

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій
Кафедра міжнародних економічних відносин

САМОСУДОВ Андрій Сергійович

**Управління експортним потенціалом підприємства
в умовах Європейської інтеграції України / Managing
the Export Potential of the Enterprise in the Conditions
of European Integration of Ukraine**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-наукова програма - Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МІМзм-21
А. С. Самосудов

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ю. В. Мельник



Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

" ____ " _____ 2020 р.

Завідувач кафедри **О. М. Сохацька**

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ З ЄС	
1.1. Сутність та особливості експортного потенціалу підприємства	6
1.2. Методика оцінювання експортного потенціалу підприємства	13
1.3. Специфіка управління ЗЕД підприємства в умовах євроінтеграції..	20
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства	27
2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності компанії	41
2.3. Аналіз ЗЕД та оцінка експортного потенціалу підприємства на ринку ЄС	49
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	
3.1. Стратегічні пріоритети українських виробників на європейському ринку молочної продукції	58
3.2. Сучасні підходи до розвитку експортного потенціалу підприємства в контексті інтеграції з ЄС	64
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
Додатки	

ВСТУП

В умовах євроінтеграційних процесів, що протікають в Україні, а також глобалізації світової економіки загалом, якомога ефективніше використання експортного потенціалу є важливою складовою досягнення сталого економічного зростання для нашої країни. Виходячи з цього, вкрай важливо перш за все привести структуру українського експорту до відповідності вимогам європейського ринку. Така діяльність пов'язана із максимальним збільшенням потоків експорту, а також посилення найбільш стратегічно важливих з точки зору отримання прибутків товарних позицій українського експорту. Усе зазначене вимагає також відповідних дій з боку підприємств-суб'єктів ЗЕД, що виходять на ринок ЄС, зокрема, застосування сучасних підходів до управління їх експортним потенціалом. Таким чином, обрана тема магістерської роботи є актуальною та важливою.

Проблеми управління експортним потенціалом на макро- та мікрорівнях досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як А. Касич, С.Князь, Т.Мельник, Л.Піддубна, М.Портер, І.Декре, Дж.Спайс та інші. Водночас, динамічне зовнішнє середовище вимагає постійних інновацій та нових досліджень у цій сфері.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо управління експортним потенціалом підприємства в умовах європейської інтеграції України.

Поставлена мета вимагає вирішення наступних завдань:

- Розкрити сутність та особливості експортного потенціалу підприємства;
- Дослідити методiku оцінювання експортного потенціалу підприємства;
- Виявити специфіку управління підприємством в умовах інтеграції до ЄС;
- Здійснити аналіз внутрішнього середовища діяльності досліджуваного підприємства;
- Здійснити аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства;

- Виконати оцінку експортного потенціалу підприємства та аналіз його зовнішньоекономічної діяльності загалом;
- Обґрунтувати стратегічні пріоритети українських виробників та європейському ринку молочної продукції;
- Запропонувати сучасні підходи до розвитку стратегічного потенціалу підприємства в контексті інтеграції до ЄС.

Об'єкт дослідження – процес управління експортним потенціалом підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти управління експортним потенціалом досліджуваного підприємства в умовах інтеграції України до ЄС.

У процесі написання магістерської роботи було використано такі методи дослідження, як аналіз та синтез, узагальнення і систематизація, абстрагування, графічний метод, метод стратегічного аналізу, компаративний аналіз, графічний метод, метод системно-структурного аналізу, SWOT-аналіз та інші.

Інформаційною базою дослідження стали монографії, посібники, підручники, статистичні бази даних, матеріали аналітичних агенцій, публікації в наукових журналах та періодичних виданнях, електронні ресурси.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні специфіки управління експортним потенціалом підприємства молочної галузі в умовах інтеграції України до Європейського Союзу.

Практичне значення магістерської роботи полягає у тому, що отримані висновки та рекомендації можуть бути використані вітчизняними підприємствами-виробниками молочної продукції для зміцнення їх експортного потенціалу. Окремі положення рекомендуються до впровадження на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Отримані результати пройшли апробацію на XIII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний і зарубіжний

досвід» (м. Тернопіль, ТНЕУ, 1-2 квітня 2020 р.) [17, с.56-58] та опубліковані у науковому фаховому виданні «Молодий вчений» [18, с.237-241].

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 73 сторінки основного тексту, 14 таблиць, 13 рисунків, 3 додатки, 58 джерел у списку літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ З ЄС

1.1. Сутність та особливості експортного потенціалу підприємства

В умовах таких процесів світогосподарського розвитку, як інтернаціоналізація, глобалізація та євроінтеграція, експортний потенціал підприємства стає ключовою характеристикою міжнародної конкурентоспроможності та економічної потужності будь-якого суб'єкта господарювання та країни загалом.

Експортний потенціал властивий суб'єктам господарювання на всіх рівнях, вони впроваджують цей потенціал через канали зовнішньої торгівлі, зокрема, через експортну діяльність. Оскільки національна конкурентоспроможність присутня на 3 рівнях (країни чи регіону, галузі, підприємства), можемо зробити висновок про тісний взаємозв'язок між зростанням конкурентоспроможності українських товарів на зовнішньому ринку і підвищенням експортного потенціалу економіки країни. І перш, ніж виходити на зарубіжні ринки, для підприємства важливо оцінити свій експортний потенціал.

Перед тим як досліджувати поняття експортного потенціалу в теоретичному плані, важливо розкрити сутність експорту загалом. Ключове визначення дає Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»: «Експорт товарів – продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів» [8]. Митний кодекс України трактує це поняття як різновид митного режиму: «Експорт – це митний режим, відповідно до якого українські товари випускаються для вільного обігу за межами митної території України без зобов'язань щодо їх зворотного ввезення» [19].

У Законі «Про зовнішньоекономічну діяльність» експорт розглядається як процес продажу товарів за кордон, який не передбачає кількісної чи якісної оцінки. У Митному кодексі експорт передбачає випуск товарів на зовнішній ринок, однак не йде мова про оплату цього товару з боку іноземних контрагентів. Отже, обидва визначення є неповні та не відображають точної сутності експорту як зовнішньоекономічної операції. Більш широке визначення дає І.Лаврів: «Експорт – це процес вивезення суб'єктами господарської діяльності за межі митної території країни товарів, який передбачає продаж іноземним суб'єктам господарювання на основі грошової оплати чи оплати у натуральному вигляді (товари, надання послуг чи виконання робіт)» [13, с.130].

В контексті нашого дослідження важливою є точка зору Т.Мельник, яка стверджує, що експорт можна розцінювати як важливий фактор впливу на економічне зростання та на інтеграцію національного господарства до світового ринку, і в такому випадку він вже набуває рис потенціалу [16, с. 243].

У загальному розумінні потенціал – це певні можливості та сильні сторони суб'єкта, які дозволяють досягати певних результатів у майбутньому. З точки зору менеджменту цікавою є точка зору К.Селезньової, яка вважає економічний потенціал базою для прийняття стратегічних рішень, вибору напрямку розвитку компанії, а також розробки програми діяльності на майбутнє [38, с. 102].

За визначенням, наведеним в Економічній енциклопедії за редакцією С.Мочерного, експортний потенціал загалом можна трактувати як «потенційну спроможність і можливість країни експортувати наявні та нарощувати експорт нових виробів, ресурсів та послуг» [5]. Важливо розмежовувати експортний потенціал на макро- та макрорівнях. Дане трактування стосується макрорівня, експортного потенціалу на рівні країни загалом. Вдалим з точки зору управління зовнішньоекономічною діяльністю вважаємо визначення експортного потенціалу країни за І.Лаврів: «Експортний потенціал – це складова економічного потенціалу, яка включає в себе можливість виробляти

експортоорієнтовану продукцію зі стандартами відповідності, яка призначена для реалізації за межами митної території країни на умовах грошової оплати» [13, с.130].

Вартим уваги також є визначення експортного потенціалу Т. Мельник, яка трактує його як самостійну підсистему зовнішньоекономічної діяльності країни, головною метою якої є забезпечення конкурентоспроможності національної продукції та розширення її присутності на міжнародних ринках [16, с. 248].

У нашому дослідженні нас в першу чергу цікавить мікрорівень, тобто рівень підприємства, експортний потенціал якого ми будемо аналізувати.

Огляд літературних джерел за тематикою дослідження, узагальнення та систематизація цієї інформації дали змогу виділити кілька підходів до трактування поняття «експортний потенціал підприємства», зокрема: порівняльний, ресурсний, функціональний, результативний та системно-структурний підхід [12].

Порівняльний (деколи вживається «компаративний») підхід ґрунтується на теорії конкурентних переваг Майкла Портера [34], згідно з якою конкурентоспроможність підприємства забезпечує її експортний потенціал в рамках групи компаній, що входять до однієї галузі.

Відповідно до ресурсного підходу, що переважає у сучасній літературі, експортний потенціал компанії ґрунтується на визначенні його взаємозв'язку із поняттям економічного потенціалу. Іншими словами, оцінювання експортного потенціалу господарського суб'єкта базується на оцінці його ресурсів (структури та обсягу). У даному підході зроблено акцент на ефективному використанні ресурсів, тобто беруться до уваги такі показники, як ефективність виробництва та збуту, ефективність співпраці з діловими партнерами, повнота використання патентів, зв'язки із клієнтами та громадськістю тощо.

При всіх своїх перевагах, як ресурсний, так і компаративний підходи мають один важливий недолік – в них обох не врахована оцінка ефективності

адаптації компанії до умов постійно змінюваного зовнішнього бізнес-середовища, а тим більше міжнародного середовища, яке є важливим у контексті теми нашого дослідження.

За твердженням Ю.Солодковського, результативний підхід передбачає визначення експортного потенціалу підприємства з точки зору його цільової спрямованості, тобто як механізм досягнення конкретної цілі, а саме – максимального обсягу товарів і послуг, які можуть бути вироблені і реалізовані на зарубіжних ринках [42].

Системно-структурний підхід до трактування експортного потенціалу підприємства, у свою чергу, включає вивчення тих процесів, які мають місце у внутрішньому середовищі компанії, а також його взаємовідносини із зовнішнім бізнес-середовищем. Згідно із цим підходом, експортний потенціал – це спроможність компанії до виживання, збереження його як цілісної системи різних елементів (організаційних, економічних, техніко-технологічних, соціальних та інших) за рахунок внутрішніх ресурсів і сил, а також додаткових факторів зовнішнього середовища. Даний підхід в управлінській науці розвивали такі вчені, як Л. Піддубна, А. Поручник, В. Пономаренко, С.Князь, П. Діксон, В. Нордхаус [29, с.125-133; 46; 33; 12].

Опираючись на функціональний підхід, вчені звертають основну увагу на таку функцію експортного потенціалу, як забезпечення потреб зовнішнього ринку (зокрема, М. Дудченко). Функціональна роль експортного потенціалу підприємства полягає у досягненні основних цілей зовнішньоекономічної діяльності. Переважно ці цілі пов'язані із забезпечення порівняльних переваг товарів і послуг для потреб міжнародних ринків. Такі показники, як обсяг експорту, якість продукції на експорт, собівартість виробництва і реалізації цієї продукції, рівень диверсифікації експорту, які характеризують ефективність експортної діяльності, часто є критерієм оцінки експортного потенціалу компанії [15].

Усі розглянуті вище підходи до трактування сутності експортного потенціалу підприємства систематизовані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Науково-методичні підходи до трактування поняття «експортний потенціал підприємства»

Науково-методичний підхід	Вид трактування	Трактування поняття
Компаративний / порівняльний підхід	Порівняльне	Експортний потенціал є сукупністю можливостей підприємства виробляти і реалізовувати продукцію, яка має порівняльні переваги стосовно аналогічної продукції на іноземних ринках
Ресурсний підхід	Каузальне	Експортний потенціал є сукупністю ресурсів, які має можливість використовувати підприємство для виробництва продукції на експорт
Системно-структурний підхід	Структурне	Експортний потенціал є частиною економічного потенціалу підприємства, який перебуває у взаємодії і взаємозалежності з усіма іншими видами потенціалу, якими володіє підприємство
Функціональний підхід	Функціональне	Експортний потенціал є можливістю підприємства виконувати функцію задоволення потреб іноземних ринків у готовій продукції
Результативний підхід	Цільове	Експортний потенціал підприємства як механізм досягнення конкретної цілі, а саме – максимального обсягу товарів і послуг, які можуть бути вироблені і реалізовані на зарубіжних ринках

Джерело: складено автором за [15; 12].

Важливим з точки зору теоретико-методичних засад дослідження є розгляд основних видів експортного потенціалу (табл.1.2). Варто наголосити, що у даній магістерській роботі розглянуто експортний потенціал на рівні підприємства (за рівнем реалізації). У наступному розділі роботи проаналізовано експортний потенціал досліджуваного підприємства за усіма класифікаційними ознаками.

З даної таблиці можемо зробити висновок, що за ознакою стану потенціалу експортний потенціал підприємств в умовах євроінтеграційних процесів України перебуває у стані розвитку.

Таблиця 1.2.

Види експортного потенціалу

Класифікаційна ознака	Види експортного потенціалу
За рівнем реалізації	Експортний потенціал країни Експортний потенціал регіону Експортний потенціал галузі Експортний потенціал підприємства
За рівнем перманентності	Постійний Змінний
За станом	Експортний потенціал у стані відтворення Експортний потенціал у стані розвитку Експортний потенціал у стані згортання
За орієнтацією на зовнішні ринки	Моновекторний експортний потенціал; Бівекторний експортний потенціал; Полівекторний експортний потенціал
За змістом	Потенціал експорту готової продукції; Потенціал експорту сировини і напівфабрикатів; Потенціал експорту інженерно-технологічних послуг; Потенціал експорту ліцензій і ноу-хау; Потенціал експорту капіталу тощо

Джерело: складено автором за [12].

Для теоретичного обґрунтування сутності експортного потенціалу важливо охарактеризувати основні чинники, які на нього впливають. Чинники впливу на експортний потенціал можна поділити на дві групи залежно від ступеня контролю над ними:

1) ендогенні (внутрішні), які належать до внутрішнього середовища діяльності підприємства та на які воно може впливати;

2) екзогенні (зовнішні) – чинники зовнішнього середовища, на які підприємство впливати не може, може лише пристосовуватися та коригувати під їх впливом свою стратегію (табл. 1.3).

Зокрема, до ендогенних чинників впливу доцільно віднести:

- характеристики самого підприємства (розміри, науково-виробничий та кадровий потенціал, ступінь інтегрованості у зовнішньоекономічну діяльність, досвід ЗЕД, доступ до ресурсів для розвитку експортної діяльності);
- характеристики експортованої продукції (ціна, унікальність, якість, патентний захист, вимоги до обслуговування);
- експортну стратегію;
- результативність експорту (досягнення цілей експорту, темпи зростання експорту, прибутковість від експортної діяльності за останні 5 років).

До екзогенних чинників належать наступні:

- характеристики галузі та внутрішнього ринку (особливості ринкової системи, наявність конкурентів, інтенсивність конкуренції, державна експортна політика, наявність торговельних бар'єрів, рівень розвитку НТП);
- характеристики експортного ринку (потенціал попиту, рівень інформованості споживачів про продукцію, схожість правових та регулятивних норм, кон'юнктура товарних ринків);
- нормативно-правова база (тарифні та нетарифні методи регулювання ЗЕД, подібність правових та регулятивних норм);
- державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- політико-економічні процеси [26, с.24-27].

На думку Т.Мельник, ті ж самі чинники (зовнішнього та внутрішнього середовища) впливають на конкурентоспроможність національної економіки [16, с. 249]. З метою аналізу експортного потенціалу вони мають бути деталізовані за своєю специфікою по галузях, видах економічної діяльності, рівнях розвитку та менеджменту, територіальному розподілі по областях тощо.

З точки зору предмету нашого дослідження усі ці чинники мають враховувати вплив на підприємство на управління ним в умовах європейської інтеграції. Зокрема, експортована ним продукція (ендогенний чинник) має обов'язково відповідати усім вимогам та стандартам Європейського Союзу. Експортним ринком (екзогенний чинник) є спільний ринок ЄС, нормативно-

правова база та державне регулювання ЗЕД тісно пов'язані з Угодою про Асоціацію України з Європейським Союзом тощо.

Усі перелічені вище чинники впливу на експортний потенціал потрібно проаналізувати та взяти до уваги при здійсненні оцінки експортного потенціалу досліджуваного підприємства.

1.2. Методика оцінювання експортного потенціалу підприємства

Для того, аби зміцнювати експортний потенціал підприємства, наближаючи його до вимог зарубіжних ринків та європейської інтеграції, важливо перш за все здійснити його оцінку, щоб встановити сильні та слабкі сторони.

Аналіз наукової літератури показав, що єдиної загальноприйнятої методики оцінки експортного потенціалу немає, і кожен науковець пропонує свій підхід. Так, наприклад, деякі вчені методи оцінювання експортного потенціалу підприємства пропонують систематизувати за наступними критеріями [39, с. 5-11; 9, с.26-31]:

- за складністю: прості кількісні; складні багатofакторні;
- за одиницями вимірювання експортного потенціалу: експертні методики; кількісні методики;
- за параметрами оцінки, які застосовуються: змістовні або порівняльні методики.

В оцінюванні експортного потенціалу компанії використовуються два основні підходи — статичний та динамічний. Динамічний підхід передбачає вивчення змін, які проходять в потенціалі й пов'язані з існуванням та розвитком компанії на зарубіжних ринках та в міжнародному бізнес-середовищі. Статичний підхід зосереджений на виявленні системних зв'язків та складових, що формують експортний потенціал, встановлення його внутрішніх і зовнішніх факторів.

Експертні методики побудовані на системі оцінок (у балах). Вони, як правило, виставляються експертами з тих чи інших питань. Кількісні методики передбачають використання абсолютних і відносних одиниць виміру, а саме: відсотків, коефіцієнтів, вартісних показників тощо. Змістовні методики передбачають оцінювання окремих складових експортного потенціалу, порівняльні методики — порівнюючи товари чи інші результати господарської діяльності компанії із аналогічною продукцією конкурентів [9, с.29].

На думку Т. Мельник, експортний потенціал реалізується у фактичному обсязі зовнішньої торгівлі, в якій проявляються конкурентні переваги національного господарства [16, с. 249]. Цієї ж позиції дотримується і О.М. Кисельова, яка вважає його частиною системи зовнішньоторгових зв'язків, що реалізується через експорт продукції [11, с.8].

Опираючись на внутрішні та зовнішні чинники експортного потенціалу підприємства, А.Касич та Ю.Бабиш пропонують проводити аналіз експортного потенціалу в два етапи: 1) внутрішньо-орієнтований аналіз експортного потенціалу; 2) зовнішньо-орієнтований аналіз (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Основні етапи аналізу експортного потенціалу

Етапи	Показники
Внутрішньо-орієнтований аналіз	
Аналіз рівня інтернаціоналізації діяльності підприємства	Кількість країн, де реалізується продукція підприємства; Форми присутності компанії на ринках інших країн; Частка експортної продукції у загальному обсязі реалізації продукції підприємства-експортера; Частка реалізованої продукції, реалізованої через прямий експорт; Ринкова частка компанії на ринках в інших країнах; Кількість зарубіжних філій; Частка активів, чисельності зайнятих та продажів через зарубіжні філії (індекс транснаціоналізації); Інвестиції у зарубіжні філії (ІІІ)
Аналіз показників експортної діяльності підприємства	Динаміка обсягів продаж у натуральних та вартісних показниках у розрізі регіонів та країн; Динаміка доходів та прибутків у розрізі регіонів та країн; Структура експорту та її зміни
Аналіз ресурсного забезпечення	Чисельність працівників, чия діяльність пов'язана з

	експортом (відділ ЗЕД); R&D діяльність (напрями досліджень, розміщення центрів науково-технічних розробок, розробка передових компонентів продукції і систем випередження конкурентів); Витрати на дилерські та сервісні центри за кордоном; Витрати на маркетингові заходи за кордоном
Аналіз ефективності експорту	Рентабельність експортної продукції (у порівнянні з рентабельністю продукції, реалізованої на внутрішньому ринку); Частка прибутку від експорту продукції в загальному обсязі прибутку підприємства; Коефіцієнт співвідношення світових цін та цін експортної продукції підприємства
Зовнішньо-орієнтований аналіз	
Аналіз кон'юнктури світового ринку (ринку регіонів та окремих країн)	Обсяг виробництва та реалізації продукції на світовому ринку (в тому числі у розрізі регіонів та окремих країн); Тенденції (динаміка) економічного розвитку глобальної економіки, світового ринку (ринку регіонів та окремих країн); Тренди розвитку ринків продукції підприємства
Аналіз інтенсивності конкуренції на світовому ринку	Кількість основних конкурентів, кількість угод М&А, Рівень завантаження виробничих потужностей основних експортерів; Форми присутності основних експортерів на світовому ринку (ринку регіонів та окремих країн); Ціна одиниці продукції та її динаміка; Інвестиційна та інноваційна активність (інвестиції в основні активи, інвестиції в НДДРК)

Джерело: наведено за [9, с.29].

Зокрема, внутрішньо-орієнтований аналіз передбачає такі етапи: аналіз рівня інтернаціоналізації підприємства; аналіз показників експортної діяльності, аналіз забезпеченості ресурсами та аналіз ефективності експорту. Зовнішньо-орієнтований аналіз включає: аналіз кон'юнктури світового ринку (регіональних, національних ринків), а також аналіз інтенсивності конкуренції на світовому ринку.

Деякі наукові підходи до оцінки базуються на точці зору, що внутрішню структуру експортного потенціалу (*ЕхП*) визначають співвідношення та склад різних структурних потенціалів:

- потенціал внутрішніх ресурсів підприємства;
- потенціал цільового зарубіжного ринку;

- умови виходу на зарубіжний ринок [16, с. 253].

Зокрема, потенціал внутрішніх ресурсів (*ПВР*) можна охарактеризувати як функцію від технологічної бази підприємства (*ТБ*), кваліфікації персоналу (*К*), управлінських методів (*М*), фінансового стану (*Ф*). Таким чином, *ПВР* – $f(TB, K, M, \Phi)$.

Потенціал цільового закордонного ринку (*ПЗР*) дорівнює потенціалу внутрішніх ресурсів:

$$ExII \rightarrow ПВР = ПЗР \quad (1.1)$$

Умови виходу на зарубіжний ринок (*УВР*), у нашому випадку європейський, включають національні умови (*НУ*) (державна підтримка експорту, торговельна політика держави) та зовнішні умови (*ЗУ*) (торговельний режим країни чи групи країн, в які експортується товар). Це можна зобразити у вигляді формули:

$$УВР = НУ + ЗУ \quad (1.2)$$

Головною ознакою наявності в підприємства належного експортного потенціалу є відповідність потенціалу його внутрішніх ресурсів (*ПВР*) вимогам закордонного ринку (*ПЗР*), а також сприятливі умови виходу на цільовий іноземний ринок, що можна зобразити за допомогою:

$$ExII = f(ПВР, ПЗР, УВР) \text{ за умов, якщо } ПВР = ПЗР, \text{ і } УВР \rightarrow \max, \quad (1.3)$$

де *ПВР* — потенціал внутрішніх ресурсів підприємства;

ПЗР — потенціал зарубіжного ринку, на який виходить підприємство [16, с. 253].

Водночас, дана методика може застосовуватись тільки за дотримання певних умов. По-перше, експортний потенціал за цією методикою можна визначати тільки для конкретного товару чи групою товарів. По-друге, складові експортного потенціалу мають порівнюватися за часом оцінювання. По-третє, потенціал внутрішніх ресурсів потрібно досліджувати стосовно конкретного ринку (в нашому випадку ринку ЄС) і умов виходу на цей ринок. По-четверте,

зіставлення внутрішнього потенціалу підприємства і ринкових потенціалів мають бути багатоваріантними.

Для оцінки експортного потенціалу підприємства важливо також оцінити й експортний потенціал країни та галузі, у якій працює цей суб'єкт господарювання, на певному зарубіжному ринку. Зокрема, з метою оцінки експортного потенціалу українських підприємств на ринку ЄС доцільно було б використати методика Міжнародного торговельного центру (International Trade Centre, ІТС) з побудови інтерактивної карти експортного потенціалу [49].

Дана методика враховує такі фактори, як попит на цільовому ринку, показники експорту, тарифні умови, двосторонні зв'язки між країною-експортером та цільовим ринком. Розроблений інструментарій опирається на розрахунок двох індикаторів – індикатора експортного потенціалу (export potential indicator, EPI) для тих країн, які планують збільшувати обсяги експорту на наявних ринках, та індикатора товарної диверсифікації (product diversification indicator, PDI) для визначення нових товарів, що матимуть сприятливі можливості на глобальному та регіональних ринках.

Індикатор експортного потенціалу, або експортна вартість товару k , що постачається країною i на ринок j (у дол. США), обчислюється на основі пропозиції (прогнозованої частки ринку), попиту (що базується на прогнозованому імпорті з поправкою на доступ до ринку) та рівня двосторонньої простоти торгівлі [55].

Побудована за даною методикою карта (рис.1.1) показує, які товари (групи товарів) чи галузі мають найбільший експортний потенціал на цільовому ринку.

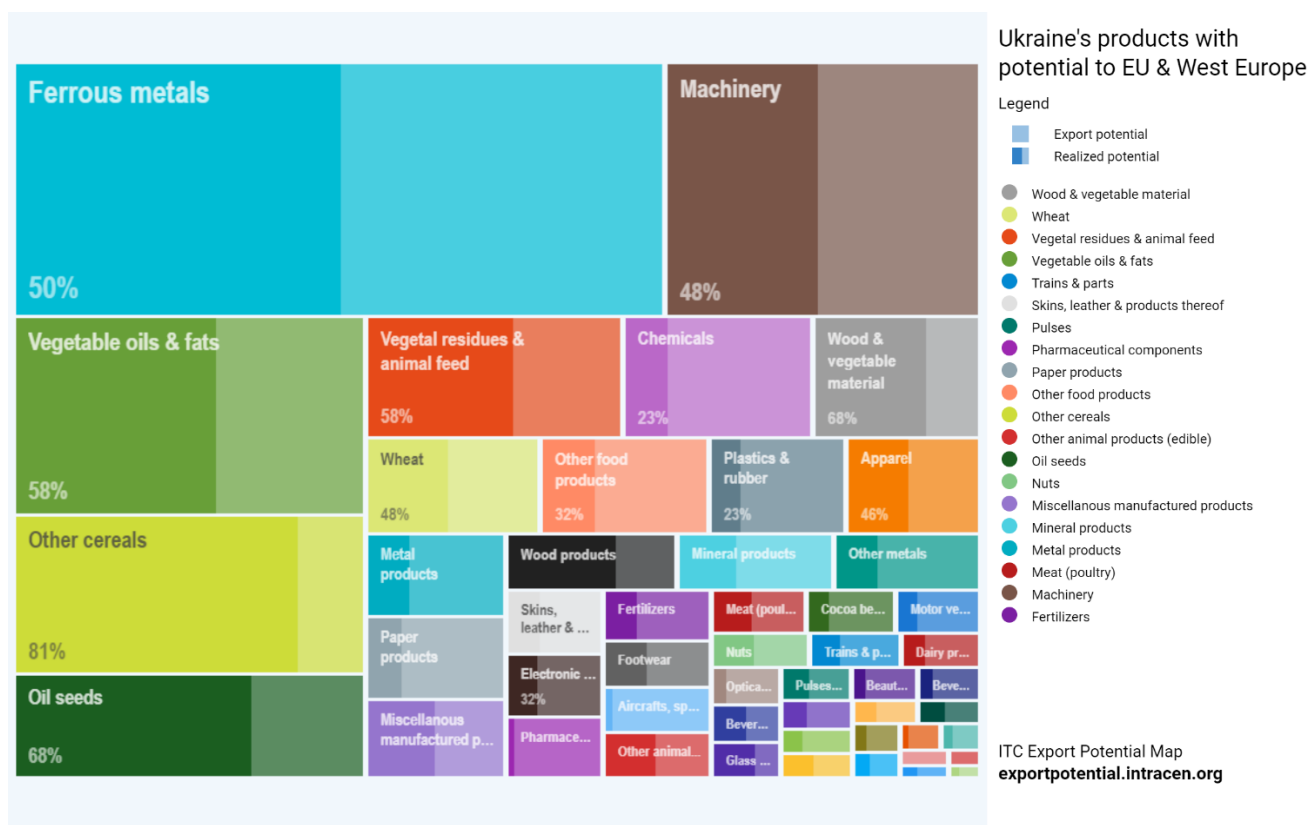


Рис.1.1. Карта експортного потенціалу України на європейському ринку
Джерело: побудовано за [51].

Експортний потенціал (export potential), наведений світлішим кольором у цій моделі – це потенційна вартість експорту у 2024 році, що базується на прогнозах пропозиції, попиту, умовах доступу на ринок та взаємної простоти здійснення торгівлі, виражена у доларах США. Реалізований потенціал (у %), наведений темнішим кольором на карті – це рівень, до якого експортний потенціал уже реалізований на даний момент часу.

Так, наприклад, побудована за допомогою даної методики карта експортного потенціалу для України на ринку ЄС (рис.1.1) дає змогу зробити наступні висновки. Продукцією з найбільшим експортним потенціалом з України до країн ЄС та Західної Європи є чорні метали, продукція машинобудування, рослинні олії та жири. Чорні метали показують найбільшу абсолютну різницю між потенційним та фактичним експортом у вартісному вираженні, що залишає можливість реалізувати додатковий експорт вартістю 2,3 млрд. доларів.

Окрім розвитку експортного потенціалу за видами продукції, важливо визначити, які ще ринки є перспективними для збільшення обсягів експорту. Для цієї мети доцільно застосувати інший інструмент ІТС – торговельну карту у вигляді бульбашкової діаграми (trade map), побудовану на основі трьох змінних – частки країни-партнера в українському експорті, % (вісь x), річного зростання імпорту продукції країною-партнером на світовому ринку, % (вісь y) та частки країни у світовому імпорті цієї продукції (розмір бульбашки) (рис.1.2).

Якщо темпи зростання обсягів українського експорту до країни-партнера є нижчими від темпів зростання сукупного обсягу імпорту країни-партнера на світовому ринку, то Україні варто диверсифікувати свій експорт на цьому ринку (бульбашки жовтого кольору на діаграмі) за інших сприятливих умов.

Таким чином, з інтерактивної карти на рис.1.2 випливає, що Україні варто диверсифікувати свій експорт на ринку Європейського Союзу у напрямку таких країн, як: Франція, Чеська Республіка, Португалія, Ірландія, Хорватія та Кіпр.

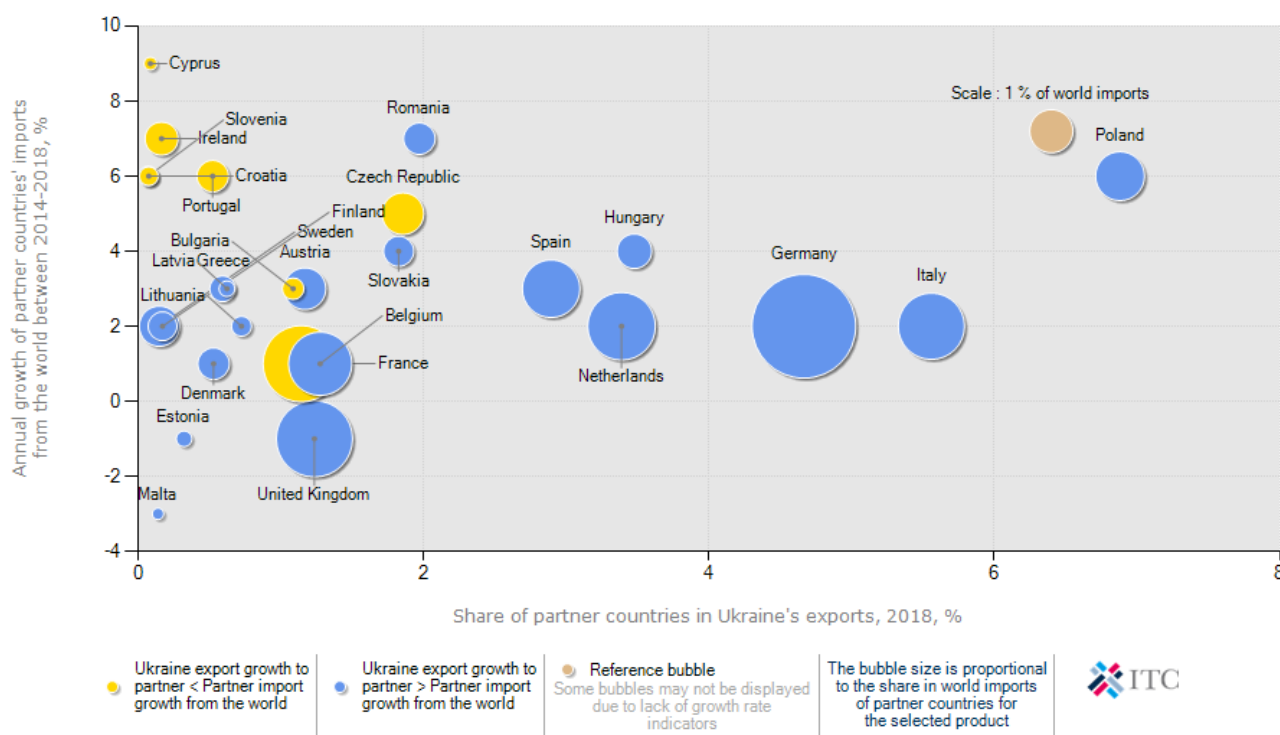


Рис.1.2. Перспективи ринкової диверсифікації для української продукції до Європейського Союзу

Джерело: побудовано за [54].

Підсумовуючи, зазначимо, що ефективна методика оцінки та аналізу експортного потенціалу повинна відповідати наступним критеріям:

1) бути складовим елементом комплексного стратегічного аналізу діяльності підприємства та служити інформаційною базою для прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності, у тому числі для розробки довгострокової зовнішньоекономічної стратегії;

2) враховувати не тільки внутрішні елементи потенціалу, але і зовнішні вимоги (екзогенні чинники), тобто відображати експортні можливості компанії на міжнародних ринках. Таке співвідношення має бути збалансованим.

3) оцінка повинна бути не тільки комплексна, але й фрагментарна, тобто важливо оцінити усі складові експортного потенціалу, а не лише його загальний показник.

1.3. Специфіка управління ЗЕД підприємства в умовах євроінтеграції

Євроінтеграційний вектор розвитку економіки України став стратегічним вибором нашого суспільства ще з часів проголошення незалежності. Актуальність європейського напрямку для усіх сфер діяльності поглибилася після набуття чинності у 2017 р. Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [44]. Водночас, із зменшенням тарифних бар'єрів для імпорту в країни Європи все більшого значення набуває дотримання нетарифних вимог. З появою нових можливостей для експортної діяльності на європейському ринку зростає необхідність розвитку експортного потенціалу вітчизняних виробників та зміни підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю загалом.

У зв'язку з процесами глобалізації і диверсифікації зарубіжних ринків української продукції національні товаровиробники змушені більш ретельно ставитися до здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а також до процесів міжнародного співробітництва та інтеграції.

Угода про зону вільної торгівлі України з ЄС спричинила лібералізацію та поживлення торгівлі через зменшення або взагалі скасування митних тарифів, адаптацію законодавчого поля України до законів Євросоюзу, щоб прискорити вільне переміщення послуг і товарів між сторонами угоди, а також взаємного рівноправного ставлення до компаній і товарів на території як нашої країни, так і країн Європейського Союзу. Важливими плюсами євроінтеграційного напрямку України є технологічна модернізація промисловості та сфери послуг, трансфер наукомістких інноваційних технологій, приплив іноземних інвестицій та зростання зайнятості, перехід до економіки знань, зростання конкурентоспроможності вітчизняної продукції та вихід національних товаровиробників на світовий ринок.

Можна виокремити основні переваги, які отримує Україна від європейської інтеграції та зони вільної торгівлі з ЄС:

- 1) вихід на єдиний спільний ринок Європейського Союзу;
- 2) нарощування обсягів експорту товарів і послуг, отримання статусу одного з основних торгових партнерів за багатьма галузями, важливого постачальника продовольчої продукції до Євросоюзу;
- 3) отримання додаткових торговельних преференцій від ЄС (наприклад, тарифних квот на деякі види продукції, що не передбачають сплати мита);
- 4) розвиток МСП (малого і середнього підприємництва);
- 5) зростання конкурентоздатності національної продукції, запровадження європейських стандартів якості на українських підприємствах;
- 6) гармонізація законодавства України із законодавчим полем ЄС;

7) отримання цінного досвіду та нових знань під час співпраці з європейськими контрагентами, що сприятиме підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності та зменшенню залежності від внутрішнього ринку [14, с.12].

Отримання Україною названих переваг неможливе без вирішення цілого ряду проблем, пов'язаних із діяльністю вітчизняних підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що планують вихід на ринки ЄС. Зокрема, варто звернути увагу в першу чергу на наступні проблеми:

- Відсутність чіткої зовнішньоторговельної політики держави;
- Неєфективна організація зовнішньоекономічної діяльності на українських підприємствах;
- Слабкі канали дистрибуції;
- Недостатній досвід вітчизняних підприємств у сфері ЗЕД;
- Недостатньою мірою розвинена система міжнародних розрахунків, що зумовлює високий рівень кредитних і валютних ризиків;
- Недотримання вимог до якості продукції;
- Низький рівень конкурентоспроможності на світовому ринку;
- Часто негативний образ вітчизняних компаній як іноземних контрагентів;
- Застаріле обладнання або обладнання низької якості;
- Застарілі технології тощо [14, с.13].

Варто зауважити, що процес європейської інтеграції – це перш за все набір певних внутрішніх змін, що мають бути запроваджені на усіх рівнях країни – як на макрорівні, так і на мікрорівні.

Важливими сферами змін на макрорівні в напрямку євроінтеграції є прискорене реформування економіки на основі європейських стандартів, демократизація суспільних відносин, перехід до норм європейського права, формування інституційного середовища підприємницької діяльності на принципах Європейського Союзу.

Також певні зміни повинні запровадити і самі виробники експортної продукції. Беручи до уваги той факт, що з 1 січня 2016 року обмеження на торгівлю з ЄС для України суттєво скоротились, вітчизняна продукція почала конкурувати з іншими продавцями європейського ринку, що вимагає змін у забезпеченні їх конкурентоспроможності. Це має відношення до усіх бізнес-процесів – від генерації ідей щодо інноваційних видів продукції до збільшення якості вже розроблених товарів та переходу на сучасні технології. За даними аналітиків, основними бар'єрами до реалізації додаткових можливостей зростання експорту, які надає Угода про асоціацію України з ЄС, є нетарифні бар'єри, зокрема, брак кредитів та інвестицій (38,5 %) та труднощі з адаптацією продукції до європейських стандартів (27,5 %).

Проблема ускладнюється тим, що в середньому українські виробники для забезпечення переходу на нові міжнародні стандарти витрачають суми, що відповідають 14% собівартості продукції, а тестування таких продуктів вимагає додаткових витрат в обсязі ще 4% собівартості [41, с.35].

Хочемо наголосити, що зміни на мікрорівні (на рівні суб'єктів господарювання, об'єднаних у галузі економіки) є передумовою ефективної реалізації змін на макрорівні. Відповідно зміни на макрорівні є можливими тоді, коли відбудеться вчасна адаптація до них окремих компаній. Від того, яке місце займуть вітчизняні виробники у міжнародному розподілі праці, наскільки вони зможуть інтегруватися у європейський економічний простір, залежить подальший економічний та соціальний розвиток усієї країни.

Стратегія розвитку компанії в умовах євроінтеграції має забезпечити управлінську реакцію на стратегічні зміни, пов'язані з інтеграційними процесами. Така управлінська реакція зазвичай здійснюється із певною затримкою, що викликано необхідністю усвідомлення характеру та суті змін, що відбуваються на макрорівні, пошуку каналів їх фінансування та організації. Затримка пов'язана також із відсутністю досвіду в підприємств до самостійного пристосування до описаних стратегічних змін та потрібного рівня кваліфікації у

менеджерів (у бізнесі та держструктурах). Вітчизняні компанії сьогодні стикаються з багатьма проблемами, які супроводжують необхідні зміни в контексті євроінтеграції, які поглиблюють їх низьку конкурентоспроможність у порівнянні з аналогічними товарами європейських виробників. Так, наприклад, адаптація українських компаній до європейських стандартів потребуватиме великих інвестицій, причому майже половина опитаних експертами організацій планують покладатись лише на власні сили, і тільки 10- 15% виробників очікують на допомогу держави.

Важливим питанням у процесі євроінтеграції України має бути якість експорту, причому з домінуванням у ньому частки товару з високою доданою вартістю. Для забезпечення ефективного розвитку промисловості у нових умовах та успішної інтеграції до європейських ринків потрібно розробляти та виконувати програми адаптації технічних регламентів і стандартів за конкретними галузями економіки.

На основі результатів дослідження Л. Піддубної та О. Шестакової, нами адаптовано розроблену дослідницями логічну схему формування експортного потенціалу підприємства із врахуванням євроінтеграційних процесів, що протікають в Україні (рис. 1.3).

Наведена концептуальна модель показує зовнішньоекономічну діяльність компанії в умовах європейської інтеграції України як систему, що містить такі елементи, як підприємство (система виробництва), ринок ЄС (систему міжнародної торгівлі на європейському ринку) та інституційне середовище для співробітництва. При цьому ефективне функціонування цієї системи забезпечується міжсистемною взаємодією підприємства і європейського ринку, в якій вихідні результати функціонування компанії є вхідними потоками для ринку ЄС.

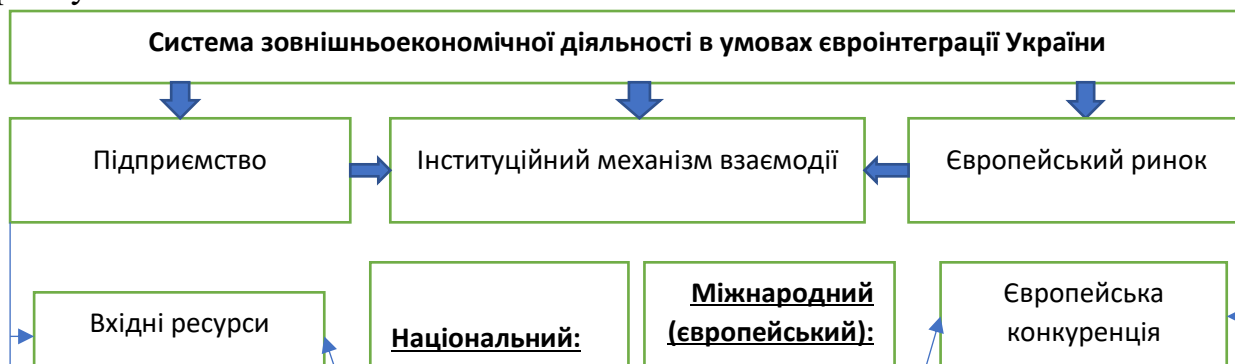


Рис.1.3. Логічна схема формування експортного потенціалу підприємства в умовах європейської інтеграції України

Джерело: адаптовано авторами за [30, с.225].

Системного підходу до адаптації підприємств в умовах євроінтеграції притримуються також І.Сокирник та І.Ковальчук [41, с.37]. На їх думку, найважливішим моментом в управлінні ЗЕД на підприємствах в умовах європейської інтеграції є системний підхід до впровадження змін, що базується на розумінні підприємства як складної відкритої системи. Розуміючи усі проблеми міжнародної конкуренції в умовах відкритих ринків Європейського Союзу, наші компанії повинні зважувати різні стратегічні альтернативи свого подальшого розвитку. До них можна віднести три основні базові стратегії: витіснення конкурентів з ринку чи сегменту ринку, пошук можливостей для співробітництва з компаніями, що вже представлені на ринках ЄС, і вихід з ринку, пошук чи створення нових ринків або окремих сегментів, переорієнтація

своєї діяльності. Перша стратегія може бути застосована підприємствами з міцними конкурентними позиціями, стійкими конкурентними перевагами, що неможливо скопіювати конкурентами. Третя стратегічна альтернатива зазвичай обирається тими підприємствами, які не можуть чи не бажають конкурувати на нових ринках. Подальший розвиток таких компаній можливий при наявності внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей для переорієнтації своєї діяльності.

Висновки до розділу 1.

Експортний потенціал – це складова економічного потенціалу підприємства, яка включає в себе можливість виробляти експортоорієнтовану продукцію зі стандартами відповідності, яка призначена для реалізації на зарубіжних ринках на умовах грошової оплати. Існує кілька підходів до трактування сутності експортного потенціалу: порівняльний, ресурсний, функціональний, результативний та системно-структурний підхід.

Чинники впливу на експортний потенціал можна поділити на дві групи: ендогенні, які належать до внутрішнього середовища діяльності підприємства та на які воно може впливати; екзогенні – чинники зовнішнього середовища, на які підприємство впливати не може, може лише пристосовуватися та коригувати під їх впливом свою стратегію.

Єдиної загальноприйнятої методики оцінки експортного потенціалу немає, і кожен науковець пропонує свій підхід. В оцінюванні експортного потенціалу компанії використовуються два основні підходи — статичний та динамічний. Динамічний підхід передбачає вивчення змін, які проходять в потенціалі й пов'язані з існуванням та розвитком компанії на зарубіжних ринках та в міжнародному бізнес-середовищі. Статичний підхід зосереджений на виявленні системних зв'язків та складових, що формують експортний потенціал, встановлення його внутрішніх і зовнішніх факторів.

Важливими плюсами євроінтеграційного напрямку України є технологічна модернізація промисловості та сфери послуг, трансфер наукомістких інноваційних технологій, приплив іноземних інвестицій та зростання зайнятості, перехід до економіки знань, зростання конкурентоспроможності вітчизняної продукції та вихід національних товаровиробників на світовий ринок.

Стратегія розвитку компанії в умовах євроінтеграції має забезпечити управлінську реакцію на стратегічні зміни, пов'язані з інтеграційними процесами. Важливим питанням у процесі євроінтеграції України має бути якість експорту, причому з домінуванням у ньому частки товару з високою доданою вартістю. Для забезпечення ефективного розвитку промисловості у нових умовах та успішної інтеграції до європейських ринків потрібно розробляти та виконувати програми адаптації технічних регламентів і стандартів за конкретними галузями економіки.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Проблеми управління експортним потенціалом в умовах європейської інтеграції у даній магістерській роботі досліджувалися на матеріалах ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 28). Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» засновано у 1957 році. Він розпочав свою діяльність як міський молокозавод. Завдяки динамічному розвитку вже у 1970-х роках потужності підприємства переробляли до 300 т молока в день. Крім молока, молокозавод почав виробництво кефіру, топленого молока, ряжанки, айрану. На той час уся продукція виготовлялась у скляних пляшках з кришечкою з фольги.

У 2000 році на підприємстві відбулися управлінські зміни, було оновлено склад менеджерів. Було зареєстровано закрите акціонерне товариство (ЗАТ, див. табл.2.1), яке перетворилося на приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» у 2011 р. у зв'язку зі змінами в законодавстві. На підприємстві було розширено асортимент, налагоджено власну систему постачання та збуту продукції, а також збільшено частку ринку. З того часу обсяги виробництва зростають в середньому на 25-30% в рік, а виробничі потужності дають змогу переробляти до 250 т молока протягом дня [20]. «Молокія» входить до 15 найкращих серед 200 заводів з переробки свіжого молока в Україні і до 5 найкращих з виробництва питного молока, яке фасується. Близько 1 млн. осіб щодня споживають продукцію «Молокії». Базова інформація щодо ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведена у табл.2.1.

Внутрішнє середовище діяльності підприємства доцільно аналізувати за такими складовими: організаційно-правова форма; ресурсне забезпечення,

виробництво, технології; продукція; система управління та персонал; маркетинг та збут; фінансовий стан тощо.

Таблиця 2.1

Базова інформація про ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

1	Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод»
2	Юридична адреса	46010, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вул. Лозовецька, будинок 28
3	Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
4	Директор	Ковальчук Віталій Володимирович
5	Рік заснування	1957
6	Дата реєстрації	23.10.2000
7	Код ЄДРПОУ	30356917
8	Основний вид діяльності	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру
9	Інші види діяльності	46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
10	Статутний капітал	15 000 000 грн.
11	Власники	Засновники-фізичні особи (100%)
12	Продукція	Класична молочна продукція: молоко, кефіри, сметана, йогурти, масло та сири Асортиментний ряд становить близько 100 найменувань
13	Торгова марка	5 торгових марок Основна: ТМ «Молокія»

Джерело: складено авторами за [43; 20].

Організаційно-правова форма досліджуваного підприємства – приватне акціонерне товариство. «Тернопільський молокозавод» набув такого статусу у 2000 році. Згідно Закону України «Про акціонерні товариства», приватне акціонерне товариство (ПрАТ) — це «акціонерне товариство, яке має статутний (складений) капітал, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства» [7]. Характерними рисами приватного акціонерного товариства є наступні:

- такому підприємству можна здійснювати лише приватне розміщення акцій, тобто розміщення акцій, при якому акції розміщуються серед наперед визначеного кола фізичних чи юридичних осіб, кількість яких не перевищує 100 на дату прийняття рішення про збільшення статутного фонду, крім акціонерів ПрАТ;

- на відміну від акціонерів ПАТ, акціонер ПрАТ завжди має переважне право на купівлю акцій додаткової емісії;

- статут такого товариства часто передбачає переважне право акціонерів на придбання акцій цього ПрАТ, що пропонуються для продажу третій особі;

- акції такого товариства не можуть купуватися-продаватися на фондовій біржі, за винятком продажу через проведення аукціону на біржі;

- відповідно, товариство не зобов'язане розкривати свою фінансову звітність на фондовому ринку, але має розміщувати фінансову звітність у Держреєстрі юридичних осіб, як і будь-яка інша юридична особа в Україні;

- статутом товариства може визначатись перелік питань, вирішення яких вимагає більшої кількості голосів акціонерів, ніж проста чи кваліфікована більшість;

- обрання членів спостережної ради ПрАТ здійснюється або за принципом представництва у складі ради представників акціонерів, або шляхом кумулятивного голосування [7].

Варто зауважити, що в 2019 році 6 акціонерів компанії спільно набули право власності на домінуючий контрольний пакет акцій товариства, а саме 372896010 простих акцій, тобто 99,4389 % від загальної кількості простих акцій ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [32].

Технологія і виробництво. Основним видом діяльності «Молокії» є виробництво і реалізація молочної продукції. За даними Річного звіту, у 2018 р. було вироблено 56 тис.т. молочної продукції, в т.ч. молока -25,4 тис.т., кефіру - 11,1 тис. т., сметани - 6,6 тис. т., йогуртів - 5,3 тис.т., масла 3,1 тис.т., сиру і

казеїну - по 2 тис.т. Чистий дохід від реалізації склав 1 799 343 тис. грн., в т.ч.: по молоку -419,5 тис. грн., маслу - 337,4 тис. грн., сметані - 302,7 тис. грн., казеїну - 279,2 тис. грн., кефірі - 199,0 тис. грн. [35].

Передумовою створення високоякісного продукту є якісна сировина. Саме вона має лежати в основі технології виробництва. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» першим на території України запровадив німецьку технологію очистки молока *Fresh Milk Technology*. Ця технологія передбачає: механічне очищення сировини, м'яку пастеризацію за температури молока нижче 80 °С. Завдяки цьому вдається максимально зберегти поживні та корисні властивості молочної продукції. Наступний етап технології – ретельна перевірка складу молока на ультразвуковому аналізаторі в лабораторних умовах. Така перевірка дає змогу дізнатись, чи фермери не додавали до молока антибіотики, щоб унеможливити такі поставки сировини в майбутньому. Для компанії дуже важливим є використання лише натурального якісного молока.

На третьому етапі охолоджене молоко безконтактно потрапляє до так званої бактофуги – сучасного німецького обладнання, де з молока вилучається 99% бактерій. Вартість однієї бактофуги становить 200 тис. євро. До надходження на виробництво молоко містить понад 100 тис. бактерій на мм³, а після проходження бактофуги – не більше 3 тис. бактерій на той самий об'єм сировини. Цей метод очистки є механічним, і замість традиційної пастеризації при 85% дозволяє «лагідно» пастеризувати молоко вже при 70-80%. При цьому молоко не втрачає свої корисні властивості [25].

При виробництві творогу, йогуртів, кефіру, масла, сметани «Молокія» дотримується класичних та всім відомих традицій із використанням найсучаснішого устаткування. Для оновлення технологій на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» його керівництво застосувало бенчмаркінговий підхід. Бенчмаркінг — це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння із власним та переймання його найкращих методів роботи. У центрі уваги

бенчмаркінгу — запитання: чому інші працюють успішніше, ніж ми? [1]. Тому перед тим, як переобладнувати виробничі цехи, топ-менеджери компанії відвідали найкращі молокопереробні підприємства Фінляндії та Німеччини з метою запозичення їхнього досвіду. Потім було закуплено та встановлено сучасні виробничі лінії німецької фірми GEA.

Велика увага на підприємстві приділяється стерильності, гігієні та безконтактному виробництву. У виробничі цехи працівникам дозволено заходити тільки у змінному взутті, стерильній уніформі та в головних уборах. Перед входом також потрібно продезінфікувати руки. Не можна заносити в цехи будь-які особисті речі, в тому числі мобільні телефони чи прикраси, які залишаються в камерах схову. Оскільки виробництво на «Молокії» є безконтактним, процесами керують за допомогою відповідного програмного забезпечення. Сировина є повністю ізольованою, і виробничі процеси побачити неможливо, що захищає продукцію від сторонніх чи шкідливих речовин. Поряд з перевагами, описана технологія виробництва *Fresh Milk* має недолік — відносно короткі терміни зберігання, що ускладнює можливості експорту і тривалого транспортування. Таким чином, технологія має визначальний вплив на збут продукції.

Основні засоби. В структурі основних фондів підприємства (за залишковою вартістю) найбільшою є частка машин та обладнання - 68,9%. Частка будівель -15,7%, споруд - 8,3%, транспортних засобів - 3,3%%. За даними Річного звіту за 2018 рік, ступінь зносу основних засобів становить 50,0%, у тому числі будівель -76,6%, споруд - 69,3%, машин і обладнання - 49,8%, транспортних засобів - 20,7%, виробничого інвентаря - 36,3%, інших основних засобів - 71,0%. Найближчим часом «Молокія» планує капітальне будівництво цеху виготовлення сухих молокопродуктів та модернізацію виробничого устаткування. Виробничі запаси зберігаються в належному стані на складах ПрАТ. Важливо, що виробничі потужності задіяні повністю [35].

Постачальники. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» закуповує молоко у 4 великих фермерських господарств, розміщених у радіусі 140 кілометрів від м.Тернополя. Від домогосподарств «Молокія» отримує близько 14% молока, яке використовують для виготовлення масла. Також це молоко експортують до країн ЄС (Німеччина, Польща, Нідерланди) та США. Взимку ціна на молоко від населення є вищою (7 грн. за 1 літр у 2017 р.), а навесні-влітку – нижчою (на рівні 5 грн. у 2017 р.).

Готову упаковку для продукції ТМ «Молокія» підприємство імпортує з Нідерландів. Упаковка під назвою *Pure-Pak Sense* на 75% складається з відновлювального матеріалу, спеціального картону для продуктів харчування. Така пачка дуже зручна в користуванні та легко складається. Варто зауважити, що таку упаковку для молочної продукції в Україні має тільки «Молокія» [47].

Продукція. Асортимент продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» налічує понад 100 найменувань і постійно розширюється (додаток А). Продукція компанії об'єднана під брендом «Молокія». До основних її видів належать:

- Напій кефірний «Айран»;
- Вершки «До кави»;
- Йогурти (йогурт «Смузі», йогурт білий густий, йогурт білий питний, йогурт солодкий);
- Кефір (кефір питний і кефір густий);
- Масло;
- Молоко (відбірне, «до кави» та «Казкове»);
- Сир кисломолочний (творог);
- Сметана [21].

Оскільки уся продукція виготовлена за технологією Fresh Milk, термін придатності в середньому становить від 10-21 діб. Нещодавно у компанії було розроблено новий дизайн упаковки основної лінійки молочної продукції, білого

кольору із зеленими елементами. За словами директора «Молокії», «Білий колір – це символ чистоти, свіжості та безпеки. Саме тому ми вибрали такий дизайн». Зелений колір уособлює свіжість (fresh). Велику увагу компанія приділяє інноваціям та розробці нових товарів. Зокрема, серед новинок – творожний сир в подвійній упаковці. Крім цього, до густого йогурту додано більше білку протеїну і знижено його жирність відповідно до сучасних тенденцій здорового харчування.

Маркетинг та збут. Продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» об'єднана під брендом «Молокія». У 2017 році торговій марці виповнилось 20 років. Назва бренду є настільки вдалою, що найближчим часом назву юридичної особи ПрАТ «Тернопільський молокозавод» планують змінити на «Компанія «Молокія». Логотип торгової марки «Молокія» зображений на рис.2.1. Його було розроблено студією графічного дизайну Юрка Гоцуляка, у такому вигляді, щоб його можна було застосувати в усіх уже існуючих продуктах молокозаводу. Слоган компанії – «Молоко, яке тебе любить».



Рис.2.1. Логотип ТМ «Молокія»

Важливою складовою маркетингової діяльності підприємства є управління взаємовідносинами зі споживачами. З цією метою на молокозаводі створено центр співпраці зі споживачами. Клієнти можуть залишити свої побажання та пропозиції на сайті у відповідній формі зворотного зв'язку або по телефону гарячої лінії. Треба зауважити, що усі дзвінки в межах України є безкоштовними, що свідчить про увагу до споживача.

Політика просування на «Молокії» активно розвивається. Компанія застосовує друковану рекламу, PR, відео-рекламу, онлайн-рекламу, зовнішню рекламу, SMM (має сторінки в мережах Facebook та Instagram). У 2019 р. ТМ

«Молокія» і креативна агенція TABASCO запустили рекламну кампанію «Нам не однаково» з циклом відеоісторій про людей, які «роблять набагато більше, ніж від них очікується». Крім того, підприємство застосовує наступні інструменти маркетингових комунікацій: просвітницьку діяльність серед вчителів, лікарів, вихователів, продавців; залучення працівників до просування продукції; використання упаковки як засобу комунікацій; івент-маркетинг (щорічний Molokiya Lviv Half Marathon).

Щоб гарантувати споживачам оперативну щоденну доставку в регіони, у 2005 році відкрито перші філії у містах Львові, Стрию, Івано-Франківську, Рівному. На даний час ПрАТ «Тернопільський молокозавод» налічує 13 власних торговельних представництв у західних областях та у місті Київ, планується також відкриття представництв в інших регіонах. За даними підприємства, близько 150-180 тис. кг продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» щоденно відвозиться у більшість областей України.

З початком пандемії COVID-19 ПрАТ «Тернопільський молокозавод» гнучко пристосувало свою збутову політику до нових умов та відкрило онлайн-магазин [27], а також запропонувало своїм споживачам адресну доставку свіжих молокопродуктів «до дверей».

Система управління та персонал. Організаційна структура ПрАТ "Тернопільський молокозавод" побудована таким чином, щоб досягати мету та завдання, які стоять перед компанією. Організаційна структура є функціональною. Основними функціональними ланками компанії, крім виробничих підрозділів, є: служба маркетингу, підрозділ продажів, відділ гуртової закупівлі та експорту (масла і казеїну), служба постачання сировини, служба бухгалтерського обліку, служба матеріально-технічного постачання, служба управління персоналом, центр співпраці зі споживачами.

Функціональна структура ПрАТ побудована на принципах залучення до управління висококваліфікованого персоналу з вузькою спеціалізацією. Така структура має високий рівень вертикальної диференціації. В «Молокії»

переважає централізація керівництва, проте у торговій команді та маркетингу активно запроваджується командна робота та делегування повноважень.

Організаційна структура компанії являє собою ієрархію, що складається із чотирьох рівнів:

- вищий рівень управління (наглядова рада, правління, директори);
- середній рівень управління (керівники самостійних структурних одиниць);
- первинний рівень управління (керівники первинної ланки: дільниць груп, відділів);
- рівень виконавців (працівники).

Основними перевагами функціональної структури ПрАТ "Тернопільський молокозавод" є: виконання завдань, які потребують спеціальних знань та навиків; ефективність в умовах мінливого бізнес-середовища; постійне підвищення якості управлінських рішень.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» очолює голова правління, якому підпорядковуються усі підрозділи Товариства, зокрема топ- менеджмент, який складається із таких керівників: перший заступник голови правління відповідальний за технічну службу та виробництво; заступник голови правління фінансового напрямку; заступник голови правління напрямку роботи із сировиною; заступник голови правління напрямку продажів; директор з виробництва; директор з маркетингу; директор з продажів; директор із зовнішньоекономічної діяльності; головний аудитор [35].

Організаційна структура філій (14 філій на Заході та в Центрі України) побудована за географічним принципом, який передбачає відповідальність менеджерів на місцях за ведення справ, в той час як топ-менеджмент відповідає за планування та контроль. Усі географічні регіони (філії), включно із базовою (м. Тернопіль), є рівноправними в організаційному плані.

Середньооблікова чисельність працівників облікового складу (осіб) - 1432; Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за

сумісництвом (осіб) - 61; Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня) (осіб) - 153; Фонд оплати праці (тис.грн.) - 139 396 125 [35].

Усі працівники дотримуються правил, норм і принципів корпоративної культури, які сповідує керівництво Товариства. Важливим елементом корпоративної культури «Молокії» є задекларовані нею цінності, що розміщені також на офіційному веб-сайті компанії:

1. Здоров'я людини. «Створюючи продукти, ми завжди думаємо про здоров'я споживачів».

2. Постійне вдосконалення. «Ми безперервно розвиваємось, застосовуючи нові технології та створюючи кооперації із виробниками молока».

3. Фокус на клієнті. «Постійно працюємо для задоволення потреб наших клієнтів».

4. Відповідальність. «Дотримуємось зобов'язань перед кожним партнером, працівником та суспільством».

5. Командна робота. «Розвиваємо функціональну команду, в якій кожен усвідомлює важливість свого внеску у здорове суспільство та налаштований на злагоджену роботу для досягнення спільної мети».

6. Взаємоповага та довіра. «Створюємо атмосферу довіри, завдяки взаємоповазі один до одного» [22].

Важливим елементом в системі менеджменту є управління якістю на підприємстві. Свідченням ефективного управління якістю на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є наявність в нього відповідних сертифікатів: сертифікат "Standard ISO 22000 : 2005", який підтверджує, що усі виробничі потужності ПрАТ "Тернопільський молокозавод" відповідають міжнародним стандартам, є безпечними для працівників та якісними для виробництва продукції, а також сертифікату ДСТУ ISO 9001, який означає, що

підприємство працює відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001, а система управління якістю відповідає всім необхідним вимогам [23].

Фінансовий стан. Важливим індикатором ефективності роботи будь-якого підприємства та готовності до міжнародної діяльності є оцінка його фінансового стану. Основна інформація для розрахунку фінансових показників міститься у річній звітності підприємства, а саме у Річному звіті за 2018 рік [35]. Фінансовий аналіз передбачає розрахунок таких груп показників, як: коефіцієнти ліквідності, коефіцієнти ділової активності, коефіцієнти рентабельності, показники структури капіталу. Зокрема, показники ліквідності дозволяють визначити здатність підприємства оплатити свої короткострокові зобов'язання протягом звітного періоду (табл. 2.2).

Розрахунок показників виявив, що за 2017-2018 рр. підвищились миттєва та загальна ліквідності підприємства. Так, миттєвий коефіцієнт ліквідності у 2018 р. відповідав нормі ($K > 1$) і склав 1,213.

Таблиця 2.2

Коефіцієнти ліквідності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2017-2018 рр.

Показник	Формула	2017		2018	
		Механізм розрахунку	Значення	Механізм розрахунку	Значення
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	(оборотні кошти) / (короткострокові зобов'язання)	210 064 / 121 578	1,728	281 133 / 160 553	1,751
2. Миттєвий коефіцієнт ліквідності	(дебіторська заборгованість + короткострокові фінансові інвестиції + грошові кошти) / (короткострокові зобов'язання)	(90 066+ 9 284+12 310+ 6 540+ 17 316+ 14) / 121 578	1,115	(110 673+ 45 155+7 644+ 23 605+ 6 669+ 1 064) / 160 553	1,213
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	грошові кошти / (короткострокові зобов'язання)	17 316 / 121 578	0,142	6 669 / 160 553	0,042
4. Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	оборотні активи – короткострокові зобов'язання	210 064 - 121 578	88 486	281 133 - 160 553	120 580

Джерело: розраховано автором за даними річної звітності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (додаток Б, додаток В).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився, є недостатнім і свідчить, що лише 4% зобов'язань товариства може бути погашено негайно ($K < 0,2$). Коефіцієнт загальної зростає та є в межах норми ($1 < K < 2$). Наявність чистого оборотного капіталу служить для інвесторів і кредиторів позитивним індикатором для вкладення коштів в компанію. Тому збільшення чистого оборотного капіталу в підприємства до 120 580 тис. грн. є позитивним явищем.

Коефіцієнти ділової активності дозволяють проаналізувати, наскільки ефективно підприємство використовує свої кошти (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Коефіцієнти ділової активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»,
2017-2018 рр.

Показник	Формула	2017		2018	
		Механізм розрахунку	Значення	Механізм розрахунку	Значення
1. Коефіцієнт оборотності активів	виручка від реалізації / підсумок активу балансу	1 522 871 / 468 308	3,252	1 799 343 / 560 482	3,210
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	виручка від реалізації / середньорічна вартість дебіторської заборгованості	1 522 871 / (90 066+ 9 284+12 310+ 6 540)	12,884	1 799 343 / (110 673+ 45 155+7 644+ 23 605)	9,618
- у днях:		365 /12,884	28,3	365 /9,618	37,9
3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	собівартість реалізованої продукції / середньорічна вартість кредиторської заборгованості	1 228 697/ (8 688+77 472 +2 905 + 1 423 + 2 391+ 11 174+ 17 664)	10,095	1 382 956/ (17 256+ 91 867+ 3 270+ 1 272+ 2 100+ 8 956 + 29 648)	8,959
- у днях:		365 /10,095	36,2	365 /8,959	40,7
4. Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	собівартість реалізованої продукції / середньорічна вартість матеріально-виробничих запасів	1 228 697 / (73 901+ 31 053+ 294+ 42 543+ 11)	8,313	1 382 956 / (85 590+ 33 496+ 0+ 52 059+ 35)	8,079
- у днях:		365 /8,313	43,9	365 /8,079	45,2
5. Тривалість операційного	$K2 + K4$	28,3+43,9	72,2	37,9+45,2	83,1

циклу (у днях)					
6. Коефіцієнт оборотності ОЗ (фондовіддача)	виручка від реалізації / середньорічна вартість ОЗ	1 522 871 / 223 515	6,813	1 799 343 / 209 890	8,573
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	виручка від реалізації / середньорічна вартість власного капіталу	1 522 871 / 182 779	8,332	1 799 343 / 224 070	8,030

Джерело: розраховано автором за даними річної звітності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (додаток Б, додаток В).

Аналіз цих показників свідчить, що протягом року відбулося зниження ділової активності підприємства. Зокрема, зниження коефіцієнту оборотності активів означає зменшення ефективності використання підприємством усіх своїх ресурсів. Тобто, у 2018 р. кожна грошова одиниця активу принесла 3,21 гр. од. реалізованої продукції. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів протягом звітного періоду дебіторська заборгованість перетворювалася в грошові кошти. У 2018 р. цей показник скоротився порівняно із 2017 р. і склав 9,618 (37,9 днів). Суттєвим було зростання дебіторської заборгованості. Позитивним є той факт, що даний показник перевищує коефіцієнт кредиторської заборгованості, який у 2018 р. склав 8,959 або 40,7 днів, хоча теж погіршився протягом року.

Швидкість реалізації матеріально-виробничих запасів теж сповільнилась до 45,2 днів. Тривалість операційного циклу визначає, скільки днів в середньому потрібно для виробництва, продажу і оплати продукції підприємства, тобто протягом якого періоду грошові кошти пов'язуються в матеріально-виробничі запаси. Негативним є те, що в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» тривалість операційного циклу збільшилася з 72 до 83 днів. Натомість фондівіддача на підприємстві протягом року зросла, основною причиною є зростання обсягів реалізації продукції (див.табл.2.3).

Коефіцієнти рентабельності показують, наскільки прибутковою є діяльність підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Коефіцієнти рентабельності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2017-2018

Показник	Формула	2017		2018	
		Механізм розрахунку	Значення	Механізм розрахунку	Значення
1. Рентабельність активів	Чистий прибуток / середньорічна вартість активів	42 550 / 468 308	0,091	42 905 / 560 482	0,089
2. Рентабельність реалізації	Валовий прибуток / обсяг реалізованої продукції	294 174 / 1 522 871	0,193	416 387 / 1 799 343	0,231
3. Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / середньорічна вартість власного капіталу	42 550 / 182 779	0,233	42 905 / 224 070	0,191

Джерело: розраховано автором за даними річної звітності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (додаток Б, додаток В).

Протягом року показники рентабельності загалом скоротились, зросла лише рентабельність реалізації. Рентабельність реалізації відображає зміни в політиці ціноутворення і здатність підприємства контролювати собівартість реалізованої продукції, тобто ту частину засобів, що виникають в ході фінансово-господарської діяльності, виплати податків тощо. Проведений аналіз свідчить, що кожна грошова одиниця реалізованої продукції приносить 0,23 гр.од. валового прибутку.

Рівень платоспроможності підприємства можна визначити за рахунок показників структури капіталу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники структури капіталу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2017-2018 рр.

Показник	Формула	2017		2018	
		Механізм розрахунку	Значення	Механізм розрахунку	Значення
1. Коефіцієнт власності	власний капітал / підсумок пасиву балансу	182 779 / 468 308	0,390	224 070 / 560 482	0,400
2. Коефіцієнт позичкового капіталу	позичений капітал / підсумок пасиву балансу	1-0,39	0,610	1-0,40	0,600
3. Коефіцієнт фінансової залежності	підсумок пасиву балансу / власний капітал	468 308/182 779	2,560	560 482/224 070	2,501

4. Коефіцієнт фінансової стійкості	(власний капітал + довгострок. зобовяз.)/ підсумок пасиву балансу	(182 779+ 163 951) /468 308	0,740	(224 070+ 175 859) / 560 482	0,714
------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	-----------------------------	-------	------------------------------	-------

Джерело: розраховано автором за даними річної звітності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (додаток Б, додаток В).

Показники структури капіталу характеризують міру захищеності кредиторів та інвесторів, які мають довгострокові вкладення у фірму, а також відображають здатність підприємства погасити довгострокову заборгованість. Дані табл. 2.5 свідчать, що у структурі капіталу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» частка позичкового капіталу є досить високою, що негативно впливає на його платоспроможність. Коефіцієнт власності становить 40%, тоді як в Україні його оптимальний розмір – 60%. Серед позитивних сторін структури капіталу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – зростання частки власного капіталу в джерелах господарських засобів. А високий його рівень свідчить про захист підприємства від великих втрат в періоди спаду ділової активності і гарантію отримання кредитів.

Отже, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є прибутковим, обсяги реалізації та чистий прибуток протягом останніх років зростали, що дозволяє йому успішно розвиватись. Однак виявлені і слабкі сторони в його фінансовому стані: зростання дебіторської заборгованості, висока частка позичкового капіталу, зменшення ділової активності та рентабельності.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства

Як було зазначено вище, важливою складовою оцінки експортного потенціалу підприємства є зовнішньо-орієнтований аналіз (іншими словами, аналіз зовнішнього середовища), який включає: аналіз кон'юнктури світового ринку (регіональних, національних ринків), а також аналіз інтенсивності конкуренції на світовому ринку.

Зовнішнє середовище діяльності підприємства – це сукупність факторів, умов, сил та суб'єктів, які утворюють багатосторонній зовнішній контекст ведення бізнесу, напряду або опосередковано впливають на бізнес, а також визначають конкурентні можливості й стратегічні напрямки компанії щодо її діяльності на міжнародних ринках [40]. Зовнішнє середовище бізнесу має певні характерні риси, що відрізняють його від внутрішнього: складність зовнішнього середовища, його мінливість, взаємопов'язаність факторів середовища, його некерованість, турбулентність (високий рівень непередбачуваності), а також комунікабельність (рівень відносин між підприємством і зовнішнім середовищем).

Світовий ринок молока у 2019 році досягнув вартості 718,9 млрд. дол. США [53]. Якщо у 2018 прогнозувались середньорічні теми росту ринку в розмірі 5%, то в прогнозах на 2020-2023 роки ця цифра вже становить 4,3%, що зумовлено впливом на ринок ряду негативних тенденцій. Найбільш динамічно зростаючий ринок молочної продукції – США, найбільший ринок за кількістю споживачів – Китай.

За обсягами реалізації молочної продукції у світі лідирують 5 країн: 1) США (85 013 млн.дол. на початок 2020 р.); 2) Китай (76 030 млн.дол.); 3) Індія (71 420 млн.дол.); 4) Бразилія (38 732 млн.дол.); 5) Росія (38 113 млн.дол.) [56]. Для порівняння, обсяги реалізації молочної продукції Україною склали 3548,8 млн. дол., тобто 0,5% світового ринку.

Середнє споживання молокопродуктів на душу населення на початок 2020 року склало 47,1 кг. Динаміка темпів зростання виручки від реалізації молочної продукції в світі наведена на рис. 2.2.

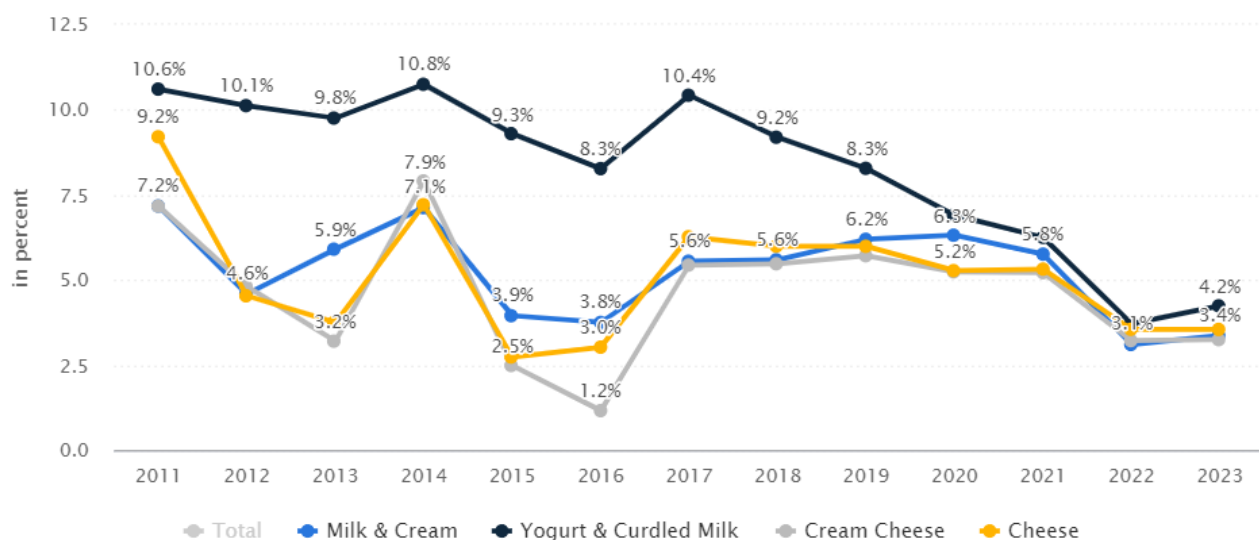


Рис.2.2. Темпи зростання виручки від реалізації молочної продукції в світі, 2011-2023 (прогноз), %

Джерело: [56].

Варто звернути увагу, що вплив пандемії COVID-19 на молочний ринок буде враховано, починаючи з II кварталу 2020 року. Як бачимо, темпи зростання продажів молокопродуктів в світі загалом сповільнюються, хоча виручка від реалізації у доларах США зростає. Прогнозується, що до 2023 року обсяг ринку складе 811,4 млрд. дол. США.

На світовому ринку молока серед готових до вживання продуктів домінують молоко, масло, сир, йогурт, заморожені десерти. Саме йогурти та заморожені десерти зараз формують ринок, що зростає найбільшими темпами. Це варто взяти до уваги вітчизняним виробникам молочної продукції для диверсифікації своєї продукції на зарубіжних ринках.

Розглянемо основні рушії розвитку світового ринку молочної продукції. Серед основних факторів – зростання попиту на молоко та молокопродукти, що зумовлено зростанням населення, вищим рівнем доходів, більш свідомим споживанням із врахуванням корисності продукту, процвітанням харчової промисловості загалом. Ще один важливий позитивний фактор впливу – це запровадження технологій автоматизації на молочних фермах. Завдяки цьому фермери мають кращий доступ до передових технологій, що полегшує їм

заготівлю трави чи управління стадом. Крім цього, фермерам стали доступні робототехніка, спеціалізовані додатки для смартфонів, супутникові системи та дрони, що спрощують їх діяльність. Водночас, спостерігається зростання попиту на екологічно чисті продукти без добавок, консервантів та хімікатів (так звані *clean label products*). Враховуючи це, у виробників є можливість розширити своє виробництво у напрямку органічних молочних продуктів.

Дослідження аналітичних матеріалів різних агенцій дозволило нам виокремити ключові тенденції розвитку світового ринку молочної продукції у 2018-2020 роках:

1) Динамічний розвиток сегменту безлактозної молочної продукції. Попит на таку продукцію зумовлений тим, що все більше людей виявляють в себе алергію на лактозу. Зокрема, в Китаї це 90% населення, у США – 5%, в Європі – 10%. Відповідно, зростає попит на безлактозну продукцію (йогурт, молоко, сир тощо), зростають обсяги її продажу та підвищується диверсифікація. Середньорічний ріст ринку безлактозних молокопродуктів складає 7% [24].

2) Зростання ролі на світовому ринку молокопродуктів з країн, що розвиваються. 50% глобальних продажів молочної продукції здійснюються країнами, що розвиваються, Азіатсько-Тихоокеанського регіону та країн Європи, що не входять до ЄС. Ці ринки характеризуються високими темпами зростання, спричиненими продуктовими інноваціями, а також більш свідомим та здоровим споживанням. В Азіатсько-Тихоокеанському регіоні домінують Індія, Китай та Австралія, в Європі – Беларусь та Україна. За оцінками фахівців, для зміцнення експортного потенціалу цих країн доцільно приділяти увагу збільшенню ефективності та екологічності виробництва, модернізації, що призводить до зниження викидів парникових газів, кращої якості молока та нових комерційних можливостей [48].

3) Падіння цін на молочну сировину та молокопродукти в світі, що посилюється впливом пандемії COVID-19. Поширення коронавірусу в світі та

впровадження карантину у багатьох країнах викликало закриття закладів харчування, кав'ярень, готелів та підприємств, у зв'язку з чим дуже впав попит на молоко і молочну продукцію. Багато контрактів було призупинено або скасовано, скоротився експорт та ціни на молоко, порушені логістичні ланцюги поставок. Зокрема, у квітні 2020 р. пропозиція молока у США перевищила попит на 10%, і цей розрив зростає. Водночас, для великих промислових покупців молочної сировини (Nestlé, Lactalis, Danone) з'явилися сприятливі можливості скоротити виробничі витрати.

Падіння цін на молоко відображає динаміка цін ф'ючерсних контрактів на біржі CME Group (рис.2.3). Ціни на травневі ф'ючерси 2020 року окремих молочних контрактів скоротилися за період з лютого по квітень 2020 р. від 9% до 34%.

Молокопродукція відіграє дві важливі ролі у харчовій промисловості: з одного боку, як самостійний кінцевий продукт, а з іншого боку – як важлива сировина для інших галузей та підгалузей. Враховуючи високу затребуваність та різноманітність цих продуктів, світовий ринок молока є дуже великим ринком, який налічує численні компанії з різних країн світу та характеризується високим рівнем конкуренції. Разом з тим, навіть при значній конкуренції, завдяки постійному попиту та невисоким бар'єрам входу на ринок, на світовому ринку молокопродуктів є можливості для нових учасників.

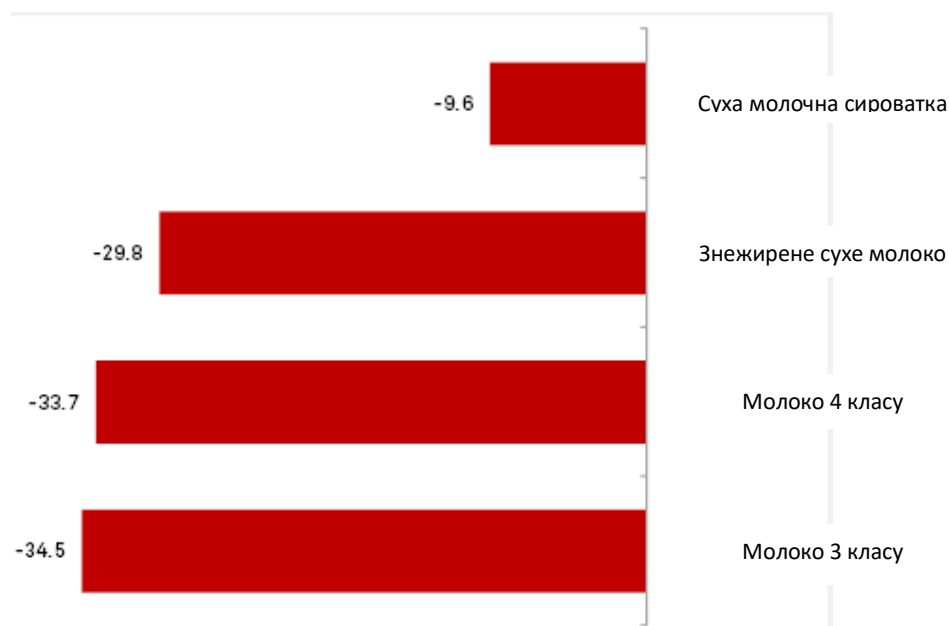


Рис.2.3. Падіння цін на травневі ф'ючерси на молоко на CME Group, лютий-квітень 2020 р. [52]

На рис. 2.4. зображене положення світового ринку молочної продукції за рівнем ринкової концентрації. Як бачимо, цей ринок ближчий до фрагментованих висококонкурентних ринків без домінування великих виробників.

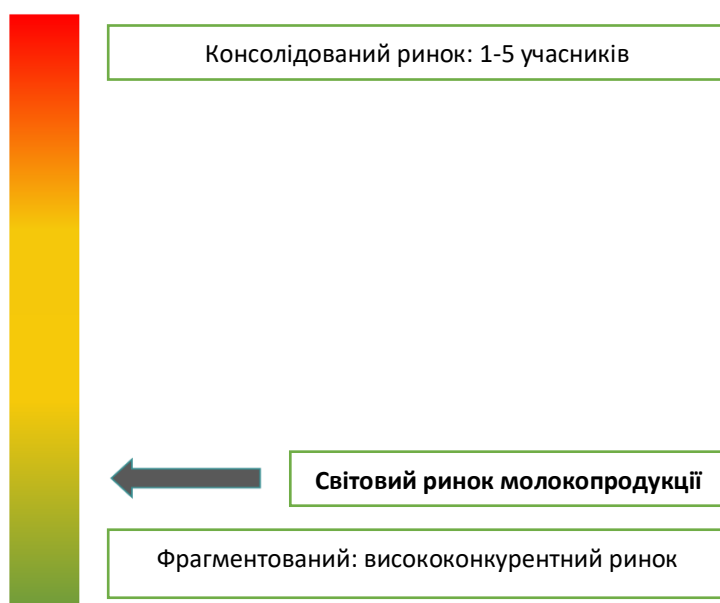


Рис.2.4. Рівень ринкової концентрації світового ринку молочної продукції
Джерело: побудовано автором за [48].

Водночас, на ринку можна виокремити найбільших виробників молочних продуктів (табл.2.6). Як бачимо, три найбільші компанії – базуються в країнах ЄС, їх сукупний обсяг продажів на початку 2019 р. склав 63,1 млрд. дол.

Таблиця 2.6.

Основні гравці на світовому молочному ринку за обсягами продажів,
млрд. дол., 2019 р.

№	Компанія	Країна базування	Обсяг продажів, 2018
1	Nestlé	Швейцарія	24,3
2	Lactalis	Франція	20,8
3	Danone	Франція	18,0
4	Fonterra	Нова Зеландія	14,3
5	FrieslandCampina	Нідерланди	13,8
6	Dairy Farmers of America	США	13,6
7	ArlaFoods	Данія / Швеція	12,4
8	Yili	Китай	11,2
9	Saputo	Канада	11,0
10	Mengniu	Китай	10,3
11	Dean Foods	США	7,5
12	Unilever	Нідерланди / Великобританія	6,7

Джерело: складено за [52].

Наведені в таблиці дані підтверджує статистика щодо найбільших регіонів-експортерів молочної продукції в світі (табл.2.7).

Найбільшу частку в експорті у січні-лютому 2020 р. склали країни Європейського Союзу (39%), країни Океанії (34%) та Північна Америка (12%). У цих же регіонах відбулося найбільше зростання експорту за останній рік. Водночас, суттєво скоротився експорт молочних продуктів країнами Близького Сходу та Африки. Це зумовлено не тільки зменшенням обсягів виробництва, але й падінням цін на молоко.

Що стосується європейського молочного ринку, то у зв'язку з пандемією Covid-19 ситуація на ньому значно погіршилася. Зокрема, близько 15% європейського молока переробляється у продукти, що експортуються за кордон (сир моцарелла з Італії, сир фета з Греції, йогурт з Франції). Однак скорочення

міжнародної торгівлі, закриття багатьох кордонів, затримки на митницях призвели до браку транспортних контейнерів і зменшення можливостей для експортних поставок на ключові ринки, такі як США, Китай і Японія.

Таблиця 2.7

Структура світового експорту молочної продукції в світі за регіонами,
2017-2019 рр.

Регіон	2017		2018		2019		Різниця 2018- 2019, %	Дол. США / тони
	Вартість, \$ млн.	Частка, %	Вартість, \$ млн.	Частка, %	Вартість, \$ млн.	Частка, %		
Африка	436.5	1	417.3	1	121.7	0	-70,83%	979
Центральна та Південна Америка	2.292.0	5	2.436.8	5	2.111.6	4	-13,35%	2.635
Азія	476.4	1	603.2	1	597.6	1	-0,94%	2.198
Пд.-Сх.Азія	3.936.9	8	4.579.0	9	4.759.2	9	+3,94%	3.251
Близький Схід	673.7	1	717.4	1	205.6	0	-71,35%	1.764
Країни ЄС	19.705.2	39	20.096.1	39	21.122.5	39	+4,96%	2.654
Інші країни Європи	4.072.1	8	3.989.0	8	4.187.1	8	+5,11%	3.274
Пн.Америка	4.941.2	10	5.055.7	10	5.477.6	10	+8,34%	2.603
Океанія	13.866.7	28	14.196.7	27	15.016.4	28	+5,77%	3.496
Разом	50.400.8		52.091.4		53.599.2		+2,89%	

Джерело: [57].

На рис.2.5. та рис. 2.6. відображена динаміка експорту та імпорту молочної продукції ЄС з третіми країнами. Як бачимо, в обох напрямках спостерігається спадний тренд, причому стосовно імпорту він є більшим. Це становить певну загрозу для експортерів молокопродуктів, що зорієнтовані на європейський ринок.

На українському ринку молока ситуація наступна. Український ринок молока характеризується високим рівнем конкуренції та пропонує диференційовану продукцію. Проте слід зазначити, що майже 50% ринку зосереджені в руках великих підприємств, серед них є і підприємства з іноземними інвестиціями: Roshen, Терра Фуд, Молочний Альянс, Люстдорф, Данон Україна, група компаній Альянс, Вім-Біль-Дан Україна, Лакталіс Україна, Комбінат Придніпровський та ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Найбільші компанії мають запроваджені міжнародні стандарти якості та експортують свої товари на світовий ринок.

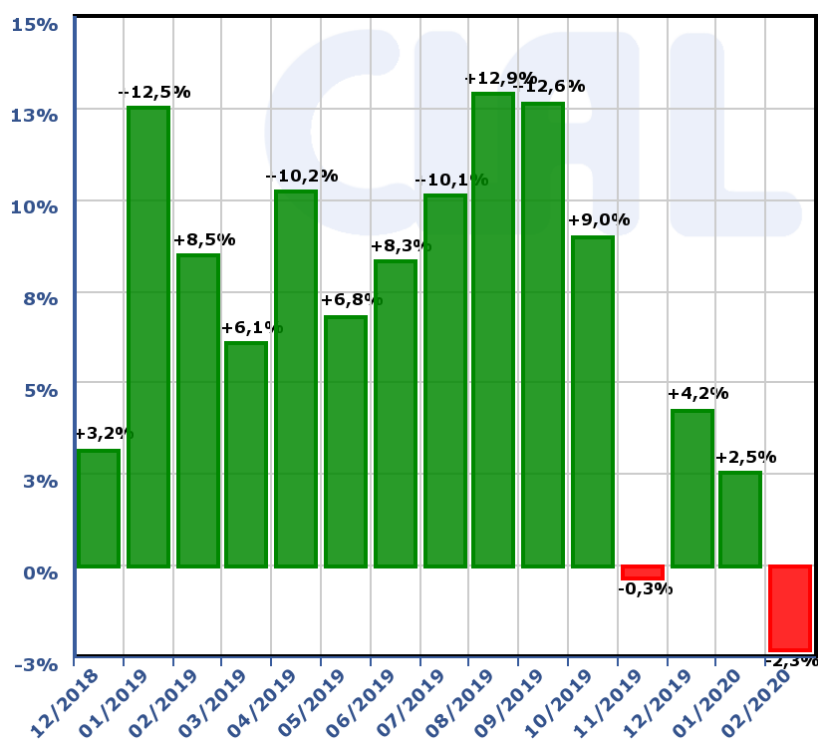


Рис.2.5. Динаміка експорту молокопродукції з ЄС, 2018-2020 рр., %

Джерело: [50].

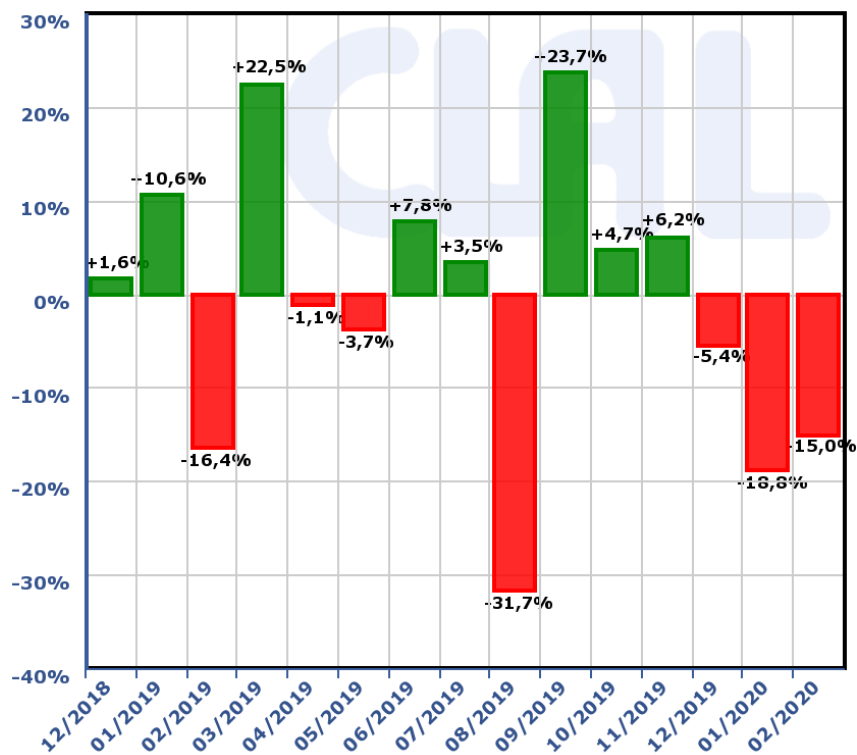


Рис.2.6. Динаміка імпорту молокопродукції з ЄС, 2018-2020 рр., %

Джерело: [50].

Згідно Державної служби статистики, виробництво молока в нашій країні у 2019 році знизилось до 9,69 млн тонн, або на 3,7%. Українські молокопереробні підприємства недотримали 377,1 тис. тон сировини [3]. Основна причина такої ситуації – це суттєве скорочення поголів'я дійних корів. Причини: сильне падіння ціни на сировину нижчого гатунку від населення, скорочення чисельності працездатного населення в селах, трудова міграція, труднощі з утриманням худоби тощо. Деякі підприємства скоротили їх у зв'язку з непевною ситуацією щодо відкриття ринку землі, неповні виплати компенсацій за програмами державної підтримки, а також інформацію про їх значне зменшення у 2020 році.

У 2018 році Україна ввійшла в ТОП-10 найбільших експортерів молокопродукції в світі, а в січні-лютому 2020 р. експорт молокопродукції суттєво скоротився за багатьма видами продукції, зокрема: молока та вершків на 19,4%, сиру -24,3%, згущеного молока -9,5%, сухого молока -40,1%, знежиреного сухого молока -19,8%, казеїну -39,9%, масла -50,9% [58].

Загалом на український та світовий ринки молока впливають та впливатимуть у найближчому майбутньому наступні чинники: скорочення попиту у громадському харчуванні; великі труднощі у сфері логістики та постачання; збільшення запасів знежиреного молока та масла; очікування суттєвого підвищення цін на корми через відміну багатьох судноперевезень та очікуваної вологої погоди у США; рецесія, падіння цін на нафту, зниження доходів населення; зменшення обсягів споживання.

2.3. Аналіз ЗЕД та оцінка експортного потенціалу підприємства на ринку ЄС

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» полягає в експорті окремих видів продукції, для організації якого та управлінні цими операціями створено окремий відділ – відділ гуртової закупівлі та

експорту (масло і казеїн). Експортна продукція фасується у великі фірмові упаковки по 25 кг. Також компанія імпортує упаковку *Pure-Pak Sense* з Нідерландів.

«Молокія» є найбільшим виробником та експортером казеїну в Україні. Він експортується компанією у дві європейські країни – Польщу (імпортери – Kazeina Polska, Agrocomplex) та Нідерланди (Hoogwegt Int.). Частка «Молокії» в українському експорті казеїну в грудні 2018 р. склала 26%, він продавався за середньою фактурною ціною 5250 дол./т (середня експортна ціна в Україні становила 5052 дол./т). Компанія експортує казеїн вже протягом кількох років, має своїх постійних контрагентів, з якими підписані довгострокові контракти та є чіткі графіки поставок. Основними українськими конкурентами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» щодо експорту казеїну на ринку ЄС є Новомиколаївський молокозавод, «Лакталіс», «Айленд», «Бімол», «Аванта ТД», Молочний комбінат «Південний» і Дунаївецький молокозавод.

Іншим експортним продуктом «Молокії» є масло солодковершкове, яке згідно специфікації повинно мати не менше 82% жирності. Масло експортується в такі країни, як Саудівська Аравія, Марокко, Грузія, Туреччина та Кувейт.

У 2019 р. компанія отримала сертифікат Halal Certificate, що означає, що на підприємстві виробляється молочна продукція, що відповідає ісламським канонам, тобто не містить заборонених в Ісламі речовин. Цим нормам відповідає така продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод», як йогурт жирний без наповнювача, напій кефірний нежирний Айран, кефір нетермізований густий, масло солодковершкове екстра (8%), масло солодковершкове «Селянське» (72,5%). Це означає, що «Молокія» має перспективи щодо експорту цих видів продукції в мусульманські країни.

Оцінку експортного потенціалу підприємства доцільно почати з оцінки експортного потенціалу країни, де воно зареєстровано. Молочна продукція з України отримала доступ до ринку Європейського Союзу 11 січня 2016 р. Якщо

у 2016 р. дозвіл на експорт в ЄС мали лише 10 підприємств молочної галузі, то у 2020 р. їх кількість зросла до 25 [6]. За даними Державної служби статистики України, зросли й обсяги експорту на європейський ринок: зі 116,2 млн. дол. США у 2018 р. до 117,6 млн. дол. США у 2019 р. [4].

Відповідно до умов поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) між Україною та ЄС ставку ввізного мита для окремих молочних товарів походженням з України було знижено до 0%, водночас, посилено нетарифні вимоги, яких потрібно дотримуватися українським виробникам. Стосовно решти молочних продуктів застосовують безмитні тарифні квоти, найбільші з яких діють для молока, вершків, згущеного молока та йогурту (9600 т у 2020 р.), сухого молока (4300 т) та вершкового масла (2700 т).

Експорт молочної продукції на ринок ЄС пов'язаний з необхідністю дотримання низки вимог та процедур:

- 1) підтвердження походження товару з України та отримання сертифікату EUR-1;
- 2) контроль забруднюючих речовин у харчових продуктах;
- 3) контроль залишків пестицидів у продуктах рослинного походження; 4) контроль залишків ветеринарних препаратів;
- 5) контроль безпеки харчових продуктів тваринного походження (гігієнічні та мікробіологічні вимоги, походження із зареєстрованих виробничих потужностей, наявність сертифікату здоров'я, вимоги необхідної термічної обробки);
- 6) простежуваність (наявність повної інформації про весь ланцюг виробництва та руху продукції);
- 7) маркування молочних продуктів згідно з вимогами ЄС [6].

Для оцінки експортного потенціалу українських підприємств молочної галузі на ринку ЄС доцільно використати методику Міжнародного торговельного центру (International Trade Centre, ІТС) з побудови інтерактивної карти експортного потенціалу, описану в п.1.2.

Побудована за даною методикою карта (рис.2.7) свідчить про те, що найбільший експортний потенціал на європейському ринку серед товарів молочної галузі мають казеїн, масло, сир, сироватка та низькокалорійне сухе молоко. Це частково зумовлено зменшенням ставок ввізного мита ЄС для деяких продуктів походженням з України до 0% (сири всіх видів, молочна сироватка).

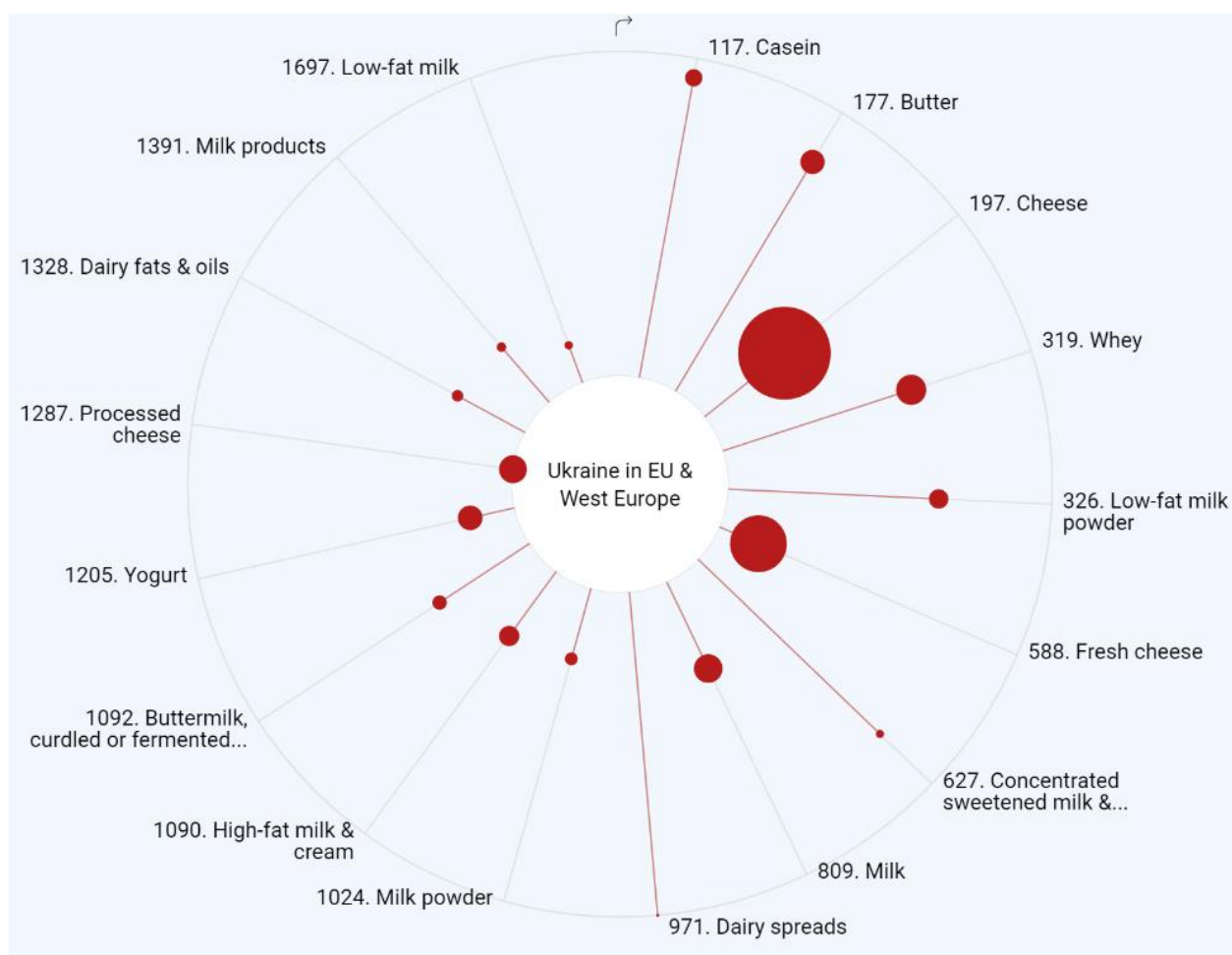


Рис.2.7. Карта експортного потенціалу молочної галузі України на ринку ЄС, 2019 р.

Джерело: побудовано за даними [51].

Деталізація за товарними позиціями молочної галузі наведена у табл.2.8. Зокрема, експортний потенціал казеїну та ринку ЄС становить 23 млн. дол., масла – 15,4 млн. дол., сиру – 12,9 млн. дол., сироватки – 7 млн. дол., низькокалорійного сухого молока – 6,7 млн. дол.

Таблиця 2.8

Експортний потенціал молочної галузі України на ринку ЄС, за видами продукції (2019 р.)

Код	Продукт	Експортний потенціал, млн. дол.	Обсяг українського експорту, млн. дол.	Загальний обсяг імпорту продукту в ЄС, млн. дол.
350110	Казеїн	23,0	37,3	380,9
040510	Вершкове масло	15,4	11,6	39000,0
040690	Сир	12,9	0,08	12200,0
040410	Молочна сироватка	7,0	0,165	1400,0
040210	Низькокалорійне сухе молоко та вершки	6,7	0,533	1400,0
040610	Свіжий сир	2,3	0,081	4400,0
040299	Концентроване згущене молоко та вершки	2,0	0,001	387,0
040120	Молоко	1,2	0,014	3500,0
040520	Молочні спреди	0,720	0,0	115,5
040221	Сухе молоко	0,630	0,578	374,5
0401XX	Жирне молоко та вершки	0,522	1,3	2000,0
040390	Маслянка, коагульоване молоко та кефір	0,520	0,004	1100,0
040310	Йогурт	0,388	0,139	1900,0
040630	Плавлений сир	0,304	0,001	1200,0
040590	Молочні жири та пасти	0,276	0,171	942,5
040490	Перероблені молочні продукти	0,227	0,001	395,8
040110	Низькокалорійне молоко	0,049	0,0	511,3

Джерело: складено автором за даними [51].

Окрім розвитку експортного потенціалу за видами молочної продукції, важливо визначити, які з ринків Європейського Союзу є перспективними для збільшення обсягів експорту. Для цієї мети доцільно застосувати інший інструмент ІТС – торговельну карту у вигляді бульбашкової діаграми,

побудованої на основі трьох змінних – частки країни-партнера в українському експорті, % (вісь x), річного зростання імпорту молочної продукції країною-партнером на світовому ринку, % (вісь y) та частки країни у світовому імпорті цієї продукції (розмір бульбашки) (рис.2.8).

Якщо темпи зростання обсягів українського експорту до країни-партнера є нижчими від темпів зростання сукупного обсягу імпорту країни-партнера, то Україні варто диверсифікувати свій експорт на цьому ринку (бульбашки жовтого кольору на діаграмі) за інших сприятливих умов. З рис.2.8 випливає, що найбільш перспективними для молокопродуктів з України, окрім наявних (Польща, Нідерланди, Данія), є ринки Німеччини (частка в українському експорті 5,27%), Іспанії (частка 0,42%), Чехії (0,12%), Словаччини (0,18%) та Болгарії (0,15%).

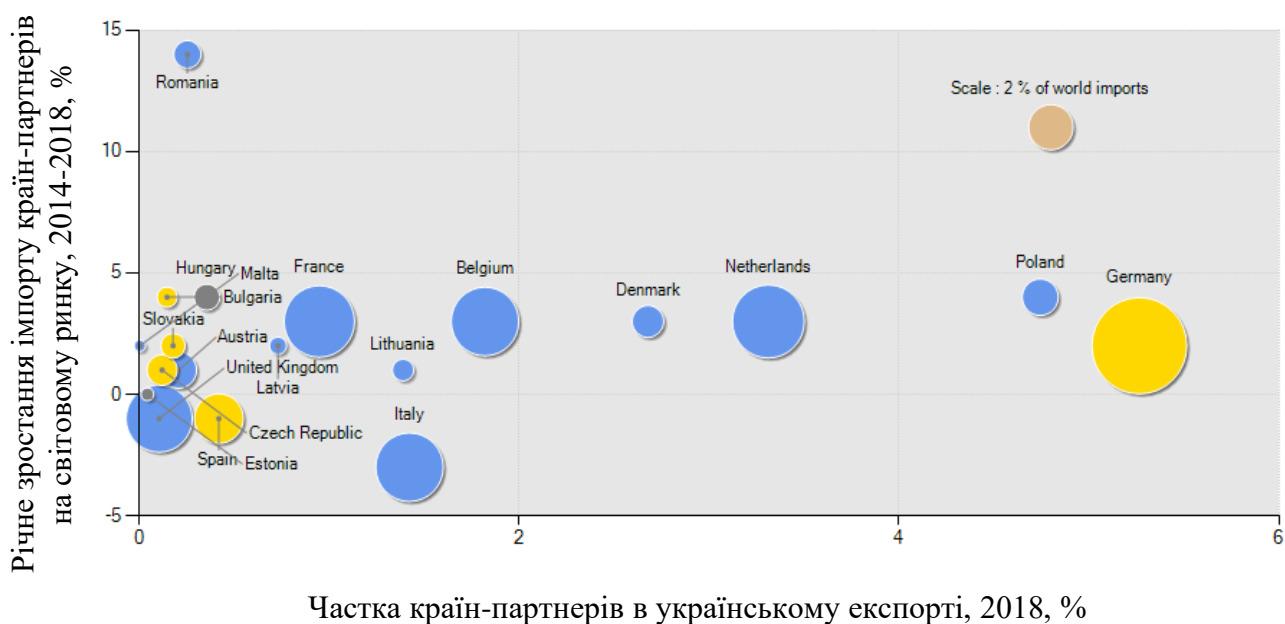


Рис.2.8. Перспективи ринкової диверсифікації для молочної продукції, що експортується до ЄС з України

Джерело: побудовано автором за [54].

Опираючись на проведений вище аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства, можна здійснити оцінку експортного

потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за однією з описаних в п.1.2 методик (табл.2.9).

Внутрішньо-орієнтований аналіз експортного потенціалу показав, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має багато сильних сторін для розширення своєї експортної діяльності. Водночас, зовнішньо-орієнтований аналіз виявив певні можливості для українського виробника на ринку молочної продукції Європейського Союзу, зокрема, в сегменті казеїну, масла, сиру, молочної сироватки та сухого молока.

Таблиця 2.9.

Оцінка експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Етапи	Показники
Внутрішньо-орієнтований аналіз	
Аналіз рівня інтернаціоналізації діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Кількість країн, де реалізується продукція підприємства – 7 (Польща, Нідерланди, Саудівська Аравія, Марокко, Грузія Туреччина Кувейт); Форми присутності компанії на ринках інших країн: експорт; Частка реалізованої продукції, реалізованої через прямий експорт: 100% (казеїн); Зарубіжних філій немає
Аналіз показників експортної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Експортується 20% вершкового масла та 100 % казеїну. 2018 рік: експортовано 613 т вершкового масла і 1945 т казеїну Середня фактурна ціна на казеїн: 5250 дол./т
Аналіз ресурсного забезпечення ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Чисельність працівників: 1432 ос. Наявність сертифікатів якості: Halal Certificate, ISO 22000 : 2005. Технології: Fresh Milk Technology; Маркетинг: друкована реклама, PR, відео-реклама, SMM Бенчмаркінг, співпраця з німецькими, польськими, італійськими, данськими, нідерландськими партнерами
Аналіз ефективності експорту ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Частка виручки від експорту казеїну в загальному обсязі виручки підприємства: 0,7%; Коефіцієнт співвідношення світових цін та цін експортної продукції підприємства (по казеїну): $5300/5250 = 1,01$
Зовнішньо-орієнтований аналіз	
Аналіз кон'юнктури молочного ринку ЄС	У 2018 р. в ЄС виготовлено 2183 тис. т масла і 126 тис. т казеїну. У 2019 р. обсяги виробництва молочної продукції зросли на 0,6%, експорту – на 4,8%, імпорту – на 7,4%, споживання – на 0,5%. Тенденції (динаміка) економічного розвитку глобальної економіки, світового ринку та ринку ЄС: негативні тенденції, пов'язані з

	впливом COVID-19, очікування рецесії; Тренди розвитку європейського ринку молокопродуктів: 1) розвиток сегменту безлактозної та органічної продукції; 2) зростання на ринку ролі країн, що розвиваються; 3) падіння цін на молоко та молокопродукти.
Аналіз інтенсивності конкуренції на ринку ЄС	Рівень конкуренції: фрагментований, висококонкурентний ринок Найбільші виробники молокопродукції на ринку ЄС: Nestle, Lactalis, Danone, Friesland Campina, Arla Foods. Форми присутності основних експортерів на світовому ринку (ринку регіонів та окремих країн): транснаціональне виробництво, експорт, прямі іноземні інвестиції; Ціна одиниці продукції та її динаміка: після зростання цін на молокопродукти в 2018 і 2019 рр., ціни починають різко падати; Однак ціни на казеїн зросли: з 7868 дол/тону в 2019 до 8816 дол/т в 2020 р. (на 20%). Ціни на масло впали на 16-25%. Інвестиційна та інноваційна активність: роботизація, використання дронів та супутникових систем на фермах, інновації для збільшення екологічності та корисності молокопродуктів

Джерело: складено автором

Разом з тим слід звернути особливу увагу на таку основну загрозу, як падіння попиту та зниження цін на молочну сировину та молокопродукти на світовому ринку через пандемію вірусу Covid-19.

Висновки до розділу 2

Внутрішнє середовище діяльності підприємства доцільно аналізувати за такими складовими: організаційно-правова форма; ресурсне забезпечення, виробництво, технології; продукція; система управління та персонал; маркетинг та збут; фінансовий стан тощо. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є прибутковим, обсяги реалізації та чистий прибуток протягом останніх років зростали, що дозволяє йому успішно розвиватись. Однак виявлені і слабкі сторони в його фінансовому стані: зростання дебіторської заборгованості, висока частка позичкового капіталу, зменшення ділової активності та рентабельності.

Найбільший експортний потенціал на європейському ринку серед вітчизняних товарів молочної галузі мають казеїн, масло, сир, сироватка та низькокалорійне сухе молоко. Це частково зумовлено скасуванням ввізного

мита ЄС для деяких продуктів походженням з України (сири всіх видів, молочна сироватка).

Проведене дослідження дозволило нам виокремити ключові тенденції розвитку світового ринку молочної продукції: динамічний розвиток сегменту безлактозної молочної продукції; зростання ролі на світовому ринку молокопродуктів з країн, що розвиваються; падіння цін на молоко та молочну продукцію.

Внутрішньо-орієнтований аналіз експортного потенціалу показав, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має багато сильних сторін для розширення своєї експортної діяльності. Водночас, зовнішньо-орієнтований аналіз виявив певні можливості для українського виробника на ринку молочної продукції Європейського Союзу, зокрема, в сегменті казеїну, масла, сиру, молочної сироватки та сухого молока. Разом з тим слід звернути особливу увагу на таку основну загрозу, як падіння попиту та зниження цін на молочну сировину та молокопродукти на світовому ринку через пандемію вірусу Covid-19.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

3.1. Стратегічні пріоритети українських виробників на європейському ринку молочної продукції

Як було зазначено вище, вітчизняні виробники молочної продукції отримали дозвіл щодо виходу на ринки ЄС у 2016 році. Станом на 2020 рік, доступ до молочного ринку Євросоюзу мають 25 українських компаній. За період 2018-2019 років зросли обсяги українського експорту на європейський ринок молока: зі 116,2 млн. дол. США у 2018 р. до 117,6 млн. дол. США у 2019 р. [4].

Зрозуміло, що в умовах інтеграції України до Європейського Союзу, основними пріоритетами України на ринку молочної продукції є збільшення обсягів експорту вітчизняної продукції на цей ринок, підвищення якості експортованої продукції та залучення новітніх технологій та іноземних інвестицій для модернізації виробництва. Водночас, розширюючи експорт на ринок ЄС, потрібно пам'ятати про те, що в рамках угоди про зону вільної торгівлі з Європейським Союзом для України затверджені квоти на певні види молочної продукції (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

Квоти на експорт молочної продукції походженням з України на ринок ЄС

Категорія	Кількість, т					Вибрано квот, 2019	Вартість поза квотами
	Домовленість	2017	2018	2019	2020		
Вершкове масло	1500-3000	1800	2100	2400	2700	3000	100% 189,6-231,3 € / 100 кг чистої ваги
Сухе молоко	1500-5000	2200	2900	3600	4300	5000	30% 0,95-1,65 € / 100 кг + *16-167,2 € / 100 кг чистої ваги
Молоко, вершки, згущ. молоко	8000-10000	8400	8800	9200	9600	10000	15% 0,17-1,81 € / 100 кг + 18,5-183,7 € / 10 кг

та йогурти								чистої ваги
Оброблена продукція з вершків (сметана)	300-500	340	380	420	460	500	2%	5,4-15,4 € / кг + *22,2 € / 100 кг чистої ваги + *податок
Оброблена продукція з молока	2000	2000	2000	2000	2000	2000	39%	8,3 € / кг + *12,4-168,8 € / кг
Оброблена продукція з масла (спреди, суміші)	250	250	250	250	250	250	0%	9 € / кг + податок згідно додатку
Сир	квот не має							

* Примітка: залежно від продукту

Джерело: складено за [28].

Як бачимо з таблиці, найбільше квот Україна використовує при експорті вершкового масла (100%), при цьому вартість поза межами квот є найбільшою – 189,6-231,3 євро за 100 кг чистої ваги. Водночас, недостатнім є використання наданих нам квот на експорт обробленої продукції з вершків та обробленої продукції з масла. Найбільшими є квоти щодо молока, вершків, згущеного молока та йогурту, але вибрано їх було лише 15%.

Уряд України має докласти зусиль, щоб забезпечити збільшення розмірів квот за тими видами молочної продукції, яка має найбільший експортний потенціал, а саме – казеїну, вершкового масла, молочної сироватки та низькокалорійного сухого молока (див. табл.2.8).

На жаль, на даний час ці квоти є надто малі, і внаслідок приєднання до Асоціації з ЄС навпаки, зросли обсяги імпорту молочної продукції європейського походження в Україну. Так, наприклад, імпорт сирів з ЄС в Україну зріс з 5,38 тис т в 2015 р. до 17,66 тис т в 2019 р., імпорт молока та вершків зріс з 0,41 тис т в 2015 р. до 2,42 тис т в 2019 р. [28]. Лідерами за обсягами імпорту сирів в Україну є Польща, Франція, Нідерланди, Німеччина та Словаччина. При цьому вітчизняним виробникам молока і молокопродуктів

все ще важко конкурувати з європейськими компаніями за цінами, якістю та асортиментом.

На думку голови ради директорів Спілки молочних підприємств України В. Чагаровського, квоти на імпорту мають бути не лише для України, але й для підприємств з ЄС, що ввозять до нас свою продукцію. Тобто він підтримує введення в Україні так званих дзеркальних квот, які б захищали наш ринок від надмірного напливу європейської молочної продукції, що витісняє з ринку наших виробників. Ще однією проблемою, що перешкоджає розвитку торговельних відносин з ЄС, є контрабанда та фальсифікат молокопродуктів, які потрапляють на наш ринок.

Стратегічні пріоритети вітчизняних експортерів молочної продукції впливають також з Експортної стратегії України («дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі на 2017-2021 рр.), схваленої розпорядженням Кабміну 27 грудня 2017 р. [36]. Відповідно до Стратегії, основними стратегічними цілями розвитку торгівлі нашої країни на 2017-2021 рр. є:

- 1) створення сприятливих умов для стимулювання торгівлі та інновацій з метою диверсифікації експорту;
- 2) розвиток послуг з підтримки бізнесу та торгівлі, які сприяли б конкурентоспроможності підприємств, у тому числі середніх та малих;
- 3) удосконалення компетенцій та навичок компаній, в тому числі малих та середніх підприємств, що необхідні для участі в міжнародній торгівлі.

Для досягнення першої стратегічної цілі передбачені наступні заходи: а) комплексне зміцнення інституційного середовища з метою максимального стимулювання інноваційної діяльності; б) укріплення інноваційного потенціалу компаній (який є частиною експортного потенціалу); в) покращення правового та економічного середовища для здійснення міжнародної торгівлі, зокрема, експорту.

На даний час вітчизняні компанії постійно зустрічають перешкоди і труднощі при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, які спричинені неналежним рівнем або відсутністю послуг з підтримки торгівлі, що надаються експортерам. Серед таких важливих послуг перш за все слід відзначити консультаційні послуги стосовно визначення зарубіжного попиту на продукцію та послуги підприємств, поширення інформації про існуючі умови, можливості та бар'єри щодо виходу на міжнародні ринки, послуги з надання практичних порад стосовно удосконалення продукції підприємства для підвищення її конкурентоздатності закордоном. Тому, для досягнення другої цілі експортної стратегії, потрібне покращення існуючої інфраструктури щодо підтримки зовнішньої торгівлі та спрощення самої процедури експорту. Для цього важливо покращувати координацію діяльності різних установ та організацій з підтримки експорту, що задіяні до реалізації торговельної політики, а також зміцнювати ті інституції, які надають послуги з підтримки і консультування бізнесу для підприємств та підприємців стосовно виходу на зовнішні ринки.

Для досягнення третьої стратегічної цілі передбачені наступні кроки: а) забезпечення відповідності системи освіти потребам суб'єктів господарювання; б) різнобічне сприяння підприємницькій діяльності власників бізнесу і персоналу; в) розвиток управлінських навиків працівників компаній [36].

У Стратегії підкреслюється, що за останні роки в експорті з України можна простежити зростаючу географічну диверсифікацію, виробники виходять на нові ринки, головним серед яких є ринок ЄС. В той же час, за результатами аналізу, наша країна недостатньою мірою використовує потенціал міжнародної торгівлі з такими європейськими країнами, як Німеччина, Франція, Ірландія, Великобританія, Швеція і Швейцарія. Як показав проведений у другому розділі аналіз стратегічного потенціалу, недооціненими з точки зору експортного потенціалу та диверсифікації експорту

молокопереробних підприємств є ринки Іспанії, Чехії, Словаччини та Болгарії (див.рис.2.8).

Позитивним є той факт, що в Експортній стратегії України до 2023 р. молочну галузь віднесено до одного з перспективних секторів економіки (третього сектора) для подальшого просування його продукції на міжнародних ринках. Цей кластер, в тому числі молочна галузь, має великі перспективи щодо сприяння переробці молочної сировини у якісну продукцію з високим рівнем доданої вартості. Для цього важливими кроками є запровадження інновацій та вдосконалення іміджу України на світовому ринку. Водночас, важливою визначена диверсифікація експортного кошика. Важливу роль у цих процесах може відіграти не тільки державна підтримка, але і залучення прямих іноземних інвестицій, що дасть змогу створити нові робочі місця, підвищити продуктивність праці на молочних підприємствах та розширити диверсифікацію.

Як очікувані результати зазначених кроків, Експортною стратегією було заплановано щорічне зростання експорту товарів на 10% [36]. Натомість у 2019 році Україна опустилася в рейтингу виробників молочної продукції з 6 місця на 18. Виробництво скоротилося на 3,6%, найбільше падіння було в секторі вершків та вершкового масла, яке є одним з основних продуктів молочного експорту до ЄС. Очікується, що до 2030 виробництво молока скоротиться взагалі на 12%. Одна з основних причин – відсутність державної підтримки молочного скотарства та стрімке скорочення поголів'я корів. Наприклад, у Польщі державна підтримка молочної галузі становила у 2019 р. 29 млрд. дол., у Німеччині – 64 млрд. дол. [45]. Усі європейські виробники молока (фермери) мають державні дотації, які в середньому становлять 13-14 євроцентів / літр (собівартість – 43-44 євроцента), а також можуть отримати вигідні кредити.

Корисним в цьому питанні є досвід Білорусі, де розроблена Стратегія експорту молочної продукції до 2025 року. Завдяки цьому загальний експортний потенціал країни-сусіда становив наприкінці 2019 р. 2 млрд. дол.,

вони експортують у понад 40 країн світу. Загалом виготовляється понад 1,5 тис. видів молочної продукції, 7,3 млн. тон молока, з яких 90% переробляється. Пріоритетним для них є скорочення сировинного напрямку і збільшення частки товарів кінцевого виробництва. Важливо, що в основі стратегії лежить розвиток національного молочного бренду країни. До 2025 планується зростання галузі на 26% [2].

В Україні розроблено Стратегію розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року [37], однак вона має загальний характер і у ній не враховані специфічні інтереси саме молочної галузі. Серед позитивів стратегії варто відзначити те, що до основних напрямів реалізації стратегії віднесені: впровадження інструментів оцінки експортного потенціалу за основними видами продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості, а також запровадження політики якості сільгосппродукції щодо стандартів продукції, вимог до виробництва та забезпечення якості відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, що частково вирішить виявлені в магістерській роботі проблеми.

Таким чином, стратегічними пріоритетами розвитку молочної галузі України в контексті інтеграції до ЄС мають стати:

- удосконалення державної політики стосовно молочної галузі. Важливим є запровадження державної програми просування експорту молочних продуктів;
- якомога ефективніше використання виробничих потужностей молокопереробних підприємств, одночасно з впровадженням інновацій та підвищенням якості продукції;
- диверсифікація напрямків експорту молочної продукції за країнами та видами продукції, що мають найвищий рівень експортного та нереалізованого потенціалу;

- розробка довгострокових стратегій компаній, які дадуть змогу завоювати нові сегменти європейського ринку молокопродуктів, ефективний менеджмент господарюючих суб'єктів.

На нашу думку, вітчизняні виробники молочної продукції мають реальні перспективи успішного ведення прибуткового бізнесу та експорту молокопродуктів на ринках ЄС та інших країн світу тільки за умови спільних зусиль виробників молока (фермерських господарств), молокопереробних підприємств та максимального сприяння держави.

Розвиток експортного потенціалу українських виробників за описаними напрямками можливий лише за збереження сприятливих умов зовнішнього середовища. Однак в найближчому майбутньому для підприємств молочної галузі відкриваються не тільки можливості, але і серйозні загрози на ринку ЄС. Зокрема, головні загрози й ризики спричинені процесами, пов'язаними з Brexit, а також наслідками пандемії COVID-19:

- ризик глобального дефіциту продовольства у зв'язку з браком працівників та перешкодами на кордонах, зумовлених пандемією;
- ігнорування багатьма країнами експортних замовлень через загрозу дефіциту на внутрішньому ринку;
- вимога від третіх країн додаткової сертифікації, пов'язаної з COVID-19;
- спадна тенденція на гуртових ринках ЄС, зниження цін на сухе знежирене молоко;
- часткова втрата доступу на ринок Великобританії через Brexit.

3.2. Сучасні підходи до розвитку експортного потенціалу підприємства в контексті інтеграції з ЄС

Як показав проведений у попередньому розділі аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства, його зовнішньоекономічної діяльності, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має хороші позиції на ринку та високий експортний потенціал. Підприємство експортує два основні види

продукції (вершкове масло та кислотний казеїн) на 7 зарубіжних ринків збуту, є конкурентоспроможним та прибутковим.

Важливим показником в оцінці експортного потенціалу є так званий невикористаний потенціал (untapped potential). Для українського експорту казеїну до ЄС цей потенціал становить 37,9 млн.дол., а для вершкового масла – 102,7 млн. дол., що показує додаткові можливості для нарощування експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Ефективне управління експортним потенціалом компанії та його розвиток потребують розробки комплексної моделі системи управління експортним потенціалом компанії із врахуванням факторів його формування та розвитку. Одним із таких підходів до розвитку експортного потенціалу є так звана концепція «чорної скриньки», яку запропонували у своїх дослідженнях Л.Піддубна та К.Іванієнко (рис.3.1).

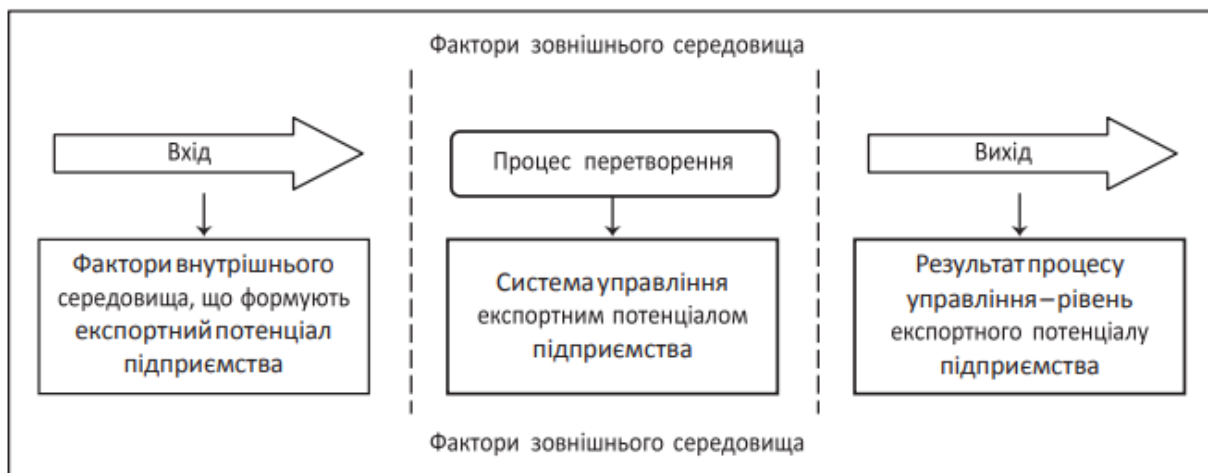


Рис.3.1. Модель «чорної скриньки» у формуванні та розвитку експортного потенціалу

Джерело: [31].

У даній моделі внутрішні ресурси та ключові компетенції менеджерів, відповідальних за управління експортним потенціалом, забезпечують формування і підтримку конкурентних переваг компанії, а рівень розвитку експортного потенціалу є результатом самого процесу ефективного управління. На нашу думку, цей підхід міг би слугувати базою у процесі формування

комплексної системи управління експортним потенціалом компанії. Даний підхід передбачає, що організація усіх ресурсів, якими володіє підприємство, причетних до експортної діяльності або з певних причин не задіяних в ній, але які можуть бути задіяні, лежать в основі експортного потенціалу підприємства.

Оскільки рівень експортного потенціалу підприємства є результатом ефективного управління ресурсами компанії, а також об'єктом впливу факторів зовнішнього середовища, можна зробити висновок, що внутрішні та зовнішні фактори створення й розвитку експортного потенціалу підприємства є системоутворюючими. Зазначені фактори взаємозалежні між собою та об'єднані спільною ціллю, яка полягає в забезпеченні розвитку міжнародної економічної діяльності підприємства в системі його менеджменту. З цього випливає, що ретельне вивчення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності компанії дає змогу розробити стратегію щодо нарощування та розвитку експортного потенціалу досліджуваного підприємства [31].

Ще один підхід до управління експортним потенціалом підприємства (стратегічний) базується на побудові моделі-алгоритму, яка передбачає такі основні етапи, як стратегічний аналіз, оцінка експортного потенціалу, контроль за використанням і формуванням експортного потенціалу (рис.3.2).

Перевагою такої стратегії є те, що у ній враховуються можливі варіанти експортної діяльності за різних обсягів фінансових ресурсів. Модель поділена на два блоки: мета першого – досягнення мети підприємства за допомогою використання наявного, накопиченого експортного потенціалу, а реалізація стратегії відбувається на основі усіх наявних в підприємства ресурсів. Перший блок поділяється на 3 етапи:

- 1) Стратегічний аналіз, на якому досліджуються фактори внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства, які мають чи потенційно можуть мати вплив на формування і розвиток експортного потенціалу підприємства, а також на ефективність його експортної діяльності.

Джерелом даних є внутрішня документація та звітність підприємства. Даний етап було здійснено у п.2.1. і 2.2 магістерської роботи.

2) Оцінка експортного потенціалу підприємства, яка передбачає виявлення та оцінювання усіх наявних на підприємстві ресурсів та можливостей для ведення експортної діяльності. Така оцінка була здійснена в п.2.3 магістерської роботи. На даному етапі менеджмент приймає рішення про те, у якій формі виходити на зовнішній ринок – шляхом внутрішнього виробництва та експорту, або шляхом відкриття власних підрозділів за кордоном. Оцінка експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показала біжному ринку та кількість країн-імпортерів (7), а також фінансові можливості підприємства недостатні для того, щоб відкрити підрозділи за кордоном. Так, частка виручки від експорту казеїну в загальному обсязі виручки підприємства складає лише 0,7%.

Тому на даному етапі менеджмент приймає рішення про те, чи має підприємство достатні ресурси для відкриття зарубіжного підрозділу на зовнішньому ринку? Якщо так, то підприємство розширює канали збуту за рахунок пошуку міжнародних посередників у різних країнах, що дасть змогу підприємству вийти на нові ринки. Якщо ні, то підприємство збереже внутрішнє виробництво продукції, розширюючи канали збуту за рахунок пошуку міжнародних посередників у різних країнах, що дасть змогу підприємству вийти на нові ринки. Також підприємство здійснюватиме диверсифікацію молочної продукції для максимального задоволення потреб споживачів.

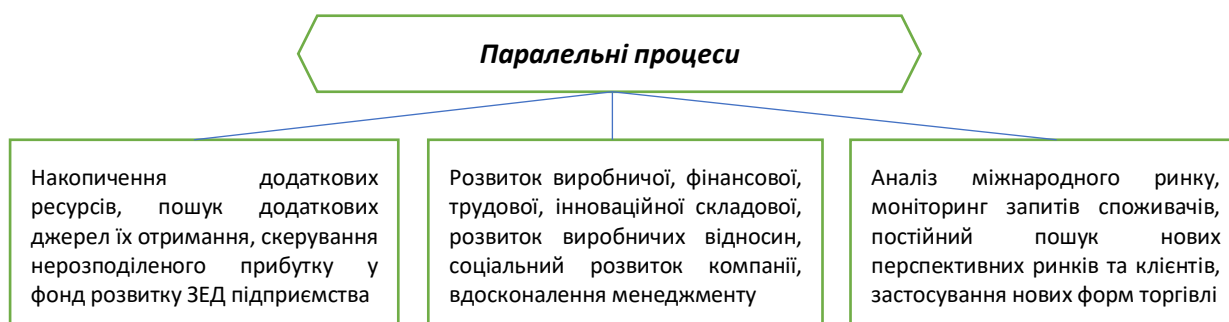
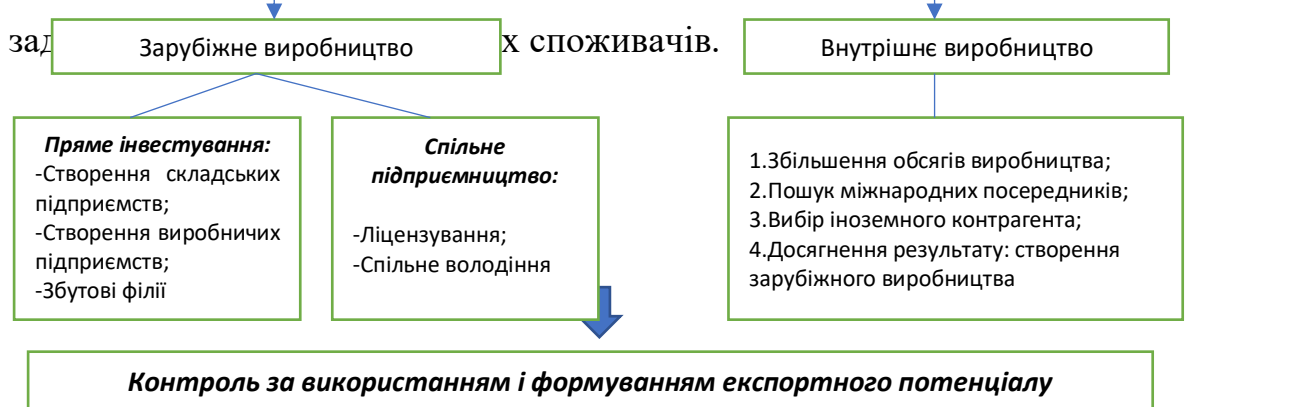


Рис.3.2. Стратегічний підхід до управління експортним потенціалом підприємства

Джерело: побудовано автором за [10].

3) Третій етап – контроль за використанням та формуванням експортного потенціалу. Використання наявного експортного потенціалу має бути якомога більш раціональним та відповідати цілям підприємства, при цьому можуть бути виявлені відхилення та корегується стратегія.

Другий блок моделі-алгоритму (див.рис.3.2) передбачає паралельні управлінські процеси з метою пошуку нових ресурсів та можливостей для формування нового та розвитку наявного експортного потенціалу. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ці процеси полягають у постійному моніторингу міжнародного ринку молочної продукції, виявленні запитів та потреб споживачів на внутрішньому та зовнішньому ринках для максимального їх задоволення, вдосконаленні менеджменту, впровадженні інновацій, еко-розвитку компанії, пошуку нових перспективних ринків для реалізації експортного потенціалу. Як показало проведене в п.2.3 дослідження, найбільш перспективними для молокопродуктів з України, окрім наявних (Польща, Нідерланди, Данія), є ринки Німеччини, Іспанії, Чехії, Словаччини та Болгарії.

Тому «Молокії» доцільно було б дослідити їх на предмет перспектив експорту своєї продукції.

Для прийняття управлінських рішень стосовно формування, управління, розвитку чи нарощування експортного потенціалу відповідно до представленої вище моделі, доцільно побудувати матрицю SWOT-аналізу (табл. 3.2).

Серед сильних сторін підприємства, які дадуть змогу розвивати в подальшому його експортний потенціал, особливу увагу слід звернути на інвестиції у виробництво. У 2017 році компанія оголосила про інвестування 100 млн. грн. у розширення виробництва. З цієї суми 80 млн. грн. спрямовані на будівництво цеху сухих молочних продуктів, які користуються попитом на зарубіжних ринках та є перспективними для експорту, і 20 млн. грн. – на розширення потужностей із виробництва масла і свіжої молочної продукції. Також ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснює інновації у напрямку розширення асортиментного ряду в напрямку більш корисної продукції.

Таблиця 3.2.

SWOT-аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Наявність сертифікатів якості; Наявність халяльного сертифікату; Досвід роботи на ринку ЄС; Технологія Fresh Milk; Інвестиції у виробництво; Зростання прибутку; Активна маркетингова діяльність</p>	<p>Підвищення дебіторської заборгованості Висока частка позичкового капіталу Зменшення ділової активності та рентабельності Знос основних засобів на 50%</p>
Можливості	Загрози
<p>Зростання цін на казеїн в Європі та США; Зростання кількості мусульман серед європейського населення: можливості реалізації продукції з халяльним сертифікатом; Нереалізований експортний потенціал України на ринках Німеччини, Іспанії, Чехії, Словаччини, Болгарії;</p>	<p>Вплив пандемії Covid-19; Падіння цін на молочну продукцію; Скорочення поголів'я корів; Проблеми з поставками через закриття кордонів; Падіння попиту в громадському харчуванні; Очікування підвищення цін на корми Зниження доходів населення;</p>

Зростання сегменту безлактозної продукції	Скорочення обсягів споживання
-------------------------------------------	-------------------------------

Джерело: складено автором.

Для мінімізації слабких сторін, зміцнення конкурентоспроможності та розвитку експортного потенціалу доцільно застосувати і бенчмаркінговий підхід. Бенчмаркінг – це метод, за допомогою якого можна підвищити продуктивність підприємства за рахунок виявлення та впровадження кращих практик здійснення економічних операцій і продажів компаній, у тому числі експортних операцій. У контексті європейської інтеграції України ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільно орієнтуватись на досвід та найкращу практику управління підприємств-лідерів молочної галузі ЄС, таких, як Nestlé, Lactalis, Danone тощо.

Серед виявлених можливостей особливої уваги заслуговує зростання сегменту безлактозної продукції – на нашу думку, підприємству доцільно диверсифікувати свою асортиментну лінійку і в цьому напрямку для збільшення попиту на свою продукцію в ЄС, в країнах якого 10% населення мають алергію на лактозу.

Розглядаючи питання розвитку експортного потенціалу, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може реалізовувати його за двома напрямками: 1) за товарним напрямом, тобто підвищення конкурентоспроможності молочної продукції або розроблення нових продуктів, диверсифікація та розширення експортного асортименту; 2) за географічним напрямком, тобто вихід на нові ринки чи нарощування обсягів реалізації на вже освоєних раніше ринках. Таким чином, мова йде про збільшення участі компанії на наявних ринках за рахунок розширення товарного асортименту, підвищення якості та корисності продукції, приведення її у відповідність до стандартів ЄС, збільшення частки торгівлі готовою молочною продукцією, а не сировиною.

Для забезпечення конкурентоспроможності «Молокії» у довгостроковій перспективі важливою є розробка та впровадження заходів з управління

експортним потенціалом за кожним чинником його розвитку. Враховуючи згадані вище вимоги до імпортованої молочної продукції та можливі загрози на ринку ЄС, необхідним для розвитку експортного потенціалу підприємства є комплекс заходів, що взаємодоповнюють один одного, зокрема:

1) постійне підвищення якості молочної продукції шляхом впровадження сучасних технологій та контролю якості;

2) забезпечення надійних каналів постачання якісної та екологічної сировини в умовах скорочення поголів'я великої рогатої худоби;

3) диверсифікація товарної структури молочної продукції в напрямку збільшення частки найбільш перспективних товарів відповідно до визначеного індикатора експортного потенціалу;

4) виробництво нової інноваційної продукції (наприклад, міжнародні компанії все більше зосереджують увагу на таких продуктах, як суха сироватка для дитячого харчування, ізоляти);

5) хеджування цінових ризиків на внутрішньому та європейському ринках.

Висновки до розділу 3

В умовах інтеграції України до Європейського Союзу, основними пріоритетами нашої держави на ринку молочної продукції є збільшення обсягів експорту вітчизняної продукції на цей ринок, підвищення якості експортованої продукції та залучення новітніх технологій та іноземних інвестицій для модернізації виробництва. Уряд України має докласти зусиль, щоб забезпечити збільшення розмірів квот за тими видами молочної продукції, яка має найбільший експортний потенціал, а саме – казеїну, вершкового масла, молочної сироватки та низькокалорійного сухого молока.

Стратегічними пріоритетами розвитку молочної галузі України в контексті інтеграції до ЄС мають стати: удосконалення державної політики стосовно молочної галузі. Важливим є запровадження державної програми просування експорту молочних продуктів; якомога ефективніше використання

виробничих потужностей молокопереробних підприємств, одночасно з впровадженням інновацій та підвищенням якості продукції; диверсифікація напрямків експорту молочної продукції за країнами та видами продукції, що мають найвищий рівень експортного та нереалізованого потенціалу; розробка довгострокових стратегій компаній, які дадуть змогу завоювати нові сегменти європейського ринку молокопродуктів, ефективний менеджмент господарюючих суб'єктів.

З метою розвитку експортного потенціалу підприємства доцільно застосовувати такі сучасні підходи, як концепція «чорної скриньки», стратегічний підхід, бенчмаркінговий підхід. При цьому варто орієнтуватись на досвід та найкращу практику управління підприємств-лідерів молочної галузі ЄС. Враховуючи згадані вимоги до імпортованої молочної продукції та можливі загрози на ринку ЄС, необхідним для розвитку експортного потенціалу «Молокії» є комплекс наступних заходів: постійне підвищення якості молочної продукції шляхом впровадження сучасних технологій та контролю якості; забезпечення надійних каналів постачання якісної та екологічної сировини; диверсифікація товарної структури молочної продукції в напрямку збільшення частки найбільш перспективних товарів відповідно до експортного потенціалу; виробництво нової інноваційної продукції; хеджування цінових ризиків на внутрішньому та європейському ринках.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження особливостей управління експортним потенціалом підприємства в умовах європейської інтеграції дозволяє нам зробити ряд висновків і пропозицій.

Експортний потенціал доцільно трактувати як складову економічного потенціалу підприємства, яка включає в себе можливість виробляти експортоорієнтовану продукцію зі стандартами відповідності, яка призначена для реалізації на зарубіжних ринках на умовах грошової оплати.

Чинники впливу на експортний потенціал можна поділити на ендогенні, які належать до внутрішнього середовища діяльності підприємства та на які воно може впливати, та екзогенні – чинники зовнішнього середовища, на які підприємство впливати не може, може лише пристосовуватися.

Єдиної загальноприйнятої методики оцінки експортного потенціалу немає, зазвичай в оцінюванні експортного потенціалу компанії використовуються два основні підходи — статичний та динамічний. Динамічний підхід передбачає вивчення змін, які проходять в потенціалі й пов'язані з існуванням та розвитком компанії на зарубіжних ринках та в міжнародному бізнес-середовищі. Статичний підхід зосереджений на виявленні системних зв'язків та складових, що формують експортний потенціал, встановлення його внутрішніх і зовнішніх факторів.

Перевагами євроінтеграційного напрямку України є технологічна модернізація промисловості та сфери послуг, трансфер наукомістких інноваційних технологій, приплив іноземних інвестицій та зростання зайнятості, перехід до економіки знань, зростання конкурентоспроможності вітчизняної продукції та вихід національних товаровиробників на світовий ринок.

Стратегія розвитку компанії в умовах євроінтеграції має забезпечити управлінську реакцію на стратегічні зміни, пов'язані з інтеграційними

процесами. Важливим питанням у процесі євроінтеграції України має бути якість експорту з домінуванням у ньому частки товару з високою доданою вартістю.

Найбільший експортний потенціал на європейському ринку серед вітчизняних товарів молочної галузі мають казеїн, масло, сир, сироватка та низькокалорійне сухе молоко. Проведене дослідження дозволило нам виокремити ключові тенденції розвитку світового ринку молочної продукції: динамічний розвиток сегменту безлактозної молочної продукції; зростання ролі на світовому ринку молокопродуктів з країн, що розвиваються; падіння цін на молоко та молочну продукцію.

Внутрішньо-орієнтований аналіз експортного потенціалу показав, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має багато сильних сторін для розширення своєї експортної діяльності. Водночас, зовнішньо-орієнтований аналіз виявив певні можливості для українського виробника на ринку молочної продукції ЄС, зокрема, в сегменті казеїну, масла, сиру, молочної сироватки та сухого молока. Слід звернути увагу на таку загрозу, як падіння попиту та зниження цін на молочну сировину та молокопродукти на світовому ринку через пандемію Covid-19.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є прибутковим, обсяги реалізації та чистий прибуток зростають, однак виявлені і слабкі сторони в його фінансовому стані: зростання дебіторської заборгованості, висока частка позичкового капіталу, зменшення ділової активності та рентабельності.

Стратегічними пріоритетами розвитку молочної галузі України в контексті інтеграції до ЄС мають стати: удосконалення державної політики стосовно молочної галузі; якомога ефективніше використання виробничих потужностей молокопереробних підприємств, одночасно з впровадженням інновацій та підвищенням якості продукції; диверсифікація напрямків експорту молочної продукції за країнами та видами продукції, що мають найвищий

рівень експортного та нереалізованого потенціалу; розробка довгострокових стратегій компаній, які дадуть змогу завоювати нові сегменти європейського ринку молокопродуктів, ефективний менеджмент господарюючих суб'єктів.

Необхідним для розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є комплекс наступних заходів: постійне підвищення якості молочної продукції шляхом впровадження сучасних технологій та контролю якості; забезпечення надійних каналів постачання якісної та екологічної сировини; диверсифікація товарної структури молочної продукції в напрямку збільшення частки найбільш перспективних товарів; виробництво нової інноваційної продукції; хеджування цінових ризиків на внутрішньому та європейському ринках.

Підприємству доцільно застосовувати такі сучасні підходи управління, як концепція «чорної скриньки», стратегічний підхід, бенчмаркінговий підхід. При цьому варто орієнтуватись на досвід та найкращу практику управління підприємств-лідерів молочної галузі ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бенчмаркінг. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Бенчмаркінг>.
2. Білоруська стратегія експорту дає результати. URL: <http://milkua.info/uk/post/biloruska-strategia-eksportu-molocnoi-produkcii-dae-rezultati>.
3. Вперше за роки незалежності в Україні рекордно скоротилося виробництво молока. Асоціація виробників молока. URL: <http://avm-ua.org/uk/post/vperse-za-roki-nezaleznosti-v-ukraini-rekordno-skorotilosa-virobnictvo-moloka>.
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / за ред. С. В. Мочерного (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. 864 с.
6. Експорт молока та молочних продуктів до ЄС: перші кроки. URL: <http://eu-ua.org/eksport-yes/moloka-ta-molochnoi-produktsii>.
7. Закон України «Про акціонерні товариства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.
8. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.
9. Касич А.О., Бабич Ю.А. Зовнішній аспект аналізу експортного потенціалу металургійних підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №3. С.26-31.
10. Касич А.О., Циган Р.М., Назаренко К.І. Стратегія управління експортним потенціалом підприємств важкого машинобудування. *Ефективна економіка*. 2016. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5299>.
11. Кисельова О.В. Активізація експортного потенціалу України на російському напрямку. Дис. канд. екон. наук: 08.02.03. Дніпропетровський національний університет, 2001. 193 с.

12. Князь С., Байдала Н., Вільгуцька Р. Експортний потенціал підприємства в системі менеджменту природоохоронної діяльності. *Ефективна економіка*. 2013. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2222>.
13. Лаврів І.М. Теоретичні аспекти формування експортного потенціалу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип.8. Ч.1. С.130.
14. Манаєнко І.М., Просяник І.В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип.18. Ч.3. С.11-15.
15. Матвеев В., Ярмоленко І. Експортний потенціал підприємства: сутність і особливості формування. *Ефективна економіка*. 2015. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3739>.
16. Мельник Т.М. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз. *Міжнародна економічна політика*. 2008. № 1–2(8–9). С. 243.
17. Мельник Ю., Самосудов А. Сучасні підходи до оцінювання експортного потенціалу підприємства. Збірник тез доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного досвіду: вітчизняний та зарубіжний досвід.» Тернопіль, ТНЕУ. 1-2 квітня 2020 р. С.56-58.
18. Мельник Ю. В., Самосудов А.С. Розвиток експортного потенціалу підприємств молочної галузі в умовах європейської інтеграції України. *Молодий вчений*. 2020. №3. С.237-241. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/ua/archive/79>.
19. Митний Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.
20. Молокія. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Молокія>.
21. Молокія. Продукція. URL: <https://molokija.com/storage/files/products-new.pdf>.
22. Молокія. Про нас. URL: <https://molokija.com/about>.
23. Молокія. Сертифікати. URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/certificate>.

24. Молочний ринок – зростання, тенденції та прогноз (2019-2024). URL: <http://milkua.info/uk/post/molocnij-rinok-zrostanna-tendencii-ta-prognoz-2019-2024>.
25. Навіщо молоку інновації: як виготовляють молочну продукцію за новітніми стандартами. URL: http://tvoemisto.tv/news/molokiya_85455.html.
26. Нікітіна А.В., Юдіна І.В. Удосконалення теоретико-методичних основ експортного потенціалу підприємства в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 34. С.24-27.
27. Онлайн-магазин Молокія. URL: <https://shop.molokija.com/?fbclid=IwAR3I727bV8becw9IypJo6dEXzaOIPywYxXU8VkI73sgM0UNfGOSQ8anPFdU>.
28. Пирожок О. Дорожче, ніж в Брюсселі: як українська «молочка» програє Україну виробникам з ЄС. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/12/2/654311/>.
29. Піддубна Л.І., Семікоп Ю.О. Експортний потенціал машинобудівних підприємств регіону: сутність, структура і проблеми диверсифікації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. №26. С. 125-133.
30. Піддубна Л.І., Шестакова О.А. Експортний потенціал підприємства: сутність і системні імперативи формування і розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 37. С. 223-229.
31. Піддубна Л., Іванієнко К. Фактори формування експортного потенціалу промислових підприємств. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/10227/1/>.
32. Повідомлення про набуття права власності на домінуючий контрольний пакет акцій ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://stockmarket.gov.ua/feed/show/13915>.
33. Пономаренко В.С., Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність як імператив функціонування та розвитку сучасних економічних систем.

- Конкуентоспроможність: проблеми науки та практики: Монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 264 с.
34. Портер М. Конкуентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
35. Річний звіт ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018 рік. URL: <https://pjsc.molokija.com>.
36. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Експортної стратегії України («дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі на 2017-2021 роки). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-%D1%80#n13>.
37. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-%D1%80>.
38. Селезньова К.В. Обґрунтування факторів впливу на розвиток експортного потенціалу машинобудівного підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 45. С. 102.
39. Серебренніков Б.С. Оцінка експортного потенціалу електроенергетики України в контексті концепції сталого розвитку. *Наукові вісті НТУУ "КПІ"*. 2008. № 5. С. 5—11.
40. Середовище міжнародного менеджменту та його характеристика. URL: https://pidruchniki.com/12810419/menedzhment/seredovische_mizhnarodnogo_menedzhmentu_yogo_harakteristika.
41. Сокирник І.В., Ковальчук І.М. Управління змінами підприємства за умов розвитку євроінтеграційних процесів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. №5. Т.1. С.33-38.
42. Солодковський Ю.М. Моделі розвитку конкурентоспроможності експорту у сучасній системі світової торгівлі / Управління міжнародною

конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку : монографія у 2 т. К.: КНЕУ, 2006. Т. I. С. 163-196.

43. Тернопільський молокозавод. You control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30356917.
44. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011.
45. Україні потрібно встановити квоти на імпорт європейських молокопродуктів. Agravery. 20 листопада 2019. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/ukraini-potribno-vstanoviti-kvoti-na-import-evropejskih-molokoproduktiv-cagarovskij>.
46. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: [Монографія: у 2т.] / Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, Л.Л. Антонюк та ін. К.: КНЕУ, 2006. 592 с.
47. 15 фактів про ТМ «Молокія». URL: <https://poglyad.te.ua/podii/strong15-faktiv-pro-ternopilsku-molokiyustrong.html>.
48. Dairy Market - Growth, Trends, and Forecast (2020 - 2025). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/dairy-products-market>.
49. Decreux Y., Spies J. Export potential assessments. A methodology to identify export opportunities for developing countries. URL: https://umbraco.exportpotential.intracen.org/media/1089/epa-methodology_141216.pdf.
50. EU 28: Dairy Sector. URL: https://www.clal.it/en/index.php?section=quadro_europa.
51. Export potential map. URL: <https://exportpotential.intracen.org/en/products/tree-map?toMarker=r&market=4&fromMarker=i&exporter=804&whatMarker=s>.
52. Global dairy industry reels from lower demand, falling prices in virus fallout. URL: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest->

[news-headlines/global-dairy-industry-reels-from-lower-demand-falling-prices-in-virus-fallout-57961571.](#)

53. Global Dairy Market: Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2020-2025. URL: <https://www.imarcgroup.com/global-dairy-market>.

54. ITC Trade Map. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=1%7c804%7c%7c%7c14719%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1.

55. Measuring export potential. URL: <https://exportpotential.intracen.org/en/resources/learning/glossary#ease-to-export>.

56. Milk Products Worldwide. URL: <https://www.statista.com/outlook/40010000/100/milk-products/worldwide#market-pricePerUnit>.

57. The Global Dairy Market. URL: https://www.clal.it/en/index.php?section=dwt_trial#.

58. Ukraine: Dairy Sector. URL: https://www.clal.it/en/index.php?section=stat_ucraina.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій
Кафедра міжнародних економічних відносин

САМОСУДОВ Андрій Сергійович

**УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ / MANAGING THE
EXPORT POTENTIAL OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF
EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-наукова програма - Міжнародний менеджмент

Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Тернопіль-2020

АЙРАН

21 Доба

Від 0 °С до +6 °С



Напій кефірний «Айран I Run» нежирний
Склад: молоко коров'яче знежирене, вода питна, сіль кухонна, закваска молочнокислих культур
Вага: 430 г (-3 %)
Упаковка: Pure-Pak

ВЕРШКИ

21 Доба

Від 0 °С до +6 °С



Вершки «До кави» 10%
Склад: вершки з коров'ячого молока
Вага: 430 г (-3 %)
Упаковка: Pure-Pak

ЙОГУРТ

21 Доба

Від 0 °С до +6 °С

ЙОГУРТ «СМУЗІ»



Йогурт «СМУЗІ» Полуниця-Банан-Базилік 2,0 %
Склад: молоко коров'яче, наповнювач фруктовий пастеризований «Полуниця-Банан-Базилік», закваска для йогурту
Вага: 290 г (-9 г)
Упаковка: ПЕТ пляшка



Йогурт «СМУЗІ» Груша-Яблуко-Липа 2,0 %
Склад: молоко коров'яче, наповнювач фруктовий пастеризований «Груша-Яблуко-Липа», закваска для йогурту
Вага: 290 г (-9 г)
Упаковка: ПЕТ пляшка



Йогурт «СМУЗІ» Персик-Маракуя-Меліса 2,0 %
Склад: молоко коров'яче, наповнювач фруктовий пастеризований «Персик-Маракуя-Меліса», закваска для йогурту
Вага: 290 г (-9 г)
Упаковка: ПЕТ пляшка

ЙОГУРТ

21 Доба

Від 0 °С до +6 °С

ЙОГУРТ БІЛИЙ ГУСТИЙ



Йогурт білий 1,6 %
Склад: молоко коров'яче, молочний білок, молоко сухе знежирене, закваска для йогурту
Вага: 330 г (-3 %)
Упаковка: пластиковий стакан
Спосіб виготовлення: термостатний
 Продукт додатково збагачений білком
 Без цукру, без наповнювача



Йогурт білий +пробиотики 2,5 %
Склад: молоко коров'яче, молоко сухе знежирене, молочний білок, закваска для йогурту, закваска (Lactobacillus acidophilus, Bifidobacterium lactis)
Вага: 330 г (-3 %)
Упаковка: пластиковий стакан
 Без цукру, без наповнювача
 Містить пробиотики:
 Lactobacillus acidophilus,
 Bifidobacterium lactis



Йогурт білий безлактозний 2,5 %
Склад: молоко коров'яче, молочний білок, ферментний препарат, закваска для йогурту
Вага: 330 г (-3 %)
Упаковка: пластиковий стакан
 Без цукру, без наповнювача
 Вміст лактози не більше 0,1 %



Йогурт білий «по-грецьки» 8 %
Склад: молоко коров'яче, вершки, молочний білок, молоко сухе знежирене, закваска для йогурту
Вага: 330 г (-3 %)
Упаковка: пластиковий стакан
 Без цукру, без наповнювача, вершковий

ЙОГУРТ

21 Доба

Від 0 °С до +6 °С

ЙОГУРТ БІЛИЙ ПИТНИЙ



Йогурт білий нежирний 0,05 %
Склад: молоко коров'яче знежирене, молоко сухе знежирене, молочний білок, закваска для йогурту
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: Pure-Pak
Без цукру, без наповнювача, низькокалорійний
Перед вживанням збовтати



Йогурт білий 1,6 %
Склад: молоко коров'яче, молоко сухе знежирене, молочний білок, закваска для йогурту
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: Pure-Pak
Продукт додатково збагачений білком
Без цукру, без наповнювача
Перед вживанням збовтати



Йогурт білий 1,6 %
Склад: молоко коров'яче, молоко сухе знежирене, молочний білок, закваска для йогурту
Вага: 430 г (-3 г)
Упаковка: Pure-Pak
Продукт додатково збагачений білком
Без цукру, без наповнювача
Перед вживанням збовтати



Йогурт білий безлактозний 2,5 %
Склад: молоко коров'яче, молочний білок, ферментний препарат, закваска для йогурту
Вага: 430 г (-3 г)
Упаковка: Pure-Pak
Без цукру, без наповнювача
Вміст лактози не більше 0,1 %
Перед споживанням збовтати



Йогурт білий «пробіотики» 2,5 %
Склад: молоко коров'яче, молоко сухе знежирене, молочний білок, закваска для йогурту, закваска (Lactobacillus acidophilus, Bifidobacterium lactis)
Вага: 330 г (-3 г)
Упаковка: пластиковий стакан
Без цукру, без наповнювача
Містить пробіотики: Lactobacillus acidophilus, Bifidobacterium lactis
Перед споживанням збовтати



Йогурт білий 1,6 %
Склад: молоко коров'яче, молоко сухе знежирене, молочний білок, закваска для йогурту
Вага: 290 г (-9 г)
Упаковка: ПЕТ пляшка
Продукт додатково збагачений білком
Без цукру, без наповнювача
Перед вживанням збовтати



Йогурт білий безлактозний 2,5 %
Склад: молоко коров'яче, молочний білок, ферментний препарат, закваска для йогурту
Вага: 290 г (-9 г)
Упаковка: ПЕТ пляшка
Без цукру, без наповнювача
Вміст лактози не більше 0,1 %
Перед споживанням збовтати



Йогурт білий «пробіотики» 2,5 %
Склад: молоко коров'яче, молоко сухе знежирене, молочний білок, закваска для йогурту, закваска (Lactobacillus acidophilus, Bifidobacterium lactis)
Вага: 290 г (-9,0 г)
Упаковка: ПЕТ пляшка
Без цукру, без наповнювача
Містить пробіотики: Lactobacillus acidophilus, Bifidobacterium lactis
Перед споживанням збовтати



Йогурт білий питний 1,6 %
Склад: молоко коров'яче, молоко сухе знежирене, молочний білок, закваска для йогурту
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: поліетиленова плівка



Йогурт білий питний 1,6 %
Склад: молоко коров'яче, молоко сухе знежирене, молочний білок, закваска для йогурту
Вага: 400 г (-3 г)
Упаковка: поліетиленова плівка

ЙОГУРТ

21 Доба

Від 0 °С до +6 °С

ЙОГУРТ СОЛОДКИЙ



Йогурт «Лісова ягода» 1,4 %
Склад: молоко коров'яче, фруктовий наповнювач «Лісова ягода», цукор, закваска для йогурту
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: ПЕТ пляшка
Перед споживанням збовтати



Йогурт «Абрикос» 1,4 %
Склад: молоко коров'яче, фруктовий наповнювач «Абрикос», цукор, закваска для йогурту
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: ПЕТ пляшка
Перед споживанням збовтати



Йогурт «Злаки» 1,4 %
Склад: молоко коров'яче, фруктовий наповнювач «Злаки», цукор, закваска для йогурту
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: ПЕТ пляшка
Перед споживанням збовтати



Йогурт «Полуниця» 1,4 %
Склад: молоко коров'яче, фруктовий наповнювач «Полуниця», цукор, закваска для йогурту
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: ПЕТ пляшка
Перед споживанням збовтати



Йогурт «Лісова ягода» 1,4 %
Склад: молоко коров'яче, фруктовий наповнювач «Лісова ягода», цукор, закваска для йогурту
Вага: 290 г (-9 г)
Упаковка: ПЕТ пляшка
Перед споживанням збовтати



Йогурт «Абрикос» 1,4 %
Склад: молоко коров'яче, фруктовий наповнювач «Абрикос», цукор, закваска для йогурту
Вага: 290 г (-9 г)
Упаковка: ПЕТ пляшка
Перед споживанням збовтати



Йогурт «Злаки» 1,4 %
Склад: молоко коров'яче, фруктовий наповнювач «Злаки», цукор, закваска для йогурту
Вага: 290 г (-9 г)
Упаковка: ПЕТ пляшка
Перед споживанням збовтати



Йогурт «Полуниця» 1,4 %
Склад: молоко коров'яче, фруктовий наповнювач «Полуниця», цукор, закваска для йогурту
Вага: 290 г (-9 г)
Упаковка: ПЕТ пляшка
Перед споживанням збовтати



Йогурт «Лісова ягода» 1,4 %
Склад: молоко коров'яче, фруктовий наповнювач «Лісова ягода», цукор, закваска для йогурту
Вага: 400 г (-3 г)
Упаковка: поліетиленова плівка



Йогурт «Абрикос» 1,4 %
Склад: молоко коров'яче, фруктовий наповнювач «Абрикос», цукор, закваска для йогурту
Вага: 400 г (-3 г)
Упаковка: поліетиленова плівка



Йогурт «Злаки» 1,4 %
Склад: молоко коров'яче, фруктовий наповнювач «Злаки», цукор, закваска для йогурту
Вага: 400 г (-3 г)
Упаковка: поліетиленова плівка



Йогурт «Полуниця» 1,4 %
Склад: молоко коров'яче, фруктовий наповнювач «Полуниця», цукор, закваска для йогурту
Вага: 400 г (-3 г)
Упаковка: поліетиленова плівка

КЕФІР

14 Діб

Від 0 °С до +6 °С

КЕФІР ПИТНИЙ



Кефір питний нежирний
Склад: молоко коров'яче знежирене, закваска (концентрат грибкової кефірної закваски)
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: ПЕТ пляшка

Кефір питний 1,0 %
Склад: молоко коров'яче, закваска (концентрат грибкової кефірної закваски)
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: ПЕТ пляшка

Кефір питний 2,5 %
Склад: молоко коров'яче, закваска (концентрат грибкової кефірної закваски)
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: ПЕТ пляшка



Кефір 1,0 %
Склад: молоко коров'яче, закваска (концентрат грибкової кефірної закваски)
Вага: 430 г (-3 %)
Упаковка: Pure-Pak

Кефір 2,5 %
Склад: молоко коров'яче, закваска (концентрат грибкової кефірної закваски)
Вага: 430 г (-3 %)
Упаковка: Pure-Pak



Кефір нежирний
Склад: молоко коров'яче знежирене, закваска (концентрат грибкової кефірної закваски)
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: Pure-Pak

Кефір 1,0 %
Склад: молоко коров'яче, закваска (концентрат грибкової кефірної закваски)
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: Pure-Pak

Кефір 2,5 %
Склад: молоко коров'яче, закваска (концентрат грибкової кефірної закваски)
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: Pure-Pak

КЕФІР

14 Діб

Від 0 °С до +6 °С

КЕФІР ГУСТИЙ



Кефір густий 1,0% та 2,5 %
Склад: молоко коров'яче, закваска (концентрат грибкової кефірної закваски)
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: ПЕТ пляшка
Спосіб виготовлення: термостатний



Кефір 1,0 %
Склад: молоко коров'яче, закваска (концентрат грибкової кефірної закваски)
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: поліетиленова плівка
Спосіб виготовлення: термостатний



Кефір 1,0 %
Склад: молоко коров'яче, закваска (концентрат грибкової кефірної закваски)
Вага: 400 г (-3 %)
Упаковка: поліетиленова плівка
Спосіб виготовлення: термостатний



Кефір 2,5 %
Склад: молоко коров'яче, закваска (концентрат грибкової кефірної закваски)
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: поліетиленова плівка
Спосіб виготовлення: термостатний



Кефір 2,5 %
Склад: молоко коров'яче, закваска (концентрат грибкової кефірної закваски)
Вага: 430 г (-3 %)
Упаковка: поліетиленова плівка
Спосіб виготовлення: термостатний

МАСЛО

Від 0 °С до -5 °С 35 Діб

Від -6 °С до -11 °С 60 Діб

Від -12 °С до -18 °С 75 Діб



Масло солодковершкове екстра 82 %
Склад: вершки з коров'ячого молока
Вага: 200 г (-4,5 %)
Упаковка: фольга



Масло солодковершкове селянське 72,5 %
Склад: вершки з коров'ячого молока
Вага: 200 г (-4,5 %)
Упаковка: фольга



Масло солодковершкове селянське 72,5 %
Склад: вершки з коров'ячого молока
Вага: 200 г (-4,5 %)
Упаковка: еколін

МОЛОКО

12 Діб

Від +2 °С до +6 °С

Дізнатися більше



Молоко «Відбірене» 2,5 %
Склад: молоко коров'яче
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: Pure-Pak



Молоко «Відбірене» 3,4 %
Склад: молоко коров'яче
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: Pure-Pak



Молоко «До кави» 2,5 %
Склад: молоко коров'яче
Вага: 300 г (-3 г)
Упаковка: Pure-Pak



Молоко «До кави» 2,5 %
Склад: молоко коров'яче
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: Pure-Pak

МОЛОКО

12 Діб

Від +2 °С до +6 °С

КАЗКОВЕ МОЛОКО



Молоко «Казкове» 1,6 %
Склад: молоко коров'яче
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: Pure-Pak



Молоко «Казкове» 2,5 %
Склад: молоко коров'яче
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: Pure-Pak



Молоко «Казкове» 3,4 %
Склад: молоко коров'яче
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: Pure-Pak



Молоко «Доброї ночі» 3,6 %
Склад: молоко коров'яче
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: Pure-Pak



Молоко 1,6%
Склад: молоко коров'яче
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: поліетиленова плівка



Молоко 2,5%
Склад: молоко коров'яче
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: поліетиленова плівка



Молоко 2,5%
Склад: молоко коров'яче
Вага: 500 г (-3 г)
Упаковка: поліетиленова плівка



Молоко 3,4%
Склад: молоко коров'яче
Вага: 900 г (-15 г)
Упаковка: поліетиленова плівка

СИР КИСЛОМОЛОЧНИЙ

10 Діб

Від +2 °С до +6 °С



Сир кисломолочний нежирний 0,2 %
Склад: молоко коров'яче знежирене, закваска молочнокислих культур
Вага: 200 г (-4,5 %)
Упаковка: еколін



Сир кисломолочний 5,0 %
Склад: молоко коров'яче, закваска молочнокислих культур
Вага: 200 г (-4,5 %)
Упаковка: еколін



Сир кисломолочний 9,0 %
Склад: молоко коров'яче, закваска молочнокислих культур
Вага: 200 г (-4,5 %)
Упаковка: еколін



Сир кисломолочний нежирний 0,2 %
Склад: молоко коров'яче знежирене, закваска молочнокислих культур
Вага: 400 г (-3 %)
Упаковка: пакет з ПЕ плівки



Сир кисломолочний 5,0 %
Склад: молоко коров'яче, закваска молочнокислих культур
Вага: 400 г (-3 %)
Упаковка: пакет з ПЕ плівки



Сир кисломолочний 9,0 %
Склад: молоко коров'яче, закваска молочнокислих культур
Вага: 400 г (-3 %)
Упаковка: пакет з ПЕ плівки

СМЕТАНА

16 Діб

Від +2 °С до +6 °С



Сметана 15 % та 20%
Склад: вершки з коров'ячого молока, закваска чистих культур молочнокислих бактерій
Вага: 330 г (-3 %)
Упаковка: пластиковий стакан



Сметана «Відбірна» 15 % та 20%
Склад: вершки з коров'ячого молока, закваска чистих культур молочнокислих бактерій
Вага: 330 г (-3 %)
Упаковка: пластиковий стакан
Спосіб виготовлення: термостатний

Дізнатися більше



Сметана 15 %
Склад: вершки з коров'ячого молока, закваска чистих культур молочнокислих бактерій
Вага: 400 г (-3 %)
Упаковка: поліетиленова плівка



Сметана 20 %
Склад: вершки з коров'ячого молока, закваска чистих культур молочнокислих бактерій
Вага: 400 г (-3 %)
Упаковка: поліетиленова плівка



Сметана 30 %
Склад: вершки з коров'ячого молока, закваска чистих культур молочнокислих бактерій
Вага: 400 г (-3 %)
Упаковка: поліетиленова плівка

			КОДИ
		Дата	01.01.2019
Підприємство	Приватне акціонерне Товариство "Тернопільський молокозавод"	за ЄДРПОУ	30356917
Територія	Тернопільська область, м.Тернопіль	за КОАТУУ	6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ	120
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51

Середня кількість працівників: 1432

Адреса, телефон: 46010 м.Тернопіль, Лозовецька 28, 0352 (56-12-01)

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.
Форма №1

		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 098	3 300
первісна вартість	1001	4 401	5 353
накопичена амортизація	1002	(1 303)	(2 053)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	24 608	57 646
Основні засоби	1010	223 515	209 890
первісна вартість	1011	388 698	417 923
знос	1012	(165 183)	(208 033)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	7 023	8 513
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	258 244	279 349

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	73 901	85 590
Виробничі запаси	1101	31 053	33 496
Незавершене виробництво	1102	294	0
Готова продукція	1103	42 543	52 059
Товари	1104	11	35
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	90 066	110 673
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	9 284	45 155
з бюджетом	1135	12 310	7 644
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 540	23 605
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 316	6 669
Готівка	1166	996	1 774
Рахунки в банках	1167	16 320	4 895
Витрати майбутніх періодів	1170	633	733
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	14	1 064
Усього за розділом II	1195	210 064	281 133
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	468 308	560 482

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 000	15 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	123 951	164 887
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 278	1 278
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	42 550	42 905
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	182 779	224 070

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	163 951	175 859
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	163 951	175 859
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	8 688	17 256
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	77 472	91 867
розрахунками з бюджетом	1620	2 905	3 270
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 423	1 272
розрахунками зі страхування	1625	2 391	2 100
розрахунками з оплати праці	1630	11 174	8 956
одержаними авансами	1635	17 664	29 648
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	97	97
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1 187	7 359
Усього за розділом III	1695	121 578	160 553
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	468 308	560 482

Примітки: Необоротні активи на кінець року складають 279349 тис.грн. Оборотні активи на кінець року складають 281133 тис.грн. Поточні зобов'язання на кінець року складають 160553 тис.грн., в т.ч. з бюджетом 3270 тис.грн., з оплати праці 8956 тис.грн. Нерозподілений прибуток на кінець року складає 42905 тис.грн.

Керівник

Солтис Віктор Петрович

Головний бухгалтер

Шуб'як Богдан Миколайович

Підприємство

Приватне акціонерне Товариство
"Тернопільський молокозавод"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2019

30356917

Звіт про фінансові результати**(Звіт про сукупний дохід)**

за 2018 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 799 343	1 522 871
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 382 956)	(1 228 697)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	416 387	294 174
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	9 444	5 501
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(35 888)	(39 421)
Витрати на збут	2150	(276 595)	(164 214)
Інші операційні витрати	2180	(26 950)	(15 618)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	86 398	80 422
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(28 681)	(26 954)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(5 039)	(1 016)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	52 678	52 452
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	9 773	9 902
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	42 905	42 550
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	42 905	42 550

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 474 308	1 230 229
Витрати на оплату праці	2505	143 087	114 800
Відрахування на соціальні заходи	2510	30 712	24 589
Амортизація	2515	53 924	46 969
Інші операційні витрати	2520	20 358	31 363
Разом	2550	1 722 389	1 447 950

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	375 000 000	375 000 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	375 000 000	375 000 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,114410	0,113470

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,114410	0,113470
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: Чистий дохід від реалізації продукції 1799343 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції 1382956 тис. грн. Чистий прибуток за звітний рік склав 42905 тис.грн.

Керівник

Солтис Віктор Петрович

Головний бухгалтер

Шуб'як Богдан Миколайович