

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МОЛОЧНИЙ
АЛЬЯНС»))»

Виконав: студент 4 курсу, групи МР-216
спеціальності 075 «Маркетинг»

Попуторовська М.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. каф. ММЕ

Сметанюк О. А.
(прізвище та ініціали)

« 04 » 06 2025 р.

Рецензент: к.е.н, доц. каф ЕПВМ

Причепя І. В.
(прізвище та ініціали)

« 06 » 06 2025 р.

Допущено до захисту

Зав. кафедри Карачина Н.П.

« 11 » червня 2025р.

Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність – 075 «Маркетинг»
 Освітньо-професійна програма – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
 д.е.н., професор Карачина Н.П.

«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ **НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Попуторовській Марії Вадимівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення експортної діяльності підприємства (на прикладі акціонерного товариства «Молочний альянс»)

керівник роботи Сметанюк Олена Анатоліївна, к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.

2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2025 р.

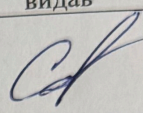
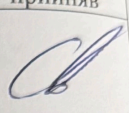
3. Вихідні дані до роботи: нормативні та законодавчі акти України, основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, оприлюднені у друкованій формі чи розміщені в мережі Internet у межах досліджуваного проблемного поля, офіційні матеріали Держкомстату України, форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» АТ «Молочний альянс» (додаток Б)

4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні засади управління експортною діяльністю підприємства; аналізування стану системи управління експортною діяльністю АТ «Молочний альянс»; шляхи удосконалення управління експортною діяльністю підприємства молочної галузі на прикладі АТ «Молочний альянс».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці та рисунки, що ілюструють економічну сутність експортної діяльності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності, стратегічні аспекти та особливості системи управління експортною діяльністю підприємства, методичні підходи та критерії оцінки експортної діяльності підприємства; стан і перспективи виробництва та реалізації основних видів молочної продукції; загальну характеристику АТ Молочний альянс» та оцінювання його фінансово-економічної діяльності; аналіз експортної діяльності

досліджуваного підприємства; дослідження потенційних ринків збуту української молочної продукції, а також обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи управління експортної діяльності АТ «Молочний альянс»

6. Консультанти розділів роботи:

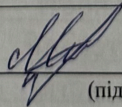
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Сметанюк О. А., доцент кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

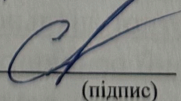
№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР. (1-й розділ БКР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР. (2-й розділ БКР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР. (3-й розділ БКР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БКР. Попередній захист БКР	1-а декада червня	
6	Рецензування БКР	2-а декада червня	
7	Захист БКР	2,3-я декада червня (за графіком)	

Студент


(підпис)

Попуторовська М.В.

Керівник роботи


(підпис)

Сметанюк О.А.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 100 сторінок формату А4, на яких є 15 рисунків, 13 таблиць, список використаних джерел містить 46 найменувань.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад щодо удосконалення експортної діяльності акціонерного товариства «Молочний альянс».

В першому розділі роботи увага надається теоретично-методичним засадам експортної діяльності підприємства. Другий розділ бакалаврської кваліфікаційної роботи присвячено аналізуванню фінансово-економічної діяльності акціонерного товариства «Молочний альянс» та якісному оцінюванню його системи управління експортною діяльністю. На основі отриманих результатів в третьому розділі обґрунтовано заходи щодо удосконалення діяльності досліджуваного підприємства в цілому та його експортної діяльності зокрема.

Ключові слова: експорт, експортна операція, експортна діяльність, управління експортною діяльністю, зовнішньоекономічна діяльність

ABSTRACT

The bachelor's qualification work consists of 100 pages of A4 format, on which there are 15 figures, 13 tables, the list of used sources contains 46 items.

The purpose of the bachelor's qualification work is to generalize the theoretical and methodological principles for improving the export activities of the joint-stock company "Milk Alliance".

The first section of the work focuses on the theoretical and methodological principles of the enterprise's export activities. The second section of the bachelor's qualification work is devoted to the analysis of the financial and economic activities of the joint-stock company "Milk Alliance" and a qualitative assessment of its export management system. Based on the results obtained, the third section substantiates measures to improve the activities of the studied enterprise in general and its export activities in particular.

Keywords: export, export operation, export activity, export management, foreign economic activity.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Економічна сутність експортної діяльності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності	7
1.2 Стратегічні аспекти та особливості системи управління експортною діяльністю підприємства	14
1.3 Методичні підходи та критерії оцінки експортної діяльності підприємства	22
2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС»	35
2.1 Стан і перспективи виробництва та реалізації основних видів молочної продукції	35
2.2 Загальна характеристика АТ Молочний альянс» та оцінювання його фінансово-економічної діяльності	43
2.3 Аналіз експортної діяльності досліджуваного підприємства	54
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ АТ «МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС»	68
3.1 Дослідження потенційних ринків збуту української молочної продукції	68
3.2 Обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи управління експортної діяльності АТ «Молочний альянс»	80
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95

ДОДАТОК А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи	102
ДОДАТОК Б (обов'язковий) Фінансова звітність підприємства АТ «Молочний альянс» за 2023-2024 рр.	103
ДОДАТОК В (обов'язковий) Ілюстративна частина	126
ДОДАТОК Г Форвардний контракт АТ «Молочний альянс»	145

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні економічні трансформації в Україні зумовлюють неминучу інтеграцію національних підприємств у міжнародні ринки. Вихід на глобальну арену ставить їх у нові конкурентні умови, що характеризуються різноманітністю інтересів, динамічністю та високою конкурентною активністю.

Експортна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні економічного розвитку країни. Підприємства, що реалізують продукцію та послуги на міжнародному рівні, отримують значні переваги та ширші перспективи для зростання порівняно з тими, що працюють виключно на внутрішньому ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність сприяє розширенню ринків збуту, підвищенню якості продукції та нарощуванню виробничих потужностей, що, у свою чергу, формує стійкі конкурентні позиції компаній у національному середовищі.

У сучасних умовах глобалізації розвиток експорту набуває особливого значення, оскільки охоплює економіки більшості країн світу. Експортна діяльність широко висвітлена у численних вітчизняних та зарубіжних дослідженнях, зокрема у працях О. Є. Кузьміна, І. Г. Бережнюка, Л. А. Панкової, Н. С. Логвінової, А. О. Фатенок-Ткачук, В. Гееця, В. Рокочі, Й. Гесселя, В. Раппопорта, А. Е. Воронкової, А. І. Кредісова та інших.

Мета та завдання роботи. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад щодо удосконалення експортної діяльності акціонерного товариства «Молочний альянс».

Відповідно до цільової спрямованості представленого дослідження нами визначено такі завдання:

- дослідити економічну сутність експортної діяльності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити стратегічні аспекти та особливості системи управління експортною діяльністю підприємства;
- узагальнити методичні підходи та критерії оцінки експортної діяльності підприємства;
- вивчити стан і перспективи виробництва та реалізації основних видів молочної продукції;
- надати загальну характеристику АТ «Молочний альянс» та оцінити його фінансово-економічної діяльності
- проаналізувати експортну діяльність досліджуваного підприємства;
- дослідити потенційні ринки збуту української молочної продукції;
- обґрунтувати рекомендацій щодо удосконалення системи управління експортної діяльності АТ «Молочний альянс» .

Об'єктом дослідження виступає процес експортної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення експортної діяльності акціонерного товариства «Молочний альянс».

Методи дослідження. У процесі виконання завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи застосовано такі методи: аналіз і синтез — для дослідження об'єкта та предмета роботи; порівняння — для зіставлення фактичних даних за звітний період із попереднім роком; групування — для визначення впливу системних економічних чинників на ефективність господарської діяльності; монографічний — для глибокого аналізу теоретичних і практичних аспектів організації експортної діяльності підприємства.

Практична цінність роботи полягає у розробці комплексу економічно обґрунтованих пропозицій, які можуть бути впроваджені в

діяльність АТ «Молочний альянс» з метою оптимізації управління експортними процесами.

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на конференції Вінницького національного технічного університету: Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2025). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/viewFile/25493/21068> [1].

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМТСТВА

1.1 Економічна сутність експортної діяльності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності

Міжнародна торгівля за останні десятиліття стала одним із найбільш динамічних сегментів світової економіки, відіграючи ключову роль у стимулюванні економічного розвитку окремих країн та глобального ринку загалом.

Основними факторами, що сприяють активному розвитку зовнішньоекономічної діяльності, є прагнення компаній розширити ринки збуту та збільшити доходи за межами національних кордонів. До цього належить закупівля необхідної сировини, комплектуючих, новітніх технологій і обладнання. Важливу роль також відіграє залучення інжинірингових та інших спеціалізованих послуг для виробничих потреб, якщо вони мають унікальні властивості, вищу якість чи нижчу вартість порівняно з внутрішніми ринками. Крім того, іноземні інвестиції сприяють модернізації виробництва, посиленню експортного потенціалу та зміцненню конкурентних позицій на світовому рівні [2].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств передбачає їх інтеграцію в міжнародне виробниче, науково-технічне співробітництво, а також участь в імпортно-експортних операціях, що забезпечує їхнє стабільне функціонування на глобальному ринку.

Ця сфера економічної взаємодії відіграє вирішальну роль у створенні сприятливих умов для бізнесу, відкриваючи можливості для виходу на нові ринки та розширення діяльності поза межами внутрішнього економічного простору.

Зовнішньоекономічна діяльність відкриває для підприємств можливості зростання доходів, обміну досвідом та доступу до новітніх технологій і ресурсів. Вона також сприяє розвитку економічних зв'язків між країнами, стимулює культурний обмін і створює додаткові можливості для працевлаштування [3].

Загалом, у сучасній глобалізованій економіці зовнішньоекономічна діяльність підприємств має значний потенціал для розвитку та успіху.

Відповідно до законодавства України, зокрема Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності можуть бути [4]:

- фізичні особи (громадяни України, іноземці або особи без громадянства), що мають цивільну правоздатність і дієздатність та постійно проживають на території України;
- юридичні особи, зареєстровані в Україні, з постійним місцезнаходженням на її території;
- об'єднання фізичних і юридичних осіб, які не мають статусу юридичних осіб згідно із законодавством України, але мають постійне місцезнаходження в країні та не обмежені цивільно-правовими нормами щодо ведення господарської діяльності;
- структурні одиниці іноземних суб'єктів господарювання, які не є юридичними особами за законодавством України (філії, відділення тощо), але мають постійне місцезнаходження в Україні;
- спільні підприємства, засновані українськими та іноземними суб'єктами господарювання, зареєстровані в Україні та мають постійне місцезнаходження на її території;
- державні замовники у сфері оборони;
- інші суб'єкти господарської діяльності, визначені законами України [4].

Об'єктами здійснення ЗЕД є процеси обміну товарами, послугами, результатами творчої діяльності й інші види ЗЕД відповідно до чинного законодавства [4].

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

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

Таблиця 1.1 – Принципи ЗЕД відповідно до національного та міжнародного документу (складено на основі [4, 5])

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

З табл. 1.1 видно, що національні принципи загалом відповідають міжнародним, що підтверджує спільність внутрішніх та міжнародних поглядів щодо здійснення ЗЕД.

Серед видів зовнішньоекономічної діяльності, які дозволені Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» основні місця займають експорт та імпорт, а також надання суб'єктами ЗЕД України різноманітних послуг іноземним суб'єктам ЗЕД (і навпаки) [4].

Дослідження категорії «експортна діяльність» розпочнемо із вивчення поняття «експорт». Потрібно зазначити, що наразі єдиного визначення цього поняття немає. У табл. 1.2. наведено основні визначення термінів «експорт» та експортна діяльність»

Аналіз даних таблиці 1.2. дозволяє узагальнити сутність експортної діяльності підприємства. Отже, на нашу думку, експортна діяльність підприємства — це складний та довготривалий процес, що включає кілька етапів: підготовку компанії до виходу на міжнародний ринок, адаптацію продукції відповідно до вимог потенційного ринку збуту, а також безпосереднє здійснення експортних операцій, які спричиняють певні економічні наслідки. Водночас, важливо розрізняти сутність категорій «експорту» та «експортної діяльності». Так, під «експортом» зазвичай науковці розуміють лише факт продажу продукції та її поставку іноземному контрагенту. Водночас «експортна діяльність» охоплює цілу низку процесів, пов'язаних із виходом підприємства на зовнішні ринки. На нашу думку, такий підхід демонструє складність і багатогранність експортної діяльності, яка має значний вплив як на окремі підприємства, так і на економіку країни загалом.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до визначення понять «експорт» та «експортна діяльність»

Джерело	Зміст поняття	Ключова характеристика
Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" [4]	Експорт (експорт товарів) – <i>продаж</i> товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з <i>вивезенням</i> або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів.	Продаж, вивезення
Єрмаченко В. Є. [3]	Експорт – <i>продаж</i> продукції суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України (резидентами) іноземним суб'єктам господарської діяльності (нерезидентам), враховуючи оплату у негрошовій формі, з <i>вивезенням</i> чи без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт.	Продаж, вивезення
Георгіаді Н.Г., Князь С.В., Передало Х.С. [5]	Експортні операції передбачають <i>продаж</i> і <i>вивезення</i> продукції за кордон для передачі їх у власність іноземному контрагентові.	Продаж, вивезення
Козик В.В. [6]	Передбачає <i>продаж</i> і <i>вивезення</i> товарів за кордон для передачі їх у власність іноземному контрагенту.	Продаж, вивезення
Кузьмін О.Є., Босак А.О., Дарміць Р.З. [7]	Експортна операція – діяльність, що передбачає <i>продаж</i> та <i>вивезення</i> продукції за кордон для передачі їх у власність іноземному контрагенту.	Продаж, вивезення
Корицька О., Литвин Ю. [8]	Експортні операції – комерційна діяльність, пов'язана з <i>продажем та вивозом</i> продукції вітчизняного виробництва за кордон	Продаж, вивезення
Бестужева С.В. [9]	Експорт розглядається як специфічний вид <i>трансграничної взаємодії</i> суб'єктів міжнародної економічної діяльності, який характеризується певною структурою (спрямованістю) процесу, умовами і правилами ведення, а також наслідками і результатами, які досягаються у процесі даного виду взаємодії і тільки через цей вид.	Взаємодія
Donald A. Ball. [10]	Експорт – <i>транспортування</i> будь-якого товару чи послуги вітчизняного виробництва за межі країни чи регіону.	Транспортування
Череп А. В., Ортинська О. Л. [11]	Експортна діяльність підприємств – це узгоджена послідовність виконання конкретних етапів <i>виходу</i> підприємства на зовнішній ринок.	Етапи виходу
Дуляба Н. І., Далик В. П. [12]	Експортна діяльність підприємства – це <i>комплекс</i> активних <i>дій</i> , що здійснюється підприємством, з метою продажу товару на закордонному ринку	Комплекс дій

З огляду на сучасні умови, конкуренція між компаніями постійно загострюється, що робить експортну діяльність необхідним елементом розвитку бізнесу. Підприємства, залучені до зовнішньоекономічної діяльності, мають більш стійкі конкурентні позиції та ширші можливості на ринку [13].

Також важливого значення набувають мотиви підприємств, які планують та реалізують експортну діяльність. Найпоширенішими з них, однозначно є розширення ринків збуту для максимізації прибутку; скорочення ризиків, пов'язаних з сезонними коливаннями попиту і з кон'юктурою внутрішнього ринку; забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства; впровадження нових знань і технологій на підприємстві; формування стійкого позитивного іміджу безпосередньо на вітчизняному ринку.

Дослідження економічної сутності експортної діяльності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності потребує уточнення терміну «зовнішньоекономічна діяльність підприємства», який зустрічається не тільки в однойменному законі [4], яким вона регулюється, а й у Господарському кодексі України [14]. Так, у Господарському кодексі України сутність зовнішньоекономічної діяльності розкривається через «господарську діяльність суб'єктів господарювання, яка у процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та/або робочою силою» [14].

Водночас, у ЗУ «Про зовнішньоекономічну діяльність» [4] її визначають, як «діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка побудована на відносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами».

Звернемо увагу на відмінностях цих визначень. Так, Господарський кодекс [14] концентрує увагу на «потребі перетину митного кордону», що унеможливорює віднесення до зовнішньоекономічної діяльності

комерційних операцій між іноземними та вітчизняними суб'єктами, у випадках, коли обидва суб'єкта знаходяться на території іноземної держави або на території України, адже у цих випадках «перетин кордону» не відбувався. Тому, ми вважаємо, що визначення, яке наводиться у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [4] є однозначно повнішим та глибше відображає сутність зовнішньоекономічних відносин.

Аналіз наукової літератури, присвяченої питанням зовнішньоекономічної діяльності [15, 16], дозволяє визначити, що під «зовнішньоекономічною діяльністю» зазвичай розуміють систему різноманітних світогосподарських відносин зі створення та просування на світовий ринок товарів за допомогою реалізації зовнішньоекономічних зв'язків країни, які побудовані на міжнародному поділі праці та враховують нормативно-правові та організаційні умови функціонування підприємницьких структур (рис. 1.1).

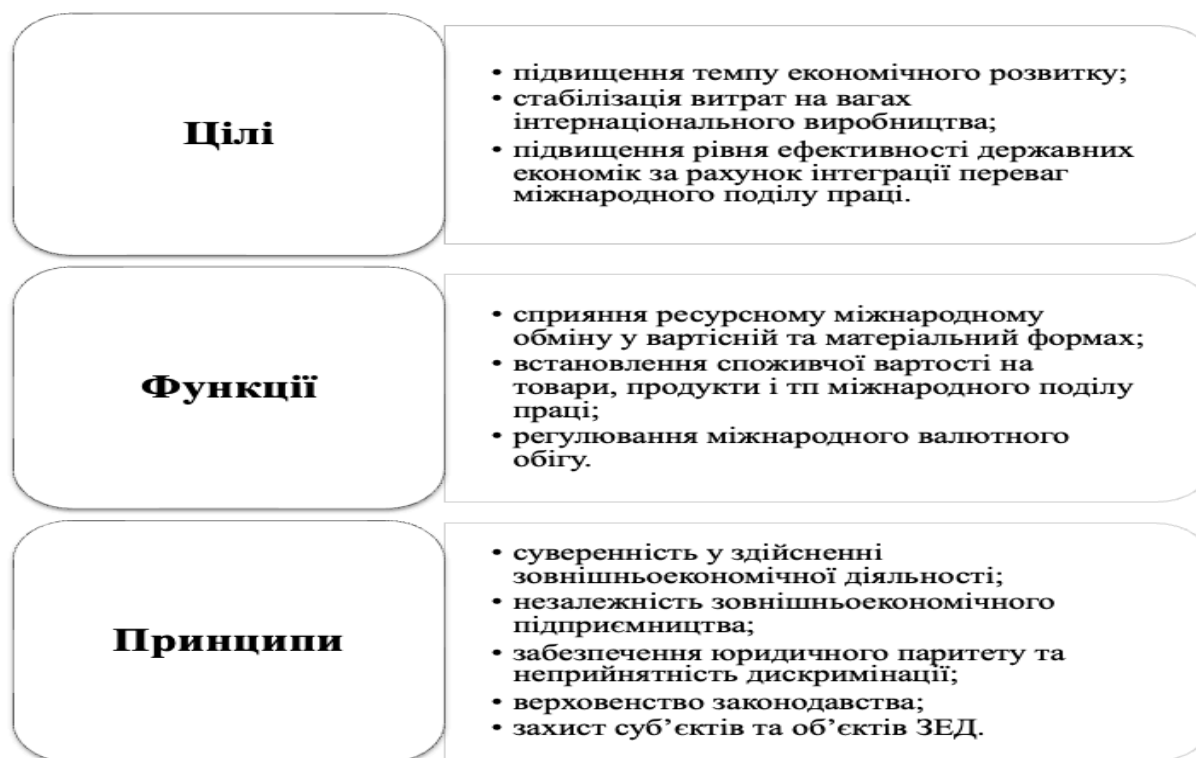


Рисунок 1.1 – Основні поняття зовнішньоекономічної діяльності
(складено на основі [4, 14-16])

З рис. 1.1 видно, що ще одним підходом до визначення сутності зовнішньоекономічних відносин є включення до неї зовнішньоторговельної, інвестиційної та інших видів діяльності, зокрема виробничої кооперації в галузі міжнародного обміну товарами, інформацією, роботами, послугами, результатами інтелектуальної діяльності, у тому числі винятковими правами на них (інтелектуальна власність) [16].

1.2 Стратегічні аспекти та особливості системи управління експортною діяльністю підприємства

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності на вітчизняних аграрних та молокопереробних підприємствах залежить від низки факторів, які можна класифікувати як науково-технічні, технологічні, адміністративно-економічні, соціально-демографічні, географічні, екологічні та політичні [17].

Водночас, для молокопереробних підприємств характерною моделлю зовнішньоекономічної діяльності є зовнішньоторговельна, основний тип торгівлі — реалізація товарів, які поділяються на промислові та сировинні [18].

Не викликає сумніву, що на ринок молоко-сировини мають значний вплив погодні умови, наявність виробничих ресурсів, а також політична та економічна ситуація [19].

На нашу думку, ключові особливості торгівлі молочною сировиною включають:

- переважну орієнтацію на довгострокові контракти замість одноразових поставок;

- уповільнення темпів експорту сировини, оскільки торгівля аграрною продукцією в натуральному вимірі зростає повільніше порівняно з паливно-мінеральними ресурсами;
- посилений контроль імпортерів щодо екологічної безпеки продукції;
- значний рівень монополізації на міжнародному ринку;
- активну державну участь у визначенні обсягів, напрямків і методів реалізації сировини та продовольчих товарів [19].

Ще однією особливістю, на якій варто зосередити увагу є те, що при торгівлі готовою молочною продукцією підприємствам необхідно враховувати постійні зміни ринкових вимог. Наразі спостерігається тенденція до розширення виробництва в менших галузевих сегментах, що сприяє диверсифікації продукції. Водночас внутрішньогалузевий товарообмін, який передбачає реалізацію готової продукції в межах однієї товарної категорії, поступово витісняє традиційну міжгалузеву торгівлю. Отже, додатково зростає вплив соціальних факторів, зокрема дефіциту кваліфікованої робочої сили та підвищення її вартості [20].

Варто відмітити, що за поточних умов вітчизняні молокопереробні підприємства здебільшого укладають лише коротко- та середньострокові міжнародні угоди, хоча досвід економічно розвинених країн підтверджує, що для стабільного позиціонування на глобальному ринку необхідне формування довгострокових партнерських відносин [21].

У проаналізованих працях [22-23] для успішного просування вітчизняної молочної продукції на світових ринках обґрунтовано реалізацію низки таких стратегічних кроків:

1. Орієнтація економічного розвитку підприємств молочної галузі на підвищення експортного потенціалу при одночасному збалансуванні внутрішнього та зовнішнього попиту.

2. Диверсифікація географічної структури торгівлі з метою мінімізації залежності від конкретних країн та ринків, що сприятиме економічній стабільності підприємства і держави загалом.

3. Співпраця з урядовими структурами для пошуку постійних споживачів української продукції через представництва та дипломатичні установи за кордоном..

Щодо торгівлі готовою молочною продукцією, підприємства мають враховувати постійні зміни ринкових вимог. Спостерігається тенденція до диверсифікації виробництва в менших сегментах галузі. Внутрішньогалузева торгівля, яка передбачає обмін готовою продукцією в межах однієї товарної групи, поступово витісняє традиційну міжгалузеву торгівлю. Крім того, посилюється вплив соціальних факторів, зокрема дефіцит кваліфікованої робочої сили та зростання її вартості [19].

Розширення експортної діяльності компанії потребує детального аналізу її поточних міжнародних відносин та визначення перспективних напрямів розвитку. При виборі нових ринків важливо враховувати такі чинники, як їхній розмір та потенціал, можливі виклики, специфіку ринкового середовища, культурні аспекти, а також наявність аналогічної продукції.

Окрім цього, необхідно оцінити внутрішні можливості компанії, виявити її сильні та слабкі сторони. Для цього можна використати SWOT-аналіз, який допомагає визначити ключові перспективи та ризики ведення бізнесу за кордоном.

Для ефективної експортної діяльності необхідно розробити як загальну стратегічну концепцію підприємства, так і детальні плани щодо виходу на конкретні міжнародні ринки.

Для кращого розуміння особливостей системи управління експортною діяльністю підприємства дослідимо її структуру, яка включає такі елементи:

1) Виробничо-господарські та організаційно-економічні функції – визначення необхідного комплексу ресурсів для реалізації стратегічних етапів розвитку підприємства;

2) Реструктуризація – адаптація бізнес-моделі та переорієнтація підприємства відповідно до вимог зовнішніх ринків;

3) Оперативно-комерційні функції – завершальний етап, який передбачає безпосереднє здійснення експортних операцій.

Більш детальна схема зазначених елементів представлена на рис. 1.2.

З рис. 1.2 видно, що розуміння структурних компонентів та мотивів експортної діяльності дозволяє підприємству ефективно розподіляти наявні ресурси, підвищувати власний експортний потенціал, а також отримувати додатковий прибуток від зовнішньоторговельних операцій. Це сприяє розширенню ринків збуту, встановленню нових ділових зв'язків із вітчизняними та міжнародними партнерами, а також збільшенню обсягів виробництва та реалізації продукції.

Однозначним є і виділення головні мети розвитку експортного потенціалу – забезпечення стійкого розширення напрямів діяльності підприємства та його успішної інтеграції на міжнародних ринках.

Аналіз рис. 1.2 свідчить, що експортна діяльність — це поетапний процес, спрямований на вихід підприємства на новий ринок для реалізації продукції за кордон. Спостерігається постійне зростання кількості суб'єктів ЗЕД, які укладають угоди з іноземними організаціями.

Ретельно розроблена стратегія та ефективна організація експортних процесів сприяють досягненню вищих фінансових показників.



Рисунок 1.2 - Елементи експортної діяльності

Експортна операція визначається як процес реалізації продукції підприємства-експортера, що передбачає її переміщення через національний кордон до країни контрагента [24].

Експортна діяльність підприємства передбачає проходження кількох ключових етапів:

- 1) Визначення мети операції – обґрунтування доцільності та фінансової ефективності виходу на міжнародний ринок.
- 2) Аналіз умов діяльності партнерських підприємств – оцінювання потенційних контрагентів, рівня стабільності ринкового середовища та можливостей співпраці для вибору найбільш вигідного варіанту.
- 3) Оцінювання зовнішнього середовища – у складних економічних і геополітичних умовах, зокрема в умовах воєнного стану, важливо розробити адаптивну стратегію управління, яка дозволить забезпечити ефективну логістику та доставку товарів у нестабільних умовах.
- 4) Вибір ринку збуту – порівняльний аналіз ринків, включаючи їхній потенціал, транспортні витрати, конкурентне середовище, регуляторні вимоги, можливі зміни у товарі та легкість виходу з ринку.
- 5) Пошук можливостей виходу на ринок – аналіз найбільш ефективних шляхів інтеграції продукції підприємства в міжнародну торгівлю.
- 6) Укладання угоди – формування контрактних умов реалізації товару.
- 7) Визначення ціни та умов постачання – остаточне узгодження фінансових та логістичних аспектів експортної операції.

Дотримання цих етапів сприяє успішній інтеграції підприємства на міжнародний ринок та забезпечує стабільний розвиток експортної діяльності. Окрім стратегічного планування, на ефективність управління експортом впливають такі фактори, як масштаби підприємства, складність продукції та специфіка ринку контрагентів [16].

У сучасних виробничих компаніях експортна діяльність зазвичай координується відділом «global», що входить до маркетингового та торгового сектору. Управління експортними процесами — це комплексний механізм взаємодії між вітчизняним виробником та іноземним контрагентом у межах здійснення або планування зовнішньоторговельних операцій. Цей механізм охоплює весь процес виходу на міжнародний ринок, включаючи ключових учасників, об'єкти діяльності та взаємовигідні умови співпраці. Візуальне представлення організаційної структури наведене на рис. 1.3



Рисунок 1.3 – Варіант організаційної структури системи управління експортною діяльністю

З рисунку 1.3 видно, що експортна діяльність підприємства передбачає комплексний аналіз, оцінку та розробку стратегічних рішень, спрямованих на його ефективний розвиток. Це процес, що залучає висококваліфікованих фахівців, здатних виявляти перспективи, оцінювати ризики та формувати рекомендації для оптимізації бізнес-процесів.

Вона охоплює широкий спектр напрямів, включаючи фінансовий аудит, маркетингові дослідження, оцінку управлінської ефективності, правовий аналіз та технологічний консалтинг. Основне завдання експортної діяльності

— забезпечення інформаційної бази для прийняття обґрунтованих рішень, що сприяють конкурентним перевагам і стабільності підприємства в умовах змінного ринку.

Фахівці з експортної діяльності застосовують сучасні аналітичні методи, статистичні моделі та інноваційні підходи, що дозволяють формувати точні прогнози та ефективні стратегії розвитку. Завдяки цьому підприємства не лише адаптуються до сучасних викликів, а й активно формують ринкові тренди, забезпечуючи довгостроковий успіх.

Таким чином, можна узагальнити, що експортна діяльність підприємств включає широкий спектр факторів і потребує оперативного реагування, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації в країні. Вона вимагає гнучкості, критичного мислення та ефективного стратегічного планування.

На сьогодні здійснення зовнішньоекономічної діяльності з території України має низку особливостей. Із 24 лютого 2022 року у зв'язку з запровадженням воєнного стану тимчасово зупинено роботу частини митних пунктів пропуску через державний кордон, а також переглянуто перелік аграрної продукції, експорт якої підлягає квотуванню та ліцензуванню [19]. Водночас одним із важливих позитивних факторів стало рішення Ради Європейського Союзу про повне скасування мит і квот на частину українських товарів строком на один рік (який, на жаль, спливає 5 червня 2025 р.), що значно спрощувало доступ українських підприємств до європейського ринку. ЄС залишається одним із найбільших торговельних партнерів України.

Ще однією особливістю є те, що до запровадження воєнного стану більша частина експорту здійснювалася через морські порти, що становило близько 120 млн тонн із загального обсягу в 160 млн тонн. Сьогодні основним маршрутом експорту є західний напрямок, що включає автомобільні та залізничні перевезення, а також використання портів на Дунаї, що значно здорожчує транспортні витрати експортної діяльності.

Таким чином, нинішні експортні операції з України до інших держав проходять переважно через Європейський Союз. Це потребує чіткої координації зовнішньоекономічної діяльності та її тісного зв'язку з виробничими процесами підприємств, що сприяє підвищенню фінансової стійкості, оптимізації витрат та підтриманню конкурентоспроможності. Комплексний підхід до управління зовнішньоекономічними процесами дозволяє компенсувати виклики, що виникли у сфері торгівлі на внутрішньому ринку.

1.3 Методичні підходи до аналізу показників ефективності експортної діяльності підприємства

Т.М. Мельник [25] підкреслює, що оцінка ефективності експортної діяльності має проводитися незалежно від рівня національної економіки, галузі, виду економічної діяльності чи регіону підприємства-експортера. Водночас автор не досліджує експортний потенціал окремих продуктів.

С.С. Кузьменко [26] розглядає ефективність організації експортних операцій крізь призму загального функціонування підприємства. Вчений наголошує, що успішність експортної діяльності залежить від кваліфікації менеджерів із продажу, маркетингової політики, діяльності агентів із пошуку ринків збуту, якості та ціни продукції, а також витрат на організацію експортних операцій.

К.Е. Решетняк [27] визначає експортний потенціал підприємств через рівень конкурентоспроможності їхньої продукції на міжнародному ринку. На думку автора [3, с. 31], для підприємств доцільно проводити детальний аналіз ефективності експортних операцій, що сприятиме їх успішному розвитку в зовнішньоекономічному середовищі.

Ефективність управління експортом підприємства включає в себе оцінку досягнення цілей рівня міжнародного маркетингу, організаційної структури підприємства та підрозділів, які відповідають за виконання експорту.

Ефективність експортної діяльності розраховується наступним чином:

$$E_e = \frac{ЧВ_e}{В_e.в.ц.}, \quad (1.1)$$

де ЧВ_e - чиста виручка в іноземній валюті за реалізований товар, що переведена у гривневий еквівалент за курсом валюти відносно дня надходження валютної виручки;

В_{e.в.ц.} - вартість експорту за внутрішніми цінами.

Чиста виручка це різниця між експортною виручкою та витратами, які зазнає фірма-експортер (ліцензії, транспорт, склади, тощо). [25, с.162-169]

Ефективність імпоротної діяльності розраховується за формулою:

$$E_{ef.i} = \frac{В_{ів.р.}}{В_i}, \quad (1.2)$$

де В_{ів.р.} - вартість імпоротної продукції на внутрішньому ринку;

В_i - витрати на придбання імпоротної продукції [25, с.162-169].

Таким чином, загальна ефективність зовнішньоторгівельних операцій:

$$E_{ef.зто} = \frac{Пзто}{Взто}, \quad (1.3)$$

де Пзто - прибуток від зовнішньоторгівельних операцій;

Взто - витрати підприємства під час здійснення зовнішньоторгівельних операцій.

На сьогодні не існує загальноприйнятої класифікації показників аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, тому дослідники виділяють різні підходи до економічного аналізу ЗЕД:

- Комплексний аналіз – оцінка показників, що характеризують фінансову, господарську та виробничу складову зовнішньоекономічної діяльності;
- Тематичний аналіз – дослідження окремих вузькоспеціалізованих показників;
- Галузевий аналіз – включає інвестиційний, маржинальний, функціональний, фінансовий та економічний аспекти;
- Внутрішній та зовнішній аналіз – застосування PEST/SWOT-аналізу для оцінки підприємства та дослідження зовнішнього ринкового середовища.

Для об'єктивної оцінки ефективності експортної діяльності, як складової ЗЕД підприємства, необхідно використовувати відповідний інформаційний базис, що включає:

- Первинну документацію підприємства (контракти, вантажно-митні декларації, інвойси, товаросупровідні документи, облікові картки, банківські виписки тощо);
- Дані бухгалтерського обліку ;
- Фінансову та статистичну звітність підприємства ;
- Нормативно-правові акти , що регулюють зовнішньоекономічну діяльність.

Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити глибоке дослідження ефективності експортних операцій та їх вплив на стратегічний розвиток підприємства.

Багато авторів [27, 28] пропонують коефіцієнти ефективності експорту для характеристики досягнення цілей (або ж цільової ефективності), але найбільш якісним, на мою думку, є показник виконання експортних контрактів $K_{\text{вип}}$:

$$K_{\text{вип}} = q_1 / q_0 \quad (1.4)$$

де q_1, q_0 – фізичні об'єми контрактних обов'язків, фактично виконаних та встановлених при підписанні контрактів.

Абсолютний розмір відхилення фактичної поставки від умов контракту визначається різницею даних показників ($q_1 - q_0$.) Однак, як правило, аналіз проводиться у вартісному вираженні. Коефіцієнт виконання експортних контрактів має такий вигляд :

$$K_{\text{вип}}^N = N_1 / N_0 \quad (1.5)$$

де N_1, N_0 – загальна вартість експортних поставок (виручка), фактичних та встановлених під час підписання контракту.

Для оцінки такої складової експорту, як міжнародний маркетинг, у більшості випадків використовуються якісні характеристики. Однак найбільш часто при оцінці ефективності експорту мається на увазі тільки витратна (ресурсна) модель ефективності, виражена через показники рентабельності, а зокрема через рентабельність витрат R_B :

$$R_B = \Pi / B_3 * 100\% , \quad (1.6)$$

де Π - прибуток від виконання експортних операцій;

B_3 – загальні витрати за експортними операціями.

Найбільш загальним показником, що характеризує результати експорту, є рентабельність продажів:

$$R_{\text{пр}} = \Pi / \text{ВР} * 100\%, \quad (1.7)$$

де Π - прибуток від виконання експортних операцій;

ВР - виручка від продажів за експортними операціями.

Аналіз експортної діяльності підприємства включає три ключові етапи:

1. Оцінка виконання зобов'язань щодо експортних поставок і цінової політики;
2. Аналіз накладних витрат, пов'язаних із реалізацією товарів на зовнішніх ринках;
3. Визначення економічної ефективності експорту з урахуванням фінансових показників та конкурентного середовища.

У процесі аналізу застосовуються традиційні економічні методи, серед яких:

- розрахунок абсолютних, відносних та середніх величин;
- використання методів порівняння та угруповання даних;
- застосування індексного методу та методу ланцюгових підстановок;
- використання балансового методу для комплексного оцінювання фінансових результатів.

Такий підхід забезпечує глибокий аналіз ефективності експортних операцій і дозволяє підприємству коригувати свою стратегію відповідно до змін ринкової ситуації.

Аналіз першого етапу, що стосується виконання зобов'язань за експортними поставками та цінами, охоплює кілька ключових аспектів. До таких належать

- оцінка дотримання строків поставок,
- відповідність продукції встановленим стандартам якості,
- аналіз цінових показників.

Додатково можуть визначатись фактори, що вплинули на ці параметри, та досліджуватись причини можливих відхилень від запланованих показників.

Наступним кроком є аналіз виконання зобов'язань за фізичним обсягом та вартістю експортованої продукції, що передбачає складання відповідних аналітичних таблиць.

На основі отриманих даних, застосовуючи метод ланцюгових підстановок, можна оцінити вплив наступних факторів на загальну зміну обсягів експорту:

- рівень цін;
- фізичний обсяг продукції;
- зміни в структурі експорту [27].

Такий підхід дозволяє всебічно оцінити ефективність експортної діяльності та прийняти обґрунтовані управлінські рішення для її оптимізації.

Розрахункова формула має вигляд:

$$РП = \sum Век \times дек_i \times Ц_i, \quad (1.8)$$

де РП - обсяг поставок продукції на експорт;

Век - обсяг поставок у натуральних одиницях виміру;

дек і - питома вага поставок продукції і-го виду;

Ці- ціна продукції і-го виду.

Оцінити вплив факторів на загальну зміну обсягів експорту можна за допомогою індексного методу, що передбачає розрахунок загального індексу реалізованої продукції, а також індексів фізичного обсягу, структурних змін та рівня цін.

Наступним етапом доцільно провести аналіз виконання зобов'язань щодо строків поставок. Інформація для такого аналізу може бути отримана з контрактних звітів про постачання продукції.

На основі цієї інформації визначають

- кількість та загальну суму укладених контрактів у звітному періоді;
- обсяг та вартість фактично виконаних угод звітного періоду;
- перелік прострочених контрактів із зазначенням суми невиконаних зобов'язань [26].

Додатково потрібно встановити причини неповного виконання угод та порушень термінів поставок. Адже затримки виконання договорів можуть призводити до штрафних санкцій та пені, що, однозначно, негативно позначається на діловій репутації експортера.

Врахування наведених аспектів сприяє ефективному управлінню експортною діяльністю, а також мінімізації ризиків та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Аналіз другого етапу аналізу ефективності експортної діяльності підприємства – оцінка накладних витрат – включає розгляд таких ключових показників, як витрати на транспортування, пакування, зберігання та реалізацію експортної продукції.

Накладні витрати класифікуються за валютною складовою на такі види:

- Витрати в національній валюті , що впливають на внутрішню собівартість товарів;
- Витрати в іноземній валюті, які порівнюються із сумою реалізованих товарів за контрактними цінами.

Водночас, значне зростання накладних витрат негативно позначитися на загальній рентабельності експорту, тому одним із ключових завдань аналізу є пошук можливостей їхнього оптимізування [22].

Серед основних факторів, що визначають рівень накладних витрат виділяють такі:

- 1) Витрати на перевезення – залежать від кількості та ваги вантажу, відстані перевезення, страхових витрат, способу та умов транспортування.
- 2) Витрати на перевалку – включають оплату за обробку вантажу, надбавки на нестандартні та великогабаритні товари.
- 3) Витрати на зберігання – залежать від обсягу вантажу, способу зберігання, терміну та встановлених тарифів.

Варто відмітити, що для визначення ефективності управління витратами порівнюються абсолютні показники накладних витрат із внутрішньою собівартістю продукції або контрактними цінами в іноземній валюті.

Водночас, зменшення накладних витрат сприяє підвищенню ефективності експортної діяльності підприємства, забезпечуючи зростання конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Визначаються показники відносного рівня накладних витрат (ВРНВ) в національній та іноземній валютах: [21]

$$\text{ВРНВ}_{\text{грн}} = \text{НВ}_{\text{грн}} / C_{\text{грн}}, \quad (1.9)$$

$$\text{ВРНВ}_{\text{ін.в}} = \text{НВ}_{\text{ін.в}} / Q_{\text{реал}}, \quad (1.10)$$

де $\text{НВ}_{\text{грн}}$ і $\text{НВ}_{\text{ін.в}}$ - накладні витрати в національній (грн.) та іноземній валютах;

$C_{\text{грн}}$ - собівартість реалізованих товарів;

$Q_{\text{реал}}$ - сума реалізованих товарів в іноземній валюті (виручка від експорту).

Показник з формули 1.9 визначає частку накладних витрат у внутрішній вартості (собівартості) товарів, а з формули 1.10 - частину виручки, яку підприємство спрямувало на покриття накладних витрат у іноземній валюті. Віднімання цих витрат із загальної виручки дозволяє визначити чистий дохід від експортної реалізації продукції.

Останній, етап аналізу ефективності експортної діяльності – оцінка економічної ефективності експорту, засновано на визначенні сутності власне такої ефективності. Зокрема, це поняття передбачає максимальне задоволення потреб споживачів при обмежених ресурсах.

В сучасній літературі виділяється кілька підходів до визначення економічної ефективності [26]:

1) З позиції витрат, де ефективність економічної діяльності вимірюється співвідношенням отриманого економічного ефекту до витрат ресурсів та

факторів виробництва. Водночас, враховується досягнення максимального обсягу випуску продукції при використанні наявних ресурсів або мінімізація витрат при заданих обсягах виробництва.

2) З точки зору цілей і завдань, де оцінюється ступінь відповідності фактичних результатів діяльності підприємства поставленим цілям і стратегічним орієнтирам.

3) з точки зору оптимальності, де ефективність визначається порівнянням фактичного виробництва підприємства (групи робітників, виробничої лінії, фабрики, підрозділу або всієї компанії) із потенційно можливим обсягом виробництва за умови використання наявних ресурсів, знань та компетенцій.

Аналіз економічної ефективності експорту допомагає підприємствам ухвалювати стратегічні рішення щодо підвищення продуктивності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Економічна ефективність вимірюється за допомогою різних вартісних показників, які відображають проміжні та кінцеві результати діяльності.

Серед основних показників економічної ефективності експорту зазвичай наводять такі::

- Обсяг продукції – товарної, чистої або реалізованої;
- Розмір отриманого прибутку – визначає фінансові результати експортної діяльності;
- Рентабельність виробництва – відображає співвідношення між витратами та доходами експортованої продукції;
- Економія ресурсів – включає зниження витрат на матеріальні й трудові ресурси, а також загальну економію завдяки оптимізації собівартості продукції.

Комплексний підхід до оцінки цих показників дозволяє підприємствам ефективно адаптувати експортну стратегію та підвищувати свою позицію на глобальних ринках.

Показником економічної ефективності експорту може служити відношення виручки від експорту до пов'язаних з ним витрат: [23]

$$E_{EX} = \frac{Ve}{C_t + V_{ex} + V_{org}} \quad (1.11)$$

Де E_{ex} – базовий коефіцієнт ефективності експорту;

Ve – Виручка від експорту

C_t – собівартість товару

V_{ex} - Витрати, пов'язані з експортом ;

V_{org} – витрати на організацію експорту (митне оформлення)

Аналізування показника 1.11 проводять за правилом: якщо E_{ex} більше 1, то зовнішньоекономічна діяльність підприємства є ефективною. Також, чим вище цей коефіцієнт, тим і вища ефективність експорту.

У табл. 1.2. узагальнено показники для оцінки ефективності експортної діяльності промислового підприємства, які будуть використані в даному дослідженні

Таблиця 1.2 - Показники для оцінки ефективності експортної діяльності промислового підприємства

Показник	Характеристика	Формула для розрахунку
Коефіцієнт ефективності експорту (E_e)	Відображає співвідношення експортного прибутку та витрат, понесених для здійснення експорту. Якщо E_e більше 1, то експорт можна вважати ефективним. Чим вищий коефіцієнт, тим вища ефективність експорту.	$E_e = V_e / (C_t + T_r + O_v)$ V_e – виторг від експорту; C_t – собівартість товару на експорт; T_r – транспортні витрати; O_v – організаційні витрати
Альтернативний коефіцієнт ефективності експорту (E_a)	Використовується для аналізу експорту з погляду можливості альтернативної реалізації товару усередині країни. Якщо E_a більше 1, то експорт ефективний.	$E_a = (V_e - C_t - T_r - O_p) / (V_v - C_t)$ V_v – внутрішній виторг (виторг від продажу на національному ринку)
Рентабельність експорту	Відображає суму доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену гривню	$P_e = V_e / C_t$
Валютна ефективність експорту (E_v)	Для оцінки ефективності експортної операції необхідно порівняти дані показників (коефіцієнтів) з певною базою. Базою порівняння, як правило, є валютний курс. Якщо коефіцієнт валютної ефективності перевищує значення курсу валют, то ЗЕД підприємства вважається ефективною. При цьому базою порівняння для валютної ефективності експорту слід використовувати обернений курс обміну (непряме котирування).	$E_v = V_{ev} / V$ V_{ev} – виторг від експорту в валюті; V – витрати на виробництво та реалізацію товару на експорт

Оцінка економічної ефективності відіграє ключову роль у формуванні обґрунтованих рішень щодо продажу та закупівлі товарів, вибору оптимальних варіантів зовнішньої торгівлі, а також аналізу перспективних проектів, розрахованих на довгостроковий період. Вона є важливим елементом у розробці стратегії розвитку компанії, забезпечуючи її конкурентоспроможність та фінансову стабільність.

Таким чином, проведений аналіз літературних джерел засвідчив, що на сьогодні ще не існує єдиного визначення сутності категорії «експортна діяльність», що може бути пояснене динамічністю зовнішньоекономічної

діяльності підприємств, а також постійними змінами у. податковому, валютному та фінансовому вітчизняному та закордонному законодавстві.

Також було відзначено, що деякі аспекти експортної діяльності залишаються недостатньо дослідженими, зокрема в сфері удосконалення експортних операцій підприємств, що працюють на ринку молочних продуктів.

Проведений аналіз виявив, що основним завданням для підприємства-експортера є постійне підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, що сприятиме зміцненню його фінансової стабільності. Для цього необхідно системно аналізувати динаміку ключових показників, які впливають на стан експорту. Водночас, головною метою такого аналізу є оцінка впливу зовнішньоторговельних операцій на фінансово-економічні результати підприємства та визначення його перспектив розвитку.

Щодо методичних підходів, для найбільш точної оцінки експортної діяльності підприємства доцільно застосовувати комплексний підхід, що охоплює різні аналітичні методи, що пояснюється тим, що ефективність експорту є багатогранною категорією, що включає продуктивність, результативність і економічну доцільність процесу. Вона проявляється у виробленій продукції чи наданих послугах, які мають попит на міжнародному ринку. Задоволення потреб споживачів через придбання товарів або послуг має приносити підприємству прибуток.

Запропоновано оцінювати ефективність експорту на основі його результатів, що виражаються через різноманітні показники та критерії, дозволяючи підприємству адаптувати свою експортну стратегію до поточних ринкових умов.

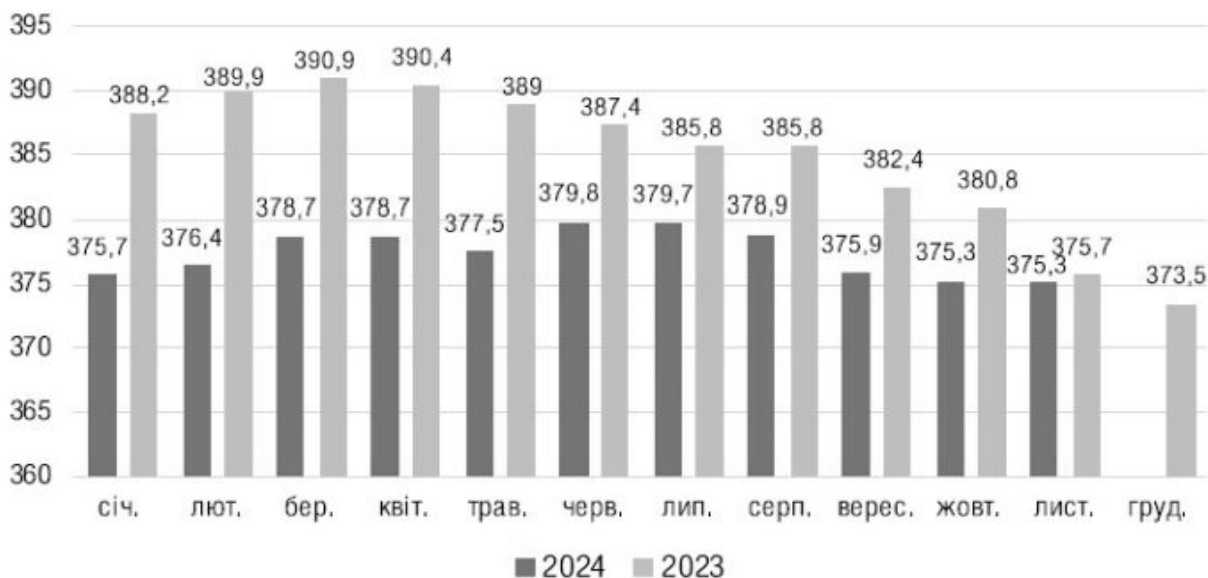
2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС»

2.1 Стан і перспективи виробництва та реалізації основних видів молочної продукції

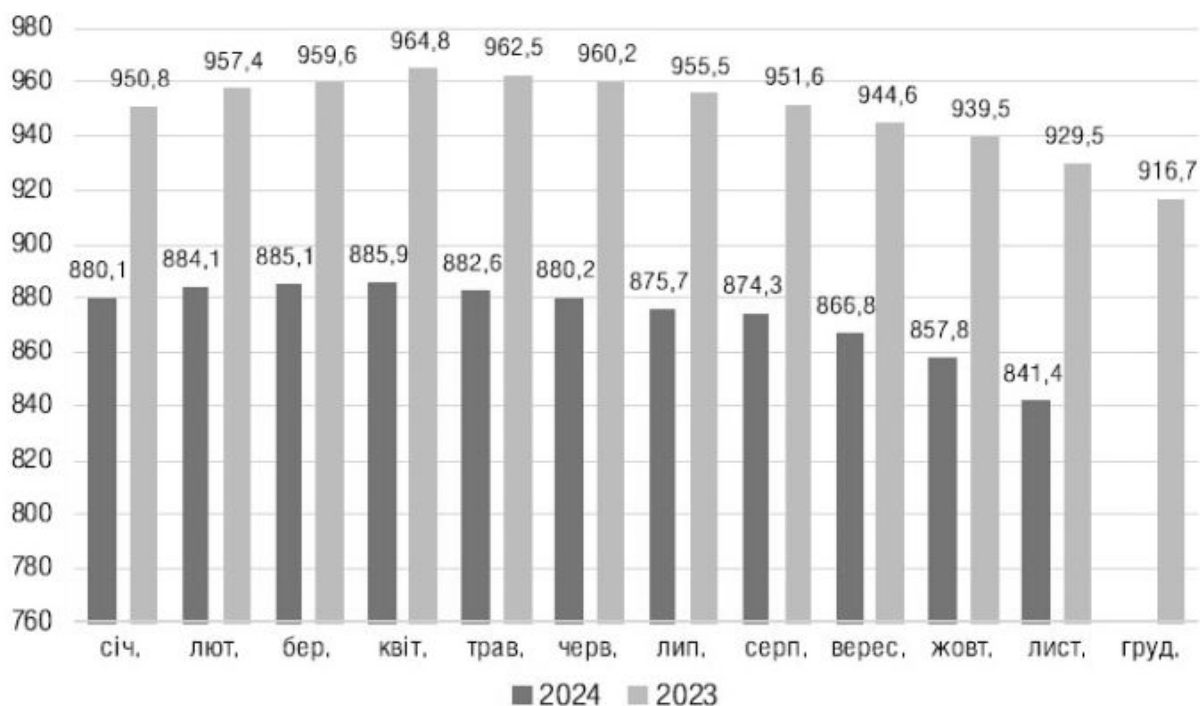
Досліджуваним підприємством обрано АТ «Молочний альянс», зокрема групу компаній, що об'єднує потужні підприємства з виробництва та реалізації основних видів молочної продукції, які є лідером молочної галузі України.

Початок аналізу конкурентного середовища досліджуваного підприємства розпочнемо із дослідження його ресурсної бази. Варто відзначити, що суттєве скорочення поголів'я у домогосподарствах населення, яке спричинено повномасштабним вторгненням росії на територію України є загальнодержавною проблемою. Проблема посилюється тим, що, якщо на окупованих територіях – худобу забрали загарбники, то на неокупованих - значна частина худоби було забита населенням під час його виїзду в інші регіони України або за кордон. Водночас спостерігається і інша тенденція, коли молодше покоління не хоче тримати худобу, а старше – не може через стан здоров'я або через війну.

Згідно статистичних даних [32], можна помітити, що у промисловому секторі продукування молока у 2024 р. ситуація стабілізувалась, а в особистих селянських господарствах, хоча і відмічається зростання, чисельність корів ще не достатня (рис. 2.1.).



Чисельність корів на молочно-товарних фермах (МТФ), тис. гол.



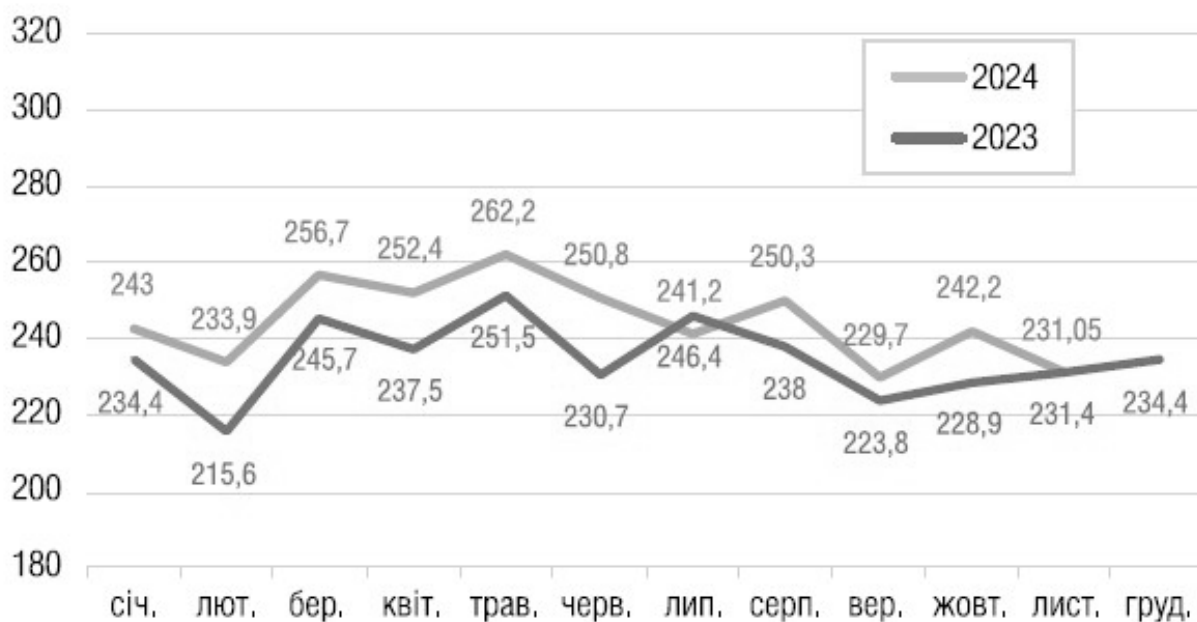
Чисельність корів в особистих селянських господарствах, тис. гол.

Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності корів у 2023-2024 рр. (Складено на основі [33])

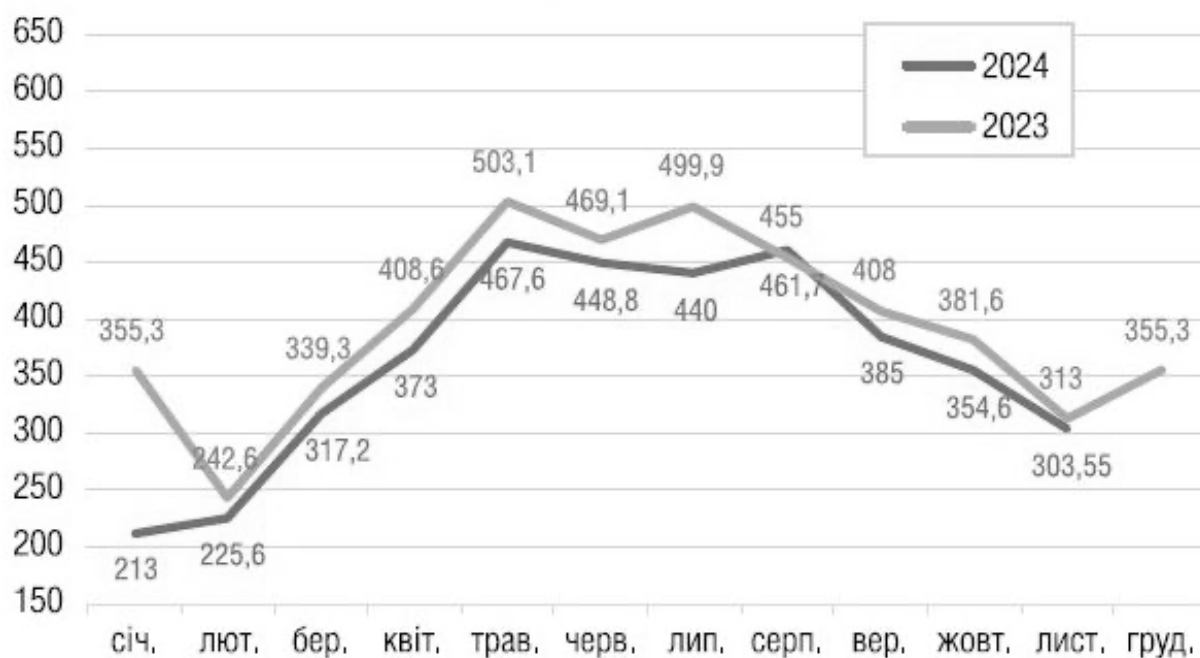
За даними сайту [33] відмічається позитивна тенденція зростання продуктивності корів на молочно-товарних фермах, тобто у промисловому секторі. Так, удій у 2021 році складав 2750 тис. т молока, а у 2024 р. вдалось надійти 3 млн. т молока, тобто вище за довоєнний час. На рис. 2.2. наведено динаміку виробництва молока за період 2023-2024 рр.

Як видно з рис. 2.2, українські молочарі справились з викликами воєнного стану та енергетичної нестабільності і показали значні темпи приросту, у той час, як найбільші виробники молока у світі (ЄС та США) останніми роками демонструють їх уповільнення.

Показовим є те, що АТ «Молочний альянс», зокрема для Золотоніського маслоробного комбінату та Пирятинського сирзаводу у довоєнні роки добирали з особистих селянських господарств понад 20% молока. У 2024 році цей показник складає лише 2%, а решту молока АТ «Молочний альянс» добирає у великих товарних господарств, перш за все, таких як «Українська молочна компанія», «АСТАРТА-КИЇВ», «Кернел» тощо. Зростання поголів'я в Агрохолдингах спричинено тим, що наразі є значні проблеми зі збутом зернових культур, вирощуванням яких вони займались. Водночас наявність молочного стада дає аграріям стійку можливість протриматися зиму і підготуватися до весняно-польових робіт. Саме тому у 2024 рр. у колективному секторі поголів'я не зменшилося, а надходження на переробку навіть зростають. Проте зважаючи на стійкий дефіцит сировини - ціни на молоко від фермерів у 2024 рр. зросли майже на 30%.



Виробництво молока на МТФ, тис. Т



Виробництво молока в особистих селянських господарствах, тис. Т

Рисунок 2.2 – Виробництв молока в промисловому та особистому секторах у 2023-2024 рр. (Складено на основі [33])

Зазначена тенденція щодо особистого сектору за прогнозами Інфагро [34] буде посилюватися і до 2027–2030-го молоко, вироблене в особистих селянських господарствах, буде використовуватись виключно для власного споживання.

Аналіз динаміки ціни на молоко показує, що у 2024-му році ціна на сире молоко досягла довоєнного рівня співвідношення цін в ЄС та Україні (рис. 2.3).

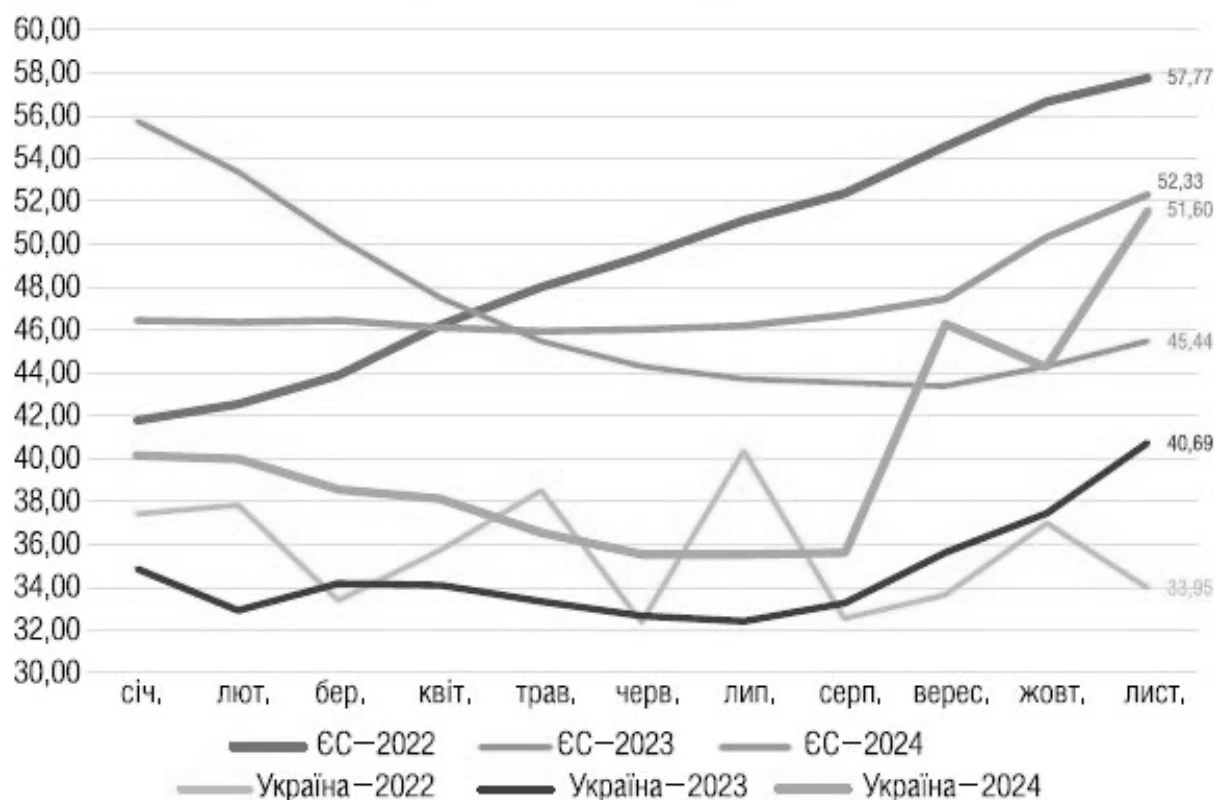


Рисунок 2.3 - Ціни на молоко-сировину в Україні та ЄС, євро/100 кг
(Складено на основі [33])

Як видно з рис. 2.3, відповідно до тенденції росту виробництва молока (включаючи коров'яче, буйволине, овече, козине і верблюже): з 564,8 млн. т у 2022-му до 999,2 млн. т у 2024-му (+77%), український ринок вирізняється більшою волатильністю порівняно з європейським і швидше реагує на зміни,

тому прогнозами на 2025-2026 рік є зниження закупівельних цін на вітчизняну сировину.

Оцінюючи міжнародне конкурентне середовище ресурсної бази слід відмітити, що починаючи з 2000 року, своє виробництво молока майже подвоїли Південна Азія, Східна та Південно-Східна Азія, а також Африка. Водночас, навіть за умови, на цьому тлі, стійкого уповільнення темпів зростання показників виробництва молока, наразі трійку найбільших експортерів молока складають ЄС, США та Океанія. Також варто відміти, що у країнах Африки та Східної і Південно-Східної Азії зростає чисельність населення, а відповідно, його попит на молочну продукцію, що зумовлює підвищення виробництва молока, проте відставання рівня розвитку молочарства цих країн – не суттєво впливає на макроекономічний баланс [35].

Ще одним викликом переробної молочної галузі 2022-2024 років є перебої з електроенергією через ворожі обстріли, а також погодні аномалії та логістичні проблеми.

Водночас, конкурентне середовище АТ «Молочний альянс» мало й позитивні зміни. Доходи багатьох виробників молока зросли до високих рівнів, а окремі заводи отримали значний прибуток від експорту масла за високими цінами. Водночас, мала місце суттєва модернізація молокопереробних заводів. Аналіз статистичних даних показує, що збільшення обсягів виробництва молока промисловим сектором позитивно вплинуло на його переробку. За результатами 2024 року – на переробні заводи надійшло близько 3,3 млн тонн молока, що на 4% більше, ніж у 2023 році. Як прогнозується – у 2025 році –показник може досягти довоєнного рівня — 3,5 млн тонн.

Позитивний результат у період 2023-2024 роки демонстрували також експортери молочної продукції, які зберегли обсяг зовнішніх продажів на

рівні понад 0,6 млн тонн. Водночас, імпорт молочних продуктів був достатньо низьким — близько 0,3 млн тон.

Для оцінювання конкурентного середовища АТ «Молочний альянс» не менш важливим є вимірювання ємності ринку та її найближчих перспектив. На жаль, зараз вкрай важко оцінити рівень споживання молокопродуктів. Наразі точно невідомо, яка частка населення залишилась в Україні, а яка — виїхала у 2022 році і яка повернулося впродовж 2023-2024. В якості розрахункових показників, зазвичай виходять, що кількість постійно проживаючих в країні українців скоротилася не менше, ніж на 5 млн. Крім того, доцільно враховувати, що після закінчення війни, далеко не всі мігранти повернуться в Україну, а тому вже не буде потрібно скільки молока, як до війни.

Проаналізуємо зовнішньоекономічний баланс молочної галузі: так, у 2022 році через різке скорочення споживання експорт молокопродуктів становив понад 0,7 млн. т в еквіваленті молока, а у 2024 році - становить лише близько 0,5 млн. т. Водночас показники імпорту суттєво збільшились, зокрема на 28% до 0,4 млн. т. Вказана динаміка передбачає Україні у 2025 році статус нетто-імпортера молочних продуктів.

Особливо небезпечною загрозою українських виробників молочної продукції є законодавчі умови ринків MENA. Так, відповідно інтерв'ю С. Вовченка [36], наразі усю українську молочну продукцію витісняють з ринків країн Близького Сходу та Північної Африки європейські виробники, які можуть запропонувати нижчу ціну за свою продукцію.

За аналітичними оцінками, на жаль, продукція вітчизняних молокопереробних підприємств програє за ціною продуктам інших виробників.

Додатковим випробуванням для вітчизняних молокопереробних підприємств, зокрема АТ «Молочний альянс» є невизначеність щодо правил торгівлі між Україною та ЄС після 5 червня 2025 року, коли закінчується дія угоди з ЄС про безмитну торгівлю, що суттєво ускладнює стратегічне планування, ставить під ризик укладення комерційних угод та перешкоджає безперервності бізнес-операцій.

Наразі, за даними уряду [33], доходи від експорту до ЄС в рамках «автономних торговельних заходів» склали у 2024 р. майже десятую частину експортної виручки країни у розмірі \$41 млрд. Проте, наші сусідні країни не планують розширювати доступ до власного ринку для України, побоюючись, що це завдасть шкоди їхнім фермерам (зокрема Польща, Чехія, Румунія, тощо) Додатково потребує аналізу якості ресурсного потенціалу діяльності АТ «Молочний альянс» за 2023-2024 рр. (рис. 2.4)



Рисунок 2.4 – Якість молоко-сировини, що надходить на вітчизняні підприємства

Як видно з рис. 2.4 за останні 4 роки структура молоко-сировини, що надходить на переробку суттєво змінюється. І хоча у 2024 р. частка молоко-сировини екстра гатунку сягнула 60% у промисловому секторі, від населення такої молоко-сировини не надходить взагалі. В цілому, промисловий сектор демонструє стійку тенденцію до підвищення якості молоко-сировини.

2.2 Загальна характеристика АТ «Молочний альянс» та аналізування його фінансового стану

Досліджуваним підприємством обрано АТ «Молочний альянс», яке розташоване у м. Київ, вул. Лєскова, 01011, info@milkalliance.com.ua [37]

Історія АТ «Молочний альянс» розпочалася у 2000 році з придбання низки виробничих підприємств, які в 2006 році було офіційно об'єднано в холдингову компанію з установчим капіталом близько 24 млн. грн. та балансом, що на 99,9% складається з довгострокових фінансових інвестицій.

До складу Групи входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном.

Продукція випускається під брендами «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Златокрай» та «Молочний альянс». Продуктовий портфель компанії збалансований таким чином, щоб забезпечити потреби широкого кола споживачів в різних товарних категоріях молочного ринку і ринку сирів [37].

АТ «Молочний альянс» було засновано у 2006 році підприємцями О. Деркачем, Ф. Шпигом та С. Вовченком. До цього співзасновники були

серед основних власників банку «Аваль», який у 2005 році було продано австрійській банківській групі Raiffeisen. Частина капіталу, отриманого від продажу, була інвестована у створення агропромислового холдингу, що спеціалізується на переробці молока та виробництві молочної продукції. З 2008 р. С. Вовченко обіймає посаду голови наглядової ради АТ «Молочний альянс».

Власне акціонерне товариство «Молочний альянс» утворилось як об'єднання підприємств, придбаних у період 2000–2006 років. У 2006 році компанію було офіційно оформлено як холдинг з установчим капіталом близько 24 млн грн. Баланс компанії переважно складався з довгострокових фінансових інвестицій.

У період 2015–2017 років «Молочний альянс» виходить на ринок нові торговельні марки «Яготинське» та «Яготинське для дітей», а вже у 2017–2018 роках «Молочний альянс» здійснив ребрендинг торговельної марки «Пирятин». Група компаній постійно оновлює асортимент, зокрема доповнюючи його продуктами з пробіотичними культурами та з натуральними наповнювачами тощо.

Однією з конкурентних переваг АТ «Молочний альянс» є його міжнародна сертифікація: з лютого 2019 р. «Пирятинський сирзавод» та «Золотоніський маслоробний комбінат» мають сертифікати відповідності стандартам «халяль», що дозволяє здійснювати експорт до країн, які вимагають такого маркування, також усі виробничі об'єкти компанії сертифіковані за стандартами ISO 9000 та HACCP.

Проведений аналіз з відкритих джерел [37] засвідчив, що АТ «Молочний альянс» є у постійному пошуку нових прогресивних рішень і нових продуктів. АТ «Молочний альянс» постійно впроваджує інноваційні технології, удосконалюються принципи управління бізнесом (рис. 2.5)

284 299 ТОНН Обсяг заготівлі молока	16 210 ТОНН Виробництво сиру	3 671 тонн Виробництво масла вершкового	48 607 ТОНН Виробництво молока	53 942 ТОННИ Виробництво кисломолочної продукції	11 889 ТОНН Виробництво дитячого харчування
8 675 322 000 грн. Загальний товарообіг					

Рисунок 2.5 - Основні показники діяльності АТ «Молочний альянс» за 2024 р.

Слід звернути увагу на негативний вплив військових дій на діяльності АТ «Молочний альянс». Серед 207 промислових підприємств, які зазнали руйнувань на Миколаївщині є і підприємство АТ «Молочний альянс», зокрема «Баштанський сирзавод», продукція якого відома в Україні та за її межами під брендом «Славія». Це підприємство було релоковано до іншого регіону, адже у липні 2022 р. воно потрапило під обстріл.

Окрім комерційної діяльності АТ «Молочний альянс» бере участь у реалізації низки соціально орієнтованих проєктів, зокрема надає допомогу медичним закладам, здійснює підтримку окремих категорій населення, зокрема військовослужбовців, які брали участь у бойових діях, їхніх родин, дитячих будинків та спортивних організацій.

Аналіз фінансової звітності АТ «Молочний альянс» (додаток Б) дозволяє оцінити структуру, склад та динаміку його господарських засобів та джерел їхнього фінансування.

У табл. 2.1 наведено аналіз складу та структури активів АТ «Молочний альянс» у 2023-2024 рр..

Таблиця 2.1 - Аналіз складу та структури активів АТ «Молочний альянс» у 2023-2024 рр.

Актив	Середньорічне значення, тис. грн		Відхилення значень 2024 р. від 2023 р.		структура		
	2023	2024	абсол., тис. грн	відносне, %	2023	2024	відхилення, пунктів
I, Необоротні активи							
Нематеріальні активи	1738,0	1576,0	-162	-9,3	1,5	0,7	-0,8
первісна вартість	3751,5	3904,5	153	4,1	3,2	1,6	-1,6
накопичена амортизація	2013,5	2328,5	315	15,6	1,7	1,0	-0,7
Основні засоби	1032,5	3086,5	2054	198,9	0,9	1,3	0,4
первісна вартість	3029,5	5965,5	2936	96,9	2,6	2,5	-0,1
знос	1997,0	2879,0	882	44,2	1,7	1,2	-0,5
інші фінансові інвестиції	20864,0	0,0	-20864	-100,0	17,9	0,0	-16,7
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	52886,0	52886,0	0	0,0	45,3	22,2	-23,1
Довгострокова дебіторська заборгованість	1054,5	983,0	-72	-6,8	0,9	0,4	0,5
Інші необоротні активи	11465,5	16539,0	5074	44,3	9,8	6,9	-2,9
Усього за I розділом	89040,5	75070,5	-13970	-15,7	76,2	31,5	-44,7
II, Оборотні активи	0,0	113356,5	113357	#DIV/0!	0,0	47,6	47,61
Запаси	25,5	19,5	-6	-23,5	0,0	0,0	-0,01
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			0				
за виданими авансами	1635,0	1985,0	350	21,4	1,4	0,8	-0,6
з бюджетом	733,0	610,5	-123	-16,7	0,6	0,3	-0,4
у тому числі з податку на прибуток	240,5	133,5	-107	-44,5	0,2	0,1	-0,1
із внутрішніх розрахунків	24689,0	159867,0	135178	547,5	21,1	67,1	46,0

Продовження табл. 2.1

Актив	Середньорічне значення, тис. грн		Відхилення значень 2024 р. від 2023 р.		структура		
	2023	2024	абсол., тис. грн	відносне, %	2023	2024	відхилення, пунктів
Інша поточна дебіторська заборгованість	17,5	0,0	-18	-100,0	0,0	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	538,5	557,5	19	3,5	0,5	0,2	-0,3
Готівка	0,0	0,0	0	-	0,0	0,0	0,0
Рахунки в банках	538,5	557,5	19	3,5	0,5	0,2	-0,3
Витрати майбутніх періодів	121,0	0,0	-121	-100,0	0,1	0,0	-0,1
Усього за розділом II	27759,5	163039,5	135280	487,3	23,8	68,5	44,7
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,0	0,0	0	-	0,0	0,0	0,00
Баланс	116800,0	238110,0	121310	103,9	100,0	100,0	0,00

Як видно з табл.2.1 активи АТ «Молочний альянс» складають у 2024 році 238110 тис. грн, що на 121310 тис. грн або 103,9% більше за середньорічне значення 2023 р., що свідчить що група компаній подвоїла вартість ресурсів, які знаходяться в її розпорядженні. Як бачимо це зростання було повністю за рахунок нарощення суми оборотних активів, які у 2024 р. склали 163039 тис. грн, що на 135280 тис. грн або 487,3% більше за значення попереднього року. Загалом частка оборотних активів у складі сукупних активів АТ «Молочний альянс» у 2023 році складала 23,8%, а у 2024 р. – сягнула 68,5%, тобто зросла на 44,7 пункти. Таке суттєве зростання оборотних активів було в основному спричинене зростанням дебіторської заборгованістю за внутрішніми розрахунками на 135178 тис. грн., що свідчить про нарощення суми заборгованості пов'язаних сторін. Частка такої заборгованості у 2023 році складала 21,1%, а у 2024 р. зросла на 46 пунктів та становить 67,1%. Водночас відбулось зростання дебіторської заборгованості за виданими авансами на 350 тис. грн. За рештою статей дебіторської заборгованості з табл .2.1 бачимо скорочення її розміру

Аналіз необоротних активів показує, що у 2023 році на АТ «Молочний альянс» їх сума складала 89040,5 тис. грн , тобто 76,2% від загальної вартості активів. У 2024 р. вартість необоротних активів зменшилась на 9,3% та становить 75070,5 тис. грн і складає вже 31,5% у складі загальної вартості активів. Зменшення необоротних активів зумовлене скороченням інших фінансових інвестицій у 2024 році на 20864 тис. грн., які у 2023 році складали 17,9% загальної вартості активів АТ «Молочний альянс», а у 2024 році – відсутні в балансі взагалі. Щодо основних засобів, то з табл. 2.1. видно, що їх вартість у 2024 році складає 3086 тис. грн, що на 2054 тис. грн або 198,9% більша за вартість у 2023 році. Це зростання спричинене введенням нових об'єктів основних засобів, про що свідчить суттєве зростання первісної

вартості основних засобів (приріст на 2936 тис. грн або 96,9%). Аналіз структури необоротних активів вказує, що 45,3% загальної вартості активів у 2023 році займали довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємства. У 2024 році їх частка скоротилась до 22,2%, хоча вартість є сталою – 52886 тис. грн.

Наступним етапом проаналізуємо склад джерел фінансування господарських засобів АТ «Молочний альянс» (табл. 2.2.).

Як видно з табл. 2.2. джерела фінансування АТ «Молочний альянс» зросли на 121210 тис. грн або 103,9% за рахунок значного зростання власного капіталу та поточних зобов'язань. Аналіз складу власного капіталу показує його незмінність за статтями зареєстрований капіталу додатковий капітал, , емісійний капітал та накопичені курсові різниці. Позитивним є суттєве зростання нерозподіленого прибутку (у 2024 році він склав 180356 тис. грн, що на 114468 тис. грн або 173% більше за аналогічний показник попереднього року).

Це спричинило зростання вартості власного капіталу на 115,7%, який у 2024 р. складає 89,6% у складі усіх джерел фінансування АТ «Молочний альянс», що вказує на високу фінансову автономію підприємства.

У своїй господарській діяльності АТ «Молочний альянс» використовує інші довгострокові зобов'язання, вартість яких у 2024 році склала 8941,5 тис. грн, що на 1076 тис. грн або 13,7% більше за значення 2023 року. Загалом частка довгострокових зобов'язань та забезпечень у 2023 році складала 6,7%, а 2024 році скоротилась до 3,8%.

Таблиця 2.2 - Аналіз складу та структури джерел фінансування АТ «Молочний альянс» у 2023-2024 рр.

Стаття пасиву	Середньорічне значення		Відхилення значень 2024 р. від 2023 р.		Структура		
	2023	2024	абсолютне, тис. грн	відносне, %	2023	2024	зміна
Зареєстрований (пайовий) капітал	30866,0	30866,0	0	0,0	26,4	13,0	-13,5
Додатковий капітал	597,0	597,0	0	0,0	0,5	0,3	-0,3
Емісійний дохід	516,0	516,0	0	0,0	0,4	0,2	-0,2
Накопичені курсові різниці	81,0	81,0	0	0,0	0,1	0,0	-0,1
Резервний капітал	1554,0	1554,0	0	0,0	1,3	0,7	-0,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	65888,0	180356,0	114468	173,7	56,4	75,7	19,3
Усього за розділом I	98905,0	213373,0	114468	115,7	84,7	89,6	4,9
Інші довгострокові зобов'язання	7866,0	8941,5	1076	13,7	6,7	3,8	-3,0
Усього за розділом II	7866,0	8941,5	1076	13,7	6,7	3,8	-3,0
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	4183,0	8515,5	4333	103,6	3,6	3,6	0,0
товари, роботи, послуги	551,5	874,0	323	58,5	0,5	0,4	-0,1
розрахунками з бюджетом	0,0	564,0	564	-	0,0	0,2	0,2
розрахунками з оплати праці	3,0	0,0	-3	-100,0	0,0	0,0	0,0
одержаними авансами	585,5	0,0	-586	-100,0	0,5	0,0	-0,5
Поточні забезпечення	4547,5	5688,5	1141	25,1	3,9	2,4	-1,5
Інші поточні зобов'язання	158,5	153,5	-5	-3,2	0,1	0,1	-0,1
Усього за розділом III	10029,0	15795,5	5767	57,5	8,6	6,6	-2,0
Баланс	116800,0	238110,0	121310	103,9	100,0	100,0	0,0

Решту джерел фінансування АТ «Молочний альянс» займають поточні зобов'язання та забезпечення. Так у 2024 році їх частка складає 6,6%, що на 2,0 пункти менше за частку у 2023 році (8,6%). Основну частину поточних зобов'язань складають кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями (3,6% від загальної вартості джерел фінансування), кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (0,4% відповідно) та поточні забезпечення (2,4% відповідно). Загалом вартість кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями у 2024 році складала 8515,5 тис. грн, що на 4333 тис. грн або 103,6% більше за рівень попереднього року. Вартість кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги у 2024 році складає 874 тис. грн, що на 323 тис. грн або 58,5% вища за 2023 рік. Поточні забезпечення складають у звітному році 5688,5 тис. грн, що на 1141 тис. грн або 25,1% більше за передній рік. Також варто звернути увагу, що у 2024 році у АТ «Молочний альянс» з'явилась кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (564 тис. грн). Зменшення відбулось за кредиторської заборгованістю за одержаними авансами (на 585,5 тис. грн або 100%) та іншими поточними зобов'язаннями (на 5 тис. грн або 3,2%).

Наступним етапом проаналізуємо основні фінансові результати АТ «Молочний альянс» (табл. 2.3).

Як видно з табл. 2.3 на АТ «Молочний альянс» є позитивна тенденція випередження темпу приросту виручки від реалізації (487,33%) над темпом приросту вартості майна (103,86%). Також є випередження темпу приросту виручки над темпом приросту собівартості реалізованої продукції (400,88%), що забезпечило значне зростання валового прибутку АТ «Молочний альянс», зокрема на 9894,0 тис. грн або 710,78%.

Таблиця 2.3 – Основні показники фінансових результатів АТ «Молочний альянс» за 2023-2024 рр.

Показники	Роки		Відхилення 2024 року від 2023 року	
	2023	2024	абсолютне	відносне, %
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. грн	116800,0	238110,0	121310,0	103,86
2. Необоротні активи, тис. грн	89040,5	75070,5	-13970,0	-15,69
3. Оборотні активи, тис. грн	27759,5	163039,5	135280,0	487,33
4. Власний капітал, тис. грн	98905,0	213373,0	114468,0	115,74
5. Залучений капітал, тис. грн	17895,0	24737,0	6842,0	38,23
6. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	6 522,0	36 981,0	30459,0	467,02
7. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	5 130,0	25 695,0	20565,0	400,88
8. Валовий прибуток, тис. грн	1 392,0	11 286,0	9894,0	710,78
9. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1 966,0	11 344,0	9378,0	477,01
10. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	3 581,0	227 419,0	223838,0	6250,71
11. Чистий прибуток, тис. грн	2 918,0	226 018,0	223100,0	7645,65
12. Чисельність персоналу, осіб	72,0	125,0	53,0	73,61
13. Виручка на 1 працюючого, тис. грн/ос	90,6	295,8	205,3	226,60

З табл. 2.3. видно, що і фінансовий результат від операційної діяльності суттєво зріс у 2024 році. Його розмір складає 11344 тис. грн, що на 9378 тис. грн або 444,01% більше за результат 2023 р. Як бачимо, на підприємстві мають місце значні доходи від поза операційної діяльності, які забезпечили фінансовий результат до оподаткування на рівні 227419 тис. грн, а після відрахування податку на прибуток, чистий прибуток склав 226018 тис. грн, що однозначно є позитивним явищем в діяльності АТ «Молочний альянс». Заслужовує не позитивну оцінку і нарощення чисельності персоналу на 53 особи з одночасним зростанням показника виручки на 1 працюючого на 205,3 тис. грн або 226%.

Проаналізуємо, які саме напрямки діяльності досліджуваного підприємства забезпечили його такий високий рівень чистого прибутку.

Таблиця 2.4 – Аналіз формування чистого прибутку АТ «Молочний альянс» за 2023-2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	абсолютне відхилення, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6 522,00	36 981	30 459	467,02
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 130,00	25 695	20 565	400,88
Валовий прибуток	1 392,00	11 286	9 894	710,78
Інші операційні доходи	61 871,00	73 218	11 347	18,34
Адміністративні витрати	58 490,00	69 946	11 456	19,59
Витрати на збут	0	0	0	-
Інші операційні витрати	2 807,00	3 214	407	14,50
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	1 966,00	11 344	9 378	477,01
Інші фінансові доходи	261	220 074	219 813	84219,54
Інші доходи	2 742,00	10	-2 732	-99,64
інші витрати	-	86	86	-
Фінансові витрати	1 388,00	3 923	2 535	182,64
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3 581,00	227 419	223 838	6250,71
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-663	-1 401	-738	111,31
Чистий фінансовий результат:	2 918	226 018	223 100	7645,65

Як видно з табл. 2.4. відбувається помірне зростання операційних витрат, так адміністративні витрати зросли на 11456 тис. грн або 19,59%, інші операційні витрати – на 407 тис. грн або 14,5%. Частково це зростання було покрито зростанням інших операційних доходів на 11347 тис. грн або 18,34%, які у 2024 році склали 73218 тис. грн.

Щодо фінансової діяльності АТ «Молочний альянс», то у 2024 році інші фінансові доходи зросли до 220074 тис. грн, що на 219 813 тис. грн є більшим

за значення попереднього року. Зазвичай до інших фінансових доходів відносяться доходи, одержані від фінансових інвестицій (крім доходів, які відображаються за методом участі в капіталі), дивіденди, відсотки, амортизація дисконту за інвестиціями в боргові цінні папери. Водночас, має місце і зростання фінансових витрат АТ «Молочний альянс» на 2535 тис. грн або 182,64%, до яких відносяться витрати підприємства, що пов'язані із залученням позикового капіталу, зокрема відсотки за кредитами, облігаціями, амортизація дисконту за випущеними облігаціями, витрати на фінансову оренду тощо.

2.3 Аналіз експортної діяльності досліджуваного підприємства

Як показав проведений аналіз фінансово-економічних показників АТ «Молочний альянс», його успішний розвиток обумовлено чітким дотриманням пріоритетів, зокрема турботою про здоров'я своїх споживачів, а значить, і про здоров'я всієї нації; натуральністю продукції та її високою якістю, а також постійним оновленням технологічних процесів та обладнання.

На офіційному сайті АТ «Молочний альянс» [37] зазначено, що Група компаній з оптимізмом і впевненістю дивиться в майбутнє, пояснюючи це тим, що досвідчена та згуртована команда менеджерів докладає всіх зусиль, щоб компанія залишалася лідером молочної галузі України у.

Варто відмітити, що виробничі потужності АТ «Молочний альянс» дозволяють задовольняти потреби внутрішнього ринку та експортувати свою продукцію за кордон.

До 2014 року основним ринком збуту продукції досліджуваного підприємства був російський ринок. Проте, із його закриттям, перед Групою

компаній «Молочний альянс» постало питання активного пошуку нових ринків збуту.

АТ «Молочний альянс» буру постійну участь у міжнародних виставках харчової промисловості в Африці (Йоганнесбург) - Africa's Big Seven, Гонг-Конзі – Food Expo, Узбекистані (Ташкент) – Uzbekistan Food Week та ОАЕ (Дубаї) – Gullfood Manufacturing, де представляє широкий асортимент своєї продукції, готової до транспортування на далекі відстані та з тривалими термінами реалізації, зокрема сухі молочні продукти (сухе молоко та суху демінералізовану молочну сироватку), молоко тривалого зберігання в упаковці Тетра-Пак різної жирності, вершкове масло в упаковці зручній як для кінцевого споживача (брусочки масою 200г), так і для сегменту HoReCa (коробки масою 20 кг), а також тверді сири (Моццарелла, Парменталь, Гауда, Горіховий та інші види), що підтверджує загальна динаміка експорту молочних продуктів (рис. 2.6.)

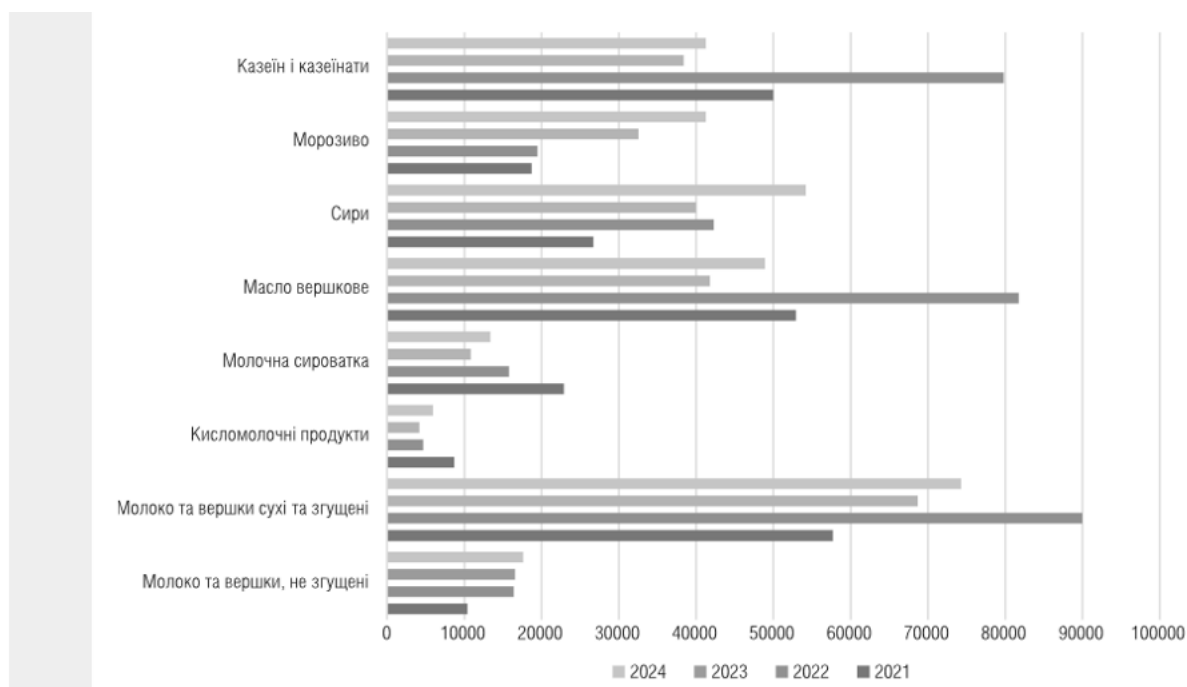


Рисунок 2.6 – Динаміки експорту молочних продуктів , тис. дол. [34]

З метою розширення ринків збуту АТ «Молочний альянс» отримав сертифікати реєстрації в Китайській Народній Республіці для торгової марки «Славія» («Slavia»), які дають право на продаж та рекламу молочної продукції в цій країні.

З 2016 року ПАТ «Золотоніський маслоробний комбінат» та Філія ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», що входять до складу Групи компаній «Молочний альянс» експортують продукцію власного виробництва до країн Євросоюзу, адже ці підприємства офіційно внесені до переліку затверджених експортерів у країни ЄС.

Наразі географія експорту Групи компаній «Молочний альянс» налічує понад 30 країн, серед яких Казахстан, Молдова, Азербайджан, Узбекистан, Нігерія, Єгипет, Японія, В'єтнам, Алжир, Бангладеш, Мексика, Саудівська Аравія та багато інших.

На офіційному сайті АТ «Молочний альянс» зазначено, що і надалі компанія з оптимізмом дивиться у майбутнє і продовжує свій розвиток у вибраному міжнародному напрямку. Серед конкурентних переваг АТ є його надійність, як партнера, який завжди прислухається до побажань замовника і готовий випускати не лише вже існуючий асортимент продукції, але й створювати новий

Ще однією перевагою, є постійна турбота про довкілля АТ «Молочний альянс», зокрема надання пріоритету питанням екології та охорони навколишнього середовища. Впродовж довоєнних років було зроблено багатомільйонні вкладення в будівництво власних очисних споруд на Баштанському сирзаводі та Золотоніському маслоробному комбінаті, а також проведено реконструкцію існуючих споруд для Пирятинського сирзаводу та впровадження нанофільтраційних установок, які виключають потрапляння сироватки в заводські стоки.

АТ «Молочний альянс» не припиняв випускати продукцію з початком військових дій та намагався працювати з повним завантаженням, про що повідоми Вовченко С., голова наглядової ради в коментарі Forbes. [38]. За його словами, працюють усі підприємства групи, навіть завод у Баштанці, який розташований поблизу Миколаєва. Водночас, на заводах у Пирятині, Золотоноші, Яготині та Згурівці АТ «Молочний альянс» скоротив асортимент продукції, що випускається. А компанії, які виробляють продукцію торговельних марок «Славія», «Пирятин» та «Яготинське» переорієнтувалися на товари з довшими термінами зберігання, зокрема молоко, масло та сири, які можливо довше зберігатися на складах в умовах складної ситуації з логістикою. Інші продукти асортиментної лінійки, які псується швидше (йогурти, кефіри), АТ «Молочний альянс» випускає лише на замовлення торговельних мереж.

Звуження експортної діяльності вітчизняних підприємств (див. рис. 2.6) торкнулось і АТ «Молочний альянс». Як наслідок заводи АТ «Молочний альянс», які розташовані у Пирятині, Яготині та Згурівці недовантажені: за умови номінальної потужності 1600тон/молока на добу, сумарний випуск цих молокопереробних заводів у 2024 році складав лише 800 тон. Причиною звуження експорту є дефіцит молоко-сировини, який зумовлений суттєвим скороченням поголів'я корів, відновлення якого потребує значних інвестицій та є достатньо тривалим процесом. За словами голови правління АТ «Молочний альянс», для того, щоб мати 800 тон молока власного виробництва на добу і повністю завантажити заводи, потрібно одноразово вкласти 200 млн доларів і лише через три роки його. Тому наразі АТ «Молочний альянс» не планує відновлювати роботу Баштанського сирзаводу, на який понад 60 % молоко-сировини надходило з Херсонської області, де майже не залишилося корів, навіть на деокупованих територіях. Зменшення поголів'я (майже вдвічі)

відбулось і в Миколаївській області. Керівництво АТ «Молочний альянс» зазначає, що є економічно недоцільним та небезпечним (до повного припинення військових дій) везти молоко-сировину з центральних областей на південь.

Основними напрямками для інвестування АТ «Молочний альянс» виділяє

- нові технологічні лінії,
- покращення якості продукції
- сертифікація продукції на експорт [39].

У 2024 році Група компаній «Молочний альянс» з метою модернізації та удосконалення технології проінвестувала 250 млн грн в технологічне обладнання. Підприємства групи замінюють зношене устаткування та лінії для виробництва нових продуктів.

Важливим напрямком інвестування для АТ «Молочний альянс» є сертифікація виробництва згідно з європейськими стандартами, що дає можливість експортувати молочну продукцію до ЄС. Цей процес потребує значних витрат, адже передбачає серйозні перевірки підготовки персоналу, документації, сировини, обладнання, санітарних норм тощо.

На офіційному сайті АТ «Молочний альянс» зазначено, що у 2022 р. підприємствам холдингу вдалось експортувати до ЄС 20% сирів, де найбільша частка припадала на ринок Польщі. Водночас, 2023 рік демонстрував суттєве скорочення обсягу експорту до Польщі за умов що польські сири продовжують займати в Україні до 50% ринку і їхня частка росте.

Згідно з дослідженням Офісу з розвитку підприємництва та експорту, загальний експорт молочної продукції з України за 2022 рік склав 250,8 млн доларів, 26,1 % з яких є експорт до Польщі.

За даними Європейської Молочної Асоціації, в Україні 55 молочних переробних підприємств мають дозволи на експорт продукції до Євросоюзу, три з яких входять до АТ «Молочний альянс».

Керівництво АТ «Молочний Альянс» зазначає, що друга половина 2022 р. була сприятлива для експорту вітчизняної молочної продукції завдяки тому, що світові ціни на біржові товари – сири, масло, сухе цільне молоко, сухе знежирене молоко, суху сироватку – були суттєво вищі, ніж внутрішні ціни в Україні.

Група компаній «Молочний альянс» змогла експортувати у 2022 р. у Європу сотні тон твердих сирів та масла за вищою ціною, ніж панувала на внутрішньому ринку

Водночас у 2023 р. ціни на сировину в Європі різко скоротились, що зумовило зниження цін місцевих виробників, які стали дешевші за українські. [40] Тому ще одним викликом у розширенні експорту продукції є те, що польський сир є дешевим понад 15% у порівнянні з вітчизняним. [41]. (рис. 2.7).

Така ситуація пояснюється тим, що 30% вартості молока своїм виробникам компенсує Євросоюз. В наслідок цього собівартість тони українського сухого знежиреного молока впродовж 2023 року була на 500 євро вища рівня, який польські виробники пропонували з доставкою. Закономірним стало те, що Польща відмовилася від імпорту української молочної продукції і наразі є найбільшим її експортером до України, зокрема сирів. За офіційною статистикою, приблизно 42% твердих сирів в Україні у торговельних мережах – це імпорт, з них приблизно 60% твердих сирів – з Польщі.

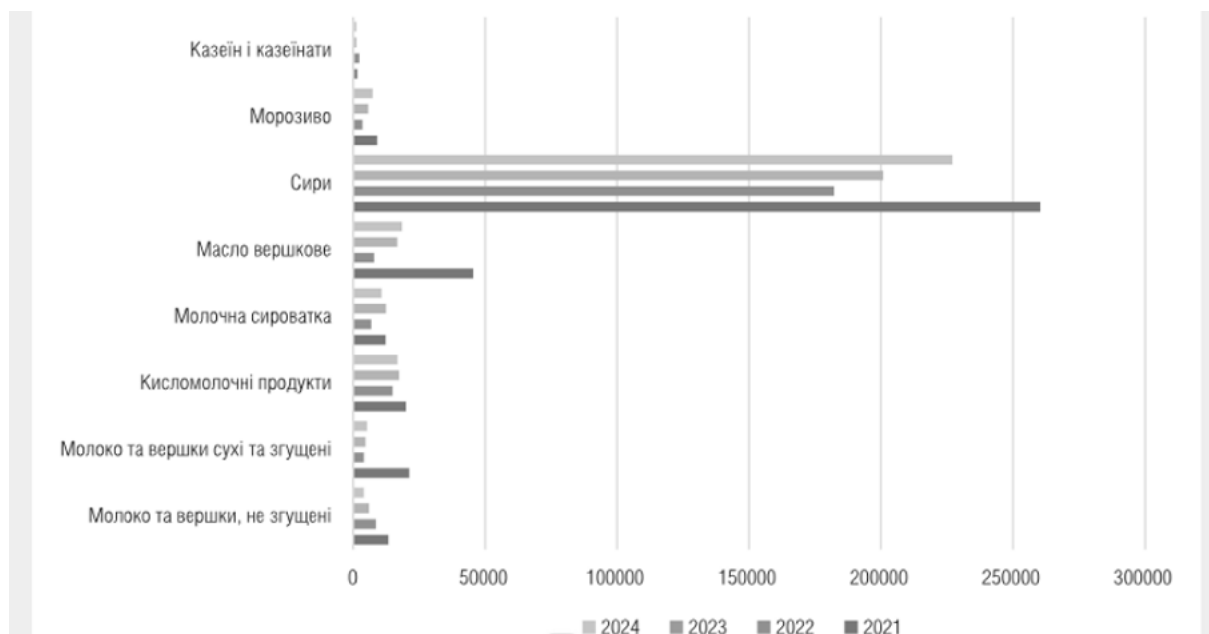


Рисунок 2.7 – Динаміка імпорту молочних продуктів, тис. дол []

Показовим є структура витрат потенційних експортерів, зокрема і холдингу «Молочний альянс»: придбання 1 л молока з ПДВ обходиться підприємству у 20 грн. Водночас на 1 кг сиру потрібно використати близько 10 літрів молока, що складе 200 грн/кг сиру та 60% його собівартості, адже сир має ще дозріти в спеціальних камерах із дотриманням певної температури та вологості, його потрібно порізати та розфасувати, що додасть ще 40% витрат і складе в середньому 330 грн витрат на виробництво 1 кг сиру. АТ «Молочний альянс» відповідно поточної конкурентної ситуації закладає близько 30% операційної рентабельності продажу (табл. 2.5). з метою пришвидшити оборотність активів АТ «Молочний альянс» надає торговельним мережам знижку, що формує ціну на полицях порядку 400 грн. за кг. Водночас, польські аналоги представлені за ціною 350 грн за кг.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності АТ «Молочний альянс» за 2023-2024 рр.

Показник рентабельності	2023 р.	2024р.	Абсолютне відхилення	Відносна зміна
Коефіцієнт рентабельності активів	2,50	94,92	92,42	3699,47
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,95	105,93	102,98	3490,35
Коефіцієнт чистої рентабельності продажу	44,74	611,17	566,43	1266,03
Коефіцієнт операційної рентабельності продажу	30,14	30,68	0,53	1,76
Коефіцієнт валової рентабельності	21,34	30,52	9,18	42,99
Коефіцієнт рентабельності операційних витрат	3,21	15,51	12,30	383,45

Аналізуючи дані табл. 2.5 варто зазначити, що класична формула обчислення рентабельності реалізації за чистим прибутку дає викривлене значення, адже чистий прибуток було сформовано більшою мірою за рахунок інших фінансових доходів ніж виручки від реалізації. Тому більш інформативним є показник операційної рентабельності, який демонструє стабільний рівень націнки на продукцію підприємства.

Додатковим напрямком аналізування експортної діяльності досліджуваного підприємства стане проведення факторного аналізу показника рентабельності власного капіталу, який дозволить з'ясувати, які з факторів, що на нього впливають мали позитивне, а які з факторів – негативне значення (2.1):

$$P_{BK} = \frac{ЧП}{BK} = a * b * c * d * e \quad (2.1)$$

де ЧП – величина чистого прибутку, згенерованого підприємством за звітний період,

BK – величина власного капіталу (середньорічне значення),

a – рентабельність продажу,

b – коефіцієнт фінансового левериджу,

c – коефіцієнт поточної заборгованості,

d – коефіцієнт покриття,

e – коефіцієнт оборотності активів.

Для наочності зведемо до табл. 2.6. обрахунок показників, які включено до факторної модулі рентабельності власного капіталу АТ «Молочний альянс».

Таблиця 2.6 – Розрахунок вихідних параметрів факторної моделі зміни рентабельності власного капіталу АТ «Молочний альянс» за 2023-2024рр.

Показник	Методика розрахунку	Значення	
		2023р.	2024р.
вихідні дані			
Чистий прибуток	форма №2	2 918,0	226 018,0
Чистий дохід виручка від реалізації	форма №2	6 522,0	36 981,0
Вартість активів підприємства	форма №1	116 800,0	238 110,0
Власний капітал	форма №1	98 905,0	213 373,0
Поточні зобов’язання	форма №1	10 029,0	15 795,5
Вартість оборотних активів	форма №1	27 759,5	163 039,5
розрахункові значення			
Рентабельність продажу	$a = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД(В)Р}}$	0,447	6,112
Коефіцієнт фінансового левериджу	$b = \frac{A}{\text{ВК}}$	1,181	1,116
Коефіцієнт поточної заборгованості	$c = \frac{\text{ПЗ}}{A}$	0,086	0,066
Коефіцієнт покриття	$d = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}}$	2,768	10,322
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$e = \frac{\text{ЧД(В)Р}}{\text{ОА}}$	0,235	0,227
Коефіцієнт рентабельності	$P_{\text{БК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}}$	0,0295	1,0593

За формулою 2.2. визначимо загальну зміну показника рентабельності власного капіталу:

$$\text{Зміна } P_{BK} = P_{BK1} - P_{BK0} = 1,0593 - 0,0295 = 1,0298 \quad (2.2)$$

де P_{BK1} — рентабельність власного капіталу в 2024р. (1,0593 або 105,93%,
 P_{BK0} — рентабельність власного капіталу в 2023р (0,0295 або 2,95%).

У таблиці 2.7 наведено розрахунок впливу зміни факторних показників на коефіцієнт рентабельності власного капіталу за методом ланцюгових підстановок

Таблиця 2.7 - Результат обчислень умовних величин методом ланцюгових підстановок зміни рентабельності власного капіталу АТ «Молочний альянс» у 2023-2024 рр.

Формула розрахунку	Результат обчислень умовних величин	Відхилення $BK^1 - BK$
$a_0 * b_0 * c_0 * d_0 * e_0$	0,0295	
$a_1 * b_0 * c_0 * d_0 * e_0$	0,4030	0,3735
$a_1 * b_1 * c_0 * d_0 * e_0$	0,3808	-0,0222
$a_1 * b_1 * c_1 * d_0 * e_0$	0,2942	-0,0866
$a_1 * b_1 * c_1 * d_1 * e_0$	1,0972	0,8030
$a_1 * b_1 * c_1 * d_1 * e_1$	1,0593	-0,0379
РАЗОМ		1,0298

З таблиці 2.7 видно, що на загальну зміну показника рентабельності

власного капіталу мали вплив зміна п'ятьох факторів :

$$\Delta P_{BK} = \Delta P_{BK}^a + P_{BK}^b + P_{BK}^c + P_{BK}^d + P_{BK}^e =$$

$$= 0,3735 + (-0,0222) + (-0,0866) + 0,8030 + (-0,0379) = 1,0298$$

Як бачимо з наведених розрахунків, зміна рентабельності власного капіталу АТ «Молочний альянс» 2024 року у порівнянні з 2023 роком склала 1,0298 або 102,98%. Це суттєве нарощення показника було спричинене позитивним впливом таких показників:

- Зростанням рівня чистого прибутку на 0,3735 або 37,35%;
- зростанням показника загального покриття на 0,8030 або 80,30%

Водночас, решта факторних показників чинили зворотній вплив, зменшуючи показник рентабельності власного капіталу, а саме :

- зміна рентабельності реалізації на 0,0222 або 2,22%;
- скорочення поточної заборгованості на 0,0866 або 8,66%;
- уповільнення оборотності оборотних активів на 0,0379 або 3,79%

Тому керівництву АТ «Молочний альянс» варто розглянути можливість скорочення негативного впливу зазначених факторів з метою максимізації віддачі власного капіталу .

Як видно з вищенаведеного, у вітчизняних молокопереробних підприємств з'явиться можливість експортувати власну продукцію за умов зростання ціни на молоко сировину в ЄС, яке очікується у 2025-2026 рр. Захисти вітчизняних виробників молочної продукції від демпінгу польських виробників можна за рахунок імпортного мита, проте під час воєнного стану, це питання не на часі.

На думку голови правління АТ «Молочний альянс»: «Переробну галузь не потрібно підтримувати – галузь повністю самодостатня. Потрібно

підтримувати фермерів, заохочувати їх нарощували поголів'я. Буде достатньо молока, вирівняється і ціна. [39]

Не зважаючи на тимчасову безперспективність експорту до ЄС, АТ «Молочний альянс» виготовляє багато сирів та сушить сироватку, яку використовують хлібопекарні та кондитери. До війни холдинг експортував близько 5 тис. тон сухої сироватки до Китаю, але наразі морська логістика відсутня, а маршрут через Казахстан є економічно недоцільним.

Ще однією «проблемою» експорту АТ «Молочний альянс» з 2022 року є зростання транспортних витрат експорту до країни ближнього зарубіжжя, зокрема до Казахстану, куди до початку військових дій експортували 800 тон сирів щомісячно. Наразі тривалість доставки продукції за рахунок об'їзду російської території зросла з 14 днів до 40 днів. Поточні маршрути проходять через Румунію, Туреччину, Босфор, Грузія, Азербайджан, паром через Каспійське море, і нарешті автотранспортом товар дістається в Астану. Зрозуміло, що це негативно позначається на вартості продукції, зокрема кожен кілограм сирів АТ «Молочний альянс» додає щонайменше один долар до своєї вартості. Водночас доставка сирів з росії у Казахстан лишилась без додаткових витрат, що посилює маневреність російських виробників молочної продукції та призводить до втрати конкретних переваг українських виробників. Тому, як тільки морська логістика України відновиться – АТ «Молочний альянс» однозначно зможе відновити довоєнний рівень експорту твердих сирів та сироватки.

Додатковим випробуванням в діяльності підприємства є блекаути, до яких наразі АТ «Молочний альянс» вже достатньо підготовлений. Так, коли оголошується масштабна повітряна тривога, компанії холдингу одразу відключаються від мережі та переходять власну генерацію, щоб не було стрибка напруги. У 2023 році через стрибки в електромережі на двох заводах

АТ «Молочний альянс» серйозно постраждала автоматика. Ще одним заходом воєнного часу є співпраця з місцевими воєнними адміністраціями щодо фінансування придбання антидронових рушниць та роботи груп ППО.

Найбільш перспективним наразі є конкуренція АТ «Молочний альянс» у сегменті кисломолочний та цільномолочних продуктів, що пояснюється їх відносно коротшим терміном реалізації, що знижує можливості європейських імпортерів встигнути завезти продукцію з достатнім запасом по строку зберігання [32]

Отже, попри складнощі, спричинені війною, українські аграрії демонструють позитивну динаміку у виробництві молока. Вони змогли наростити надої до рівня, що перевищує довоєнні показники. У 2024 році сільськогосподарські підприємства збільшили виробництво молока до 2,9 млн тон, а висока рентабельність галузі (понад 40 % у поточному році) сприяє подальшому зростанню цього показника. Водночас домогосподарства швидко скорочують виробництво, що призводить до загального зменшення пропозиції молока, яке мають компенсувати сільгосппідприємства.

Аналіз показав, що попри скорочення загального виробництва молока, його переробка в Україні продовжує зростати. Однак у 2024 році рівень переробки все ще не досяг довоєнного рівня: на переробку надійшло понад 3,3 млн тонн молока, що на 5 % більше, ніж у 2023 році. Основним чинником зростання переробки є поступове відновлення споживання молочних продуктів українцями після кризи 2022 року.

Для молочних заводів важливим завданням є подальше збільшення обсягів переробки молока, що дозволить задовольнити внутрішній попит та зберегти позитивний баланс у зовнішній торгівлі.

Проведений аналіз фінансового стану АТ «Молочний альянс» засвідчив, що на відміну від 2023 р. підприємству вдалось згенерувати значний розмір чистого прибутку за рахунок фінансової діяльності, а також майже вдвічі збільшити вартість господарських засобів, що використовуються у виробничій діяльності.

Аналіз експортної складової господарської діяльності АТ «Молочний альянс» виявив, що наразі є суттєві проблеми з нею. Щоб повернути експорт продукції власного виробництва АТ «Молочний альянс» повинно активніше нарощувати виробництво молока і при цьому ціна на нього має бути нижчою за європейську, щоб достойно конкурувати з продукцією із ЄС. Водночас група компаній має докладати зусиль для зменшення собівартості виробництва: проводити організаційні реформи та технологічні реконструкції.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ АТ «МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС»

3.1 Дослідження потенційних ринків збуту української молочної продукції

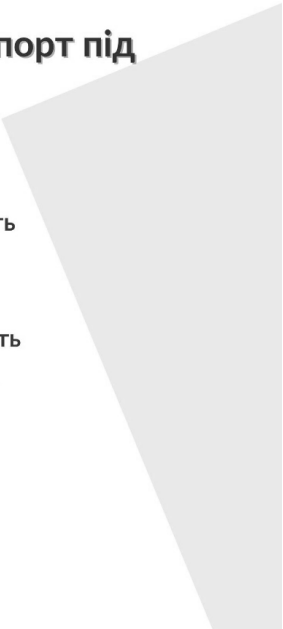
Військова агресія росії у 2022 році стала серйозним викликом для всієї молокопереробної промисловості України. Як зазначає Шевченко О., т.в.о. Голови Держпродспоживслужби, близьке розташування та активна співпраця з ЄС дозволили зосередити особливу увагу на європейському ринку, водночас робота над виходом на інші ринки не припинялася. Наразі Держпродспоживслужба веде переговори щодо доступу української молочної продукції на ринки Канади, Китаю та інших країн. У 2022 році Кенія та Домініканська Республіка вже відкрили свої ринки для українських виробників, що стало важливим кроком у розширенні експортних можливостей. [42].

Стає очевидним висока активність виробників щодо адаптації виробництва до європейських вимог. Зокрема, вже 45 операторів вітчизняного ринку отримали право постачати продукцію до ЄС, з яких 19 були акредитовані у 2022 році, а ще 5 — у 2023 році. Для АТ «Молочний альянс» це свідчить про зростання конкуренції на зовнішніх ринках, доступ до яких підприємство отримало ще у 2016 році. (рис. 3.1.)

Як видно з рис. 3.1. Україна продовжує рух у напрямку членства в ЄС, що безпосередньо впливає і на молочну галузь. Після інтеграції до Європейського Союзу українські виробники молочної продукції матимуть нові можливості для розширення експорту. Водночас, зважаючи на обмеження

з боку сусідніх держав щодо агропродукції з України, процес євроінтеграції може супроводжуватися певними труднощами.

Підприємства, яким було надано дозволи на експорт під час військових дій в Україні



ТОВ "Люстдорф"	Вінницька область
ТОВ "Органік Мілк"	Житомирська область
ТОВ "Лубенський молочний завод"	Полтавська область
ТОВ "Радивилівмолоко"	Рівненська область
ПрАТ "Тернопільський молокозавод"	Тернопільська область
ПрАТ "Ічнянський молочно-консервний комбінат"	Чернігівська область
ТОВ "ТЕРРАФУД"	Вінницька область
ТОВ "ТЕРРАФУД"	Київська область
ПП "Білоцерківська агропромислова група"	Полтавська область
ТОВ "МК «Галичина»"	Львівська область

Рисунок 3.1 – Прямі конкуренти, щодо зовнішньоекономічних операцій
АТ «Молочний альянс» (складено на основі [42])

Існує ризик введення додаткових обмежень на постачання молочної продукції до Європи, тому вже зараз важливо активізувати роботу над гармонізацією стандартів, удосконаленням механізмів та захистом інтересів українських виробників.

Особливо актуальним це питання стане у зв'язку з прогнозованим розширенням експортного потенціалу української молочної продукції протягом наступних 7-8 років, адже країна володіє значними ресурсами для розвитку цієї галузі. За умови належних інвестицій у найближче десятиліття аграрні підприємства зможуть суттєво збільшити виробництво молока, що сприятиме будівництву нових сучасних заводів та модернізації наявних

потужностей, дозволяючи щорічно переробляти понад 6 млн тонн молока. При цьому понад 20% продукції буде спрямовано на експорт [39] .

Український молочний бізнес має значні перспективи, однак їх реалізація потребує активних дій уже сьогодні.

Фахівці Держпродспоживслужби у 2024 році провели обговорення щодо адаптації та розвитку експортного потенціалу українських виробників молочної продукції в умовах війни. До дискусії долучилися представники ДУ «Офісу з розвитку підприємництва та експорту», швейцарсько-української торговельної програми QFTP, експортери молочної продукції, галузеві бізнес-об'єднання та компанії-трейдери [43] .

На сьогодні українські молочні продукти мають доступ до ринків ЄС, а також до таких країн, як Канада, Японія, Корея, Великобританія, Китай, держави Перської затоки та Африки—загалом це 29 країн. Крім того, триває процес відкриття ще 11 нових ринків, серед яких Чилі, Індонезія, Індія, Коста-Рика, Колумбія, Бразилія, Венесуела та інші.

Під час зустрічі [43] учасники детально розглянули особливості молочного ринку Королівства Марокко та Саудівської Аравії, зокрема вимоги до виробництва та реалізації молочних продуктів. Важливим аспектом дискусії стало питання підтримки високих стандартів безпечності продукції: Україна щороку підтверджує свій статус країни, вільної від ящуру без вакцинації, що сприяє збереженню можливості експорту сирого молока до міжнародних ринків.

Директор Департаменту безпечності харчових продуктів та ветеринарної медицини Держпродспоживслужби Ігор Лоцкін [44] наголосив, що відкриття нових ринків – лише перший крок. Наступним завданням є забезпечення стабільного експорту, зокрема шляхом консультаційної підтримки бізнесу, роз'яснення вимог країн-імпортерів та налагодження

співпраці між компетентними органами для ефективного врегулювання процедур експорту та оформлення необхідної документації.

Стратегічно орієнтована експортна діяльність підприємств молочної галузі має зосереджуватися на задоволенні потреб покупців, водночас забезпечуючи прибутковість завдяки конкурентним перевагам. Важливими аспектами є посилення ринкових позицій, розширення виробничих потужностей та збільшення реалізації молочних продуктів за географічними кордонами країни.

Оптимізація управління молокопереробними підприємствами повинна ґрунтуватися на сучасних інформаційних системах, передбачати аналіз потреб споживачів, розробку ефективних управлінських рішень та адаптацію до особливостей ринків і їхніх сегментів. Використання програмно-цільового методу та комплексного підходу сприятиме досягненню як короткострокових, так і стратегічних цілей щодо розширення попиту та пропозиції продукції, у тому числі й на експорт (табл. 3.1).

Основними засадами створення конкурентних переваг у підприємствах молочної галузі є:

- орієнтація на ефективну реалізацію молочної продукції, що забезпечує прибутковість підприємства;
- застосування комплексного маркетингового підходу, який сприяє успішному збуту продукції;
- вирішення виробничих і управлінських завдань відповідно до доступних ресурсів та можливостей підприємства;
- забезпечення максимальної адаптації виробництва до вимог та умов ринку молочної продукції;

Таблиця 3.1 - Особливості побудови ефективної системи управління підприємств молочної галузі

Особливості	Форми прояву
Склад молокопродуктового підкомплексу	До молокопереробної промисловості входять взаємопов'язані елементи – тваринницькі підприємства та молокопереробні підприємства. Будь-які істотні зміни в економічній політиці держави позначаються на цілісності всього ланцюга.
Молочна промисловість виробляє продукти першої необхідності	Молокопродукти потребують своєчасного виробництва в необхідній кількості та асортименті з урахуванням віку, національних традицій, стану здоров'я споживачів; продукт має здатність швидко псуватися, тому потребує оперативності постачання, відповідної упаковки та транспортування; формує цінову нееластичність попиту та диспаритет цін на молоко-сировину і кінцеву молочну продукцію, що потребує гнучкої державної політики підтримки товаровиробника.
Виробництво молока-сировини	Скорочення обсягів виробництва молока-сировини с.-г. підприємствами є однією з причин сировинних проблем, які виявляються не лише у самому зменшенні виробництва, а й у її якості та підвищенні цін на неї. Виробничі можливості дрібнотоварного виробництва молока-сировини не спроможні сформувати потужний обсяг сировинної бази, а санітарно-гігієнічні умови отримання в них молока не в змозі забезпечити його належну якість. Забезпечити відповідну якість молока-сировини можуть лише с.-г. підприємства, у яких здійснюються механічне доїння, очистка та охолодження, тобто дотримується технологічний процес виробництва молока-сировини.
Конкурентоспроможність молокопереробної галузі	Значною мірою залежить від: рівня освоєння потужностей молокопереробних підприємств; динамічного надходження молока-сировини для переробки; якості надходження молока-сировини для переробки; вартості продукції; технологічних передумов; рівня маркетингового забезпечення діяльності молокопереробних підприємств.
Альтернативні джерела забезпечення молочної галузі сировиною	Зростання імпорту молочної сировини, консолідація з постачальниками сировини, інвестування в розвиток власної сировинної бази, зміни технології виробництва молочних продуктів; інвестування в розвиток власної сировинної бази шляхом створення сучасних молочних ферм.
Розвиток виробництва готової молочної продукції	Зосередження виробництва на великих підприємствах, оскільки саме великі переробні підприємства здатні мобільно реагувати на кон'юнктурні зміни ринку; мають змогу вкладати значні кошти в модернізацію виробництва, розширювати асортимент продукції, збільшувати збутовий ринок.

- відкритість до споживачів, урахування їхніх потреб та активна взаємодія з ними;
- гнучкість у досягненні поставлених цілей через оперативне реагування на зміни макросередовища;
- довгострокова стратегія розвитку підприємств молочної галузі, спрямована на стійкі результати.

У статті «Оцінювання активності репутаційного менеджменту підприємств харчової промисловості України» Дерев'янка О.Г. [45] зазначає, що на основі попередніх аналітичних досліджень було визначено ключові фактори, які впливають на сприйняття споживачами підприємств харчової промисловості. Серед них:

- імідж компанії (торгової марки);
- якість продукції;
- співвідношення ціни та якості;
- впровадження нових, інноваційних продуктів;
- участь у соціальних проєктах, благодійність, спонсорська діяльність;
- своєчасне та повне виконання компанією зобов'язань перед партнерами та інвесторами;
- доступність інформації про компанію в засобах масової інформації;
- активність компанії у цифрових медіа (офіційний сайт, сторінки брендів у соціальних мережах, блоги);
- відсутність негативних інформаційних приводів у медіапросторі;
- швидка й адекватна реакція компанії на появу негативної інформації.

Рис. 3.2 демонструє рівень значущості кожного з цих репутаційних чинників для споживачів підприємств харчової промисловості за шкалою [0–10], де 0 означає мінімальну важливість, а 10 — максимальну.



Рисунок 3.2 - Значущість репутаційних чинників, що впливають на ставлення споживачів до підприємств харчової промисловості [45]

Як свідчать дані рис. 3.2, ключову роль у формуванні конкурентних переваг підприємств харчової промисловості відіграють фактори, пов'язані з якістю продукції. Зокрема, якість товарів оцінено на рівні 9,40 з 10, а співвідношення «ціна-якість» — 9,34. За ступенем значущості наступним фактором респонденти визначили «випуск компанією інноваційних продуктів» (6,60). Окрім цього, суттєвий вплив мають і так звані «інформаційно-репутаційні чинники», серед яких реакція компанії на негативні інформаційні приводи у ЗМІ (6,44), відсутність таких приводів (6,32), а також доступність інформації про компанію (6,20).

Таким чином, для вітчизняних підприємств харчової промисловості першочергову роль у формуванні конкурентних переваг та, відповідно, експортного потенціалу, відіграють показники якості продукції, а не рівень їхньої медіа-активності.

Варто зазначити, що інвестиції в переробку продукції є значними. Зокрема, перед холдингом постала необхідність заміни тари для кефіру та йогуртів— перехід із 200-грамових скляних пляшок на пластикові аналоги такого ж обсягу. Ця зміна зумовлена споживчим попитом, адже покупцям набагато зручніше користуватися легкою та практичною пластиковою упаковкою.

У зв'язку з цим у 2024 році «Молочний альянс» придбав фасувальну лінію для пластику вартістю 1,6 млн €. Окрім зазначених витрат, удосконалення вимагало введення в експлуатацію додаткової лінії групової упаковки пляшок у коробки, що збільшило загальну вартість проєкту до 2,3 млн €. Безперечно, подібні інвестиції в молокопереробку сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції та розширенню її експортного потенціалу.

АТ «Молочний альянс» вже понад 20 років успішно працює на ринку молочної продукції, забезпечуючи високу якість своєї продукції, міцні ринкові позиції та довіру споживачів. Серед основних конкурентів компанії — ТОВ «Люстдорф», молочний холдинг «Терра-Фуд», ПрАТ «Комбінат Придністровський», ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Молочна компанія «Галичина», а також українські представництва міжнародних корпорацій «Данон» та «Лакталіс» (Франція).

Дані про частки підприємств на ринку молочної продукції України станом на початок 2024 року наведені на рисунку 3.3.

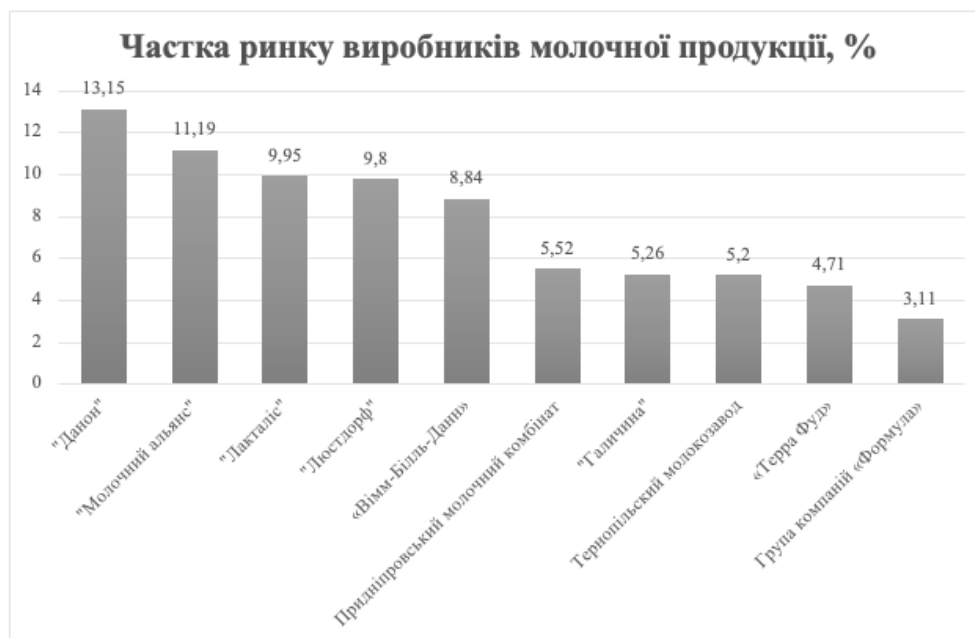


Рисунок 3.3 - Десятка найбільших виробників продукції з незбираного молока (складено за даними [34])

З початком повномасштабної військової агресії росії географія експорту окремих видів молочної продукції зазнала значних змін. Це є важливим фактором, який необхідно враховувати для формування та підтримки конкурентних переваг холдингу «Молочний альянс» та розвитку його експортного потенцілу

Найбільш істотні зміни торкнулися експорту номенклатурних груп, що є ключовими для прибутковості компанії: сухе знежирене молоко, сухе незбиране молоко та вершкове масло.

Проведений аналіз у другому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи виявив, що до лютого 2022 року основними напрямками експорту сухого знежиреного молока були країни Південної та Південно-Східної Азії, зокрема Малайзія та Бангладеш, які у 2021 році сумарно забезпечували понад 27 % загального експорту цього продукту. Однак, з початку 2022 року

основним імпортером українського сухого знежиреного молока стала Польща, на частку якої припадало 21,2 % загального експорту. Важливими ринками також стали Литва (8,5 %), Болгарія та Нідерланди (разом майже 17 %). В цілому АТ «Молочний альянс» вдалось досягти показника понад 50% загального експорту сухого знежиреного молока до країн ЄС [39]

До початку повномасштабної військової агресії росії основними імпортерами українського сухого незбираного молока були Ізраїль, на який у 2021 році припадало майже третина загального експорту цього продукту, та Вірменія, частка якої перевищувала 18 %. Загалом ці дві країни забезпечували понад половину загального експорту сухого незбираного молока у 2021 році. Водночас, у 2022 році географія експорту змінилася: до переліку основних країн-споживачів увійшли Польща (25,6 %) та Нідерланди (4,8 %). Частка країн ЄС у загальному експорті сухого незбираного молока значно зросла—до більш ніж третини у 2022 році, хоча ще у 2021 році цей показник не перевищував 5 %. У першій половині 2023 року частка Польщі в загальному обсязі експорту цього продукту знизилася до 12,2 %, а загальна частка країн ЄС зменшилася вдвічі—до 16 %. [42].

Показовим фактом потенціалу експорту АТ «Молочний альянс» є те, що до 2022 року експорт вершкового масла до країн ЄС був незначним і не перевищував 1,5 % загального обсягу поставок. Проте з початком війни Польща стала основним напрямом експорту українського масла - 41,4 % загального обсягу, ще 6 % було спрямовано до Нідерландів. У 2022 році половина загального експорту вершкового масла (50,3 %) припала на країни ЄС. Проте негативний вплив макроекономічних чинників призвів до істотного скорочення експорту обсягів масла у першій половині 2023 року, і його постачання до ЄС майже припинилося, знизившись до менш ніж 2,5 % загального експорту.

Ще одним викликом експортної діяльності АТ «Молочний альянс» з 2024 року є нижча собівартість молока в сусідніх європейських країнах, таких як Польща, Литва та Латвія, яка сприяє зростанню імпорту молочних продуктів до України. При цьому війна загрожує постачанню добрив і кормів для худоби, що призводить до зростання цін на молоко у всьому світі.

На основі оцінки зовнішнього середовища та фінансового стану АТ «Молочний альянс», проведеної у другому розділі, за результатами SWOT-аналізу було розроблено заходи для врахування можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін холдингу (табл. 3.4).

Як свідчать дані табл. 3.2, підприємства групи «Молочний альянс» повинні ефективно використовувати власний досвід та сприятливі тенденції зовнішнього середовища. Для цього необхідно нарощувати обсяги виробництва, задіявши резервні виробничі потужності, збільшувати оборотний капітал через зростання доходів від реалізації продукції, а також посилювати присутність на ринку шляхом глибшого проникнення у сегменти споживання.

На рис. 3.4 узагальнено інформацію щодо перспективності різних напрямків експортної діяльності АТ «Молочний альянс»

Таблиця 3.4 - Заходи щодо посилення конкурентоспроможності на основі SWOT – аналіз АТ «Молочний альянс» (складено автором)

SWOT – аналіз АТ «Молочний альянс»		Можливості	Загрози
		- Обслуговування додаткових груп споживачів або проникнення на нові ринки, у т.ч. міжнародні ринки - Розширення асортименту - Зайняття міцного положення на ринку сухого молока - Заохочення інвесторів для залучення додаткових коштів на розвиток підприємства - Розвиток на Інтернет-ринку; - Можливість державної підтримки.	- ризик пошкодження внаслідок військових дій - ризик втрати ринків збуту в зв'язку з активними воєнними діями на сході та півдні України - Можливість виходу на ринок нових конкурентів - Економічна нестабільність та зміни в законодавстві - значна залежність від цін на енерго ресурси та сировину - зміни в смаках та потребах споживачів - -зниження доходів споживачів
Сильні сторони	- Потужні зв'язки групи «Молочний альянс» - Висока якість товару - Висококваліфіковані працівники - Налагоджені стосунки із постачальниками та споживачами - Широкий асортимент продукції - лояльність споживача до продукції Наявність нових технологій та нового обладнання	підприємства групи «Молочний альянс» мають використовувати власний досвід та позитивні тенденції зовнішнього середовища, збільшувати обсяги виробництва, завантаживши незадіяні виробничі потужності, збільшити оборотний капітал за рахунок зростання доходів від реалізації, забезпечити більш глибоке проникнення на ринок.	утримувати позиції на ринку; посилювати зв'язки з покупцями, активно стимулювати збут, оптимізувати витрати за рахунок скорочення собівартості.
слабкі сторони	- недостатня фінансова база для розширення діяльності - недостатньо вивчений внутрішній ринок збуту - відсутність ретельного дослідження зовнішніх можливостей - недостатність оборотного капіталу для оперативного реагування на збільшення попиту - висока собівартість сировини через скорочення молочного тваринництва	залучати власні ресурси; досліджувати ринок, підвищувати інвестиційну привабливість за рахунок нарощення виробничого потенціалу; покращувати фінансове становище	мінімізування витрат і концентрація на виробництві найбільш рентабельних видів продукції

ЄС	• Найпростіша логістика • Безмитний режим до червня 2025 р. • Ринок перенасичено • Висока конкуренція
СНД	• Складна та дорога логістика, яка вимагає використання кількох видів транспорту та довгий час на транспортування • Загроза високої конкуренції з боку російських товарів
Південно-Східна та Північна Азія	• Наразі попит на молочну продукцію обмежений, але прогнозується збільшення попиту на ринках Індонезії, Малайзії, Сінгапуру, Філіппін, Таїланду та В'єтнаму • Велика частка мусульман, продукція для них потребує сертифікації HALAL, яка наявна на підприємстві • Австралія - великий конкурент • Довгий логістичний шлях
Ближній Схід та Північна Африка	• Нестабільна політична ситуація в деяких країнах • Золотоніський маслоробний комбінат не має досвіду щодо експорту продукції в країни цього регіону • Угода про вільну торгівлю з Ізраїлем, який є одним з найбільших імпортерів української молокопродукції • Логістика складніша ніж до ЄС, але простіша ніж до інших перерахованих регіонів

Рисунок 3.4 - Якісна характеристика різних регіонів експорту продукції АТ «Молочний альянс» (складено автором)

Як видно з рис. 3.4. АТ «Молочний альянс» наразі варто сконцентрувати зусилля на напрямках експорту в ЄС та на Близький Схід та Північну Африку.

3.2 Обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи управління експортної діяльності АТ «Молочний альянс»

Аналіз показав, що всі зовнішньоторговельні операції з молочними продуктами наразі здійснюються відповідно до законодавства України, яке регулює зовнішньоекономічну діяльність. При цьому під час експорту

застосовуються заходи тарифного та нетарифного регулювання. Оскільки молочні продукти належать до категорії продовольчих товарів, вони проходять суворий радіологічний, екологічний та фітосанітарний контроль [57].

Нами у додатку Г запропоновано зовнішньоторговельний договір для експорту молочної продукції. Цей договір регламентує міжнародні торговельні операції та вміщує статті, що визначають процедуру експорту та імпорту зазначеної продукції.

Наступним етапом на основі положень розробленого договору оцінимо доцільність проведення зовнішньоторговельної угоди щодо експорту закваски із наповнювачем «Яготинська» відповідно до умовного зовнішньоекономічного контракту. Ця продукція виготовляється АТ ТДВ «Молочний альянс», що входить до групи компаній «Молочний альянс».

Першим етапом аналізу стане розрахунок загальних витрат, необхідних для виконання договору, які включають витрати, пов'язані з проведенням експертизи та витрат на митне оформлення експортованого вантажу.

Спочатку визначимо склад і розмір витрат, пов'язаних з експортом вантажу: .

- транспортні витрати, які також покривають операції з навантаження та розвантаження вантажу, складають 3 тис. євро, що за офіційним курсом НБУ на 1.05.2025 р. (46,803 грн/1євро) становлять $(3000 \cdot 46,803)$ 140409 грн грн

- виклик митного інспектора – 30 € або 1404,1 грн.
- страхування (2% від ціни договору (80000 €) складе $80\,000 \cdot 0,02 = 1\,600$ € або 74884,4 грн грн.

- у 2025 році оформлення ВМД (вантажно-митної декларації) вартує 1149 грн [58]. Вся продукція відноситься до однієї категорії товарів (код

2203), тому на одну машину, яких усього буде 10 одиниць, буде оформлятися одна ВМД. Отримуємо вартість оформлення декларацій $1149 \cdot 10 = 11490$ грн. або 245,5 €.

– Додатковою статтею витрат є отримання сертифікатів походження митного контролю, які складаються для кожного транспортного засобу Торгово-промисловою палатою (1 сертифікат – 320 грн). Тому вартість цієї статті :

$$320 \cdot 10 = 3200 \text{ грн. або } 68,4 \text{ €}.$$

Підрахуємо загальну вартість витрат, які пов'язані з експортом за даним договором (Be) :

$$\begin{aligned} Be &= 3000 + 30 + 1600 + 245,5 + 68,4 = 4943,9 \text{ € або} \\ 140409,0 + 1404,1 + 78884,4 + 11490,0 + 3200,0 &= 231\,389,4 \text{ грн} \end{aligned}$$

Наступним етапом, розрахуємо суму витрат, які пов'язані з митним оформленням експорту вантажу, до яких включено:

- експортне мито у розмірі 0,2 євро за 1 кг вантажу. Вага вантажу, за наведеним договором, складає 50 000 кг (100000 упаковок по 450 мл). Таким чином експертне мито складе $50000 \text{ кг} \cdot 0,2 \text{ €} = 10\,000 \text{ €}$ або 468030,0 грн ;

- митні збори - 0,2% від ціни договору, що складе :

$$80\,000 \text{ €} \cdot 0,2\% = 16 \text{ € або } 748,9 \text{ грн}$$

- акцизний збір, який не буде включено, адже , закваска не є підакцизним товаром.

Таким чином витрати, які пов'язані з митним оформленням експорту вантажу складуть $10000 \text{ €} + 16 \text{ €} = 10016 \text{ €}$ або $468030,0 \text{ грн} + 748,9 \text{ грн} = 468778,8 \text{ грн}$.

Отже загальні витрати, необхідні для виконання зовнішньоекономічного договору експортованого вантажу складуть

$$4943,9 \text{ €} + 10016 \text{ €} = 14959,9 \text{ €} \text{ або}$$

$$231\,389,4 \text{ грн} + 468\,778,8 \text{ грн} = 700\,168,2 \text{ грн}$$

Вартість зовнішньоекономічного договору складає 80 000€, а отже валовий дохід від даної експортної операції складе:

$$80\,000 \text{ €} - 14\,959 \text{ €} = 65\,041 \text{ €} \text{ або } 80\,000 * 46,803 - 700\,168,2 \text{ грн} = 304\,411,4 \text{ грн}$$

Варто відзначити, що наведена експортна операція буде супроводжуватись появою податкових зобов'язань АТ «Молочний альянс» з приводу податку на додану вартість. Розрахуємо їх розмір, враховуючи той факт, що АТ «Молочний альянс» займається виробництвом закваски на експорт із придбаної сировини, ПДВ з якої є податковим кредитом, оподатковуватись податком на додану вартість буде вартість договору (80000€) та суми нарахованого мита та митних зборів (10016€)

Сума сплаченого ПДВ складе :

$$(80\,000 + 10\,016) * 0,2 = 18\,003,2 \text{ €} \text{ або } 842\,603,8 \text{ грн.}$$

Вирахуємо суму податку на доданий результат із валового доходу від експортної операції:

Отже, чистий дохід від реалізації запропонованої зовнішньоекономічної операції складе:

$$65\,041 \text{ €} - 18\,003,2 \text{ €} = 47\,037,8 \text{ €} \text{ або } 304\,411,4 \text{ грн} - 842\,603,8 \text{ грн} = 2\,201\,510 \text{ грн}$$

Далі визначимо суму витрат на податок на прибуток (18% від суми отриманого прибутку до оподаткування), який складе:

$$47\,037,8 \text{ €} * 0,18 = 8\,466,8 \text{ €} \text{ або } 396\,271,6 \text{ грн,}$$

А отже, чистий прибуток від експортної операції складе:

$$47\,037,8 \text{ €} - 8\,466,8 \text{ €} = 38\,571 \text{ €} \text{ або } 1\,805\,239 \text{ грн,}$$

Обчислений рівень прогнозованого чистого прибутку дозволяє нам розрахувати рентабельність зовнішньоторговельної угоди, тобто відношення чистого прибутку до валютної виручки :

$$38571\text{€} / 80\,000\text{€} * 100\% = 48,21\%.$$

Проведений аналіз вже демонструє позитивний потенціал угоди, проте для більш глибокого розуміння варто врахувати додаткові фактори. Щоб це зробити потрібно провести коефіцієнтний аналіз у напрямку маржинальності, операційних витрат, факторів валютних коливань, а також оцінити ризики такої угоди. .

Проаналізуємо коефіцієнт ефективності експорту за допомогою формули 3.1:

Коефіцієнт ефективності експорту визначимо за формулою:

$$E_{EX} = \frac{Ve}{C_t + V_{ex} + V_{org}} \quad (3.1)$$

Де E_{ex} – базовий коефіцієнт ефективності експорту;

Ve – Виручка від експорту - 80 000 €

C_m – собівартість товару, буде обчислена нижче

V_{ex} - Витрати, пов'язані з експортом - 4943,9 €+10016€

V_{org} – витрати на організацію експорту (митне оформлення) = 10016€

За даними 2024 року собівартість 1 упаковки закваски «Яготинська» – 25 грн., відповідно собівартість всієї партії (100 000 упаковок) - 2 500 000 грн або 53416,5 € на увесь обсяг або 0,53€ на 1 упаковку закваски.

Отже, базовий коефіцієнт ефективності експорту складе

$$E^{\circ} = 80\,000\text{€} / (53416,5\text{€} + 4\,943,9\text{€} + 10016\text{€}) = 80000/68376,4 = 1,170 > 1$$

Проведений розрахунок вказує, що базовий коефіцієнт ефективності експорту є більшим за одиницю і дорівнює 1,170, що підтверджує ефективність експортної операції.

Наступним етапом перевіримо, чи ефективність експорту є вищою за збутову діяльність на внутрішньому ринку АТ «Молочний альянс».

Для цього скористаємось формулою 3.2. для розрахунку альтернативного коефіцієнту ефективності експорту:

$$E_{ex}^a = \frac{Be - Ct - V_{ex} - V_{org}}{Bv - Ct} \quad (3.2)$$

де E_{ex}^a – альтернативний коефіцієнт ефективності експорту;

Bv — внутрішній виторг (виручка від реалізації товару на внутрішньому ринку). За даними 2024 року упаковка закваски торгової марки «Яготинська» в середньому коштувала 30,5 грн, відповідно внутрішній виторг 100000 упаковок закваски складе 3 050 тис грн або за курсовм НБУ на 1.05.2025 р. 65168,1 €.

Отже, $E_{ex}^a = (80\,000\,€ - 53416,5\,€ - 4\,943,9\,€ - 10016\,€) / (65168,1 - 55000) = 11624 / 10168,1 = 1,143 > 1$.

Розрахунок за формулою 3.2 вказує, що альтернативний коефіцієнт складає 1,143, та є більшим від одиниці, тому підтверджує, що експорт закваски торгової марки «Яготинська» є ефективним і більш прибутковим, ніж продаж даного товару на внутрішньому ринку.

Вищенаведені розрахунки демонструють чітке розуміння зовнішньоекономічної ефективності та конкурентних переваг українських молочних продуктів. Висока рентабельність у 48,21% свідчить про значний фінансовий потенціал експорту, проте нестача молока сировини та складнощі

сертифікації та відповідності світовим стандартам, вимагають від АТ «Молочний альянс» враховувати усі ризики розширення їх експортної діяльності.

На рис. 3.5. у вигляді діаграми чіткому та стислому візуальному форматі наведено основні ризики розширення експортної діяльності АТ «Молочний альянс».

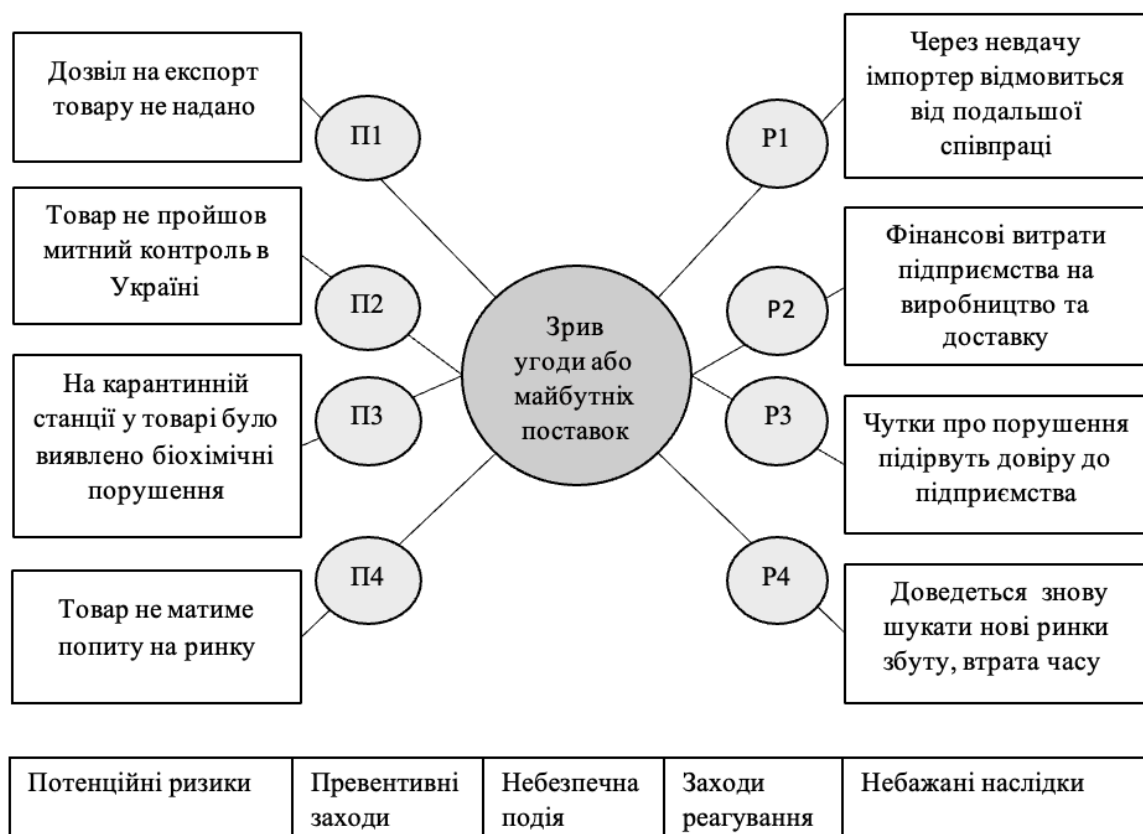


Рисунок 3.5 - Основні ризики розширення експортної діяльності АТ «Молочний альянс»

На рисунку 3.5 наведено основні потенційні ризики та сформульовано наслідки їх настання. В якості превентивних заходів зменшення ймовірності конкретного ризику та , відповідно , негативних наслідків пропонуємо наступні заходи.

- П1 – забезпечення тісної співпраці з обраним партнером-імпортером для виконання всіх необхідних умов.
- П2 – підготовка та ретельна перевірка всіх експортних документів фахівцями до моменту відправлення товару.
- П3 – проведення лабораторної експертизи зразка експортної партії перед відправкою, дотримання вимог транспортування.
- П4 – аналіз товарного асортименту в роздрібних мережах, узгодження цінової політики та рекламної кампанії з імпортером.
- Р1 – оперативне вирішення причин відмови та повторне подання заявки.
- Р2 – надсилання необхідних даних експрес-кур'єром або, за неможливості такого варіанту, транспортування товару на найближчий склад «Молочного альянсу» до усунення проблеми.
- Р3 – аналіз причин порушення та проведення експертизи:
 - Якщо порушення спричинене неналежним транспортуванням – надання імпортеру доказової інформації та запит на компенсацію вартості товару перевізником.
 - Якщо порушення сталося з вини підприємства – перевірка зразків продукції, відкликання відповідної партії, публічні вибачення, компенсація витрат імпортеру та вжиття коригуючих заходів на виробництві з підтвердженням через наступні експертизи.
- Р4 – посилення рекламної активності, надання знижки імпортером із компенсацією її виробником.

Отже, в представленому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи нами було визначено стратегічні напрями удосконалення управління експортною діяльністю АТ «Молочний альянс» в напрямку посилення формування його репутаційного менеджменту та обґрунтовано рекомендацію щодо розширення експортної діяльності АТ «Молочний альянс», яка включала підготовку договору купівлі-продажу закваски торговельної марки «Яготинська» з наповнювач польській фірмі на суму 80000 євро.

Таким чином, проведені розрахунки свідчать, що зовнішньоекономічний контракт на експорт молочних продуктів є ефективним, оскільки базовий коефіцієнт експорту та альтернативний коефіцієнт ефективності перевищують одиницю. Це означає, що реалізація продукції на зовнішніх ринках приносить більший прибуток порівняно з продажем аналогічної партії закваски «Яготинська» на внутрішньому ринку.

Окрім того, підприємство досягає високого рівня рентабельності—48,21%—за умов значної загальної суми прибутку. Відтак, за умови наявності якісного продукту, зокрема сертифікованої закваски «Яготинська» з наповнювачем, що відповідає міжнародним стандартам, український виробник молочних продуктів має перспективні можливості розширення експорту на зовнішніх ринках

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження теоретико-методичних засади управління експортною діяльністю АТ «Молочний альянс» дозволило отримати такі результати:

1. Проведений аналіз літературних джерел з питання економічної сутності експортної діяльності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності продемонструвало, що ефективне управління ЗЕД суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку та безпосередньо на рівень його прибутковості. Водночас, експортна діяльність завжди була важливою складовою економічного розвитку підприємств і держави загалом. Основною метою експортної діяльності є розширення ринків збуту та збільшення прибутковості підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно дотримуватися системи принципів ЗЕД, що закріплені у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність». До основних принципів належать: суверенітет, свобода, юридична рівність, верховенство закону, захист інтересів суб'єктів ЗЕД та еквівалентність обміну.

2. Вивчення стратегічних аспектів та особливостей системи управління експортною діяльністю підприємства дозволило визначити, що продуктивність експортної діяльності залежить від низки факторів, таких як специфіка продукції, тривалість торгових операцій та рівень ризиків. Вони безпосередньо впливають на кінцеві показники підприємства, зокрема обсяг виробництва, собівартість продукції, рівень рентабельності та фінансову стабільність. Водночас, зростаюча конкуренція на зовнішніх ринках підвищує потребу в оптимізації діяльності підприємств. Вдосконалення механізмів управління експортною діяльністю є ключовим елементом забезпечення ефективності підприємств та довгострокового розвитку. Визначено, що

управлінський процес щодо експортної діяльності нерозривно пов'язаний із функціями планування, організації та контролю, оскільки вона починається з етапу планування виходу на новий ринок та її необхідно ретельно структуровано організувати та контролювати для досягнення максимальних результатів. В умовах воєнного стану особливу увагу слід приділяти правильному формулюванню етапів реалізації та управління діяльністю. В межах дослідження визначено поетапні кроки управління, а також запропоновано оптимальну організаційну структуру підрозділу ЗЕД.

3. Визначено, що для підприємств, що діють на зовнішньому ринку принципового значення набувають методи оцінювання ефективності експертних операцій, а також ймовірності негативних наслідків від їх реалізації. Проте, попри значну увагу до дослідження зазначеної проблематики, питання комплексної оцінки експортного потенціалу підприємств-експортерів залишається недостатньо вивченим. Обґрунтовано, що для проведення оцінки ефективності експорту потрібно використовувати такі показники, як: обсяг експорту підприємства за товарними групами; обсяг експорту підприємства за країнами-партнерами; аналіз динаміки та структури експортних операцій за темпом приросту/зниження експорту товарів; аналіз структури експортних операцій за показниками часток експорту товарів у загальному експорті за товарними групами і географією підприємства. Також узагальнено методи обчислення основних показників для оцінки ефективності експортної діяльності промислового підприємства.

4. Вивчення стану і перспектив виробництва та реалізації основних видів молочної продукції виявив, що український ринок молока та молочних продуктів є однією з ключових складових агропромислового комплексу країни та входить до переліку вагомих виробників цієї продукції у світовому масштабі. Його функціонування залежить від низки факторів, зокрема:

географічного розташування; особливостей організації виробництва, визначених галузевими та регіональними аспектами; рівня урбанізації та споживчих традицій населення; світової кон'юнктури; економічної ситуації та соціального розвитку держави.

В роботі відзначено, що до повномасштабного вторгнення на територію України діяли близько 200 молокопереробних підприємств, тоді як внаслідок війни їх кількість скоротилася до 140 економічних суб'єктів. Визначено, що наслідком повномасштабної агресії росії проти України стали: окупація територій; руйнація виробничих об'єктів; масова міграція персоналу за кордон; мобілізація працівників до ЗСУ. Таким чином, станом на кінець 2024 року виробництво молока продовжує скорочуватися під впливом таких чинників, як зменшення поголів'я корів, низька продуктивність стада, використання застарілих технологій, нестача фінансування та обмежений доступ до технологічних інновацій. Крім того, бар'єрами для розвитку молочних ферм є недостатня державна підтримка галузі.

5. Досліджуваним підприємством обрано АТ «Молочний альянс», яке є групою підприємств, що займаються виробництвом сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, збором і переробкою молока, а також реалізацією продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Компанія представлена низкою відомих брендів: «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Златокрай» та «Молочний альянс». Структура продуктової лінійки збалансована таким чином, щоб задовольняти потреби широкого спектра споживачів у різних сегментах молочного ринку та ринку сирів.

Аналіз показників діяльності підприємства вказав, що за 2024 р. досягнуто таких результатів : Обсяг заготівлі молока – 284 299 тон; виробництво сиру – 16 210 тон, вершкового масла – 3 671 тон, молока – 48 607

тон, кисломолочної продукції – 53 942 тон, дитячого харчування – 11 889 тон, що забезпечило розмір загального товарообігу на рівні 8 675 322 000 грн. Щодо складу та динаміки господарських засобів, у 2024 році їх загальний розмір досяг 238 110 тис. грн, що на 103,9% більше порівняно з середньорічним показником 2023 року. Цей приріст відбувся виключно за рахунок збільшення оборотних активів, які склали 163 039 тис. грн, що на 487,3% перевищує аналогічний показник попереднього року. Частка оборотних активів у загальній структурі активів компанії зросла з 23,8% у 2023 році до 68,5% у 2024 році, що свідчить про інтенсивний розвиток операційної діяльності. Аналіз джерел фінансування показує зростання на 121 210 тис. грн, що відбулося за рахунок збільшення власного капіталу та поточних зобов'язань. Позитивною тенденцією стало значне збільшення нерозподіленого прибутку, який у 2024 році склав 180 356 тис. грн (на 173% більше, ніж у 2023 році). Варто також відзначити, що темпи приросту виручки від реалізації (487,33%) випереджають приріст вартості майна (103,86%) та приріст собівартості продукції (400,88%). Це сприяло значному зростанню валового прибутку, який збільшився на 9 894,0 тис. грн, що становить 710,78% приросту. Таким чином, АТ «Молочний альянс» демонструє високий рівень фінансової стійкості, успішно розширює свої потужності та ефективно оптимізує структуру активів, що забезпечує зростання прибутковості та конкурентоспроможності на ринку.

6. Аналіз експортної діяльності досліджуваного підприємства виявив, що до повномасштабного вторгнення росії на територію України обсяг експорту становив значну частку у обсязі господарської діяльності підприємства. Зокрема, підприємству вдалось адаптуватись до закриття російського ринку молочних продуктів у 2014 році, на який було спрямовано понад 50% виробленої продукції підприємствами даного холдингу. До 2022

року географія експорту Групи компаній «Молочний альянс» налічувала понад 30 країн, серед яких Казахстан, Молдова, Азербайджан, Узбекистан, Нігерія, Єгипет, Японія, В'єтнам, Алжир, Бангладеш, Мексика, Саудівська Аравія та багато інших. Наразі експортна діяльність підприємств групи «Молочний альянс» є суттєво звуженою, причинами чого є дефіцит молоко-сировини, який зумовлений суттєвим скороченням поголів'я корів, відновлення якого потребує значних інвестицій та є достатньо тривалим процесом, та складною логістикою через закриття морських портів та необхідністю прокладати маршрути через територію декількох країн.

Проведений факторний аналіз зростання рентабельності власного капіталу АТ «Молочний альянс» на 102,98% у 2024 року у порівнянні з 2023 роком підтвердив, що його зумовили збільшення рівня чистого прибутку на 37,35% та зростанням показника загального покриття на 80,30%. Решта показників факторної модулі мали негативний вплив. Також визначено, що у вітчизняних молокопереробних підприємств з'явиться можливість експортувати власну продукції за умов завершення активних бойових дій та зростання ціни на молоко сировину в ЄС, яке очікується у 2025-2026 рр.

7. Дослідження потенційних ринків збуту вітчизняної молочної продукції виявив декілька напрямків, зокрема

- країни ЄС, де наразі є висока конкуренція,
- країни СНД, до яких є складна та дорога логістика ,
- країни Південно-Східної та Північної Азії, де серед споживачів велика кількість мусульман, а тому експортована продукція має бути сертифікованою HALAL, та є довгий логістичний шлях

- країни Близького Сходу та Північної Африки, де логістика є складнішою, ніж в ЄС, але простішою і дешевшою ніж до вищеперерахованих регіонів.

Проведений SWOT – аналіз АТ «Молочний альянс» дозволив визначити заходи щодо посилення його конкурентоспроможності, що належить до виявлених репутаційних чинників, що впливають на ставлення споживачів до підприємств харчової промисловості. Серед виділених особливостей побудови ефективної системи управління підприємств молочної галузі виділено такі: склад молока продуктового під комплексу, молочна промисловість виробляє продукти першої необхідності, особливості виробництво молока- сировини; характеристика конкурентоспроможності молокопереробної галузі, альтернативні джерела забезпечення молочної галузі сировиною, а також розвиток виробництва готової молочної продукції.

8. В роботі запропоновано зовнішньоторговельний договір для експорту молочної продукції та проведено обґрунтування його економічної доцільності. Так, прогнозований рівень чистого прибутку складає 38571 євро та дозволяє забезпечити рентабельність зовнішньоторговельної угоди на рівні 48,21%. Розрахунок коефіцієнту ефективності експорту складає 1,17, що перевищує одиницю, та засвідчує його економічну доцільність. Водночас, обчислення альтернативного коефіцієнту ефективності експорту, який дорівнює 1,143, та є більшим від одиниці, підтверджує, що експорт є ефективним і більш прибутковим, ніж продаж даного товару на внутрішньому ринку. Проведений аналіз ризиків розширення експортної діяльності АТ «Молочний альянс» дозволили запропонувати ряд заходів щодо їх зниження.

Таким чином нами досягнуто мету бакалаврської кваліфікаційної роботи, зокрема узагальнено теоретико-методичні засад щодо удосконалення експортної діяльності акціонерного товариства «Молочний альянс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сметанюк О.А., Попуторовська М.В., Придивус А.С. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (МН-2025)*. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/viewFile/25493/21068> (дата звернення 20.04.2025 р.)
2. Тюріна Н. М., Карвацька Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 408 с. URL: <https://dut.edu.ua/ua/lib/1/category/1129> (дата звернення 20.04.2025 р.)
3. Єрмаченко В.Є., Лабунська Л.С., Маляревська О.Г.. Облік і техніка зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2020. 480 с.
4. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України №959-ХІ редакція від 04.03.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення 20.04.2025 р.)
5. Георгіад Н.Г., Князь С.В., Передало Х.С. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2014. 196 с.
6. Козик В. В., Панкова Л. А., Григорєв О. Ю., Босак А. О., Дорошкевич К. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності : практикум. К. : Знання, 2013. 454 с.
7. Кузьмін О.Є., Босак А.О., Дарміць Р.З. Планування, організування та мотивування зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 324 с.

8. Корицька О., Литвин, Ю. Статистичний аналіз зовнішньої торгівлі України: цифрові інструменти дослідження (на прикладі львівської області). *Економіка та суспільство*. 2024 р. 3 61 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-13> (дата звернення 20.04.2025 р.)
9. Бестужева С.В. Управління експортною діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: Харків, 2013, 20 с.
10. Donald A. Ball. Wendell H. McCulloch. *Bisnis internasional*. Jakarta : Salemba Empat, 2017. 200 p.
11. Череп А.В., Ортинська О.Л. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства: навч. посіб. 2018, 236 с.
12. Дуляба Н. І ., Далик В. П. Зовнішня торгівля України: реалії та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 23–27
13. Огієнко А.В., Орел В.М. Аспекти ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрної сфери. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2019. №12. URL:<http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/59720/54-Ogienko.pdf?sequence=1> (дата звернення 20.04.2025 р.)
14. Господарський кодекс України від 16.01.2003 року № 436-15. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>. (дата звернення 20.04.2025 р.)
15. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник / За ред. Козака Ю. Г. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8350/1/%D0%97%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf> (дата звернення 20.04.2025 р.)

16. Економічний аналіз у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3371/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B%D0%B014.pdf> (дата звернення 20.04.2025 р.)

17. Запольська М.В., Мороз Ю.В. Основні стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2015. №8. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/81.pdf> (дата звернення 20.04.2025 р.)

18. Щербина С. В.). Торговельна політика: конспект лекцій для слухачів спеціальності «Державне управління». Київ : НАДУ. 2020 р. 450 с.

19. Зовнішня торгівля молокопродуктами: результати січня 2024 року. URL: <https://uadairy.com/obsyagy-eksportu-molochnyh-produktiv-u-sichni-buly-najnyzhchymy-z-berezhnya-2024-roku/> (дата звернення 20.04.2025 р.)

20. Ільчук М.М., Коновал І.А. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК. Навчальний посібник. К.: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2022. –275с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u122/Navch_pos_BP.pdf (дата звернення 20.04.2025 р.)

21. Новосьолов І.В., Валінкевич Н.В. Сучасний стан бізнес-планування в Україні. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези I Міжнародної науково-практичної конференції*. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/konferentsiya-ep.pdf> (дата звернення 20.04.2025 р.)

22. 70 % молокопереробних підприємств відновили роботу. *FINBALANCE : все про економіку та фінанси*. 2022. URL: <https://finbalance.com.ua/news/70-molokopererobnikh-pidprimstv-vidnovili-robotu> (дата звернення 20.04.2025 р.)

23. Зміна курсу на 180 градусів : вплив війни на стан молочного сектору та експортні ринки. *Quality FOOD Trade Program*, 2022. URL:

<https://qftp.org/zmina-kursu-na-180-hradusiv-vplyv-vijny-na-stan-molochnoho-sektoru-ta-eksportni-rynky/> (дата звернення 20.04.2025 р.)

24. Експортний гайд. Дія-Бізнес. Експортний напрям: вебсайт. URL: https://export.gov.ua/427-eksportnii_gaid (дата звернення 20.04.2025 р.)

25. Мельник Т.М. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз. *Міжнародна економічна політика*. 2018. № 1–2 (8–9). С. 241–271.

26. Кузьменко С.С. Організація експортно-імпортних операцій на рівні підприємства та шляхи її удосконалення. URL:www.nauka.com/5._NTSB_2019/Economics/20281.doc.htm (дата звернення 20.04.2025 р.)

27. Решетняк К.Е. Експортно-імпортні операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2021. № 3. С. 30–32.

28. Ганін В.І., Борох С.В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2018. Том 28. Вип.3. С. 162-169.

29. Любич Б.Б. Сучасні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки*. Донецьк. 2013. Вип.1(25). С.48-53

30. Волошан І. Г. Методичний підхід до оцінки ефективності експортної діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2019р. 24(1), С. 74–77.

31. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. (2021). Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ*, 2021 р. 2, 21–26.

32. Стан та перспективи молочної галузі України та світу. URL: <https://www.milkua.info/uk/post/stan-i-perspektivi-molocnoi-galuzi-ukraini-ta-svitum> (дата звернення 20.04.2025 р.)

33. Дані аналітичного відділу АВМ URL: <https://avm-ua.org/uk/post/pogoliva-koriv-znovu-skorocuetse-a-le-rol-promislovogo-sektoru-zrostaе?milkuа=1> (дата звернення 20.04.2025 р.)
34. Молочний ринок України (інфографіка) URL: <https://milkuа.info/uk/post/molocnij-rinok-ukraini-infografika>
35. Перспективи молочної галузі України у воєнний час.. *Молоко і ферма*. 2022. № 6 URL: <https://milkuа.info/uk/magazine/magazine> (дата звернення 20.04.2025 р.)
36. Вовченко С. «Молочний Альянс»: хочете дарма викинути гроші – побудуйте новий молокозавод URL: <https://delo.ua/business/sergii-vovchenko-molocnii-alyans-hocete-darma-vikinuti-grosi-pobuduite-novii-molokozavod-430469/> (дата звернення 20.04.2025 р.)
37. Офіційний сайт холдингу «Молочний Альянс» URL: <https://milkalliance.com.ua> (дата звернення 20.04.2025 р.)
38. Найбільший виробник молочної продукції в Україні не зупинив жодного заводу – як йому вдається працювати URL: <https://forbes.ua/news/naybilshiy-virobnik-molochki-v-ukraini-ne-zupiniv-zhodnogo-zavodu-yak-yomu-vdaetsya-pratsyuvati-06032022-4228> (дата звернення 20.04.2025 р.)
39. Голова Наглядової Ради АТ «Молочний Альянс» Сергій Вовченко про експорт молочної продукції та захист інтересів вітчизняного виробника URL: <https://uadairy.com/golova-naglyadovoyi-rady-at-molochnyj-alyans-sergij-vovchenko-pro-eksport-molochnoyi-produkcziyi-ta-zahyst-interesiv-vitchyznyanogo-vyrobnyka-na-vnutrishnomu-rynku/> (дата звернення 20.04.2025 р.)
40. Імпортні сири вже набагато дешевші за вітчизняні: які ціни та чого чекати споживачам. URL: <https://delo.ua/agro/importni-siri-vze-nabagato-desevsi-za-vitciznyani-yaki-cini-ta-cogo-cekati-spozivacam-439075/> (дата звернення 20.04.2025 р.)

41. Конкурувати важко: польський сир в магазинах на 20% дешевший за український URL: [_https://delo.ua/agro/konkuruvati-vazko-polskii-sir-v-magazinaх-na-20-desevsii-za-ukrayinskii-430564/](https://delo.ua/agro/konkuruvati-vazko-polskii-sir-v-magazinaх-na-20-desevsii-za-ukrayinskii-430564/) (дата звернення 20.04.2025 р.)

42. Перспективи української молочної продукції на європейському ринку. URL: <https://latifundist.com/> (дата звернення 20.04.2025 р.)

43. Перспективні ринки для експорту української молочної продукції обговорила фахівці Держпродспоживслужби з бізнес-спільнотою URL: <https://dpss.gov.ua/news/perspektyvni-rynky-dlia-eksportu-ukrainskoi-molochnoi-produktsii-obhovoryla-fakhivtsi-derzhprodspozhyvsluzhby-z-biznes-spilnotoiu> (дата звернення 20.04.2025 р.)

44. Фахівці Держпродспоживслужби підвищили кваліфікацію щодо вимог до благополуччя сільськогосподарських тварин URL: <https://dpss.gov.ua/news/fakhivtsi-derzhprodspozhyvsluzhby-pidvyshchyly-kvalifikatsiiu-shchodo-vymoh-do-blahopoluchchia-silskohospodarskykh-tvaryn> (дата звернення 20.04.2025 р.)

45. Дерев'янюк О. Г. Оцінювання активності репутаційного менеджменту підприємств харчової промисловості України. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_140. (дата звернення 20.04.2025 р.)

46. Фінансова звітність АТ «Молочний Альянс» за 2023-2024 рр. URL : <https://clarity-project.info/smida/34480442?year=2024> (дата звернення 20.04.2025 р.)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС»)

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ кафедра менеджменту, маркетингу та економіки,
факультет менеджменту та інформаційної безпеки, гр. МР-216
(кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 8,84 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☒ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

Штовба О.В.
(прізвище, ініціали, посада)

Благодир Л.М.
(прізвище, ініціали, посада)

Особа, відповідальна за перевірку [підпис]
(підпис)

[підпис]
(підпис)

[підпис]
(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник [підпис]
(підпис)

Здобувач [підпис]
(підпис)

ген. дир. Сметанюк О.А.
(прізвище, ініціали, посада)

Гончаровська М.В.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

Фінансова звітність підприємства

АТ «Молочний альянс»

за 2023-2024 роки

Кількість працівників	125
ЄДРПОУ:	34480442
Назва:	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС" (АТ "МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС")
Організаційна форма:	Акціонерне товариство
Дата реєстрації:	23.06.2006 (18 років 10 місяців) Номер запису: 10701020000020816
Статутний капітал:	32 566 165.00 грн
Види діяльності:	46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів) 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. 77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2024 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 653.00	1 499.00
первісна вартість	1001	3 816.00	3 993.00
накопичена амортизація	1002	2 163.00	2 494.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Основні засоби	1010	1 111.00	5 062.00
первісна вартість	1011	3 239.00	8 692.00
знос	1012	2 128.00	3 630.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	52 886.00	52 886.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	891.00	1 075.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	13 302.00	19 776.00
Усього за розділом I	1095	69 843.00	80 298.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	13.00	26.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 555.00	1 415.00
з бюджетом	1135	1 153.00	68.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	267.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	46 207.00	273 527.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	628.00	487.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	628.00	487.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	50 556.00	275 523.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	120 399.00	355 821.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30 866.00	30 866.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	597.00	597.00
Емісійний дохід	1411	516.00	516.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Накопичені курсові різниці	1412	81.00	81.00
Резервний капітал	1415	1 554.00	1 554.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	67 347.00	293 365.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	100 364.00	326 382.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 546.00	9 337.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	8 546.00	9 337.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 406.00	11 625.00
товари, роботи, послуги	1615	671.00	1 077.00
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	1 128.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	75.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	5 141.00	6 236.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	271.00	36.00
Усього за розділом III	1695	11 489.00	20 102.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	120 399.00	355 821.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 р.

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічни й період попередньо го року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 981.00	6 522.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25 695.00	5 130.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	11 286.00	1 392.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічни й період попередньо го року, тис. грн
Інші операційні доходи	2120	73 218.00	61 871.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	69 946.00	58 490.00
Витрати на збут	2150		0.00
Інші операційні витрати	2180	3 214.00	2 807.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11 344.00	1 966.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	220 074.00	261.00
Інші доходи	2240	10.00	2 742.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	3 923.00	1 388.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічни й період попередньо го року, тис. грн
Інші витрати	2270	86.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	227 419.00	3 581.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 401.00	-663.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	226 018.00	2 918.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічни й період попередньо го року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, т ис. грн	За аналогічни й період попередньо го року, тис. грн
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	226 018.00	2 918.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 241.00	1 152.00
Витрати на оплату праці	2505	59 112.00	40 119.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	11 347.00	7 705.00
Амортизація	2515	10 366.00	3 793.00
Інші операційні витрати	2520	15 792.00	13 668.00
Разом	2550	98 858.00	66 437.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Дата звіту	13.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Мар'єнко Надія Миколаївна</u>
КАТОТТГ	UA800000000000624772
Кількість працівників	72

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2023 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 823.00	1 653.00
первісна вартість	1001	3 687.00	3 816.00
накопичена амортизація	1002	1 864.00	2 163.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	954.00	1 111.00
первісна вартість	1011	2 820.00	3 239.00
знос	1012	1 866.00	2 128.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	52 886.00	52 886.00
інші фінансові інвестиції	1035	41 728.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 218.00	891.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	9 629.00	13 302.00
Усього за розділом I	1095	108 238.00	69 843.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	38.00	13.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	715.00	2 555.00
з бюджетом	1135	313.00	1 153.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	214.00	267.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	3 171.00	46 207.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	449.00	628.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	449.00	628.00
Витрати майбутніх періодів	1170	242.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	4 963.00	50 556.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	113 201.00	120 399.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30 866.00	30 866.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	597.00	597.00
Емісійний дохід	1411	516.00	516.00
Накопичені курсові різниці	1412	81.00	81.00
Резервний капітал	1415	1 554.00	1 554.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	64 429.00	67 347.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	97 446.00	100 364.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	7 186.00	8 546.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	7 186.00	8 546.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 960.00	5 406.00
товари, роботи, послуги	1615	432.00	671.00
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	6.00	
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	1 171.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	3 954.00	5 141.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	46.00	271.00
Усього за розділом III	1695	8 569.00	11 489.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	113 201.00	120 399.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічни й період попереднь ого року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 522.00	5 057.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 130.00	3 777.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	1 392.00	1 280.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	61 871.00	51 487.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічни й період попереднь ого року, тис. грн
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	58 490.00	47 999.00
Витрати на збут	2150		0.00
Інші операційні витрати	2180	2 807.00	977.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 966.00	3 791.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	261.00	145.00
Інші доходи	2240	2 742.00	1 102.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 388.00	1 449.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		914.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічни й період попереднь ого року, тис. грн
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 581.00	2 675.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-663.00	-171.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 918.00	2 504.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічни й період попереднь ого року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічни й період попереднь ого року, тис. грн
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 918.00	2 504.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічни й період попереднь ого року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 152.00	847.00
Витрати на оплату праці	2505	40 119.00	35 047.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 705.00	6 891.00
Амортизація	2515	3 793.00	3 288.00
Інші операційні витрати	2520	13 668.00	6 680.00
Разом	2550	66 437.00	52 753.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічни й період попереднь ого року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА
УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МОЛОЧНИЙ
АЛЬЯНС»))»

- Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

- **(НА ПРИКАЛАДІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС»**

Виконав:

студент 4 курсу, групи МР-216
спеціальності 075 «Маркетинг»
Попуторовська М.В.

Керівник:

к.е.н., доц. Сметанюк О.А.

- **Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи** є узагальнення теоретико-методичних засад щодо удосконалення експортної діяльності акціонерного товариства «Молочний альянс».

Відповідно до цільової спрямованості представленого дослідження нами визначено такі завдання:

- дослідити економічну сутність експортної діяльності підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити стратегічні аспекти та особливості системи управління експортною діяльністю підприємства;
- узагальнити методичні підходи та критерії оцінки експортної діяльності підприємства;
- вивчити стан і перспективи виробництва та реалізації основних видів молочної продукції;
- надати загальну характеристику АТ «Молочний альянс» та оцінити його фінансово-економічної діяльності
- проаналізувати експортну діяльність досліджуваного підприємства;
- дослідити потенційні ринки збуту української молочної продукції;
- обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення системи управління експортної діяльності АТ «Молочний альянс» .

- *Об'єктом дослідження* виступає процес експортної діяльності підприємства.
- *Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення експортної діяльності акціонерного товариства «Молочний альянс».
- *Методи дослідження.* У процесі виконання завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи застосовано такі методи: аналіз і синтез — для дослідження об'єкта та предмета роботи; порівняння — для зіставлення фактичних даних за звітний період із попереднім роком; групування — для визначення впливу системних економічних чинників на ефективність господарської діяльності; монографічний — для глибокого аналізу теоретичних і практичних аспектів організації експортної діяльності підприємства.

- *Практична цінність* роботи полягає у розробці комплексу економічно обґрунтованих пропозицій, які можуть бути впроваджені в діяльність АТ «Молочний альянс» з метою оптимізації управління експортними процесами.
- *Апробація результатів.* Основні положення дослідження були представлені на науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», що відбулася у місті Вінниця.
- *Публікації.* Ключові висновки, рекомендації та результати дослідження опубліковані у збірнику тез конференцій «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» 2025 р., що відбулася у місті Вінниця (1 публікація)

Таблиця 1 – Основні підходи до визначення понять «експорт» та «експортна діяльність»

Джерело	Зміст поняття	Ключова характеристика
Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" [4]	Експорт (експорт товарів) – продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів.	Продаж, вивезення
Єрмаченко В. Є. [3]	Експорт – продаж продукції суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України (резидентами) іноземним суб'єктам господарської діяльності (нерезидентам), враховуючи оплату у не-грошовій формі, з вивезенням чи без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт.	Продаж, вивезення
Ісорталі Н.Г., Ківиць С.В., Передає Х.С. [5]	Експортні операції передбачають продаж і вивезення продукції за кордон для передачі їх у власність іноземному контрагенту.	Продаж, вивезення
Козик В.В. [6]	Передбачає продаж і вивезення товарів за кордон для передачі їх у власність іноземному контрагенту.	Продаж, вивезення
Кузьмін О.Є., Босак А.О., Дармиць Р.З. [7]	Експортна операція – діяльність, що передбачає продаж та вивезення продукції за кордон для передачі їх у власність іноземному контрагенту.	Продаж, вивезення
Корицька О., Литвин Ю. [8]	Експортні операції – комерційна діяльність, пов'язана з продажем та вивозом продукції вітчизняного виробництва за кордон	Продаж, вивезення
Бестужева С.В. [9]	Експорт розглядається як специфічний вид трансграничної взаємодії суб'єктів міжнародної економічної діяльності, який характеризується певною структурою (спрямованістю) процесу, умовами і правилами ведення, а також наслідками і результатами, які досягаються у процесі даного виду взаємодії і тілшки через цей вид.	Взаємодія
Donald A. Ball. [10]	Експорт – транспортування будь-якого товару чи послуги вітчизняного виробництва за межі країни чи регіону.	Транспортування
Череп А. В., Ортинська О. Л. [11]	Експортна діяльність підприємств – це узгоджена послідовність виконання конкретних етапів виходу підприємства на зовнішній ринок.	Етапи виходу
Дуляба Н. І., Далик В. П. [12]	Експортна діяльність підприємства – це комплекс активних дій, що здійснюється підприємством, з метою продажу товару на зовнішньому ринку	Комплекс дій

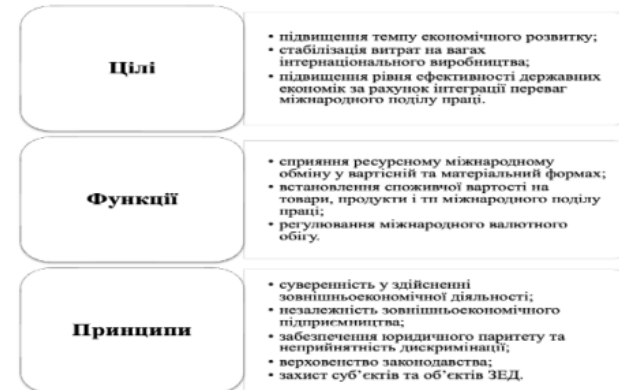


Рисунок 1 – Основні поняття зовнішньоекономічної діяльності



Рисунок 2. - Елементи експортної діяльності

Ефективність управління експортом підприємства включає в себе оцінку досягнення цілей рівня міжнародного маркетингу, організаційної структури підприємства та підрозділів, які відповідають за виконання експорту.

Ефективність експортної діяльності розраховується наступним чином:

$$E_e = \frac{ЧВ_e}{В_{e.в.ц.}}, \quad (1)$$

де ЧВ_e - чиста виручка в іноземній валюті за реалізований товар, що переведена у гривневий еквівалент за курсом валюти відносно дня надходження валютної виручки;

В_{e.в.ц.} - вартість експорту за внутрішніми цінами.

Чиста виручка це різниця між експортною виручкою та витратами, які зазнає фірма-експортер (ліцензій, транспорт, склади, тощо).

Ефективність імпоротної діяльності розраховується за формулою:

$$E_{ef.i} = \frac{В_{i.р.}}{В_i}, \quad (2)$$

де В_{i.р.} - вартість імпортової продукції на внутрішньому ринку;

В_i - витрати на придбання імпортової продукції [25, с.162-169].

Таким чином, загальна ефективність зовнішньоторгівельних операцій:

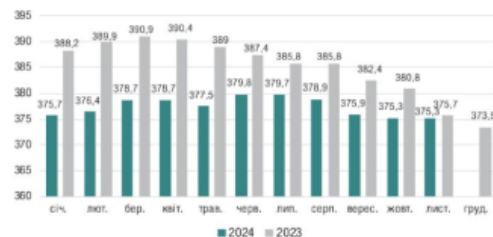
$$E_{ef.зто} = \frac{Пзто}{Взто}, \quad (3)$$

де Пзто - прибуток від зовнішньоторгівельних операцій;

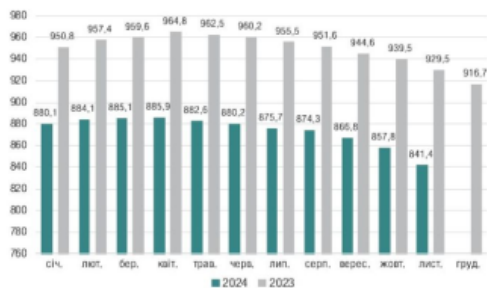
Взто - витрати підприємства під час здійснення зовнішньоторгівельних операцій.

Таблиця 2 - Показники для оцінки ефективності експортної діяльності промислового підприємства

Показник	Характеристика	Формула для розрахунку
Коефіцієнт ефективності експорту (Ее)	Відображає співвідношення експортного прибутку та витрат, понесених для здійснення експорту. Якщо Ее більше 1, то експорт можна вважати ефективним. Чим вищий коефіцієнт, тим вища ефективність експорту.	$E_e = Be / (Ct + Tr + Ov)$ Be – виторг від експорту; Ct – собівартість товару на експорт; Tr – транспортні витрати; Ov – організаційні витрати
Альтернативний коефіцієнт ефективності експорту (Еа)	Використовується для аналізу експорту з погляду можливості альтернативної реалізації товару у середині країни. Якщо Еа більше 1, то експорт ефективний.	$E_a = (Be - Ct - Tr - Or) / (Ba - Ct)$ Ba – внутрішній виторг (виторг від продажу на національному ринку)
Рентабельність експорту	Відображає суму доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену гривню	$Re = Be / Ct$
Валютна ефективність експорту (Ев)	Для оцінки ефективності експортної операції необхідно порівняти дані показників (коефіцієнтів) з певною базою. Базою порівняння, як правило, є валютний курс. Якщо коефіцієнт валютної ефективності перевищує значення курсу валют, то ЗЕД підприємства вважається ефективною. При цьому базою порівняння для валютної ефективності експорту слід використовувати обернений курс обміну (непряме котирування).	$E_v = Bev / B$ Bev – виторг від експорту в валюті; B – витрати на виробництво та реалізацію товару на експорт



Чисельність корів на молочно-товарних фермах (МТФ), тис. гол.

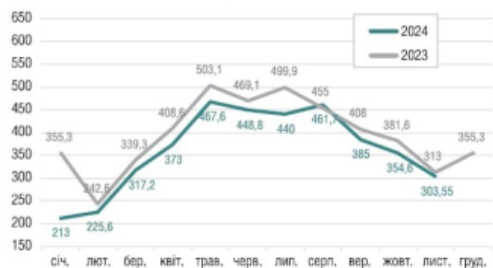


Чисельність корів в особистих селянських господарствах, тис. гол.

Рисунок 3 – Динаміка чисельності корів у 2023-2024 рр.



Виробництво молока на МТФ, тис. т



Виробництво молока в особистих селянських господарствах, тис. т

Рисунок 4 – Виробництво молока в промисловому та особистому секторах у 2023-2024 рр.

/

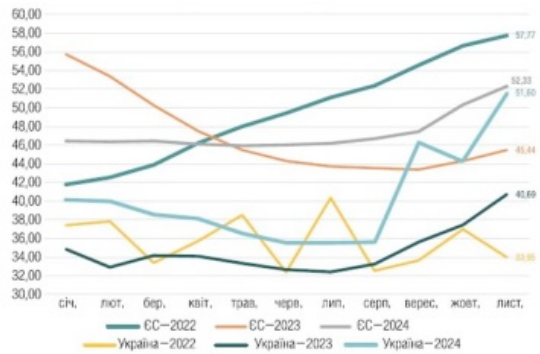


Рисунок 5 - Ціни на молоко-сировину в Україні та ЄС, євро/100 кг

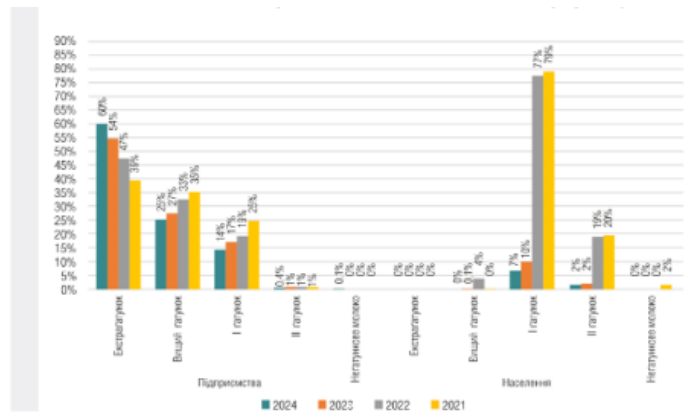


Рисунок 6 | – Якість молоко-сировини, що надходить на вітчизняні підприємства



Під торговою маркою «Молочний альянс» випускається продукція для харчової промисловості: сухе цільне та знежирене молоко, де мінералізована сироватка, масло-моноліт.

[Детальніше](#)



284 299 ТОНН Обсяг заготівлі молока	16 210 ТОНН Виробництво сиру	3 671 тонн Виробництво насла вершкового	48 607 ТОНН Виробництво молока	53 942 ТОННИ Виробництво кисломолочної продукції	11 889 ТОНН Виробництво дитячого харчування
8 675 322 000 грн. Загальний товаробіг					

Рисунок 7 - Основні показники діяльності АТ «Молочний альянс» за 2024 р.

Таблиця 3 – Основні показники фінансових результатів АТ «Молочний альянс» за 2023-2024 рр.

Показники	Роки		Відхилення 2024 року від 2023 року	
	2023	2024	абсолютне	відносне, %
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. грн	116800,0	238110,0	121310,0	103,86
2. Необоротні активи, тис. грн	89040,5	75070,5	-13970,0	-15,69
3. Оборотні активи, тис. грн	27759,5	163039,5	135280,0	487,33
4. Власний капітал, тис. грн	98905,0	213373,0	114468,0	115,74
5. Залучений капітал, тис. грн	17895,0	24737,0	6842,0	38,23
6. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	6 522,0	36 981,0	30459,0	467,02
7. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	5 130,0	25 695,0	20565,0	400,88
8. Валовий прибуток, тис. грн	1 392,0	11 286,0	9894,0	710,78
9. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1 966,0	11 344,0	9378,0	477,01
10. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	3 581,0	227 419,0	223838,0	6250,71
11. Чистий прибуток, тис. грн	2 918,0	226 018,0	223100,0	7645,65
12. Чисельність персоналу, осіб	72,0	125,0	53,0	73,61
13. Виручка на 1 працюючого, тис. грн/ос	90,6	295,8	205,3	226,60

Таблиця 4 – Аналіз формування чистого прибутку АТ «Молочний альянс» за 2023-2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	абсолютне відхилення, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6 522,00	36 981	30 459	467,02
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 130,00	25 695	20 565	400,88
Валовий прибуток	1 392,00	11 286	9 894	710,78
Інші операційні доходи	61 871,00	73 218	11 347	18,34
Адміністративні витрати	58 490,00	69 946	11 456	19,59
Витрати на збут	0	0	0	-
Інші операційні витрати	2 807,00	3 214	407	14,50
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	1 966,00	11 344	9 378	477,01
Інші фінансові доходи	261	220 074	219 813	84219,54
Інші доходи	2 742,00	10	-2 732	-99,64
інші витрати	-	86	86	-
Фінансові витрати	1 388,00	3 923	2 535	182,64
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3 581,00	227 419	223 838	6250,71
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-663	-1 401	-738	111,31
Чистий фінансовий результат:	2 918	226 018	223 100	7645,65

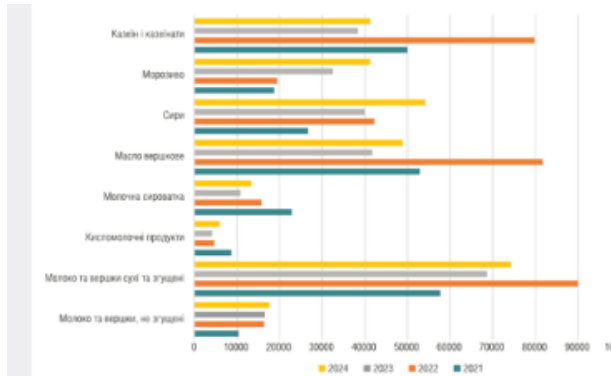


Рисунок 8 – Динаміки експорту молочних продуктів , тис. дол.

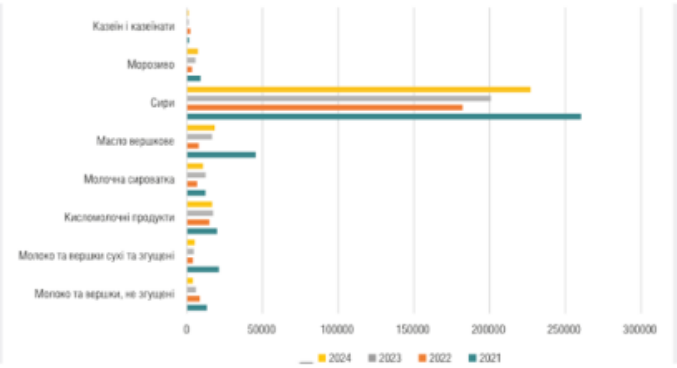


Рисунок 9 – Динаміка імпорту молочних продуктів, тис. дол

Таблиця 5 – Показники рентабельності АТ «Молочний альянс» за 2023-2024 рр.

Показник рентабельності	2023 р.	2024р.	Абсолютне відхилення	відносна зміна
Коефіцієнт рентабельності активів	2,50	94,92	92,42	3699,47
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,95	105,93	102,98	3490,35
Коефіцієнт чистої рентабельності продажу	44,74	611,17	566,43	1266,03
Коефіцієнт операційної рентабельності продажу	30,14	30,68	0,53	1,76
Коефіцієнт валової рентабельності	21,34	30,52	9,18	42,99
Коефіцієнт рентабельності операційних витрат	3,21	15,51	12,30	383,45

$$P_{BK} = \frac{ЧП}{BK} = a * b * c * d * e \quad (1)$$

де ЧП – величина чистого прибутку, згенерованого підприємством за звітний період,

BK – величина власного капіталу (середньорічне значення),

a – рентабельність продажу,

b – коефіцієнт фінансового левериджу,

c – коефіцієнт поточної заборгованості,

d – коефіцієнт покриття,

e – коефіцієнт оборотності активів.

Таблиця 6 – Розрахунок вихідних параметрів факторної моделі зміни рентабельності власного капіталу АТ «Молочний альянс» за 2023-2024рр.

Показник	Методика розрахунку	Значення	
		2023р.	2024р.
вихідні дані			
Чистий прибуток	форма №2	2 918,0	226 018,0
Чистий дохід виручка від реалізації	форма №2	6 522,0	36 981,0
Вартість активів підприємства	форма №1	116 800,0	238 110,0
Власний капітал	форма №1	98 905,0	213 373,0
Поточні зобов'язання	форма №1	10 029,0	15 795,5
Вартість оборотних активів	форма №1	27 759,5	163 039,5
розрахункові значення			
Рентабельність продажу	$a = \frac{ЧП}{ЧД(В)Р}$	0,447	6,112
Коефіцієнт фінансового левериджу	$b = \frac{A}{BK}$	1,181	1,116
Коефіцієнт поточної заборгованості	$c = \frac{ПЗ}{A}$	0,086	0,066
Коефіцієнт покриття	$d = \frac{ОА}{ПЗ}$	2,768	10,322
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$e = \frac{ЧД(В)Р}{ОА}$	0,235	0,227
Коефіцієнт рентабельності	$P_{BK} = \frac{ЧП}{BK}$	0,0295	1,0593

Таблиця 7 – Результат обчислень умовних величин методом ланцюгових підстановок зміни рентабельності власного капіталу АТ «Молочний альянс» у 2023-2024 рр.

Формула розрахунку	Результат обчислень умовних величин	Відхилення BK'-BK
$a_0 * b_0 * c_0 * d_0 * e_0$	0,0295	
$a_1 * b_0 * c_0 * d_0 * e_0$	0,4030	0,3735
$a_1 * b_1 * c_0 * d_0 * e_0$	0,3808	-0,0222
$a_1 * b_1 * c_1 * d_0 * e_0$	0,2942	-0,0866
$a_1 * b_1 * c_1 * d_1 * e_0$	1,0972	0,8030
$a_1 * b_1 * c_1 * d_1 * e_1$	1,0593	-0,0379
РАЗОМ		1,0298

$$\Delta P_{BK} = \Delta P_{BK}^a + P_{BK}^b + P_{BK}^c + P_{BK}^d + P_{BK}^e =$$

$$= 0,3735 + (-0,0222) + (-0,0866) + 0,8030 + (-0,0379) = 1,0298$$

Підприємства, яким було надано дозволи на експорт під час військових дій в Україні

ТОВ "Людсдорф"	Вінницька область
ТОВ "Оргайн Мілс"	Житомирська область
ТОВ "Лубинський молочний завод"	Полтавська область
ТОВ "Радивилівськемолочо"	Рівненська область
ПрАТ "Тернопільський молокозавод"	Тернопільська область
ПрАТ "Київський молочно-консервний комбінат"	Чернігівська область
ТОВ "ТЕРАФУД"	Вінницька область
ТОВ "ТЕРАФУД"	Київська область
ПП "Білоцерківська агропромислова група"	Полтавська область
ТОВ "МК «Галичина»"	Львівська область

Рисунок 10 – Прямі конкуренти, щодо зовнішньоекономічних операцій АТ «Молочний альянс»



Рисунок 11 – Значущість репутаційних чинників, що впливають на ставлення споживачів до підприємств харчової промисловості

Таблиця 8 – Особливості побудови ефективної системи управління підприємств молочної галузі

Особливості	Форми прояву
Склад молокопродуктового підкомплексу	До молокопереробної промисловості входить взаємопов'язані елементи – тваринницькі підприємства та молокопереробні підприємства. Будь-які істотні зміни в економічній політиці держави позначаються на цілісності всього ланцюга.
Молочна промисловість виробляє продукти першої необхідності	Молокопродукти потребують своєчасного виробництва в необхідній кількості та асортименті з урахуванням віку, національних традицій, стану здоров'я споживачів; продукт має здатність швидко псуватися, тому потребує оперативності постачання, відповідної упаковки та транспортування; формує цінову нееластичність попиту та диспаритет цін на молоко-сировину і кінцеву молочну продукцію, що потребує гнучкої державної політики підтримки товаровиробника.
Виробництво молока-сировини	Скорочення обсягів виробництва молока-сировини с.-г. підприємствами є однією з причин сировинних проблем, які виявляються не лише у самому зменшенні виробництва, а й у її якості та підвищенні цін на неї. Виробничі можливості дрібнотоварного виробництва молока-сировини не спроможні сформувати потужний обсяг сировинної бази, а санітарно-гігієнічні умови отримання в них молока не в змозі забезпечити його належну якість. Забезпечити відповідну якість молока-сировини можуть лише с.-г. підприємства, у яких здійснюються механічне доїння, очистка та охолодження, тобто дотримуються технологічний процес виробництва молока-сировини.
Конкурентоспроможність молокопереробної галузі	Значною мірою залежить від: рівня освоєння потужностей молокопереробних підприємств; динамічного надходження молока-сировини для переробки; якості надходження молока-сировини для переробки; вартості продукції; технологічних передумов; рівня маркетингового забезпечення діяльності молокопереробних підприємств.
Альтернативи джерела забезпечення молочної галузі сировиною	Зростання імпорту молочної сировини, консолідація з поставальниками сировини, інвестування в розвиток власної сировинної бази, зміни технології виробництва молочних продуктів; інвестування в розвиток власної сировинної бази шляхом створення сучасних молочних ферм.
Розвиток виробництва готової молочної продукції	Зосередження виробництва на великих підприємствах, оскільки саме великі переробні підприємства здатні мобільно реагувати на кон'юнктурні зміни ринку; мають змогу вкладати значні кошти в модернізацію виробництва, розширювати асортимент продукції, збільшувати збутовий ринок.

Таблиця 9 - Заходи щодо посилення конкурентоспроможності на основі
SWOT – аналіз АТ «Молочний альянс»

SWOT – аналіз АТ «Молочний альянс»		Можливості	Загрози
Сильні сторони	- Потужні за "яки групи «Молочний альянс» - Висока якість товару - Висококваліфіковані працівники - Налагоджені стосунки із постачальниками та споживачами - Широкий асортимент продукції - лояльність споживача до продукції - Наявність нових технологій та нового обладнання	- Обслуговування додаткових груп споживачів або проникнення на нові ринки, у т.ч. міжнародні ринки - Розширення асортименту - Зайняття міцного положення на ринку сухого молока - Заохочення інвесторів для залучення додаткових коштів на розвиток підприємства - Розвиток на Інтернет-ринку; - Можливість державної підтримки.	- ризик пошкодження наслідком військових дій - ризик втрати ринків збуту в зв'язку з активними воєнними діями на сході та півдні України - Можливість виходу на ринок нових конкурентів - Економічна нестабільність та зміни в законодавстві - значна залежність від цін на енерго ресурси та сировину - зміни в смаках та потребах споживачів - зниження доходів споживачів
	Слабкі сторони	- недостатня фінансова база для розширення діяльності - недостатньо визначений внутрішній ринок збуту - відсутність ретельного дослідження зовнішніх можливостей - недостатність оборотного капіталу для оперативного реагування на збільшення попиту - висока собівартість сировини через скорочення молочного тваринництва	Підприємства групи «Молочний альянс» мають використовувати власний досвід та позитивні тенденції зовнішнього середовища, збільшувати обсяги виробництва, завантажувати незадані виробничі потужності, збільшити оборотний капітал за рахунок зростання доходів від реалізації, забезпечити більш глибоке проникнення на ринок. - залучати власні ресурси; досліджувати ринок, підвищувати інвестиційну привабливість за рахунок зростання виробничого потенціалу; покращувати фінансове становище

СС	- Найпростіша логістика - Безпечний режим до червня 2025 р. - Ринки порівняно - Висока конкуренція
СНД	- Складні та дорога логістика, використання кількох видів транспорту та довгий час на транспортування - Загроза високої конкуренції з боку російських товарів
Південно-Східна та Північна Азія	- Невеликі попити на молочну продукцію обмежені, але протистоять збільшенню попиту на ринках Індонезії, Малайзії, Сінгапурі, Філіппінах, Таїланді та В'єтнамі - Велика частка мусульман, продукція для них потребує сертифікатів HALAL, що наклали на підприємства - Австралія - великий конкурент - Довгий логістичний шлях
Близький Схід та Північна Африка	- Нестабільна політична ситуація в деяких країнах - Золотийсільський масмаркетний комбінат не має досвіду щодо експорту продукції в країни цього регіону - Угода про вільну торгівлю з Ізраїлем, який є одним з найбільших імпортерів української молочної продукції - Логістика складніша ніж до СС, але простіша ніж до інших перерахованих регіонів

Рисунок 12 - Якісна характеристика різних регіонів експорту продукції
АТ «Молочний альянс» (складено автором)

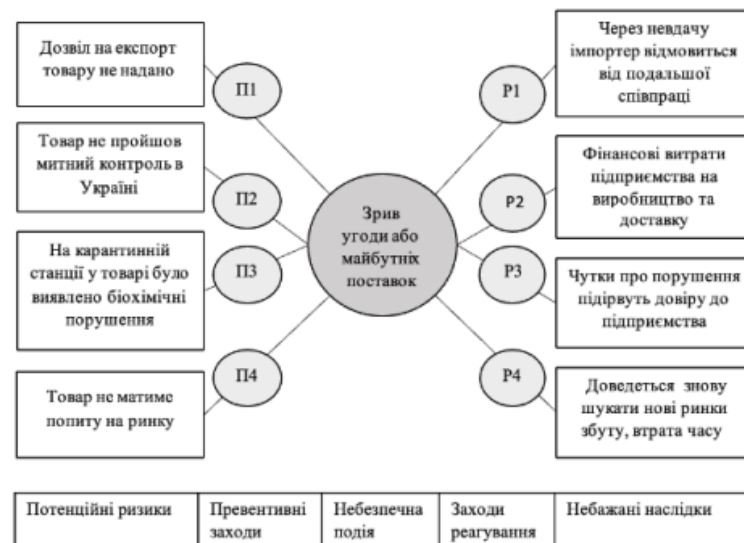


Рисунок 13 - Основні ризики розширення експортної діяльності АТ
«Молочний альянс»

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

ДОДАТОК Г

ДОГОВІР №

КУПІВЛІ-ПРОДАЖУ

м. Яготин «10» липня 2025 р. .

АТ «Молочний альянс» (м. Київ, Україна), надалі — «Продавець», в особі директора Косяченко Сергій Олександрович, який діє на підставі Статуту з одного боку, та ТОВ «Food&Agri Hub BNP Paribas Poland» (м. Варшава, Польща), надалі «Покупець», в особі директора Баліскі Пшемислава, який діє на підставі Статуту з другого боку, які далі по тексті іменуються «Сторони», а кожний окремо «Сторона» уклали договір купівлі-продажу молочних продуктів (далі по тексті «Договір») на наступних умовах.

1. Предмет договору

1.1 Продавець зобов'язується передати Покупцеві Товар в комплектації, асортименті, кількості та по ціні, що вказані в розділі 3 даного Договору, а Покупець зобов'язується прийняти Товар та сплатити його вартість у порядку і на умовах, визначених цим Договором.

1.2 Кожна із сторін гарантує, що на момент укладання цього Договору вона не є жодним чином обмеженою законом, іншим нормативним чи правозастосовним актом, судовим рішенням або іншим передбаченим відповідним чинним законодавством, способом в своєму праві укладати цей Договір та виконувати усі умови, визначені у ньому.

1.3 Продавець та Покупець відповідно підтверджують, що укладання цього Договору та виконання передбачених ним умов для Продавця і Покупця не суперечить нормам чинного законодавства та статутним цілям діяльності Сторін.

2. Кількість та якість товару

2.1 Продавець передає, а Покупець приймає товар у кількості 50 тон, а саме 100 000 упаковок закваски з наповнювачем «Яготинська», кожна упаковка по 450 мл.

2.2 Якість Товару повинна відповідати встановленим у країні походження стандартам, та у разі необхідності, підтверджуватися сертифікатами про походження та якість.

2.3 Приймання товару за якістю та кількістю проводиться на складі Покупця.

2.4 У випадку невідповідності Товару обумовленим Сторонами вимогам та стандартам, Продавець зобов'язаний компенсувати Покупцю завдані цим збитки визначеним Сторонами способом.

3. Ціна договору

3.1 Ціна наведена у гривнях та доларах США і включає в себе вартість Товару, доставки, упаковки, маркування та документації.

3.2 Загальна вартість Договору становить 2 909 120,00 грн. (два мільйони дев'ятсот дев'ять тисяч сто двадцять гривень 00 коп.) за офіційним курсом НБУ станом на 30.11.2023р. 1 долар = 36,364 грн. або 80 000,00 дол. США (вісімдесят тисяч 00 центів) згідно із Специфікою, що додається нижче.

№ п/п	найменування товару	кількість товару (1 уп. по 450 мл.)	ціна за одиницю товару (USD) (з урахуванням Пдв)	всього до сплати за товар (USD)
1.	Закваска з наповнювачем «Яготинська»	100 000	€0,8	€80 000
Загальна сума, €: \$80 000				

3.3 Ціна товару є твердою і не змінюється протягом дії Договору.

4. Базисні умови постачання товару

4.1 Продавець зобов'язується доставити товар Покупцеві на умовах СІР «Інкотермс 2020», що включає перевезення та страхування товару до зазначеного місця, а саме Склад МНА м.Варшава, а Покупець зобов'язується оплатити Товар в повному обсязі, в строк та на умовах, передбачених Договором.

4.2 Товар поставляється у період з 24 липня по 20 листопада 2025 року.

4.3 Вантажовідправник є уповноважена Продавцем фірма, зазначена в акредитиві.

4.4 У разі здійснення передоплати термін поставки не більше 15 днів з моменту здійснення передоплати.

4.5 Право власності на Товар переходить до Покупця після його оплати в повному обсязі та підписання Сторонами двостороннього акту прийому-передачі.

4.6 Фактична передача Товару здійснюється в момент підписання Сторонами Акту прийому- передачі, за умови повної оплати Замовником вартості Товару. Одночасно з Товаром Покупцеві передаються технічні документи (сертифікат відповідності Товару, сертифікат походження Товару) та бухгалтерська документація.

5. Упаковка, маркування а транспортування товару

5.1 Якість і комплексність Товару повинні відповідати вимогам, які встановлені чинними державними стандартами України.

5.2 Гарантійні зобов'язання Продавця перед Покупцем регулюються розділом 10 цього Договору.

5.3 Упаковки, в яких відвантажується товар, повинні забезпечувати, за умов належного поводження, цілісність товару при транспортуванні, збереженні якісних характеристик та герметичності тари.

5.6 На кожне місце Продавцем наноситься таке маркування: найменування Продавця, номер Договору, номер місця, вага брутто та нетто, номер серії та інші реквізити, завчасно повідомлені Покупцем Продавцеві.

5.7 Датою поставки вважається дата відмітки митниці в пункті призначення вантажу.

5.8 Повідомлення про відвантаження направляється факсимільним зв'язком (товарно – транспорта накладна та рахунок — фактура) Продавцем Покупцю в день відвантаження.

6. Умови здачі-прийому товару

6.1 Усі ризики і права власності на Товар переходять до Покупця відповідно до умов поставки СІР згідно з Інкотермс 2020.

6.2 Місце фактичного прийому Товару – Склад МНА м. Варшава

7. Умови платежу

7.1 Розрахунки згідно з даним Договором мають бути здійснені шляхом без відзивного документарного акредитива, відкритого за дорученням Покупця на користь Продавця банком – кореспондентом уповноваженого банку і авізованого через уповноважений банк.

7.2 Якщо акредитив буде відкритий банком, який не є кореспондентом уповноваженого банку, Покупець зобов'язується забезпечити підтвердження акредитива банком-кореспондентом уповноваженого банку.

7.3 Акредитив на загальну суму Договору має бути відкритий не пізніше 3 днів від дати повідомлення Продавцем про готовність Товару до від- вантаження. Термін дії акредитива – до 10 серпня 2025 року.

7.4 Платежі за Договором будуть здійснюватися наступним чином:

- 30 % передоплати у термін до 17 липня 2025 року;
- 40 % оплати протягом наступних 14 днів;
- 30 % оплати до 20 вересня 2025 року.

7.5 Платежі за Договором здійснюється у доларах США.

7.6 Усі витрати, пов'язані з обслуговуванням акредитива на території Продавця, несе Продавець. Усі витрати, пов'язані з обслуговуванням акредитива на території Покупця,

несе Покупець.

8. Форс-мажор

8.1 Сторони звільняються від відповідальності за невиконання або неналежне виконання своїх зобов'язань за цим Договором, якщо таке невиконання або неналежне виконання спричинено обставинами форс-мажору.

8.2 Під обставинами форс-мажору у цьому Договорі Сторони розуміють дію непереборних сил, що виникли незалежно від волі сторін, появу яких сторони не могли передбачити або запобігти виникненню яких, та які включають, не обмежуючись цим, наступне: пожежі, повінь, землетруси, зсуви, інші стихійні лиха та сезонні природні явища, зокрема закриття шляхів, проток, перевалів, портів, а також війна, військові дії, блокади, страйки, ембарго, акти державних органів та такі подібні явища і дії, що роблять неможливим або суттєво заважають виконанню умов цього Договору Сторонами.

8.3. При виникненні форс-мажорних обставин Сторона, виконанню чиїх зобов'язань перешкоджають такі обставини, повинна письмово сповістити про це іншу Сторону протягом 10 днів з дати їх появи. У цьому разі строк виконання своїх зобов'язань за Договором Стороною, що перебуває під дією форс-мажорних обставин, продовжується на строк дії таких обставин.

9. Гарантійні зобов'язання

9.1 Продавець гарантує належну якість Товару за умови дотримання Покупцем правил транспортування, зберігання і експлуатації Товару.

9.2 Гарантійний термін на Товар визначається відповідно до державних стандартів України.

9.3 В разі виявлення невідповідності товару Стандартам України або Стандартам Польщі Продавець зобов'язується за власний рахунок, протягом 7 днів від дня отримання відповідного повідомлення Покупця, замінити товар на якісний та відшкодувати таким чином збитки, понесені Покупцем на території України.

10. Санкції та рекламації

10.1 У випадку невиконання або неналежного виконання зобов'язання по поставці Товару, Продавець зобов'язаний сплатити Покупцеві штрафні санкції у вигляді пені в розмірі 0,5% за кожен день прострочення виконання зобов'язання.

10.2 У випадку невиконання або неналежного виконання Покупцем своїх договірних зобов'язань по оплаті Товару він зобов'язаний сплатити Продавцеві пеню в розмірі 0,6% від вартості товару за кожен день прострочення виконання зобов'язання.

10.3 Рекламації можуть бути подані щодо якості – у разі невідповідності якості Товару передбаченим цим Договором вимогам, щодо кількості – у випадку невідповідності кількості товарів транспортним документам за вагою та кількістю місць.

10.4 Покупець має право заявити Продавцеві претензію протягом 14 днів та дає відповідь поштою та факсом протягом 7 банківських днів.

10.5 Документом, який підтверджує невідповідність якості Товару передбаченим цим Договором вимогам або кількості Товару — документам про відвантаження, Сторони визнають акт, складений за участю Київської торгово – промислової палати.

11. Вирішення спорів (арбітраж)

11.1 Будь-який спір, що виникає за даним договором або у зв'язку з ним, підлягає передачі на розгляд і остаточний дозвіл у Міжнародний комерційний арбітражний суд при Торгово-промисловій палаті України.

1.2 Сторони згодні з тим, що в процесі розгляду й дозволу спора буде застосовуватися Регламент Міжнародного комерційного арбітражного суду при Торгово-промисловій палаті України.

12. інші умови

12.1 Договір складено в двох примірниках, які мають однакову юридичну силу, по одному для кожної Сторони.

12.2 Підписання цього Договору є остаточною обставиною, і анулює всі попередні усні та письмові домовленості щодо предмета цього Договору.

12.3 Всі зміни та доповнення до цього Договору вважатимуться дійсними, якщо вони внесені у письмовій формі і підписані уповноваженими представниками Сторін. Сторони домовилися, що для оперативної роботи факсимільні копії документів мають юридичну силу до надання оригіналів.

12.4 Сторони погодилися, що текст Договору, будь-який матеріал, інформація та відомості, які стосуються Договору, є конфіденційними, і не можуть передаватися третім особам без попередньої письмової згоди іншої Сторони Контракту, крім випадків, коли така передача пов'язана з одержанням офіційних дозволів, документів для виконання Договору або сплати податку, інших обов'язкових платежів, а також у випадках, передбачених чинним законодавством України, що регулює зобов'язання Сторін Договору.

12.5 Даний Договір стає чинним з моменту його підписання та діє до виконання Сторонами його умов.

12.6 У випадках, не передбачених даним Договором, Сторони керуються чинним цивільним законодавством України.

13. Термін дії

13..1 Даний Договір набуває чинності з моменту його підписання і діє до моменту повного виконання Сторонами своїх обов'язків за цим Договором.

14. Адреси та банківські реквізити сторін

м. Київ, Шевченка, 213
08132, Україна
р/р
Приватбанк, м. Київ,
МФО.

м. Варшава, вул. М.Шашкевича, 11,
Польща,
р/р
BNP Paribas Bank Polska, , м. Познань

Директор
АТ «Молочний альянс»
_____ Косяченко С.О.

Директор
ТОВ «Food&Agri Hub BNP Paribas Poland»
_____ Баліски П.