експортний товар – Масло солодковершкове екстра 82,5% жиру, 200 г у фользі. Строк та умови зберігання: 75 діб за температури -18...-12°С. Кількість у ящику - 40 шт.

Аналіз ринку збуту. Ізраїль є державою на Близькому Сході, яка має доступ до моря. Вона може похвалитися однією з найрозвиненіших економік у регіоні та має позитивний торговий баланс з Україною, при цьому імпорт з України перевищує експорт до Ізраїлю.

Очікується, що до 2026 року Ізраїль споживатиме 10 760 тонн вершкового масла, що в середньому на 1,5% більше, ніж 10 000 тонн у 2021 році. З 2017 року попит на вершкове масло в Ізраїлі зростав на 3,6% щорічно. У 2021 році Ізраїль посів 60-е місце за споживанням вершкового масла [37].

До 2026 року Ізраїль планує виробляти 6 590 тонн вершкового масла, що в середньому на 0,5% більше, ніж 6 410 тонн у 2021 році. З 1966 року виробництво вершкового масла в Ізраїлі зростало на 0,8% на рік. У 2021 році Ізраїль посів 51-е місце за виробництвом вершкового масла [37].

За останні роки ринок масла в Ізраїлі зазнав кількох трансформацій, що призвело до значних змін у його структурі.

До 2019 року ринок був захищений тарифами, які дозволяли безмитний імпорт у межах визначених квот для доповнення місцевого виробництва. Однак, через дефіцит вершкового масла квоти на безмитний імпорт були збільшені протягом 2019 року, а потім відбулося повне скасування імпортних мит на вершкове масло в лютому 2020 року [38].

Крім того, пандемія коронавірусу та зміни споживчих тенденцій призвели до подальшого зростання в попит на вершкове масло, що спонукало до скасування контролю за імпортом у листопаді 2021 року для стимулювання конкуренції на ринку. Ці зміни призвели до збільшення загального споживання вершкового масла на 15%, при цьому частка ринку місцевого масла зменшилася з 80-90% у 2018 році до 65% у 2022 році [38].

Середня ціна кілограму місцевого вершкового масла для споживача в Ізраїлі на кінець 2022 року становила 41,3 шекеля, в той час як середня ціна імпортного

масла була значно дорожчою і становила 66,4 шекеля. В гривнях на кінець 2022 року (на 31.12.22) це 428,28 грн та 688,57 грн за кілограм або 85,66 грн та 137,71 грн за 200 грам відповідно. Зазначимо, що розрахунок ціни наведено з маслом преміальної якості включно [38].

Середня вартість масла у 2022 році розрахована на базі цін трьох найбільших за обсягами імпортованих марок -106,88 грн за 200 грам або [38].

Отже, наразі на внутрішньому ринку наявний дефіцит між рівнем виробництва та споживання масла. Також, прогнозується збільшення внутрішнього споживання, яке буде стрімкішим за збільшення виробництва, тому імпорт масла є актуальним для Ізраїлю. У гривневому еквіваленті ціни на масло в Ізраїлі вищі, ніж в Україні.

Незважаючи на те, що «Угода про вільну торгівлю між Кабінетом Міністрів України та Урядом Держави Ізраїль» спростила вимоги до входу, для компаній усе ще складно проникнути на ізраїльський ринок через суворі стандарти якості продукції.

Продукція має відповідати суворим національним стандартам, установленим Інститутом стандартизації Ізраїлю, який є єдиною державною організацією, відповідальною за розробку та дотримання цих стандартів [39].

Загалом, Міністерство охорони здоров'я Ізраїлю поділяє всі харчові продукти на загальні категорії чутливих та нечутливих продуктів. До чутливих продуктів (до яких входять і молокопродукти) вимоги суворіші. Ці вимоги включають відсутність генетично модифікованих організмів (ГМО), заборону певних консервантів, дотримання прийнятних у країні рівнів пестицидів, антибіотиків, харчових добавок, важких металів і радіонуклідів [39].

Підприємство ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» позиціонує себе як виробника натуральної продукції і на підтвердження цього має сертифіковану систему виробництва, що відповідає міжнародному стандарту FSSC 22000, тому можна бути впевненим, що продукція підприємства отримає дозвіл на експорт до Ізраїлю.

Ще однією особливістю ізраїльського ринку є вимога кошерності продуктів харчування. Відповідно до законів кошерної дієти дозволено вживати молочні продукти, такі як молоко, сир, масло та йогурт. Однак існують конкретні вказівки, яких необхідно дотримуватися, щоб ці продукти вважалися кошерними.

Для того, щоб харчовий продукт вважався кошерним, він повинен походити від тварини, яка вважається кошерною. Крім того, його не можна змішувати з будь-якими інгредієнтами на основі м'яса, такими як желатин або сичужний фермент, який зазвичай містяться в сирних продуктах. Щоб зберегти кошерний статус продукту харчування, його потрібно готувати з використанням кухонного посуду та обладнання, яке раніше не використовувалося для обробки м'ясних продуктів [39].

Неможливо переоцінити важливість дотримання кошерних стандартів при експорті харчових продуктів до Ізраїлю, оскільки понад 65% єврейського населення країни споживають кошерну їжу. Насправді Ізраїль може похвалитися найбільшим ринком кошерних продуктів у світі [39].

Незважаючи на те, що некошерні продукти все ще можна імпортувати, їх продаж обмежений невеликим сегментом ринку, оскільки великі харчові мережі, переробні підприємства та установи імпортують лише кошерні продукти. Некошерні товари складають менше 5% усього продовольчого ринку [39].

Офіс головного рабина відповідає за нагляд за виробництвом продуктів харчування в Ізраїлі та часто покладається на сертифікати, отримані з-за кордону [39].

Отримання сертифікату щодо кошерності продукції дозволяє розширити географію експорту, не лише Ізраїлем, а й іншими країнами, де є велика частка іудейського населення.

План збуту. Підприємство здійснюватиме співпрацю у форматі B2B. Потенційними партнерами є мережі супермаркетів Ізраїлю.

Обсяг поставки для початку не буде великим і становитиме 20 тонн (2 500 ящиків по 40 упаковок масла в кожному), так як це перша поставка підприємства на ринок Ізраїлю. Після того, як продукція пройде імпортний контроль і завоює довіру від імпортерів, обсяг поставок варто збільшити.

Щодо умов поставок, найвигіднішим для продавця є умова Інкотермс 2020 EXW, коли усі витрати щодо експорту та відповідальність лягають на плечі покупця. Але дуже обмежена кількість імпортерів згодні працювати за такими умовами, тому було обрано умову FCA Інкотермс 2020, тобто, експортним оформленням з боку продавця та відвантаженням товару в домовленому місці для подальшого перевезення обраним покупцем перевізником.

Доставка FCA часто використовується у світовій торгівлі. Майже половина всіх контрактів використовує саме її. Перевагами цієї умови поставки є можливість використання будь-якого виду транспорту [40].

Щодо переваг імпортера, то це можливість контролювати транспортування товарів і потенційно об’єднувати їх від кількох продавців в один транспортний засіб, наприклад, повністю завантажену вантажівку чи контейнер. Також, покупець може домовитися про особливі тарифи з обраним перевізником і в кінцевому підсумку знизити витрати на транспортування. [40].

Домовленим місцем вважатимемо порт Констанца в Румунії. Звідти покупець зможе транспортувати товар до Ізраїлю як наземним, так і морським транспортом.

Проаналізуємо варіанти транспортування товару до точки зустрічі з перевізником продавця: повітряний – неможливо, так як небо над Україною закрите, також це найдорожчий варіант; морський – порти України заблоковані, доставка здійснюється лише в межах зернової угоди; залізничний – займає більше часу, ніж автомобільний, а для товару, який має обмежений строк придатності у 75 діб, збільшення часу на дорогу означає зменшення часу на його реалізацію, також, обсяг поставки не є настільки великим, щоб користуватися послугами вантажних потягів.

Автомобільний транспорт має ряд переваг: швидкість доставки, найкраще підходить для перевезення невеликих партій товарів. Доставка товару до Констанци здійснюватиметься автомобілем з вантажопідйомністю 20 т. з рефрижератором.

Орієнтовний маршрут зображено на рис. 3.2.

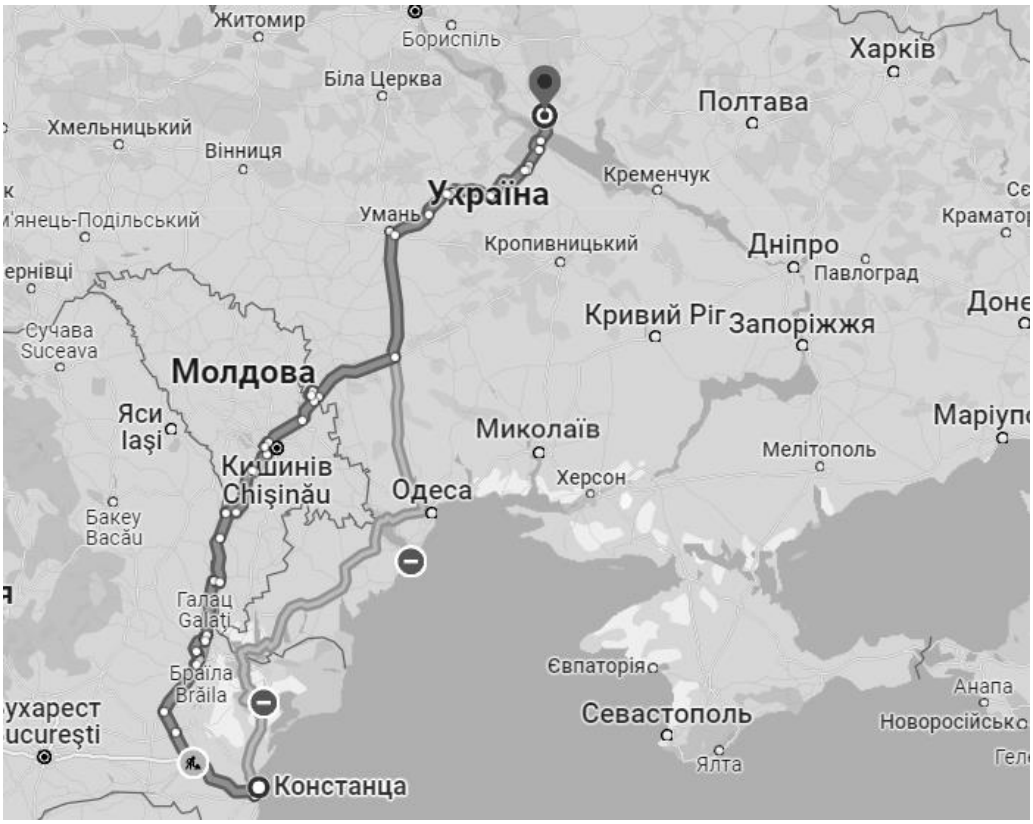


Рисунок 3.2 – Автомобільний маршрут від підприємства до м. Констанца

Складено автором з використанням Google maps

Визначимо орієнтовну контракту ціну для на основі цін товарів-аналогів від конкурентів, взявши для розрахунку партію масла у 20 т (табл 3.1).

Таблиця 3.1 – Дані товарів-аналогів масла ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за умовами поставки FCA

Показники	«Roshen» (Україна)	ПрАТ "Тернопільський молокозавод" (Україна)	«Mlekovita» (Польща)
Конкурентна ціна товару за 1 тонну	190 000 грн	180 000 грн	4 400€
Дата фіксації ціни	18.05.23	18.05.23	18.05.23
Курс національної валюти на дату фіксації, грн.	-	-	39,6
Джерело інформації про ціну	Контрактна ціна	Ціна пропозиції	Ціна пропозиції
Розмір поставки, тонн.	30	20	10

Продовження таблиці 3.1

Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування до точки доставки замовлення обраному покупцем перевізнику, %	13	15	10
Індекс зміни світових цін з моменту фіксації цін конкурентів	1,03		
Індекс зміни курсу національної валюти за той же період	1,11	1,11	1,05
Прогнозований середньорічний індекс зміни світових цін	1,04		
Прогнозований середньорічний індекс зміни курсу національної валюти	1,14	1,14	1,09
Форма оплати	аванс	аванс	банківський переказ
Середньорічна ставка банківського відсотку	25%	25%	-

Складено автором

Розрахунок базової ціни за 1 тонну масла наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок базової ціни на основі товарів-аналогів за умовами поставки FCA

Показники	Розрахунок		
	«Roshen» (Україна)	ПрАТ "Тернопільський молокозавод" (Україна)	«Mlekovita» (Польща)
Конкурентна ціна, $Ц_н$, грн.	190 000	180 000	4 400*39,6 = 174240
Коефіцієнт коригування на базові умови поставки товару, $К_1$	(190000+2450)-(0,13∗190000)/ 190000=0,88	(180000+2450)-(0,15∗180000)/ 180000=0,86	(174240+2450)-(0,1∗174240)/ 174240=0,91
Коригування на кількість товару, який виготовляється за замовленням, $К_2$	0,95	1	1,1
Корегування на дату контракту, $К_3$	1,03*1,11 = 1,14	1,03*1,11 = 1,14	1,03*1,05 = 1,08

Продовження таблиці 3.2

Корегування на авансові платежі, $К_6$	(100-25* (0,5*3/12+0,5*0)) /100 = (100 – 3,13)/100 = 0,97	(100-25* (0,7*3/12+0,3*0)) /100 = (100 – 4,38)/100 = 0,96	1
Коригування на джерело визначення ціни товарів-аналогів, $К_7$	1	0,9	0,9
Коригування на можливість зміни світових цін, $К_8$	1,04*1,14 = 1,19	1,04*1,14 = 1,19	1,04*1,09= 1,13
$Ц_{зв.}$	190000*0,88*0,95*1 ,14* *0,97*1*1,19=2090 18	180000*0,86*1*1,14 * 0,96*0,9*1,19 = 181441	174240*0,91*1,1* *1,08*1*0,9*1,13= = 191570
$Ц_б$	(209018 + 181441 + 191570)/3 = 194 007		

Складено автором на основі [41]

Отже, базова ціна визначена за даними товарів-аналогів дорівнює 194 007 грн за 1 тонну масла.

Ціна масла ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» буде у гривні, валютою платежу буде американський долар. Умова платежу – банківський переказ, як найбільш швидкий та зручний спосіб.

Зауважимо, що при наступних поставках, коли імпортер буде впевнений в успішності і надійності експорту з підприємства, доцільно використовувати авансований платіж.

Реклама та просування. Для поширення інформації та привернення уваги потенційних імпортерів підприємство братиме участь у виставках та міжнародних ярмарках.

Наприклад, з 28 по 30 листопада в Тель-Авіві проходитиме Israfood - найважливіша виставка харчової промисловості в Ізраїлі. Israfood проходить щорічно, це хороша можливість для підприємства показати себе [42]. Також, участь у виставках – це хороший шанс встановити особисті контакти з імпортерами та обговорити формати майбутньої співпраці з ними.

Організаційний план. Для початку підприємству необхідно отримати сертифікат щодо відповідності товару законам кашруту. В Україні сертифікат кошерності продукції можна замовити в Українському комітеті з кашруту.

Сертифікація передбачає ретельну перевірку як підприємства, так і його сировини, щоб переконатися, що вони дотримуються правил, визначених єврейськими законами. Цей огляд проводить кваліфікований фахівець з технологічного відділу, який має глибокі знання як про єврейські закони, так і про процес виробництва їжі. Процес отримання сертифікату складається з двох окремих етапів [43].

Початковий етап отримання сертифікату передбачає оцінку сировини, інгредієнтів, що використовуються, і методів виробництва.

Цей крок ініціює замовник, який заповнює детальну анкету та надсилає її до Українського комітету з кашруту. Надана інформація дозволяє рабину визначити, чи може продукт бути сертифікований як кошерний, чи тільки певні партії продукту можуть бути сертифіковані. Ця оцінка має вирішальне значення та допомагає оптимізувати процес сертифікації [43].

Під час другого етапу сертифікації фахівець здійснює виїзд на підприємство для детального вивчення технологічного процесу виробництва. Це включає комплексну оцінку використовуваного обладнання, а також приміщень, що використовуються для зберігання сировини та інших супутніх предметів [43].

Щоб гарантувати, що кошерна продукція виробляється відповідно до найвищих стандартів, одним із найважливіших факторів, який оцінюватиме фахівець, є рівень гігієни та санітарії, який підтримується протягом усього процесу виробництва. Це стосується не лише чистоти виробничої зони, а й обладнання та посуду, які будуть контактувати з кошерними продуктами [43].

Після завершення візиту та аналізу всієї отриманої інформації фахівець приймає остаточне рішення. Якщо підприємство буде визнано кошерним, воно отримає сертифікат на рік. Однак, якщо підприємство не може бути сертифіковане протягом повного року, воно може виробляти окремі кошерні партії та отримати для них сертифікат.

Крім того, виробнику буде надано дозвіл на використання знака «Кашрут», що є підтвердженням кошерності продукту та сертифікації Українським комітетом кашруту (рис.3.3). Цей знак однозначно потрібно буде додати на упаковку товару.

Рисунок 3.3 – Знак «Кашрут» Українського комітету з кашруту

Джерело: [43].

Поки підприємство очікуватиме результати сертифікації, варто проводити перемовини з потенційними імпортерами, з якими представники підприємства вже познайомилися на виставках.

Доцільно також буде запросити майбутніх партнерів на саме підприємство, для того, щоб вони могли переконатися у високих стандартах виробництва продукції та мати впевненість, що товар пройде всі необхідні перевірки для ввезення в Ізраїль.

Наступним кроком буде реєстрація товару в Службі контролю за продуктами харчування Міністерства охорони здоров'я Ізраїлю (FCS). Масло відноситься до категорії продуктів над якими здійснюється підвищений контроль, тому експортерам рекомендується тісно співпрацювати з ізраїльськими імпортерами, щоб відповідати чинному законодавству.

Перед прибуттям імпортер повинен отримати попередній дозвіл на ввезення чутливих харчових продуктів. Процес виглядає наступним чином [44]:

1. Подання заявки: імпортер (зареєстрований імпортер харчових продуктів) повинен подати до Департаменту імпорту попередню заявку на отримання дозволу на ввезення харчового продукту (це можна зробити онлайн) та додати до неї всі необхідні документи (інформація про склад продукту, хімічні та

мікробіологічні аналізи, підписані виробником або випробувачем, оригінальна упаковка продукту, що продається в країні-виробнику, документ про затвердження від уповноваженої організації з якості, який підтверджує, що виробник знаходиться під її наглядом – для нашого підприємства це сертифікат FSSC, документ про проходження фітосанітарного контролю)

2. Отримання заявки: заява реєструється в комп'ютерній системі і імпортер отримає номер заявки.

3. Розгляд заявки: документи будуть розглянуті відділом імпорту. Відділ імпорту відділ перевірить деталі та дійсність імпортера. Якщо всі документи були подані і визнані дійсними, запит буде передано інспектору з харчових продуктів.

4. Інспекція: інспектор з харчових продуктів розглядає заявку відповідно до чинного законодавства (включаючи стандарти, правила тощо). Потім інженер-інспектор вирішує, чи видавати попередній дозвіл на імпорт чутливого харчового продукту, чи відхилити заявку. Також він може попросити імпортера провести тести у визнаних лабораторіях Ізраїлю з метою доповнення та перевірки інформації перед видачею дозволу.

5. Схвалення продукту: якщо харчовий продукт схвалено, підписаний імпортний сертифікат надсилається імпортеру. Сертифікат отримується один раз на рік, також він може бути подовжений до чотирьох років за певних умов [34]. Схвалена поставка масла, яка буде надіслана до Ізраїлю, відповідно до Постанови про охорону здоров'я, має бути протестована в Ізраїлі після прибуття на карантинну станцію. Якщо тестування було пройдено, то для подальшого проходження митних процедур необхідні такі документи [44]:

– Коносамент;
– Інвойс;
– Пакувальний лист;
– Сертифікат імпортера;
– Затверджений запит попереднього схвалення;
– Сертифікат аналізу;
– Для охолоджених продуктів - графік з температурою контейнера [44].

3.2. Оцінка впливу запропонованих заходів на діяльність підприємства

Цей пункт відповідає підпункту «*Оцінка витрат та ефективності реалізації проєкту*» складеного експортного плану. Розрахунок витрат на реалізацію контракту наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок контрактної ціни на умовах поставки FCA

Параметри	Розрахунок	Результат
1. Вартість на умовах EXW: - одиниці продукції (тонна), грн.	Собівартість+Запланований прибуток (25%)	175 000
- обсягу ЗЕО, грн.		3 500 000
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування до митного кордону України, % - одиниці продукції (тонна), грн.	8% від EXW	14 000
- обсягу ЗЕО, грн		315 000
3. Митна вартість: - одиниці продукції (тонна), грн.	П.1+п.2	189 000
- обсягу ЗЕО, грн.		3 815 000
4. Митні збори, грн.	0,2% від митної вартості, не більше 1000 дол. США	20 401
5. Мито	Мито не сплачується для цього товару	
6. Акцизний збір	Не сплачується для цього товару	
7. ПДВ	Не сплачується при вивезенні товару	
8. Витрати на транспортування після проходження митного кордону України до місця доставки товару перевізнику – одиниці продукції (тонна), грн.	6% від EXW	10 500
– обсягу ЗЕО, грн		210 000
9. Кінцева ціна відповідно до умови поставки: – **одиниці продукції (тонна), грн.**	П.1+п.2+п.4+п.5+ п.6+ +п.7+п.8	**200 520**
- **обсягу ЗЕО, грн.**		**4 010 400**

Розраховано автором на основі даних підприємства

Витрати на отримання сертифікату щодо кошерності товару враховані у собівартість. Отже, при ціні 200 520 грн за тонну, вартість упаковки масла у 200 грам буде 40,1 грн на етапі передачі товару перевізнику. Тобто, ця вартість дозволятиме продавцю збільшити ціну з врахуванням своїх транспортних витрат від Румунії до Ізраїлю, перевезенню по країні, податків та торгівельної надбавки.

Розрахуємо ціну масла для кінцевого споживача в Ізраїлі, врахувавши витрати продавця у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Кінцева ціна реалізації масла на ринку

Параметри	Розрахунок	Результат
1.Контрактна вартість партії товару, грн		4010400,00
2.Вартість партії товарів за курсом національної валюти на день сплати митних платежів, шекелів	0,10 * 4 010 400	401040,00
3.Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування від м. Констанца до митного кордону Ізраїлю, %	16% від п.2	64166,40
4. Митна вартість, шекелів	П2 +п3	465206,40
5. Митні збори, шекелів	445	
6. Мито, шекелів	Немає, за умовами Угоди про вільну торгівлю	
7.Акцизний збір, шекелів	Не сплачується при імпорті цього товару	
8.ПДВ на імпорт, шекелів	17% від (п.4+п.5)	79160,74
9.Витрати обігу на території Ізраїлю, шекелів	11% від (п.4+п.5+п.8)	59929,34
10.Умовна рентабельність, шекелів	25% від (п.4+п.5+п.8+п.9)	151185,37
11.Кінцева ціна реалізації, шекелів	**п.4+п.5+п.8+п.9 +п.10**	**755926,84**

Розраховано автором на основі [45]

Якщо ціна реалізації 20 т масла становить 755926,84 шекелів, то орієнтовна ціна реалізації кілограму масла (5-ох упаковок по 200 грам) становитиме 37,8 шекелів, що дещо нижче ніж середня ціна кілограму масла (з маслом преміальної якості включно) на кінець 2022 року в Ізраїлі.

Отже, товар буде конкурентоспроможним за ціною.

Далі оцінимо економічний ефект від реалізації проєкту.

Спочатку озрахуємо прибуток ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за угодою:

1. Ефект експорту продукції підприємства (E_e):

$$\mathrm{E}_{\boldsymbol{e}} = \mathrm{H}_{\boldsymbol{e}} - \mathrm{З}_{\boldsymbol{e}}, \qquad (3.1)$$

де $Н_е$ — гривневі надходження від експорту, які розраховуються шляхом перерахування валютної виручки в гривні за курсом Національного банку України на день надходження валютної виручки;

$З_е$ — повні затрати підприємства на експорт, у грн [41].

$Е_е = 4\ 010\ 400 - 3\ 135\ 400 = 875\ 000$ (грн)

2. Ефективність експорту продукції підприємства (E'_e) [41]:

$$Е'_е = Н_е / З_е, \quad (3.2)$$

$$Е'_е = = 4\ 010\ 400 / 3\ 135\ 400 = 1{,}28$$

3. Сума можливого чистого прибутку за угодою ($П_ч$):

$$П_ч = Е_е * \frac{100 - С_П}{100} \quad (3.3)$$

де $С_П$ – ставка податку на прибуток [41].

$$П_ч = 875\ 000 * \frac{100 - 18}{100} = 717\ 500 \text{ (грн)}$$

4. Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованої партії, % ($П_З$) [41]:

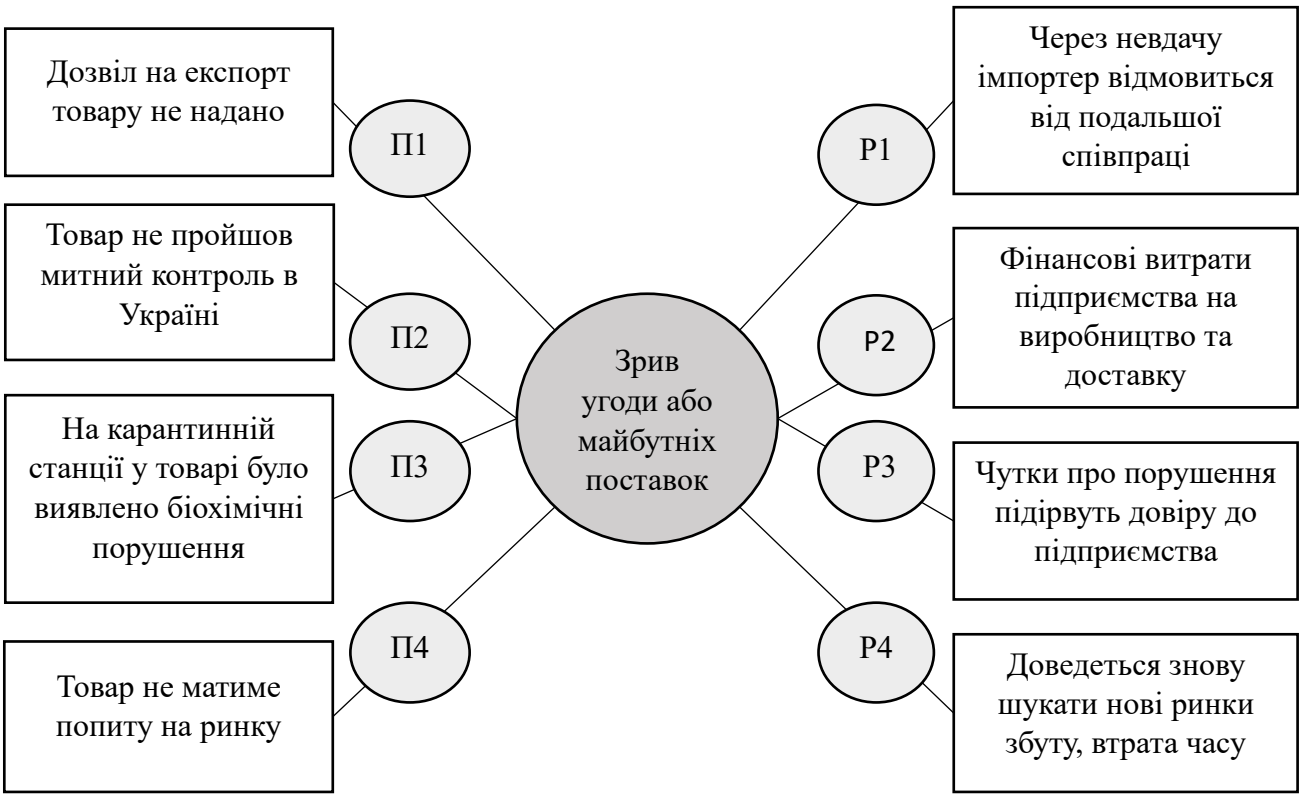
$$П_З = \frac{П_ч * 100}{З_С} \quad (3.4)$$

$$П_З = \frac{717\ 500 * 100}{4\ 010\ 400} = 17{,}9\%$$

Отже, проєкт з експорту 20 тонн масла до Ізраїлю є економічно ефективним, рівень чистого прибутку дорівнює 17,9% від вартості експортованої партії.

Також, проєкт має більшу економічну ефективність порівняно з ефективністю експорту у 2020-2023 році, тому його доцільно реалізовувати.

Оцінка ризиків. Можливі ризики проєкту зобразимо у вигляді діаграми «краватка-метелик», яка є засобом представлення складних ситуацій ризику в чіткому та стислому візуальному форматі, що забезпечує краще розуміння (рис. 3.4).



Потенційні ризики	Превентивні заходи	Небезпечна подія	Заходи реагування	Небажані наслідки

Рисунок 3.4 – Аналіз ризиків проєкту методом «краватка-метелик»

Складено автором

Надамо окремі пояснення до рисунку:

П1 – тісна співпраця з обраним партнером-імпортером, щоб переконатися, що всі необхідні умови виконано;

П2 – створення та ретельна перевірка всіх необхідних документів спеціалістами з експорту до відправки товару;

П3 – лабораторна перевірка зразка з експортної партії до відправки, дотримання всіх норм з транспортування;

П4 – аналіз асортименту товарів у роздрібних мережах, обговорення цін та рекламної кампанії з імпортером;

Р1 – оперативне вирішення всіх питань, які стали причиною відмови, після подання заявки повторно;

Р2 – відправка даних, яких не вистачало для проходження контролю, експрес-кур’єром або ж, за неможливості вирішення питання таким чином,

відвезення товару до одного з найближчих складів «Молочного альянсу» до усунення проблеми;

Р3 – дослідження причин порушення, експертиза. У разі порушення за вини неналежного транспортування – надання підтверджуючої інформації імпортеру, запит на відшкодування вартості товару у перевізника. У разі порушення зі сторони підприємства – перевірка зразків товарів на підприємстві, відкликання партії масла, що вироблялася разом з експортною. Публічне вибачення, компенсація витрат імпортеру, вжиття заходів з усунення проблеми на виробництві та підтвердження цього шляхом наступних експертиз;

Р4 – вжиття додаткових рекламних заходів, надання знижки імпортером та компенсація її зі сторони виробника.

Висновки до розділу 3. Отже, у третьому розділі було узагальнено відомості про основні напрямки експорту української молочної продукції та на основі цих відомостей обрано країну – Ізраїль та товар – масло для експорту підприємством.

Експорт масла в Ізраїль є актуальним зважаючи на зростаючі обсяги споживання масла в країні, яке зростання внутрішнього виробництва не може задовольнити повністю. Масло напротязі 2020-2022 входить в трійку молочних продуктів за обсягами імпорту, близько 35% масла на полицях ізраїльських магазинів є імпортним.

Особливостями ізраїльського ринку є високі стандарти до імпорту чутливої продукції (до якої входить масло) та релігійні – дотримання вимог кашруту у виробництві.

Ціну на продукцію у 4 010 400 грн за партію у 20 т було встановлено відповідно до вимог поставки FCA та враховуючи ціни на товари-аналоги інших імпортерів.

Першим етапом виходу на ринок буде отримання сертифікату кошерності в Українському комітеті з кашруту та додаванням знаку «Кашрут» на упаковку продукції.

Наступним етапом – пошук потенційних партнерів-імпортерів, який можна почати з участі у спеціалізованих ізраїльських виставках. Після цього, товар потрібно зареєструвати в в Службі контролю за продуктами харчування Міністерства охорони здоров'я Ізраїлю, отримати попередній дозвіл на ввезення товару.

Для оцінки ефективності запропонованої зовнішньоекономічної угоди було розраховано ряд економічних показників, та визначено, що рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованої партії дорівнює 17,9%, ефект експорту продукції підприємства - 875 000 грн, а ефективність - 1,28. Тобто, проєкт є економічно ефективним і вартує реалізації.

Можливі ризики проєкту було зображено у вигляді діаграми «краватка-метелик» та надано рекомендації з їх попередження та реагування на них.

ВИСНОВКИ

Важливість зовнішньоекономічної діяльності важко переоцінити, оскільки вона дає підприємствам можливість вийти на нові ринки. Це дозволяє їм отримувати більше прибутків та отримувати нові знання. Загалом цей вид діяльності має величезний потенціал для у глобалізованій світовій економіці.

Характерною моделлю ЗЕД для молочних підприємств є зовнішня торгівля, для досягнення успіху в якій необхідно розробити експортну стратегію підприємства та конкретні плани щодо розвитку на окремих ринках.

Сфера діяльності підприємства, особливість конкретного підприємницького проекту впливає на різні форми, зміст і структуру бізнес-планів. Бізнес-план експортної діяльності, як правило, окреслює розвиток компаній щодо їх виходу на зовнішні ринки, завоювання бажаної частки ринку, розширення та утримання своїх позицій.

У роботі була детально розглянута експортна діяльність підприємства молочної галузі промисловості - ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», яке входить до групи компаній «Молочний Альянс» і випускає різноманітну продукцію на експорт. Підприємство прагне постійно вдосконалювати свою бізнес-діяльність та активно шукає нові рішення.

Золотоніському маслоробному комбінату довелося стикнутися з новими викликами у торгівлі. Маслоробний комбінат, як і економіка України в цілому, постраждав від початку повномасштабної війни 2022 року. Не зважаючи на це, у 2020-2022 роках підприємство не лише збільшило частку експорту від реалізації на 12,9%, але й змінило географію експорту, зменшивши частку пострадянських країн (не враховуємо сюди балканські країни), та збільшивши частку та різноманітність країн ЄС.

Серед проблем, які загострилися у період війни: відсутність дієвих схем кредитування молокопереробних підприємств, зменшення обсягів молока-сировини, збільшення собівартості виробництва загалом. З нових викликів, які з’явилися – загроза фізичного знищення, відключення електроенергії, ускладнення та подорожчання логістики, обмежений вибір транспортних шляхів.

Підприємці разом з урядом працюють над відновленням нормальної роботи галузі, ініціюючи нові законодавчі зміни та шукаючи нові канали збуту. Експорт в ЄС не є панацеєю від усіх проблем, адже легша логістика, безмитний режим, наявність в ЄС великих експортерів молочної продукції та ситуація на світовому ринку спонукали європейський ринок до перенасичення молочною продукцією та збільшення конкуренції. Отже, однією із задач ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є пошук нових ринків для збуту та виробництво продукції, яка матиме попит на цих ринках.

Було визначено, що в короткій та середньостроковій перспективі для експорту доцільно розглядати регіон Близького Сходу та Північної Африки, а саме, країну, з якою налагоджено торгівельні зв'язки на національному рівні та до якої вже здійснюється експорт української молочної продукції – Ізраїлю.

План експорту було складено у форматі бізнес-плану з такими структурними елементами: основні відомості про підприємство, характеристика експортного товару, аналіз ринку збуту, план збуту, організаційний план, оцінка ефективності проєкту та оцінка ризиків. Експортним продуктом було обрано масло, світові ціни на яке наразі є більш стабільними, ніж на інші молочні продукти, та яке перебуває в топі імпортованих Ізраїлем молочних продуктів за останні 3 роки з тенденцією до збільшення його споживання.

Після розрахунку ряду економічних показників, було визначено, що проєкт є економічно ефективним (показник ефективності експорту 1,28) та прибутковим (17,9%) і вартує впровадження. Також, проаналізовано потенційні ризики впровадження проєкту та розроблено план дій по їх попередженню та дії по реагуванню на них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Навчальний посібник / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 408 с. URL: https://dut.edu.ua/ua/lib/1/category/1129
2. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України №959-XI редакція від 04.03.2023 / Верхована Рада України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text
3. Організація Об'єднаних Націй. Хартія економічних прав та обов'язків держав. *PRO: платформа ефективного регулювання:* вебсайт. URL: https://zakon.cc/law/document/read/995_077 (дата звернення: 20.10.22)
4. Огієнко А.В., Орел В.М. Апсекти ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрної сфери. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2019. №12. URL:http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/59720/54-Ogienko.pdf?sequence=1
5. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю. Г. –К.: «Центр учбової літератури», 2019. – 292 с. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8350/1/%D0%97%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%8C%D0%BE-%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf
6. Запольська М.В., Мороз Ю.В. Основні стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського.* 2015. №8. URL: http://global-national.in.ua/archive/8-2015/81.pdf
7. Ільчук М.М., Коновал І.А. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК. Навчальний посібник. – К.: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2013. – 275с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u122/Navch_pos_BP.pdf

8. Новосьолов І.В., Валінкевич Н.В. Сучасний стан бізнес-планування в Україні. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези І Міжнародної науково-практичної конференції.* 2018. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/konferentsiya-ep.pdf
9. N.O. Volgina , P.O. Samus. Analyzing various methodologies of business planning and reasoning of choose correct method bases on business-aim, external and internal conditions, business life-cycle phase. *O. M. Beketov Kharkiv National University of Urban Economy.* URL: https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/download/2401/2278/5498
10. Експортний ґайд. *Дія-Бізнес. Експортний напрям*: вебсайт. URL: https://export.gov.ua/427-eksportnii_gaid (дата звернення: 29.03.23)
11. Про «Молочний альянс». *АТ «Молочний альянс»*: вебсайт. URL: https://milkalliance.com.ua/company/about-us/ (дата звернення: 20.04.23)
12. Золотоніський маслоробний комбінат. *АТ «Молочний альянс»:* вебсайт. URL: https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/zolotoniskij-maslorobnij-kombinat/ (дата звернення: 20.04.23)
13. Товариство з додатковою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат». *АТ «Молочний альянс»*: вебсайт. URL: https://milkalliance.com.ua/company/inform/zolotoniskij-maslorobnij-kombinat (дата звернення: 20.04.23)
14. Звіт про управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2020 рік. *АТ «Молочний альянс»:* вебсайт. URL: https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_factory_docs/file/0008/27.pdf&name=zvit-pro-upravlinnya-za-2020-rik (дата звернення: 21.04.23)
15. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України № 2275-VIII редакція від 01.01.2023 / Верхована Рада України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text
16. Річна фінансова звітність ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2021 рік з аудиторським висновком. *АТ «Молочний альянс»:* вебсайт. URL:

https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_factory_docs/file/0008/43.pdf&name=richna-finansova-zvitnist-za-202 (дата звернення: 21.04.23)

17. Річна фінансова звітність ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2022 рік з аудиторським висновком. *АТ «Молочний альянс»:* вебсайт. URL: https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_factory_docs/file/0008/68.pdf&name=richna-finansova-zvitnist-za-202 (дата звернення: 21.04.23)
18. Бренди. *АТ «Молочний альянс»: вебсайт.* URL: https://milkalliance.com.ua/company/brands/ (дата звернення: 22.04.23)
19. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. - К.: КНЕУ, 2000. - 460 с., іл. URL: http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/522/Finansi_pidpriiemstv_.pdf
20. Молочний експорт в умовах війни. Інформаційний бюлетень №1. *Агентство Інфагро*: вебсайт. URL: https://infagro.com.ua/ua/wp-content/uploads/2022/05/Molochnii--_eksport_B01.pdf (дата звернення: 29.04.23)
21. Молочний експорт в умовах війни. Інформаційний бюлетень №2. *Агентство Інфагро*: вебсайт. URL: https://infagro.com.ua/ua/wp-content/uploads/2022/06/Molochnii--_eksport_B02_FIN_UKR.pdf (дата звернення: 29.04.23)
22. Зміни в молочній галузі за рік війни. *Агентство Інфагро*: вебсайт. URL: https://drive.google.com/file/d/1hjr37BntyRo0SPPZ3pYQ8oooOiZIUv6s/view?usp=sharing (дата звернення: 30.04.23)
23. Річна фінансова звітність ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2020 рік з аудиторським висновком. *АТ «Молочний альянс»:* вебсайт. URL: https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_factory_docs/file/0008/25.pdf&name=richna-zvitnist-emitenta-2020 (дата звернення: 30.04.23)
24. А. Кириченко. Чи будуть українці з молочкою попри скорочення виробництва в країні. *Інформаційне агентство «УНІАН»:* вебсайт. URL:

https://www.unian.ua/economics/agro/chi-budut-ukrajinci-z-molochkoyu-popri-skorochennya-virobnictva-v-krajini-12149589.html (дата звернення: 02.05.23)

25. Г. Кухалейшвілі. Виробництво молока: ріст конкуренції в умовах слабкого попиту. *MilkUA.info:* вебсайт. URL: http://milkua.info/uk/post/virobnictvo-moloka-rist-konkurencii-v-umovah-slabkogo-popitu (дата звернення: 03.05.23)
26. «Молочний альянс» не буде розвивати власне виробництво молока. *MilkUA.info:* вебсайт. URL: http://milkua.info/uk/post/molocnij-alans-ne-bude-rozvivati-vlasne-virobnictvo-moloka (дата звернення: 03.05.23)
27. Інвестиції в українське молоко: зростання в 6 разів та 12% річних. *Бізнес-видання Mind:* вебсайт. URL: https://mind.ua/publications/20234383-investiciyi-v-ukrayinske-moloko-zrostannya-v-6-raziv-ta-12-richnih (дата звернення: 03.05.23)
28. Молокопереробні підприємства отримали пріоритет у постачанні електрики. *Бізнес-видання Landlord:* вебсайт. URL: https://landlord.ua/news/molokopererobni-pidpryiemstva-otrymaly-priorytet-u-postachanni-elektryky/ (дата звернення: 04.05.23)
29. Зміни у молочній галузі за рік війни: результати першої експертної зустрічі. *Дія Бізнес. Експортний напрям*: вебсайт. URL: https://export.gov.ua/news/4644-zmini_u_molochnii_galuzi_za_rik_viini_rezultati_pershoi_ekspertnoi_zustrichi (дата звернення: 05.05.23)
30. Дорожня карта відновлення молочної галузі: 10 ключових законодавчих ініціатив. *MilkUA.info:* вебсайт. URL: http://milkua.info/uk/post/dorozna-karta-vidnovlenna-molocnoi-galuzi-10-klucovih-zakonodavcih-iniciativ (дата звернення: 05.05.23)
31. Зниження Індексу продовольчих цін ФАО триває. *Agravery:* вебсайт. URL: https://agravery.com/uk/posts/show/znizenna-indeksu-prodovolcih-cin-fao-trivae (дата звернення: 05.05.23)
32. Зміна курсу на 180 градусів: як війна змінила молочну галузь і експортні ринки. *Економічна правда:* вебсайт. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/4/688831/ (дата звернення: 05.05.23)

33. Польща скасувала односторонню заборону на імпорт з України після рішення Єврокомісії. *Українська правда*: вебсайт. URL: https://www.pravda.com.ua/news/2023/05/2/7400392/ (дата звернення: 07.05.23)
34. Угода про вільну торгівлю між Кабінетом Міністрів України та Урядом Держави Ізраїль. *Дія Бізнес. Експортний напрям:* вебсайт. URL: https://export.gov.ua/agreement/79-ugoda_pro_vilnu_torgivliu_mizh_kabinetom_ministriv_ukraini_ta_uriadom_derzhavi_izrail (дата звернення: 08.05.23)
35. What does Israel import? (2021). *Observatory of Economic Complexity: вебсайт.* URL: https://oec.world/en/visualize/tree_map/hs17/import/isr/all/show/2021/ (дата звернення: 08.05.23)
36. FAO Food Price Index. *FAO*: вебсайт. URL: https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en (дата звернення: 08.05.23)
37. Israel Butter Industry Outlook 2022 – 2026. *ReportLinker:* вебсайт. URL: https://www.reportlinker.com/clp/country/1374/726418. (дата звернення: 08.05.23)
38. The analysis of the butter market in Israel. *The Ministry of Agriculture of Israel: вебсайт.* URL: https://www.gov.il/en/departments/news/ministryagricultureanalyzebutter. (дата звернення: 08.05.23)
39. Торгові можливості в Ізраїлі для українських компаній сектору харчової промисловості. Дія Бізнес. Експортний напрям: вебсайт. URL: https://export.gov.ua/industry/review/9 (дата звернення: 08.05.23)
40. Пашковська Л.І. Базис поставки FCA Інкотермс 2020 та його застосування в міжнародному торговому обороті. *Юридичний науковий електронний журнал національного університету «Одеська юридична академія*». 2020. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2020/78.pdf
41. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. до проведення практичних занять для студ. галузі знань 07 «Управління та адміністрування», за спеціальністю 073 «Менеджмент». / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р.

Дунська , Г. П. Жалдак. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 95. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30073/1/MV_PZ_ZED_prakt.pdf

42. Israfood Tel Aviv. *Trade Fair Dates:* вебсайт. URL: https://www.tradefairdates.com/Israfood-M2370/Tel+Aviv.html (дата звернення: 10.05.23)
43. Кошерна сертифікація. Як отримати сертифікат кошерності. *Український Комітет з кашруту:* вебсайт. URL: http://kosher.org.ua/ua/sertifikatsiya/ (дата звернення: 10.05.23)
44. Food and Agricultural Import Regulations and Standards Country Report – Israel. *GAIN:* вебсайт. URL: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Food%20and%20Agricultural%20Import%20Regulations%20and%20Standards%20Country%20Report_Tel%20Aviv_Israel_IS2022-0006.pdf (дата звернення: 10.05.23)
45. Taxes, fees and customs clearance costs in Israel. *FedEx:* вебсайт. URL: https://www.fedex.com/en-il/shipping/import-fees.html (дата звернення: 15.05.23)