

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Специфіка менеджменту ЗЕД при експорті товару АПК  
«Дніпровська» в різні країни»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0739-зед-з \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми  
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності  
Кононенко С.В.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат економічних наук, доцент  
Сухарєва К..В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-  
адміністрування \_\_\_\_\_ і \_\_\_\_\_ менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з  
державного управління, професор \_\_\_\_\_  
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту  
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Д.Т. Бікулов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Кононенко Єлизавета Вадимівна

1. Тема роботи «Специфіка менеджменту ЗЕД при експорті товару АППК «Дніпровська» в різні країни»

керівник роботи: Сухарева К.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № 664-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗАРУБІЖНИЙ РИНОК

2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АППК ДНІПРОВСЬКА» ПРИ ЕКСПОРТІ ТОВАРУ НА РІЗНИХ РИНКАХ

3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сухарєва К.В.		
2	Сухарєва К.В.		
3	Сухарєва К.В.		

7. Дата видачі завдання 20.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Кононенко Є. В.

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Сухарєва К.В.

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

С. В. Маркова

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 70 с., 25 табл., 8 рис., 52 джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю АПК «Дніпровська» при експорті в різні країни.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти положення щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю при експорті продукції АПК «Дніпровська» в різні країни.

Методи дослідження: системно-структурний аналіз; діалектичний, абстрактно-логічний; метод аналізу і синтезу; порівняльний і графічний.

Відповідно до мети дослідження в роботі поставлено наступні завдання:

- провести дослідження основних теоретичних засад формування зовнішньоекономічної діяльності підприємств при виході на зовнішній ринок;

- на основі аналізу існуючих методів управління ЗЕД на підприємствах запропонувати формальну організаційну структуру відділу ЗЕД;

- проаналізувати основні показники зовнішньоекономічної діяльності України на світовому ринку агропродукції та підприємства АПК «Дніпровська», зокрема, з обґрунтуванням висновків щодо поточного стану їх положення у сфері здійснення експортних операцій..

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці пропозицій щодо оптимізації механізму управління експортними потоками на АПК «Дніпровська», які можуть бути використані у практичній діяльності підприємства.

**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, РИНОК, МЕНЕДЖМЕНТ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ЕКСПОРТ, ІМПОРТ**

## ABSTRACT

Master's qualification work: 70 pages, 25 tables, 8 figures, 52 sources.

The object of the study is the process of managing the foreign economic activity of APGK "Dniprovsk" in exports to different countries.

The subject of the study is the theoretical and methodological and scientific and practical aspects of the position on improving the management of foreign economic activity in the export of products APGK "Dniprovsk" in different countries.

Research methods: system-structural analysis; dialectical, abstract-logical; method of analysis and synthesis; comparative and graphic.

The answer to the results of the study in the work published the following problem:

- to conduct a study of the basic theoretical foundations of the formation of foreign economic activity of enterprises in education in the foreign market;
- on the basis of the analysis of existing methods of management of FEA at the enterprises offer formal organizational structure of department of FEA;
- to analyze the main indicators of Ukraine's foreign economic activity on the world market of agricultural products and enterprises of APGK "Dniprovsk", in particular, with conclusions on the current state of their location in the field of export operations

The practical significance of the obtained results in the developers of proposals for optimizing the mechanism of export flow management at APGK "Dniprovsk", which can be used in the practical activities of the enterprise.

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, MARKET, MANAGEMENT

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, EXPORT, IMPORT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
І ТЕРМІНІВ

ЗЕД -зовнішньоекономічна діяльність

ЗЕЗ – зовнішньоекономічні зв'язки

ЄС – Європейський союз

МЕВ – міжнародні економічні відносини

АПГК – агропромислова група компаній .

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗАРУБІЖНИЙ РИНОК.....	10
1.1 Зовнішньоекономічна діяльність підприємства як спосіб просування товарів на зарубіжні ринки.....	10
1.2 Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства при експорті на зовнішній ринок .....	15
1.3. Специфіка менеджменту ЗЕД аграрного підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АПГК «ДНІПРОВСЬКА» ПРИ ЕКСПОРТІ ТОВАРУ НА РІЗНИХ РИНКАХ.....	24
2.1. Фінансово - економічна характеристика діяльності АПГК «Дніпровська».....	24
2.2 Діагностика конкурентного середовища на ринку м'яса птиці .....	32
2.3 Аналіз умов експорту курятини в Європейський союз та країни Близького Сходу.....	37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	47
3.1 Вдосконалення експортної стратегії АПГК «Дніпровська» на ринках країн Близького Сходу.....	47
3.2 Розробка маркетингових заходів щодо просування продукції АПГК «Дніпровська» на ринок Близького Сходу.....	52
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	63
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	66

## ВСТУП

Важко знайти на сьогоднішній день підприємство, яке не бажало б займатися зовнішньоекономічною діяльністю, адже експорт товарів й послуг приносить компанії валютні доходи, а імпорт – найсучаснішу й інноваційну техніку чи високої якості послуги. Але внаслідок сучасних економічних процесів, ринки країн світу стають все більш взаємопов'язаними, що робить їх більш залежними від зовнішнього середовища. Прискорення технологічних циклів товарів разом із глобалізацією сприяють швидкій зміні товарів на ринках внаслідок появи більш сучасних аналогів (техніка), зміни вподобань споживачів, залежність від політичних та економічних криз та інше. Без своєчасного реагування на вище наведені кон'юктуро утворюючі фактори, підприємства наражають себе на небезпеку недоотримання прибутку, втрати ринку збуту продукції, не реалізації нових можливостей й переваг та т.і.

Крім того слід зауважити, що управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства слід здійснювати з урахуванням мінливої кон'юктури товарних ринків, де веде господарську діяльність підприємство.

Управління міжнародної діяльністю підприємства з урахуванням теперішніх обставин на ринку дозволяє швидко, оперативно та без зайвих витрат вести бізнес. Особливо це стосується таких ринків як продовольчі товари, де мінливість кон'юктури ярко виражена внаслідок особливостей даного ринку: взаємозалежність та взаємозамінність товарів, короткий термін зберігання, неможливість збільшення прибутку внаслідок обмежених фізіологічних потреб людини [1].

Теоретичні та практичні аспекти маркетингового аналізу стали об'єктом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Проте питання управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства з урахуванням мінливої кон'юктури товарних ринків є недостатньо



розкритою у науковій літературі, внаслідок чого виникає необхідність дослідження окресленої тематики.

Мета роботи полягає у розробленні пропозицій та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства з урахуванням умов експорту на відповідних товарних ринках.

Завдання роботи включають в себе:

- розглянути теоретичні основи формування кон'юнктури ринку: поняття, види, етапи;
- дослідити стратегічні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- розглянути зовнішньоекономічну діяльність підприємства в умовах мінливої кон'юнктури товарних ринків;
- надати загальну характеристику фінансово-економічної діяльності підприємства АПК «Дніпровська»;
- проаналізувати форму господарської та міжнародної діяльності підприємств АПК «Дніпровська»;
- оцінити якість міжнародної роботи підприємства в умовах мінливої кон'юнктури товарних ринків;

Для досягнення поставленої мети і задачі в роботі використовувався інструментарій загально прийнятих методів: системно-структурний аналіз; діалектичний, абстрактно-логічний; метод аналізу і синтезу; порівняльний і графічний.

При написанні дипломної роботи були використані роботи вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, а також внутрішні документи та звітність АПК «Дніпровська».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗАРУБІЖНИЙ РИНОК

#### 1.1 Зовнішньоекономічна діяльність підприємства як спосіб просування товарів на зарубіжні ринки

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) - сукупність різних методів і засобів, торгово-економічних, науково-технічних співробітництв, валютно-фінансових і кредитних відносин із зарубіжними країнами. Важливою частиною ЗЕД є зовнішня торгівля. Зовнішня торгівля, в першу чергу, являє собою підприємницьку діяльність в області обміну товарами, послугами, роботами, інформацією та результатами інтелектуальної діяльності між країнами [1].

Підприємство, яке є учасником ЗЕД - це самостійна юридична особа, що володіє відокремленим майном, має право від свого імені набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, а також бути позивачем у суді. Будучи безпосереднім учасником ЗЕД, підприємство повинно мати чітке уявлення про цілі зовнішньоекономічної діяльності, які визначаються в його установчих документах.

Цілі і завдання зовнішньоекономічної угоди не повинні вступати в протиріччя з тим, що визначено в статуті або інших установчих документах підприємства [1].

Наукова і практична сутність функціонального підходу ЗЕД розглядається через призму господарських функцій підприємства, пов'язаних із процесом його взаємодії із іноземними партнерами та економічної діяльності на зовнішніх ринках. Автори підходу, який ґрунтується на критеріях оподаткування резидентів, розглядають зовнішньоекономічну діяльність з позицій співпраці вітчизняних підприємств з іноземними

суб'єктами господарювання як на митній території країни, так і за її межами.

В таблиці 1.1. представлені основні визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» в працях сучасних вітчизняних науковців.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» в працях сучасних вітчизняних науковців

Автор		Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність»
1	Господарський кодекс України [3]	господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном
2	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [2]	діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами
3	Економічна енциклопедія [4, с. 44]	сфера економічної діяльності держави і підприємств, яка тісно пов'язана із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, іноземними кредитами і інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів
4	О.В. Шкурупій [5, с.9]	сфера господарської діяльності, пов'язана з зовнішньоекономічною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок
5	Н.Ф. Гофман, Г.А. Маховікова [6, с.19]	сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій фірм та підприємств, пов'язаних із співпрацею з іноземними партнерами
6	Васюк Т.В. [7, С. 131-136.]	економічна діяльність, пов'язана із реалізацією виробничо-господарських, організаційно-економічних, оперативно-комерційних, фінансово-інвестиційних функцій підприємства, які здійснюються як на митній території України, так і за її межами з метою отримання прибутку внаслідок виконання угод з іноземними суб'єктами господарської діяльності

Наступний підхід передбачає обов'язкове переміщення і рух капіталів, товарів і послуг, робочої сили тощо, а також інших елементів системи зовнішньоекономічних відносин через митний кордон України. [9].

Розглянемо види і форми зовнішньоекономічної діяльності підприємства, які представлені в таблиці 1.2 [15]. При виході підприємства на зовнішній ринок необхідно визначити форми виходу, які залежать від самої діяльності і від внутрішніх чинників компанії, а також визначають зовнішнє середовище міжнародного бізнесу.

Ринкова координація може здійснюватися у формі прямого або непрямого експорту. Головна відмінність непрямого експорту полягає у

встановленні контакту, оформлення замовлення і доставка на зовнішній ринок здійснюються через незалежну фірму, яка може мати офіси і в країні походження товару, і за кордоном.

Таблиця 1.2 - Види і форми зовнішньоекономічної діяльності

види ЗЕД	форми ЗЕД
Зовнішня торгівля	- експорт - імпорт - бартерні угоди - компенсаційні угоди
Міжнародні інвестиції та співробітництво	- прямі закордонні інвестиції - портфельні інвестиції - кредитні угоди - міжнародний фінансовий лізинг - спільне виробництво в рамках спільного підприємства
Міжнародне виробничо - технічне співробітництво	- міжнародна виробнича кооперація - спільне спорудження промислових об'єктів - спільні виробничі програми - підрядне співробітництво
Міжнародне науково-технічне співробітництво	- купівля - продаж патентів і ліцензій - спільні наукові дослідження - франчайзинг - навчання персоналу - надання консультативних послуг
Ліцензування	- придбання патентів - продаж торгової марки - використання авторського права
Міжнародні валютно-фінансові та кредитні відносини	- надання кредитів і позик - купівля-продаж валюти - купівля - продаж цінних паперів - проведення міжнародних розрахунків

При прямому експорті компанія самостійно організовує всі, що пов'язано з експортом продукту і його виведенням на зовнішній ринок.

Кооперація передбачає, що кожна зі сторін отримує деякі переваги, наприклад, доступ на певний ринок, оптимальне використання обмежених ресурсів, поліпшення конкурентної позиції, використання або розробку технології. Проте на відміну від ієрархічних форм тут завжди зберігається самостійність обох партнерів [16].

У міжнародному бізнесі існують моделі проникнення на зарубіжні ринки, які представлені в таблиці 1.3 [17].

Таблиця 1.3 - Моделі проникнення на зарубіжні ринок

Модель проникнення	опис моделі
Експортно - імпортна модель / експорт	Проводить операції, здійснювані на комерційній основі, тобто на основі укладення та виконання договорів купівлі- продажу товарів. Експортні операції - це діяльність, пов'язана з продажем і вивозом за кордон товарів для передачі їх в власність іноземного контрагента Імпортні операції - це діяльність, пов'язана із закупівлею і ввезенням іноземних товарів для подальшої їх реалізації на внутрішньому ринку своєї країни
Ліцензійна модель / ліцензування	Передбачає укладення договору, відповідно до якого фірма, що знаходиться в одній країні, видає компанії іншій країні ліцензію на використання своєї інтелектуальної власності (патентів, торгової марки, фірмового назви, авторських прав або секретів виробництва) в обмін на виплату роялті
інвестиційна модель / Прямі закордонні інвестиції	Участь фірми в капіталі зарубіжної компанії, яка має важливе стратегічне значення для фірми-інвестора в як постачальника або партнера а також, володіння фірмою зарубіжними підприємствами повністю або на пайових засадах з кимось ще з зарубіжних партнерів

Розглядаючи представлені види і форми зовнішньоекономічної діяльності, визначимо переваги і недоліки проникнення на зовнішній ринок (таблиця 1.4) [17].

Таблиця 1.4 - Переваги і недоліки різних способів проникнення на зовнішній ринок

Модель / спосіб проникнення	Основні переваги	Основні недоліки
експортно імпортна модель / експорт	щодо низький рівень фінансового ризику; можливість поступового проникнення на ринок; порівняно низькі політичні ризики	вразливість до торгових бар'єрів; транспортно-логістичні ризики; залежність від місцевих посередників
ліцензійна Модель ліцензування	низький рівень фінансових ризиків; вихід на ринок без великих витрат; отримання інформації про місцеві ринках від ліцензіата; відсутність тарифних і нетарифних обмежень	обмежувальний вихід на ринок; залежність від ліцензіата, в тому прибутку; ймовірність появи нового конкурента в особі ліцензіата; ймовірність порушення прав інтелектуальної власності
інвестиційна модель / прямі зарубіжні інвестиції	контроль здійснення виробничих операцій; отримання прибутків в слідстві охоплення великих ринків; відсутність тарифних і нетарифних обмежень	необхідність великих інвестицій; високі політичні ризики; складна система управління; нестійке національне законодавство про іноземні інвестиції

Найбільше простою і розповсюдженою моделлю міжнародної підприємницької діяльності є експортна модель. Знання відповідної моделі введення міжнародного бізнесу надзвичайно корисно при виході на зарубіжні ринки. Комерційна модель може здійснюватися в різних географічних і функціональних вимірах. Підприємець визначає свої переваги, оцінює фінансові та інтелектуальні можливості, характер дії зовнішніх чинників.

Якщо фірма має стійкі конкурентні переваги і стратегічні перспективи для подальшого розвитку, а також сприятливі фінансові показники на внутрішньому ринку, доцільність її виходу за кордон слід обґрунтувати особливо ретельно: потрібне дослідження особливостей зарубіжної країни і їх відповідність можливостям і завданням фірми [17].

Наступним кроком інтернаціоналізації є вибір відповідної моделі виходу на зовнішній ринок. Логіка даної процедури показана на рис.1.1, на якому представлені основні способи виходу фірми на зовнішній ринок - експорт, надання ліцензії, пряме зарубіжне інвестування. [18].

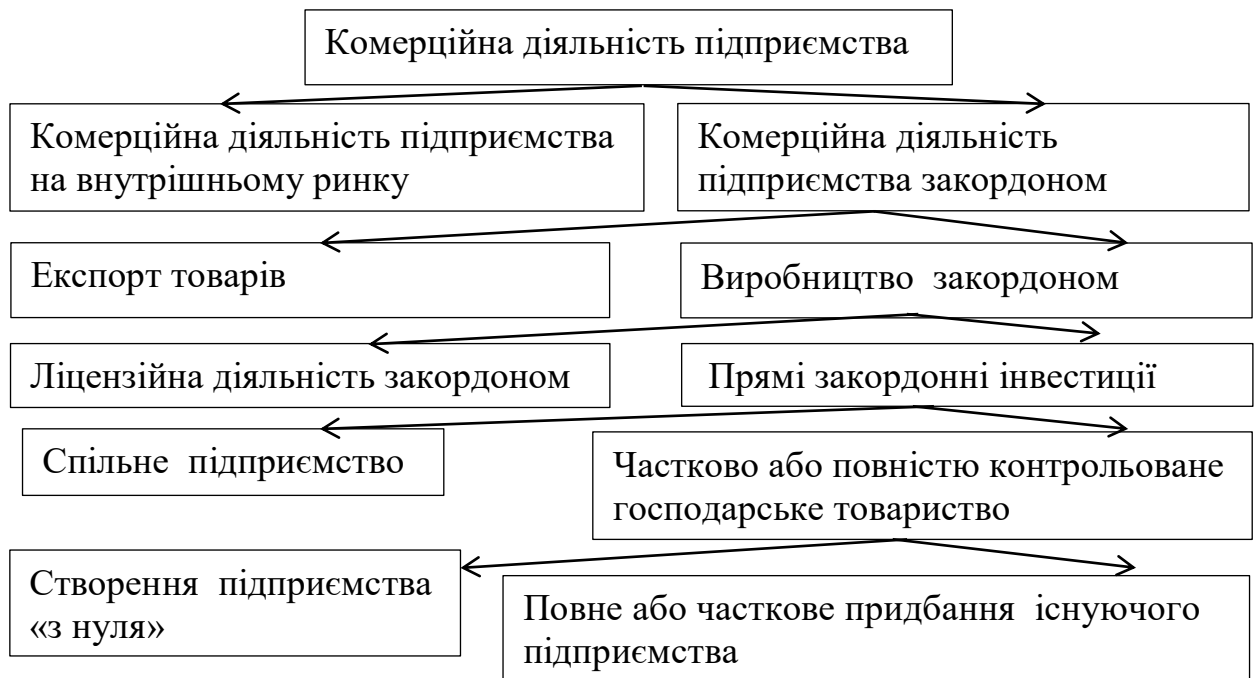


Рисунок 1.1 - Комерційна діяльність підприємства [18]

На основі розглянутих вище моделей проникнення на зовнішні ринки, виявлення їх переваг та недоліків, можна зробити висновок, що для виходу

на зовнішні ринки найпростіше використовувати експортно-імпорتنу модель, а в нашому випадку - експорт. Оскільки, експортування та імпортування товарів є для більшості країн основним джерелом міжнародних доходів і витрат. Саме цими видами здійснення міжнародного бізнесу зайнято більшість компаній світу. Також, необхідно відзначити, що експортно - імпорتنі операції не припиняються фірмами і тоді, коли вони переходять до інших більш складних форм міжнародного бізнесу. У цьому випадку вони тривають або у вигляді аналогічного бізнесу на інших ринках, або як доповнення до нових видів бізнесу [19].

Від форми реалізованого товару залежить сутність і механізм здійснення експортних операцій. Товари, що мають матеріально-речову форму, розглядають окремо від ринку послуг. Це пов'язано з тим, що при нагоді продажу на світовому ринку будуть використовуватися різні способи і механізми їх статистичного обліку.

## 1.2 Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства при експорті на зовнішній ринок

У загальному випадку під експортними операціями розуміється діяльність, пов'язана з продажем і вивозом за кордон товарів для передачі їх у власність іноземному контрагенту [19] На рис.1.2 представлені складові експорту.

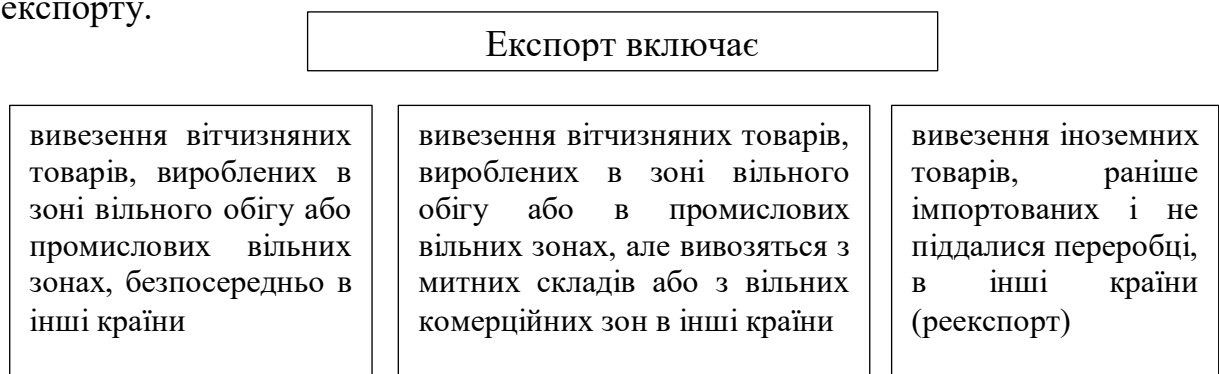


Рисунок 1.2 - Структура експорту [20]

Основні переваги експорту для підприємства, представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Основні мотиви здійснення експорту

Основні мотиви здійснення експорту	Переваги здійснення експортної діяльності
Розширення ринку збуту	Міжнародна торгівля дає можливість країнам - виробникам продавати товари на світовому ринку
Розширення обсягів збуту	При наявності у підприємства можливості виробляти продукцію або послуги в більшій кількості, ніж може бути реалізовано на ринку всередині країни, найраціональніше напрямом діяльності - це максимально використовувати виробничі можливості і просувати надлишкову продукцію на зовнішні ринки
підвищення якості продукції	Експортна діяльність дає можливість: розширити конкурентні переваги; задіяти надлишкові виробничі потужності при їх неповній завантаженні (вихід на експорт дозволяє знизити питомі витрати); збільшити прибуток за рахунок збільшення обсягу збуту продукції на експорт; економити на масштабах виробництва: розширення збуту за рахунок експорту дозволить підприємству збільшити обсяг виробництва продукції і тим самим знизити питомі витрати; використовувати податкові та фінансові вигоди, наданих підприємствам - експортерам: багато національних урядів активно займаються стимулюванням експорту товарів

При виході на зовнішній ринок експорт ділиться на прямий і непрямий. Непрямий експорт являє собою, найдешевший і найменш ризикований спосіб. Зазвичай, він використовується підприємствами, які починають виходити на міжнародний ринок. Переваги та недоліки непрямого експорту представлені в таблиці 1.6 [21].

Таблиця 1.6 Переваги і недоліки непрямого експорту

переваги	недоліки
використання досвіду і бізнес-контрактів посередника	немає безпосередніх контактів з закордонним ринком
користування інформацією про ринок, наявною у посередника	не накопичує маркетинговий досвід
користування вже наявними у посередника складами, транспортом	не напрацьовує на зарубіжних ринках позитивний імідж
експортеру не треба самому виконувати експортних функцій (отримувати експортні ліцензії, адаптування до місцевих вимогам)	часто недостатня увага до товару виробника-експортера з боку посередника
проникнення на ринки, недоступні для встановлення прямих контактів	посередник не береться за складні операції, що позбавляє експортера можливості зайняти частку ринку

При прямому експорті фірма самостійно управляє функцією експорту, тобто виробник сам продає свої товари (або послуги), незалежно кому, посереднику або кінцевому споживачеві. Прямий експорт повинен ґрунтуватися на системі міжнародних контрактів і проведенні маркетингових досліджень. Він пов'язаний з вирішенням таких питань, як



документація, транспортування продукту і розробка стратегії маркетингового комплексу. Це вимагає створення на підприємстві експортного відділу. Переваги та недоліки прямого експорту надані в таблиці 1.7 [21].

Таблиця 1.7 - Переваги і недоліки прямого експорту

переваги	недоліки
підвищення економічної ефективності експорту, тому що скорочуються технічні витрати (як мінімум на суму відрахування посереднику)	відволікання кадрових і фінансових ресурсів на організацію власної експортної діяльності
ризик зниження від можливої несумлінності посередника можливості створення позитивного іміджу компанії-експортера	розширення що раніше не знайомої роботи(вибір ринків, виконання логістичних функцій) недолік торгового досвіду в сфері МТ може привести до зростання витрат
забезпечення постійної присутності компанії-експортера на зарубіжному і локальному ринку	компанія-експортер приймає на себе всі ризики, які є наслідком змін

В сучасній літературі існує кілька підходів до визначення змісту експортної політики підприємства (таблиця 1.8) [21].

Таблиця 1.8 - Теоретичні підходи до розуміння поняття «Експортна політика підприємства»

Автор	зміст підходу
Л. В. Дидюля [22]	Заходи, націлені на максимальне нарощування конкурентоспроможного експорту товарів і послуг, диверсифікацію географічної структури експорту, освоєння нових, за умови збереження, традиційних ринків збуту, стимулювання і підтримку розвитку експорту та експортного виробництва продукції з високою доданою вартістю, високотехнологічної та наукомісткої, забезпечення сприятливих умов для доступу товарів на зовнішній ринок, розвиток експортної інфраструктури і інформаційного супроводу зовнішньої торгівлі, поліпшення параметрів платіжного балансу
І. П. Фаминский	Комплексне поняття, яке включає в себе асортиментну політику; створення нових товарів і освоєння їх виробництва; виключення з експортної програми товарів, які втратили попит; модифікацію і модернізацію товарів; питання товарного знаку, упаковки і найменування товару[23]
Б. М. Смітєнка, В. К. Поспелов, С. В. Карпова [24]	Передбачає певну схему дій, завдяки якій здійснюється управління асортиментом товарів. Відсутність такої схеми веде до нестійкості асортименту, ринковим провалів тих чи інших товарів

Цілі експортної політики підприємства:

1) знаходження найбільш сприятливого та ефективного торгового режиму у відносинах із зовнішньоекономічними партнерами, відмова інших

країн від будь-яких дискримінаційних обмежень на торгівлю з цією державою;

2) підтримка вітчизняних експортерів на зовнішніх ринках, захист їх інтересів;

3) забезпечення доступу вітчизняних підприємств до світових ринків капіталу, техніки, обладнання, інформації, різного роду ресурсів в якості експортерів і імпортерів;

4) залучення іноземного капіталу в фінансування економіки країни з найкращими для неї умовами;

5) ще більша інтеграція вітчизняної економіки в світове господарство[19].

Деякі країни здатні протистояти негативним факторам або намагатися вирішити виниклі проблеми. Для цього використовують захисні заходи або загрози їх застосування по відношенню до товарів інших держав. Наприклад, введення санкцій, як відповідь на подані бар'єри, може ефективно позначитися на захисті інтересів своїх експортерів. Існують різні види експортної політики (таблиця 1. 9) [25].

Таблиця 1.9 - Види експортної політики підприємства

Вид експортної політики	Опис експортної політики
концентрична	орієнтується на створення і виробництво нового товару, має близьку подібність з існуючим на зовнішньому ринку товаром, розрахованого на залучення нових зарубіжних покупців
горизонтальна	вводиться на зовнішній ринок новий товар даного виробника аналогічний раніше існуючому і розрахований на сформоване коло споживачів, і його виробництво ведеться з незначними технологічними змінами
конгломератна	на зовнішній ринок вводиться новий товар, ніяк не пов'язаний з існуючим товаром даного виробника, що вимагає удосконалення

Необхідно мати на увазі особливості міжнародної торгівлі на відміну від внутрішньої. Товар, орієнтований на внутрішнього споживача і має комерційний успіх в своїй країні, може бути неприйнятним на зовнішньому ринку. Відповідність вимогам вітчизняним стандартам ще не є гарантією відповідності торговим, технологічним, естетичним, екологічним нормам

зовнішнього ринку. Вибір правової форми ЗЕД залежить від економічних можливостей і потреб підприємства [26].

Здійснюючи експортну діяльність, підприємство повинно мати чіткі уявлення про цілі експорту, стратегії експортної діяльності, вимоги зовнішнього ринку, своїх можливостях і ресурсах в даний час і в перспективі, поведінці конкурентів, іншими словами, воно повинно розробляти певну експортну політику [19].

Для просування товару на зарубіжний ринок може бути використані такі стратегічні підходи:

1) стратегія інтенсивного росту - використовується підприємством, якщо в ході аналізу ринку з'ясовується, що фірма ще не повністю вичерпала можливості зростання в рамках існуючих позицій «товар / ринок».

2) інтегральна стратегія - стратегія, яка пов'язана з розширенням фірми шляхом додавання нових структур [26].

3) стратегія диверсифікації - маркетингова стратегія, яка дозволяє компанії визначити і розвинути додаткові напрямки бізнесу, що відрізняються від поточних вироблених товарів і послуг. Дана стратегія ділиться на види (таблиця 1.10) [27].

Таблиця 1.10 - Види диверсифікації

Вид диверсифікації	Опис стратегії
концентрична диверсифікація (нові продукти і ринки і на загальної технологічної базі)	базується на пошуку і використанні ув'язнених в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових товарів, продуктів, послуг, схожих на товари, продукти, послуги підприємства
горизонтальна диверсифікація (нові продукти, нова технологія на тому ж ринку)	передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, відмінної від використовуваної. важливим умовою реалізації стратегії є попередня оцінка підприємством власних можливостей у виробництві нових товарів і продуктів
Конгломератна диверсифікація (придбання виробництв чужих галузей)	полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно які пов'язані з колишньою продукцією нових товарів і продуктів, які реалізуються на ринках. ця стратегія - одна з найскладніших стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох факторів: компетентності наявного персоналу, сезонності в житті ринку, наявності необхідних фінансових коштів для впровадження інновацій, організації маркетингових досліджень, організації рекламної кампанії та інших факторів

В науковій літературі також розглядається стратегія конкуренції, яка представляє собою список дій, який здійснює компанія для отримання більш високого прибутку, ніж конкуренти. Виділяють чотири види базових конкурентних стратегій в галузі в залежності від типу ринку, які представлені в таблиці 1.11 [28].

Таблиця 1. 11 - Матриця конкурентних стратегій Майкла Портера

	Тип конкурентної переваги	
	Перевага у витратах	Перевага в продукті
широкий ринок	Лідерство у витратах	диференціація
вузький ринок	Фокус на витратах	Фокус на диференціації

1. Лідерство по витратах - успіх компанії полягає в зниженні витрат і становлення лідером за цим показником у своїй галузі. [28].

2. Стратегія диференціації полягає в забезпеченні прихильності споживачів за допомогою будь-якого унікального властивості продукції, що випускається.

3. Стратегія фокусування полягає в тому, щоб вибрати певний сегмент в галузі і націлитися виключно на нього, щоб ця певна група покупців виділила компанію на тлі конкурентів. відповідно, задача компанії виглядати привабливо саме для цього сегмента покупців [28].

Будь-яка з цих стратегій дає компанії конкурентну перевагу. При виборі однієї з базових стратегій Портера дуже важливо уявляти чого, в кінцевому рахунку, хоче домогтися компанія. Адже стратегії фокусування і диференціації можуть посприяти навіть серйозного зниження доходу (але не прибули). Все це веде до того, що при виборі стратегії діючої компанії може знадобитися повноцінна реорганізація, яка неминуче спричинить за собою звільнення [29].

### 1.3. Специфіка менеджменту ЗЕД аграрного підприємства

Питання, пов'язані з пошуком зовнішнього ринку для сучасних українських компаній настільки ж актуальні, як і складні. З одного боку, активний процес інтеграції економіки України в світову економіку в останні 20 років викликає зацікавленість в розширенні рамок географічної присутності українських виробників. В цілому ж сфера зовнішньоекономічної діяльності залишається вельми привабливою [28].

Але, з іншого боку, вихід на зарубіжні ринки для окремих компаній є досить складним процесом. Тут слід брати до уваги не тільки бажання тієї чи іншої компанії збільшити свій ринок збуту, а й готовність зарубіжних ринків приймати чи не приймати нових гравців на свою територію. Серйозним стримуючим фактором є кризовий стан вітчизняної економіки і відсутність в країні економічних реформ як необхідна умова виходу з кризи. Крім суто економічних, додаткові труднощі вітчизняним компаніям створює воєнно-політичний конфлікт з Росією.

Вихід на зовнішній ринок українські компанії пов'язують з вирішенням своїх проблем і завдань, що представлені на рисунку 1.



Рисунок 1.2 - Фактори, що формують попит на світовому ринку курятини

Слід зауважити, що світовий ринок - це не тільки європейські країни, Америка і Китай. Особливої уваги заслуговують ринки держав Азіатсько-Тихоокеанського регіону, Південної Азії та Латинської Америки. Вони не менш перспективні і швидко розвиваються. Наприклад, в останнє

десятиліття швидкі темпи зростання демонструють В'єтнам (другий показник серед азійських країн після Китаю). Крім того, інтерес можуть представляти такі країни, як Бангладеш, Індія, Пакистан, Шрі-Ланка. Незважаючи на політичні та соціально-економічні проблеми в цих країнах, число потенційних покупців в них є зростаючим. [31].

За даними зарубіжних досліджень, продуктивність праці у експортують фірм на 20% вище, ніж у фірм, орієнтованих тільки на внутрішній ринок; ймовірність банкрутства у фірм-експортерів на 9% нижче, ніж у фірм, які нехтують експортом; експортують фірми зазвичай швидше реагують на зміни ринкової кон'юнктури [31].

Ринок продукції птахівництва відрізняється від інших ринків певними основними особливостями. Він представлений товарами першої необхідності, які задовольняють, перш за все, фізіологічну потребу людей в харчуванні. Якість продукції та безпеку її споживання залежить не тільки від якості сировини і технології виробництва, але і від умов і термінів зберігання та реалізації продукції. Виробництво великих обсягів сезонної продукції і продукції, яка швидко псується, впливає на процес кооперації та інтеграції сфери виробництва, переробки та реалізації продукції скотарства.

Ринок продуктів птахівництва є особливим видом ринку. Його цілісність і єдність забезпечується тільки завдяки нерозривності процесу виробництва цих продуктів. Але канали їх надходження на ринок від виробника до споживача абсолютно різні [32].

Характер споживання продуктів харчування, в більшій мірі, пов'язаний з кліматично-географічними умовами регіону та національними традиціями населення в порівнянні з продукцією інших ринків. Обсяг споживання м'ясних продуктів обмежується фізіологічними можливостями людини, а також пов'язаний з встановленими нормативами раціонального харчування і культурою споживання суспільства. Граничні величини споживання пов'язані з фізіологічними, історичними, національними, територіальними та

кліматичними особливостями. Тому зростання доходів не впливає на збільшення попиту.

Теоретичні дослідження і практичне вивчення досвіду країн з розвинутою ринковою економікою показують, що на сільськогосподарських і продовольчих ринках попит в залежності від цін є нееластичним. Перш за все, це стосується продуктів, необхідних для мінімального забезпечення життя [31].

Попит на ринку продукції птахівництва формується під впливом демографічних, економічних, вартісних факторів, тобто він залежить від кількості населення, розподілу його доходів, якості та вартості товарів, товарного асортименту, реклами. Пропозиція залежить від природних (клімат, родючість ґрунтів, рельєф), організаційно-економічних (розвиток інфраструктури ринку, грошова і кредитно-податкова політика держави, форми організації виробництва, взаємини сільськогосподарських товаровиробників і переробних підприємств) та технологічних (догляд за тваринами, їх повноцінне годування, технологія зберігання та переробки) факторів.

Отже, для того щоб зробити правильні висновки щодо перспектив розвитку, при аналізі кон'юнктури необхідно враховувати загальний взаємозв'язок явищ в економіці, тобто вивчення будь-якого товарного ринку неможливе ізолювано, поза зв'язком із загальногосподарською кон'юнктурою, станом в інших галузях (насамперед у тих, які є споживачами даного виду продукції і постачальниками вихідних матеріалів) [29, с. 81].

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
АПГК ДНІПРОВСЬКА» ПРИ ЕКСПОРТІ ТОВАРУ НА РІЗНИХ РИНКАХ2.1 Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності АПГК  
Дніпровська»

Агропромислова група компаній «Дніпровська» (АПГК Дніпровська») - це українська компанія агропромислового сектору, яка постійно перебуває у динамічному розвитку, входить до п'ятірки найбільших виробників м'яса птиці в Україні; постійно розширює ринок збуту своєї продукції як в Україні, так і за кордоном; розвиває свою інфраструктуру, нарощує виробничі потужності та домагається збільшення обсягів виробництва.

Агропромислова група компаній «Дніпровська» - ключова компанія аграрного бізнесу України. Вертикально-інтегрована структура бізнесу об'єднує роботу підприємств Дніпропетровського і Запорізького регіонів.

На сьогоднішній день основною виробничою діяльністю підприємств компанії є:

- Птахівництво
- Рослинництво
- Переробка технічних культур.

Таблиця 2.1 - Види діяльності АПГК Дніпровська» за КВЕД [32]

код	вид
01.11	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
10.12	Виробництво м'яса свійської птиці
10.13	Виробництво м'ясних продуктів
10.41	Виробництво олії та тваринних жирів
10.91	Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
46.32	Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами



До складу Компанії входить базове підприємство ТОВ "Птахокомплекс Дніпровський", м. Нікополь, продукція якого широко відома під торговою маркою "Знатна курка".

За результатами 2019 року частка ринку продукції птахівництва складає близько 7%.

ТОВ "Племптахокомбінат Запорізький", який є складовою частиною вертикально інтегрованої структури Компанії, забезпечує повні потреби ТОВ "Птахокомплекс Дніпровський" по інкубаційному яйцю для відтворення поголів'я бройлерів.

Для забезпечення кормової бази власного комбікормового виробництва створені і працюють господарства по вирощуванню зернових культур в Токмацькому, Куйбишевському районах Запорізької області, в м. Нікополь, Дніпропетровської області [32].

Значне місце в зниженні собівартості виробництва м'яса бройлерів займає продукція ТОВ "Агропроінвест 08". Продукти переробки насіння соняшнику і сої використовуються для виготовлення комбікорму.

Структура агропромислової групи компаній «Дніпровська» представлена на рис.2.1

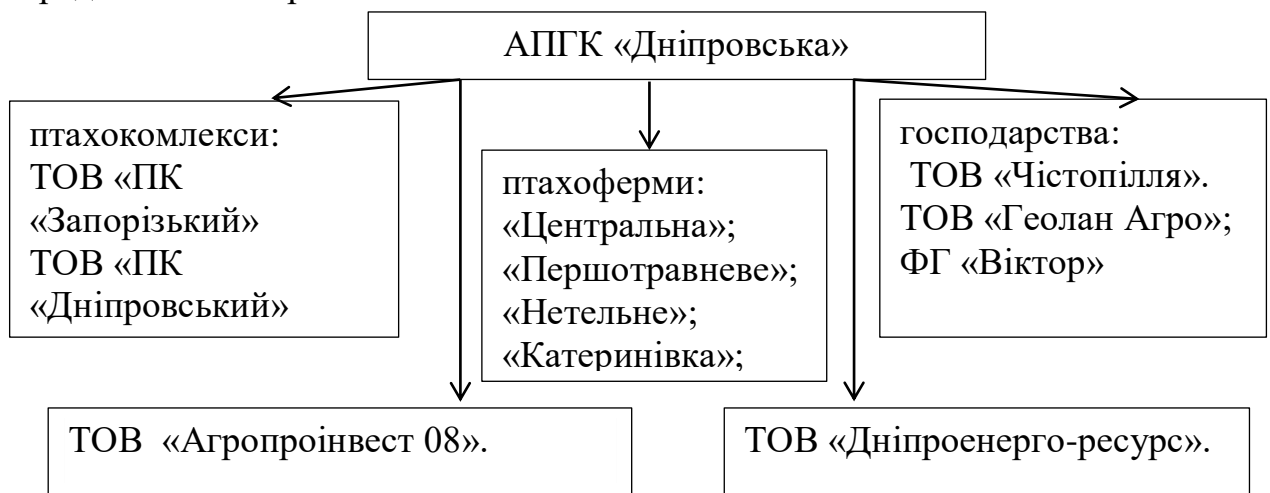


Рис. 2.1 Організаційна структура АПГК «Дніпровська»

Птахівництво в АПГК «Дніпровська» представлене 2 птахокомплексами: ТОВ «ПК «Запорізький» займається вирощуванням

батьківського поголів'я курчат бройлерів, більше ніж 55 млн. яєць та ТОВ «ПК «Дніпровський», який виробляє м'ясо курчат бройлерів та комбікорми. Середньорічне поголів'я бройлерів – більше 33 300 тис голів та п'ятьма птахофермами: «Центральна»; «Першотравневе»; «Нетельне»; «Катеринівка»; «Капулівка» [32].

Рослинництвом займаються три господарства: ТОВ «Чістопілля». ТОВ «Геолан Агро»; ФГ «Віктор», які вирощують зернові та олійні культури на 5288 га землі [32].

Виробництво олії та супутніх продуктів переробки зернових та олійних культур забезпечується ТОВ «Агропроінвест 08», а виробництво тепла за рахунок спалювання біомаси - ТОВ «Дніпроенерго-ресурс». Продукція компанії ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський» включає в себе такі торгові марки (рис.2. 2 ) [32]:



Рис. 2.2. Бренди продукції птахівництва АПГК «Дніпровська»

ТМ «Знатна курка» — національний український бренд, який широко відомий в усіх торгових мережах і на ринках України, а також на ринках країн СНД (Вірменія, Грузія, Узбекистан, Казахстан, Азербайджан, Киргизстан, Таджикистан, Молдова).

ТМ «ULAS» — бренд, який завдяки системним постачанням і високій якості на сьогоднішній день широко відомий на ринках Близького Сходу, Азії, Африки та Океанії [33].

Акціонери направляють значну кількість коштів у вдосконалення існуючих технологій та виробничих процесів. Інвестиційні програми передбачають модернізацію діючих і будівництво нових виробничих потужностей, і навіть цілих технологічних комплексів.

Прийнята до реалізації інвестиційна програма на найближчі 5-7 років передбачає використання значних обсягів інвестицій. За останні роки було реалізовано значні інвестиційні проекти: було проведено реконструкцію щодо збільшення виробничих потужностей власного маслоекстракційного заводу (м.Вільнянськ), оновлено виробничі фонди за рахунок введення в експлуатацію сучасного як вітчизняного так і імпортного обладнання з переробки олійних культур; було введено в експлуатацію власну ТЕС з виробництва тепла на біомасі (пташиного посліду), яка сприяла вирішенню проблем з відходами виробництва та поліпшенню екологічної ситуації в Запорізькому регіоні; закінчується проведення реконструкції діючого і добудовується новий цех по забою та переробки м'яса птиці; ведеться будівництво нових майданчиків з вирощування птиці та ін. В стратегічних планах розвитку АПК «Дніпровська» передбачено реконструкцію Племпахокомбінату «Запорізький» та оновлення парку високотехнологічної сільськогосподарської техніки [32].

На першому місці стоїть якість продукції, задоволеність персоналу, формування лояльності споживачів за рахунок задоволення їх вимог та потреб до продукції компанії [32].

Разом з розширенням та модернізацією власного виробництва створюються нові робочі місця, посилюється інфраструктура, збільшується частка благодійності та рівень соціальної скерованості Компанії у регіоні.

Враховуючи тенденції внутрішнього ринку України, відтік спеціалістів на тимчасові заробітки, відчувається дефіцит кваліфікованого персоналу та складнощі у пошуку та підборі персоналу.

Пошук та підбір персоналу організовано у різних напрямках: це не лише залучення досвідчених професіоналів зі свого регіону та інших областей України, а й залучення молодих спеціалістів (випускників ВИШів, участь у ярмарках вакансій інше). Особлива увага приділяється підготовці внутрішнього кадрового резерву (впроваджена програма

наставництва, проводиться робота у колективі з навчання та підвищення кваліфікації уже працюючих фахівців) [32].

Як одним з інструментів залучення та закріплення спеціалістів на місцях компанією використовується достатньо високий рівень оплати праці, виплата справедливої «чистої» заробітної платні, а протягом останніх років - надання працівникам житла. Тільки у 2018 році було закуплено 12 квартир для співробітників підприємств компанії, впорядковані кімнати у гуртожитку, організовано безоплатне харчування на виробничих майданчиках, до діючого компенсаційного пакету включено забезпечення корпоративним мобільним зв'язком. Функціонує своя база відпочинку на березі Азовського моря та ін. [32].

Окрім цього компанія розвиває, навчає персонал за кошти компанії, в тому числі - ознайомлення зі світовими технологіями: тренінги, семінари, конференції, виставки як в Україні, так і за її межами. 5 філій Товариства з обмеженою відповідальністю "Птахокомплекс «Дніпровський»: київська, харківська, запорізька, дніпропетровська, одеська.

Аналіз фінансових результатів АПГК «Дніпровська» дозволив зробити висновок, що позитивною є тенденція зменшення чистого збитку у 2017-2019 рр. й перехід підприємства на чисті прибутки. Водночас компанія у порівнянні з 2017 роком має у 2018 році покращення серед аналізованих показників.

Таблиця 2.2 - Аналіз фінансових результатів АПГК «Дніпровська» за 2017-2019 рр., млн дол США

Показник /Роки	2017	2018	2018	Відхилення, %
Виручка	55,6	57,8	63,2	9,34
Валовий прибуток	39,6	42,0	45,7	8,8
Чистий прибуток (збитки)	16,0	15,8	17,5	10,7

Зростання виручки у 2019 році на 10,26,% у порівнянні з аналогічним показником минулого року характеризує АПГК «Дніпровська» як компанію, що розвивається. Покращення даного показника відбулося за рахунок збільшення виробництва м'яса птиці, зерна, рослинних олій, готової м'ясної продукції та напівфабрикатів.

Проведена оцінка фінансового стану АПГК «Дніпровська» у 2017-2019 рр. виявила як позитивну, так і негативну тенденцію динаміку коефіцієнтів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз фінансового стану АПГК «Дніпровська» за 2017-2019 рр.

Показник	Норматив	2017	2018	2019
Оцінка ліквідності				
К покриття	>1	0,71	0,53	0,62
К швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,71	0,48	0,56
К абсолютної ліквідності	>0, збільш.	0,04	0,03	0,05
Оцінка фінансової стійкості				
К фінансової автономії	>0,5	0,13	0,16	0,39
К фінансування	0,67-1,5	0,13	0,13	0,27
К забезпечення власними ОЗ	>0,1	0,35	0,34	0,31
Оцінка ділової активності				
К оборотності активів	Збільшення	0,32	0,28	0,27
К обор. кредиторської заборгованості	Збільшення	0,41	1,01	0,63
К обор. дебіторської заборгованості	Збільшення	0,73	0,78	0,98
К оборотності матеріальних запасів	Збільшення	6,31	2,58	4,57
К оборотності ОЗ	Збільшення	0,70	0,28	0,91
К оборотності ВК	Збільшення	1,18	1,17	1,17

Аналіз коефіцієнту покриття показує, що протягом аналізованого періоду часу АПГК «Дніпровська» не може вчасно відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. Даний коефіцієнт у 2018 році становив 0,62, тобто на підприємстві є 62 копійок на кожен гривню поточних зобов'язань. Це обумовлює зниження довіри до компанії, тому кредити дорожчають. У випадку появи системності в погіршенні показників ліквідності АПГК «Дніпровська» може бути оголошена банкрутом.

У 2019 році на кожен гривню поточних зобов'язань АПГК «Дніпровська» припадає 56 копійки високоліквідних оборотних активів. АПГК «Дніпровська» варто зосередитись на зменшенні суми поточних активів та збільшенні високоліквідних активів.

Розрахований коефіцієнт абсолютної ліквідності АПГК «Дніпровська», свідчить про те, що за весь аналізований період компанія мала можливість погасити свої зобов'язання. Розрахований коефіцієнт фінансової автономії свідчить про те, що АПГК «Дніпровська» у 2019 році могла самостійно профінансувати 39% своїх активів. За аналізований період АПГК «Дніпровська» продемонструвало незначне зменшення рівня ризиків і та незначне зростання стійкості компанії.

Розрахований коефіцієнтом фінансування АПГК «Дніпровська» за останні три роки хоча й зріз вдвічі, але все ще залишається нижче нормативного, що дозволяє зробити висновок про недостатнє використання потенціалу компанії та підтверджує зростання фінансової нестабільності підприємства. У 2019 році коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами склав 0,31.

За весь аналізований період, коефіцієнт фінансової автономії АПГК «Дніпровська» був менше нормативного, що дозволяє зробити висновок, що підприємство залишилось фінансово залежним від зовнішніх кредиторів.

Оскільки у 2019 році оборотність кредиторської заборгованості АПГК «Дніпровська» склала 0,63, а дебіторської - 0,98, то керівництву підприємства необхідно провести ряд заходів з метою продовження тенденції

повернення дебіторської заборгованості. За 2017 -2019 роки простежується зростання дебіторської заборгованості, а кредиторської - зниження, що свідчить про зростання неплатоспроможності покупців компанії.

Для покращення свого фінансового становища керівництву АПГК «Дніпровська» доцільно скористатися додатковими джерелами фінансування. За 2017-2019 роки показник оборотності дебіторської заборгованості АПГК «Дніпровська» збільшився, тому можна зробити висновок, що обсяги збуту курятини зростають. АПГК «Дніпровська» має можливість фінансувати свою діяльність, оскільки коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за 2017-2019 роки зменшився, оскільки підприємству довіряють, як постачальники, так і підрядники.

У 2019 році оборотність запасів склала 4,57 обороти. оборотність власного капіталу АПГК «Дніпровська» за за 2017-2019 роки не змінювався.

З метою покращення даного показника АПГК «Дніпровська» слід збільшувати обсяг збуту своєї продукції.

Підводячи підсумок, варто відзначити, що АПГК «Дніпровська» залишається інвестиційно привабливим підприємством, яке є конкурентоспроможним і на внутрішньому і на зовнішньому ринку. Про це свідчить кредит Європейського банку реконструкції і розвитку агропромисловій групі "Дніпровська" на EUR20 млн (два транші по EUR10 млн) на реконструкцію і розширення забійного цеху. Загальна вартість проекту - EUR33,8 млн, з них EUR23,8 млн буде інвестовано в 2019-2020 рр., Ще EUR10 млн - в 2020-2021 рр. Даний проект дозволить компанії отримати необхідні сертифікати для виходу на ринок ЄС.

## 2.2 Діагностика конкурентного середовища на ринку птиці

Стабільний і надійний розвиток продовольчого ринку, зокрема ринку м'яса та м'ясної продукції є одним із важливих факторів зростання економіки аграрного сектора. Гарантований доступ населення до м'ясної продукції в необхідній кількості, якості та асортименті повинен забезпечити ефективний ринок м'яса та м'ясної продукції, який формує, як і будь-який інший ринок, між виробниками продукції та споживачами на основі попиту, пропозиції, ціни та механізмів ринкової конкуренції.

За останні роки попит населення країни на м'ясо та м'ясну продукцію скоротився у 1,5 раза, а по регіонах від 1,3 до 2,6 раза. Основною причиною є скорочення обсягів виробництва з 4357,8 тис. тонн (в забійній вазі) у 1990 році до 2323,6 тис. тонн у 2016 році; значне підвищення роздрібних цін на всі види продуктів; низькі доходи переважної частини населення, його соціальна диференціація. Більше четверті населення країни на даний час мають грошові доходи нижче прожиткового мінімуму [34].

Зменшення обсягів виробництва м'яса призвело до скорочення обсягів виробництва основних видів м'ясних продуктів, .

Таблиця 2. 4 - Світове виробництво м'яса птиці

	2000	2010	2016
Усього м'яса птиці, тис. тонн	54266,5	63248,9	69835,5
Кури, %	85,3	85,5	84,4
Качки, %	3,7	4,1	5,0
Гуси, %	2,7	2,9	3,1
Індики, %	8,3	7,5	7,4
Голуби та інша птиця	0,0	0,0	0,1

Однією із складових формування пропозиції м'ясного ринку є виробництво м'яса птиці. Птахівництво вирізняється надзвичайно високою динамічністю розвитку і є поза конкуренцією щодо затрат кормів та праці на



одиницю продукції. Комерційну цінність головним чином становлять кури, індики, качки чи гуси. Найбільшого поширення у світі серед свійських птахів набули кури, питома вага їх м'яса вже більше 20 років перевищує 85% загального виробництва м'яса птиці (табл. 2.4) [34].

Основними виробниками м'яса птиці в світі нині є США, Китай, ЄС та Бразилія, які виробляють понад 51% світового обсягу м'яса птиці. У 1980 році в світі виробництво м'яса птиці складало лише 19% від загального ринку м'яса усіх видів тварин. Даний показник збільшився до 23% у 1990 році і досяг 29,5% у 2016 році. Отже м'ясо птиці перевершило показники споживання яловичини та свинини і вийшло на перше місце [34].

Проведений аналіз динаміки поголів'я птиці у світі засвідчує, що у 2016 році поголів'я склало 19024,5 млн. голів, що на 13% більше до поголів'я 2000 року та 59,2 – 1990 року. Найбільша частка поголів'я птиці у 2016 році налічується в Китаї (29,7% світового поголів'я, або 6085 млн. голів), США – 12,3%, або 2354,9 млн. голів, Франції – 1,4%, або 251 млн. голів та Росії – 1,7%, або 294 млн. голів.

Однією з характерних тенденцій розвитку птахівництва за останнє десятиріччя є переміщення обсягів виробництва продукції із господарств населення до сільськогосподарських підприємств, що супроводжується посиленням процесу спеціалізації виробництва, підвищенням рівня механізації і автоматизації технологічних процесів, покращення епізодичного благополуччя птахо господарств, а отже і посилення конкурентоспроможності продукції птахівництва [35].

Слід врахувати і те, що до 84% виробленої у господарствах населення продукції використовується їх власниками для споживання і лише 16% – на реалізацію. Тому дана категорія господарств, що утримують у своєму подвір'ї незначну кількість птиці не спроможні вирішувати проблему насичення продовольчого ринку України продукцією птахівництва.





Понад дві третини живої ваги усіх сільськогосподарських тварин в Україні займає птиця. Близько 30% виробленого м'яса птиці експортується.

Майже весь експорт — це курятина. Разом з тим, не відстає внутрішнє споживання. Частка м'яса птиці у споживанні всього м'яса в країні перевищила 47% - вперше за всю історію. За глобальними прогнозами курятина у короткостроковій перспективі стане найбільш споживаним у світі видом м'яса, оскільки у птахівництва цикл виробництва більш швидкий, у порівнянні з виробництвом інших видів м'яса. А попит на споживання м'яса, незважаючи на веганські тренди та замітники тваринницької продукції, усе рівно постійно зростатиме зі зростанням населення у світі». Українським вітчизняному птахівництву необхідно розвивати виробництво нішевої продукції - м'яса індички, гусей і качок, на яке у середньостроковій перспективі попит буде зростати [34].

За даними інформгентства Meat-Inform та Держкомстату України основні зміни на ринку птиці України у 2019 році відзначено:

1. За даними таблиці 2.5 можна зробити висновок, що поголів'я птиці у промислових підприємствах зросло на 8,8% (128,8 млн голів у 2019 проти 118,45 млн голів у 2018), та зменшилось у господарствах населення на 0,8% (103,35 млн голів у 2019 проти 104,18 млн голів у 2018) [34].





Таблиця 2.5 - Поголів'я птиці за 2018 – 2019 рр., млн. голів

	Рік	Поголів'я, млн голів	%
Промислові підприємства	2019	 104,18	8,8% <sup>↑</sup>
	2018	 103,35	
Господарство населення	2019	 118,45	- 0,8%
	2018	 128,8	

2. Як видно з даних таблиці 2.6 споживання м'яса птиці українцями протягом 2019 року зросло на 4% більше — і склало 24,6 кг на душу населення проти 23,7 кг — у 2018 році, а виробництво м'яса птиці за 2019 рік зросло приблизно на 9% - з 1,3 до 1,4 млн т. [34].





Таблиця 2.6 - Виробництво і споживання м'яса птиці в 2018 – 2019 рр.

[34]

	Рік	Кількість	%
Виробництво (млн т)	2019	 23,7	9%↑
	2018	 24,6	
Споживання (кг на душу населення)	2019	 1,3	4%↑
	2018	 1,4	

Ціна на курятину зросла. Так, у листопаді 2019 року вартість кілограма курячого філе у середньому склала 104,3 грн./кг проти 103,6 грн. у 2018 році. Ті, виробники, які спромоглися продати в 2019 році продати значні обсяги продукції, отримали прибуток, оскільки ціни зросли в порівнянні з 2018 роком, а корми, як основний елемент собівартості, здешевіли. За оцінкою Державного комітету статистики, як свідчать дані таблиці 2. 7, роздрібні ціни на курячі тушки в 2019 році в Україні зросли на 4% в порівнянні з 2018 роком, тоді як індекс FAO світових цін на це м'ясо зріс на 7%. На світовому ринку м'яса ціни на курятину зросли найменше в порівнянні з іншими видами м'яса через суттєве зростання обсягів виробництва та посилення конкуренції [34].

Таблиця 2.7 - Ціна на курятину в 2018 – 2019 рр., грн/кг [34]

	Рік	Вартість (грн/кг)	%
Куряче філе	2019		7%↑
	2018		
Тушка	2019		4%↑
	2018		

4. Виходячи з даних таблиці 2.8 мона зробити висновок, що у 2019 році Україна експортувала на 23,3% більше м'яса птиці, ніж в 2018 році. В натуральному обсязі - 408 тис. т. Найбільше імпортували - Нідерланди,

Словаччина, Саудівська Аравія. Імпорт теж трохи зріс — із 133 до 136 тис. т., найбільше Україна імпортувала тушку курятини в Польщі, Німеччині та Угорщині.

Таблиця 2.8 - Експорт й імпорт м'яса птиці (2018 – 2019 рр.)

	Рік	Кількість (тис. т)	%
Експорт (Топ 3 покупці – Нідерланди, Словаччина, Саудівська Аравія)	2019	133	23,3%↑
	2018	136	
Тушка (Топ 3 продавці – Польща, Німеччина та Угорщина)	2019	331	2,3% ↑
	2018	408	

5. Виходячи з даних, представлених на рис.2.3 основними гравцями вітчизняного ринку пояса птиці є компанія «МХП» (ТМ «Наша Ряба», «Башинський», яка володіє 45,5% ринку. Група «Агромарс» - 13,53 % ринку. АПГК «Дніпровська» залишається третьою і володіє 6,43% вітчизняного ринку м'яса птиці.

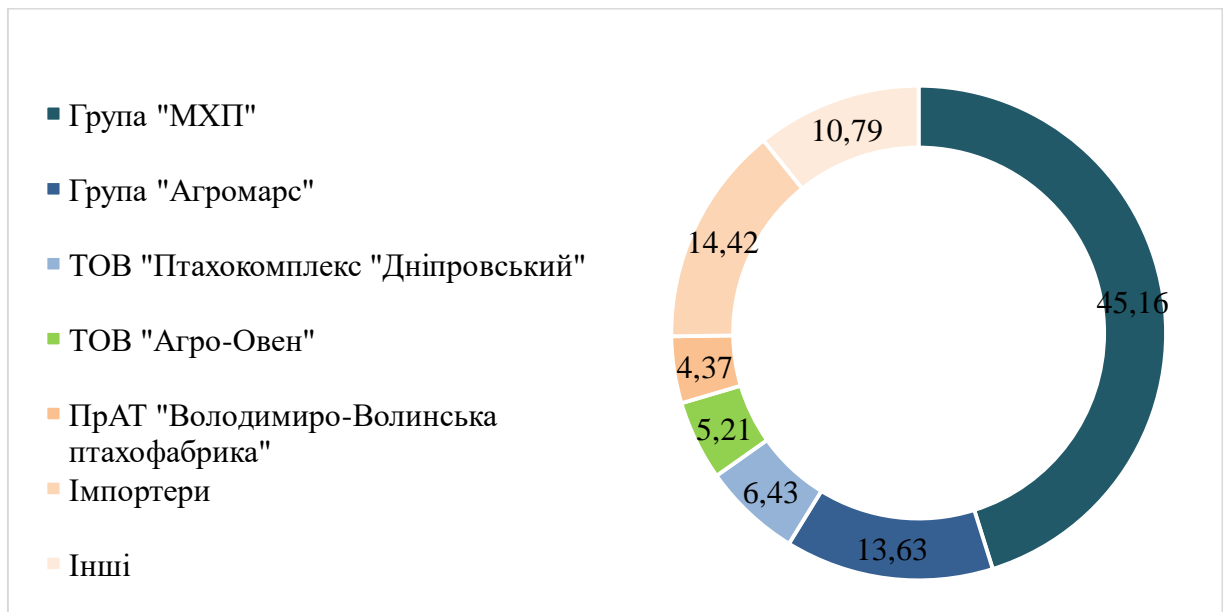


Рисунок 2.3 - Основні гравці на ринку птиці, %

За інформацією АМКУ та даних компанії Agravery у 2020 році частка ринку компанії «МХП» зрости до 47% за рахунок нарощування виробництва на Вінницькій птахофабриці.

До того ж, Антимонопольний комітет порушив у 2018 році кілька справ проти агрохолдингу «МХП», а у звіті від 22 листопада зазначив, що компанія має структурні ознаки монопольного становища. «МХП» не забарився з відповіддю, і зазначив, що значна частка на ринку ще не означає ринкової влади, а є результатом конкурентних зусиль виробника [35].

У лютому 2019 року агрохолдинг «МХП» завершив операцію з придбання більше 90% акцій словенської компанії Perutnina Ptuj, яка у свою чергу володіє потужностями з вирощування бройлерів у Словенії, Хорватії, Сербії, Боснії та Герцеговині. На другому місці за часткою ринку — ТОВ «Комплекс Агромарс» (ТМ «Гаврилівські курчата»), на третьому — ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський» [35].

### 2.3 Аналіз умов експорту курятини в Європейський союз та країни Близького Сходу

Бренд «Ulas» АПГК «Дніпровська» реалізує м'ясо птиці у відповідності до вимог споживачів мусульманських держав щодо калібрування продукції та сертифікована у відповідності до вимог Халяль. Це сприяло розширенню напрямків експортних поставок до країн Перської затоки. Єгипет увійшов до переліку держав, до яких здійснюється експорт продукції птахівництва.

Єгипет являється воротами до ринку країн Африки з чисельністю населення більше ніж 80 млн. Він є членом COMESA – це економічна організація, яка нараховує 19 африканських країн. Єгипет розташований на межі африканського і азійського світів, тому може стати стратегічним майданчиком для поширення продукції птахівництва АПГК «Дніпровська» в країни Африки і Азії [36].

Виконання вимог державних ветеринарних і сертифікаційних служб республіки Єгипет автоматично дозволяє вийти на ринки ряду інших

африканського континенту, які є членами COMESA - Лівії, Судану, Уганди, Замбії, Кенії, Ефіопії і інших.

Обов'язковою умовою постачання до Єгипту є дотримання вимог технології забою птиці за ритуалом Халяль, що вже впроваджений на виробничих комплексах птахівництва АПК «Дніпровська» в союзі з «АЛЬРАІД» і отримано сертифікат відповідності СТ № 000724 від Центру досліджень та сертифікації Халяль. Організація експортних поставок до Єгипту передбачає присутність інспекторів єгипетської ветеринарної служби в процесі виробництва партії товару, що є додатковим контролюючим фактором і гарантією високої якості продукції, виробленої на потужностях ТОВ «Птахокомплекс». [36].

АПК Дніпровська є конкурентоспроможною міжнародному ринку серед виробників м'яса птиці, складаючи успішну конкуренцію світовим лідерам.

Орієнтованим на експорт птахівничим підприємствам для обґрунтованого прогнозування ринкової ситуації і зниження ризику варто звернути увагу на ряд обставин. За даними аналітичних досліджень ринку м'яса птиці, очолюють список світових лідерів з виробництва Сполучені штати Америки, під контролем яких залишається п'ята частина всього виробництва у світі [37].

Наступні у рейтингу – Бразилія, Китай, а потім йдуть країни ЄС. При цьому Бразилія, США і ЄС виступають найбільшими світовими експортерами м'яса птиці, а ЄС контролює 11% світового експорту. Частка України у світовому експорті постійно зростає, сьогодні вона сягає уже 1,5%. Отже, Україна виступає конкурентом Євросоюзу, тому не може розраховувати на вільний вхід на європейські ринки, про що свідчать введені квоти і суворий контроль якості [38].

В угоді про асоціацію квоти на продаж м'яса птиці із України в ЄС встановлені на рівні – 16–20 тис. т, це 10% від всього обсягу експортованого м'яса птиці України.

Ввізне мито поза межами квоти на тушки птиці знаходиться в межах від 29,9 до 32,5 євро на 100 кг живої ваги, а на грудинку та частини близько 60,2 євро. Ставки ввізного мита за межами квоти обумовлюються збільшення витрат експортерів та знижують їх конкурентоспроможності на ринку ЄС [37].

Є ряд країн, які імпортують значні об'єми курятини без довготривалої сертифікації. Вітчизняне м'ясо птиці купують Ірак (30%), Єгипет, Саудівська Аравія, Йорданія, також почалися поставки до Ірану та Індії. Зовнішня торгівля з цими країнами сприятиме значному розширенню обсягів експорту [38].

Європейським країнам, які, з одного боку, зацікавленими у розвитку економічних зв'язків з Україною, буде вигідно купувати м'ясо птиці тільки тоді, коли ціни на вітчизняну продукцію птахівництва будуть нижчими, ніж на ринку ЄС. За цих умов Україна має забезпечити собі конкурентні переваги за рахунок наявної доступної та стабільної кормової бази для розвитку птахівництва, розташувати підприємства недалеко від кордону з ЄС. Так, як це зробив один з птахо комплексів агропромислової групи «Пан Курчак» у Волинській області, яке входить до списку експортерів м'яса птиці в Європейський Союз. Цей птахівничий комплекс має конкурентні переваги в організації постачання в ЄС, оскільки забійні потужності розташувати в 15 км від українсько-польського кордону, що забезпечує ефективний процес логістики для майбутніх покупців з ЄС. Таке розташування сприяє постачанню як замороженого, так і охолодженого м'яса птиці [38].

З точки зору екологічної безпеки Європейського союзу може зацікавити розташування великих птахокомплексів на території України, тому що саме м'ясне птахівництво потребує дотримання умов екологічної безпеки виробництва для забезпечення утилізації виробничих відходів, посліду. Окрім цього інтереси європейських фермерів захищені з боку ЄС. Саме це обумовлює проблеми виходу українських виробників м'яса птиці

ринок Європейського союзу. Для подолання вищезначених проблем вітчизняним виробникам курятини та адаптації виробництва до вимог ринку ЄС необхідно зосередитись на забезпеченні задоволення вимог щодо якості продукції м'ясного птахівництва та закріпленні отриманих результатів зростання обсягів експорту.

Тому звернемо увагу на директиви Євросоюзу щодо контролю якості м'яса птиці. У країнах ЄС контроль за якістю базується на системі директив, які постійно оновлюються. Товари, що ввозяться на митну територію ЄС, мають відповідати санітарним і фітосанітарним вимогам ЄС щодо захисту здоров'я людей і тварин. Ці вимоги класифікуються щодо безпечності харчових продуктів та кормів, здоров'я рослин і громадського здоров'я. На засіданні постійного комітету з питань харчування і здоров'я тварин (SCOFCAH) Європейської Комісії у грудні 2012 року України була включена до країн, оскільки виробниками м'яса птиці були виконані відповідні вимоги країн ЄС і отримали дозвіл на постачання на ринок ЄС свійську птицю, м'ясо диких птиць, яєць і яєчних продуктів [38].

Для ефективної організації експорту м'яса птиці на європейський ринок потрібна злагоджена співпраця підприємств птахопродуктового підкомплексу з Міністерством аграрної політики та продовольства України, Державною ветеринарною та фітосанітарною службою України, експертами у питаннях аграрних ринків і зовнішньої торгівлі продовольчими товарами. Зареєстровані експортери до ЄС: курятина – 4 підприємства; яйця курячі та продукти з них – 2 підприємства. Дозволи отримали агрохолдинги «Миронівський хлібопродукт» та «Агромарс» та виробники яєць: «Avangardco» і «Ovostar Union» [38].

Українські підприємства, які займаються птахівництвом, отримали право на експорт своєї продукції на європейський ринок. Цьому передували ряд заходів: підприємства реалізували цілий комплекс необхідних технологічних новацій, що забезпечили випуск продукції певних стандартів, пройшли відповідний аудит. Серйозну роботу провела також вітчизняна



ветеринарна служба, яка підтвердила свою здатність контролювати процес виробництва.

Українські підприємства птахівництва будуть експортувати власну продукцію, супроводжувану документами українських контролюючих органів з підтвердженням якості цієї продукції і гарантією її відповідності європейським вимогам. Підприємства-експортери м'яса птиці та продукції птахівництва до ЄС, а також потенційні експортери до ЄС перевіряються Державною ветеринарною фітологічною службою за переліком критеріїв, які ухвалені інспекторами офісу ветеринарії та харчових продуктів Генерального директорату САНКО [38].

На сайті Державної ветеринарної та фітосанітарної служби України у вільному доступі подано перелік питань для перевірки господарств з вирощування курчат-бройлерів, їх забою та виробництву м'ясної продукції щодо відповідності ветеринарно-санітарним вимогам (експорт до країн ЄС), які містять 21 пункт – від документації, технологічних процесів до переробки, маркування і пакування. Ця інформація обґрунтована нормативно-правовими актами. Її доступність дає можливість підприємствам своєчасно і повно підготуватися до відповідної перевірки і проходження контролю. Передові птахівничі підприємства України вже провели значну роботу щодо проходження відповідної процедури оцінювання відповідності та одержання дозволів на реалізацію м'яса птиці та м'ясних продуктів у країнах ЄС, проте на перепоні стають суто економічні питання пошуку відповідної збутової ніші на цьому насиченому та вимогливому ринку [37].

Основною перепорою є також довгогріве проходження контролю якості – до 4 років. Укладення угоди про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС сприяло зміні системи квотування на безмитну торгівлю ситуація для вітчизняних птахівників, яка обумовила тенденцію збільшення маржі українських птахівничих компаній.

Україна за Договором про зону вільної торгівлі щорічно буде мати можливість на постачання до європейських країн близько 20 тис. т м'яса

охолодженої курки та 20 тис. т м'яса замороженої птиці, а також по 3 тис. т яєць і яєчних продуктів. За цінами 2019 року м'яса птиці без мита було ввезено на суму 50 млн., яєць і яєчних продуктів – 20 млн. [38].

Кабінет Міністрів України на своєму сайті [39] наводить детальний перелік тарифних квот та ставок увізного мита в межах квот та поза межами квот. На курятину квота складає від 16 000 до 20 000 тонн і додатково 20 000 тонн. Підприємства, які утримують птицю або займаються виробництвом продукції птахівництва, повинні вести окремий облік:

- складу і походження кормів, якими годують птицю;
- ветеринарних препаратів або процедур, які призначаються для птиці; дат проведення і періодів, коли ці заходи не проводились;
- розповсюдження хвороб, які можуть впливати на рівень безпеки харчових продуктів птахівництва;
- результатів будь-яких відповідних аналізів, які були проведені щодо проб, які були взяті від птиці з діагностичними цілями і які мають важливе значення для збереження здоров'я людей;
- будь-яких відповідних звітів перевірок, які проводились щодо птиці або птахівничої продукції [3].

Водночас вихід на європейські ринки відкриває ряд перспектив для розвитку птахівничих підприємств.

До позитивних характеристик європейської інтеграції птахівничих підприємств слід віднести такі. Європейський ринок є перенасиченим, тому вимагає підвищення рівня конкурентоспроможності м'ясної продукції і самих підприємств, що позитивно впливатиме на якість і ціну м'яса птиці.

Визнання української продукції на європейському ринку підвищує престиж українських товаровиробників через включення нашої країни до списку країн-експортерів продукції птахівництва на європейський ринок, тв. присутність на цивілізованому конкурентному ринку. Кращі виробники включені до переліку перевірених закладів щодо відповідності європейським

стандартам якості продукції та отримують спрощену процедуру виходу вітчизняної продукції птахівництва на інші ринки.

Домовленості відносно вільної торгівлі передбачають проведення Україною низки реформ насамперед у сфері технічного регулювання, санітарних та фітосанітарних заходів, підвищення стандартів якості та безпеки продукції. На офіційному веб-сайті Міністерства економічного розвитку і торгівлі України акцентовано увагу на тому, що зона вільної торгівлі з ЄС не означає автоматичне збільшення експорту та поживлення торгівлі [40].

Вільна торгівля з ЄС – це можливість для птахівничих підприємств:

- виходу на один з найбільших, найпотужніших та найбільш захищених ринків світу;
- вільної конкуренції на рівних умовах щодо нарощування обсягів експорту до одного з найважливіших торговельних партнерів України;
- збільшення кола потенційних споживачів української продукції;
- пошуку нових партнерів та диверсифікації своїх експортних потоків з метою мінімізації ризиків у разі неможливості доступу на ринки певних країн СНД;
- спрощення процесів залучення технологічних та інноваційних рішень, що реалізуються у країнах ЄС;
- зменшення нетарифних обмежень у торгівлі сільськогосподарською продукцією у рамках співробітництва, у сфері санітарних та фітосанітарних заходів;
- покращення доступу до якісної імпортової техніки, насіння, засобів захисту рослин тощо; – збереження суверенітету у визначенні та здійсненні зовнішньоекономічної політики [41].

Ці переваги інтеграції м'ясного птахівництва до Європейського Союзу, на нашу думку, переважають складні вимоги і обмеження та створюють додаткові стимули розвитку і удосконалення виробництва. Практична реалізація потенціалу птахівничих підприємств залежить від узгодженої

діяльності виробників продукції, Державної ветеринарної та фітосанітарної служби та відповідних міністерств України.

Як наслідок, постачання вітчизняної продукції до країн Євросоюзу повинно забезпечувати вітчизняним експортерам збільшення прибутків. Висновки. М'ясне птахівництво в Україні – це високоефективне виробництво продукції, яке відповідає вимогам міжнародних стандартів, конкурентоспроможне за ціною і якістю, і розширює свою присутність на зовнішніх ринках.

М'ясною птахівничою продукцією товаровиробники забезпечують внутрішній попит і експортують значні обсяги до держав-членів СНД, а також до Іраку, Йорданії, Лівії та інших країн. Найбільші виробники випускають необхідні для експорту до країн ЄС обсяги та отримали відповідні дозволи від компетентних органів цього об'єднання. Водночас постачання на європейський ринок м'яса птиці та м'ясних продуктів потребує тривалих перевірок і виконанням процедур, які визначені ветеринарно-санітарним законодавством ЄС [41].

Найбільші спеціалізовані підприємства постачають м'яса птиці на ринок ЄС в межах квоти, проте обсяги поставок незначні. Розширення європейського ринку потребує злагодженої діяльності птахівничих підприємств та державних органів України.

Продукція вітчизняного птахівництва повинна відповідати вимогам якості і сучасним вимогам безпечності, нормованим чинними регламентами та директивами ЄС. Діяльність Міністерства аграрної політики та продовольства, Державної ветеринарної та фітосанітарної служби України повинна сприяти отриманню вітчизняними виробниками необхідних дозволів на експорт м'яса та м'ясопродуктів до країн ЄС [41].

У той час як MENA надає багато можливостей для експорту українських м'ясних продуктів, але варто відмітити ряд проблем, що представлені на рис. 2.4. високу конкуренцію з боку інших глобальних трейдерів.

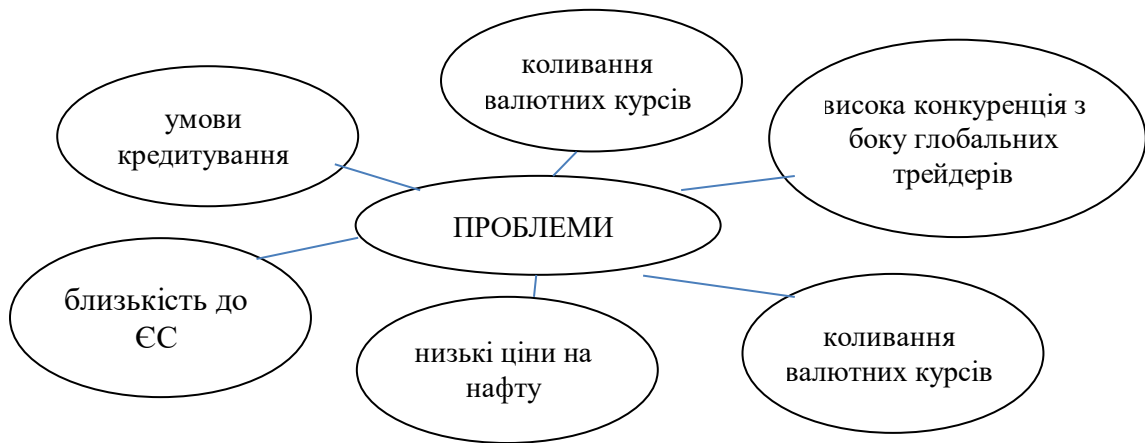


Рисунок 2.4 - Проблеми вітчизняних компаній-експортерів на ринку курятини регіону MENA [41]

Для досягнення успіху на ринку, АПГК «Дніпровська» повинна намагатися задовольнити унікальні потреби споживачів за рахунок розвитку партнерських взаємовідносин з провідними світовим експертами та розвитку інфраструктури, яка сприятиме зростанню експансії поставок якісних продуктів на ринку Близького сходу. Постачальники вкладають все більше часу і зусиль в конкурентну боротьбу в цьому регіоні. Прямий контакт з покупцями і кінцевими споживачами та розвиток міцних, довгострокових відносин є ключем до збільшення обсягу і вартості українських м'ясних продуктів, які експортуються на ринки країн MENA.

У минулому році Близький Схід зіштовхнувся з істотними економічними та політичними потрясіннями, що не могло не позначитися на ритейлі. Незважаючи на рекордне падіння цін на нафту, зростання роздрібних продажів, як і очікувалося, продовжується. Слід відзначити надзвичайно високу інтенсифікацію та покриття торгових площ, при цьому декілька великих проектів знаходяться в стадії реалізації в Катарі, ОАЕ та Омані. При цьому Кувейт непропорційно знизив темпи нарощування оборотів галузі в першу чергу через його високу залежність від нафти і відносну відсутність диверсифікації [41].

Тенденція регіональної експансії з боку місцевих чемпіонів триває: Majid Al Futtaim (MAF), Landmark Group і Panda будують роздрібні мережі по всьому регіону і активно нарощують свою присутність. Крім того, на Близькому Сході продовжують процвітати і міжнародні бренди, такі як Masy's (в ОАЕ) і Харві Ніколс (в Катарі), що не заважає розширенню вже існуючих підприємств роздрібною торгівлі. вплив онлайн-ресурсів та соціальних медіа на прийняття рішення про покупку [41].

За даними UkraineFood.org з посиланням на Meat-Inform Саудівська Аравія та Об'єднані Арабські Емірати за останні півроку значно скоротили обсяги імпорту м'яса птиці з Бразилії, а це МОЖЕ сприяти частковому заміщенню бразильської курятина вітчизняною [42].

Відповідно до даних Бразильської асоціації виробників м'яса (АВРА), минулого місяця до арабських країн відправили 97 950 тонн бразильської птиці, що на 3,5% менше за показники січня 2019 року. У річному обсязі Саудівська Аравія зменшила закупівлі на 9% – до 35,15 тис тонн. А Об'єднані Арабські Емірати скоротили обсяги імпорту м'яса птиці з Бразилії на 18% – до 21 100 тонн [41].

Нагадаємо, що в листопаді 2019 року Саудівська Аравія ввела тимчасову заборону на імпорт птиці з України. Проте в січні торгівлю було відновлено. Тож українська курятина може частково замінити бразильську на ринках країн Близького Сходу.

Водночас попит на птицю з Бразилії на світовому ринку навпаки збільшився на 15%, порівнюючи з показниками січня минулого року. У цілому, Бразилія за місяць експортувала 323, 8 тис тонн м'яса птиці на суму 529,1 млн доларів. Це на 16,5% більше за показники січня 2019 року [42].

**РОЗДІЛ 3**  
**НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ**  
**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**3.1 Вдосконалення експортної стратегії АПК «Дніпровська» на ринках країн Перської затоки**

Визначення напрямку розвитку АПК «Дніпровська» потребує об'єктивного його обґрунтування на основі комплексного і системного аналізу з використанням відповідних методів стратегічного аналізу. Ці методи дозволяють провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства, аналіз реалізованих ним стратегій, оцінити його конкурентоспроможність і розробити можливі альтернативи розвитку.

Таблиця 3.1 -SWOT – аналіз експортної діяльності АПК «Дніпровська»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Сприятливі ґрунтово – кліматичні умови. 2.Вирощування високоякісних кормів 3.Вигідне географічне розташування 4.Сприятливий мікроклімат підприємств. 5.Потенціал розвитку галузі. 6. Зростання частки на внутрішньому ринку.	1.Відсутність досвіду у здійсненні ЗЕД. 2. Не налагоджена маркетингова, збутова та цінова політика. 3. Відсутність підтримки з боку держави. 4. Неоперативність митного оформлення товарів 5. Вузький асортимент продукції.
Можливості	Загрози
1.Виробництво продукції по технології Халяль. 2.Збільшення доходів підприємств 3.Залучення іноземних інвесторів 4.Захоплення певної ринкової ніші. 5.Отримання досвіду у здійсненні ЗЕД. 6.Розширення ринків збуту. 7.Підписання вигідних угод. 8.Пошук партнерів. 9.Зміцнення матеріально – технічної бази.	1.Висока конкуренція. 2.Витіснення із ринкової ніші. 3. Зменшення ціни на зернову продукцію. 4. Втрата якості продукції при транспортуванні. 5. Неефективний канал реалізації.

При проведенні SWOT-аналізу виникає потреба визначення не тільки можливостей та загроз зовнішнього середовища підприємств, а й виявлення ймовірності використання та впливу обраних можливостей та загроз на результативність діяльності підприємств.

Проведемо комплексний аналіз сприятливих можливостей та загроз, використовуючи поєднання ймовірності реалізації чинника протягом року, із важливістю його впливу на агропідприємства. Оцінку цих двох параметрів здійснимо за 10 бальною шкалою. На основі оцінки побудуємо матрицю можливостей та загроз (табл. 3.2) [44].

Таблиця 3.2 - Аналіз сприятливих можливостей та загроз АПК

«Дніпровська»

Фактор	Ймовірність здійснення			Важливість впливу		
	Висока 7–10	Середня 4–6	Низька 1–3	Висока 7–10	Середня 4–6	Низька 1–3
Сприятливі можливості						
Виробництво екологічної – чистої продукції	+			+		
Збільшення доходів підприємств		+		+		
Залучення іноземних інвесторів		+			+	
Захоплення ринкової ніші		+		+		
Отримання досвіду у здійсненні ЗЕД	+				+	
Розширення ринків збуту		+		+		
Підписання вигідних угод		+			+	
Пошук партнерів		+			+	
Зміцнення мат. – тех. бази	+			+		
Зростання позицій на внутрішньому ринку	+					
Загрози						
Висока конкуренція	+			+		
Витіснення із ринкової ніші	+			+		
Заповнений ринок		+			+	
Невиправданий ризик		+			+	
Укладання невігідних угод		+			+	
Зменшення цін на зернову продукцію		+			+	
Втрата якості продукції під час транспортування			+	+		
Неефективний канал реалізації		+			+	



Розробка напрямків стратегічного виходу на зовнішні ринки вимагає оцінки та аналізу середовища, які можуть проводитися із застосуванням методології SWOT-аналізу, реалізація якого передбачає одночасне використання методів позиціонування можливостей і загроз і визначення профілю внутрішнього середовища за допомогою експертних оцінок.

Після систематизації слабких і сильних сторін, а також загроз і можливостей, необхідно визначити взаємозв'язки між ними. Для забезпечення розвитку експорту необхідне:

- впровадження ефективних маркетингових заходів;
- підвищення кваліфікації фахівців з експорту;
- оновлення матеріально – технічної бази підприємства;
- збільшення виробництва продукції та розширення її номенклатури;
- впровадження системи управління якістю продукції на підприємстві.

Використовуючи свої сильні сторони і можливості, а також обравши вигідну маркетингову стратегію, АПГК «Дніпровська» зможе успішно подолати загрози, а слабкі сторони перетворити в переваги.

За період зросли обсяги експорту АПГК м'яса птиці до країн ближнього зарубіжжя і відбулося розширення географії експорту, що має позитивну динаміку.

В результаті застосування зазначених методів для АПГК «Дніпровська» загальною рекомендованою стратегією є так звана стратегія «максі - максі»: підтримання конкурентних цін у порівнянні з цінами на аналогічну продукцію продавців-конкурентів для підвищення привабливості серед споживачів, розширення асортименту товарів з метою утримання і посилення конкурентних позицій на внутрішньому ринку [44].

Механізм стратегії повинен буди направлений на розширення продажів, цінову війну з конкурентами, освоєння нових секторів ринку та просуванням бренду «Ulas».

Матриця ADL допомагає сформувати вектор розвитку стратегії та задає загальні установки, які можна легко адаптувати до поточного бізнесу. АПГК «Дніпровська» знаходиться на стадії зрілості при наявності конкурентної позиції компанії галузі птахівництва. Таке співвідношення значень зазначених стратегічних змінних відповідає стратегії захоплення ринкової ніші і сильної диференціації. При цьому показники цілей по зростанню продажів повинні бути рівні зростання ринку, доцільно зберігати конкурентні переваги на існуючому рівні і мати мінімально необхідний рівень інвестицій.

За 2018 рік новими ринками для птахівничого сегменту «Дніпровська» стали країни Океанії та Перської затоки. Структура реалізації на цих ринках за 2018 г. свідчить про перспективні сектори азійського ринку.

Аналіз динаміки дозволяє зробити висновок про специфіку ринку Перської затоки ( курячі ноги і крила ), зростання продажів. Очевидно, що цей ринок є перспективним для компаній «Дніпровська».

Важлива роль у просуванні продукції компанії на міжнародному ринку належить комплексу маркетингових комунікацій (КМК), який відрізняється високою адресністю і є орієнтованим на конкретні ринкові сегменти або споживчі групи (цільову аудиторію). Обміркований підхід до побудови КМК дозволяє не тільки чітко ідентифікувати потреби досить вузьких груп споживачів, але і розробити маркетинговий інструментарій, націлений на максимально повне задоволення даних потреб [45].

Країни Близького Сходу та Північної Африки є ключовими споживачами м'яса в світі. Це саме той регіон, де споживання яловичини та м'яса птиці складає близько 32 кг та 61 кг відповідно. Зі зростанням доходів населення, особливо в багатонаселеному Єгипті, споживання даних видів продукції також значно зростає [42].

На думку, Морозової А.С.[46] систематизація всіх стратегій за перерахованими критеріями дає можливість надати їх порівняльну

характеристику, яка може бути використана підприємством при виході на зовнішній ринок.

Таблиця 3.3- Систематизація стратегій зовнішньоекономічної діяльності

критерій	Стратегія										
	Непрямий експорт			Прямий експорт		Кооперація			Інтернаціоналізація		
	Представництва закордонних компаній на внутрішньому ринку	Зовнішньоторговельні підприємства на внутрішньому ринку	Експортні агенти/комісіонери	Закордонні збутові і агентські організації на зовнішньому ринку	Спеціально створені збутові організації на зовнішньому ринку	Ліцензійні угоди/франчайзинг	Підрядне виробництво/управління за договором	Збутові угоди та об'єднання	Спільне підприємство	Філії/представництва	Дочірні підприємства
Стратегічна мета	1. Доступ до ринку збуту 2. Економічні ефекти розвитку			1. Доступ до ринку збуту 2. Доступ до ресурсів 3. Економічні ефекти розвитку 4. Доступ до преференцій							
Швидкість виходу	Висока			Середня			Висока	Низька	Середня	Низька	
Стадія бізнес – циклу закордоном	Стадія розподілу					Стадія виробництва і розподілу	Стадія розподілу	Стадія виробництва з/без розробки та стадія розподілу			
Рівень капіталовкладень за кордоном	Відсутній	В залежності від ступеня участі		Від низького до середнього				В залежності від ступеня участі від середнього до дуже високого			
Прямі інвестиції	Відсутні			Присутні	Відсутні			Присутні			
Рівень менеджменту/контролю закордоном	Відсутній	Низький		Середній				Високий			
Рівень ризиків	Низький		Середній	Високий	Середній		Низький	Від середнього до дуже високого			
Залученість до ринку	Практично відсутня	Низька		Середня				Висока	Дуже висока		
Правові передумови	Договір купівлі продажу, поставки			Право власності	Ліцензійний договір	Договір підряду, управління	Часто неформальні угоди, партнерства	Право власності			
Статус суб'єкта закордоном	Відсутній		Імпортер	Імпортер та інвестор	Партнер по договору		Імпортер	Виробник та інвестор	Імпортер та інвестор	Виробник та інвестор	

Для виходу на ринки Близького Сходу варто організувати низку торговельних місій до країн регіону із пріоритетом на ОАЕ та Ірак за сприяння Мін АПК, Торгово-промислової палати України та Ради з питань експорту продовольства. Мета - пошук потенційних партнерів, проведення попередніх переговорів та визначення подальших напрямків роботи.

За участю Мін АПК та ТПП України організувати візит потенційних імпортерів до України. Їх мета - продемонструвати виробничі потужності птахівничих підприємств АПГК «Дніпровська». Також варто провести повний аудит організацій та асоціацій, які забезпечують розвиток зв'язків з регіоном MENA та долучити їх до роботи пов'язаної з виходом на ринки Близького Сходу та Північної Африки.

З огляду на вищенаведену інформацію а також враховуючи чинники макросередовища регіону Близького Сходу та Північної Африки в цілому та кожної країн окрема, необхідно визначити основний напрямок для початку роботи на ринку B2B продукти (курятини)[47].

Найоптимальнішою організаційною формою управління експортною діяльністю для АПГК «Дніпровська» є створення власного експортного департаменту та спільного закордонного представництва, а для адміністрування поточних експортних операцій найдоцільніше для АПГК «Дніпровська» створити власний експортний підрозділ (рис.3.1. ).



Рис. 3.1. Альтернативні організаційні форми управління експортом АПГК «Дніпровська»

З метою розвитку та вдосконалення процесу експортоорієнтованої діяльності АПГК «Дніпровська» рекомендується реорганізувати експортний відділ у складі 4 осіб: керівника експортної департаменту, котрий організовуватиме діяльність закордонного представництва, та його заступника, 2 фахівців з ЗЕД для розвитку своєї експортної діяльності.

Бажано щоб всі фахівці мали б юридичну освіту та були спеціалістами в галузі міжнародного права. Керівнику експортної відділу підпорядковуватиметься з функціонально-організаційним принципом інформаційно-технологічний відділ та департамент постачання, який відповідає за маркетингові дослідження ринків реалізації та забезпечення процесу постачання експортної продукції.

### 3.2. Розробка маркетингових заходів щодо просування продукції АПГК «Дніпровська» на ринок Близького Сходу

В сучасних умовах проблема виходу підприємства на зовнішній ринок набуває все більш важливого і актуального значення, адже підприємницька діяльність розвивається і потребує нових методів для освоєння і виходу на зовнішні ринки.

Для кожного підприємства, яке розвивається рано чи пізно настає момент, коли його рівень характеристик вітчизняного ринку починає його не задовільняти. На це може впливати політичний клімат та економічні умови в країні. Саме тому більшість агрохолдингів розпочинають реалізовувати свою продукцію не лише на внутрішніх, а також зовнішніх ринках. В умовах функціонування ринкової економіки українські підприємства розпочинають вихід на міжнародний ринок.

Однією з стратегій виходу на зовнішній ринок АПГК «Дніпровська» є стратегія диверсифікації з новим товаром корм для котів.

В даний час ринок кормів для тварин вважається розвивається, досить швидко зростаючим темпами, далі потрібно провести кількісну оцінку для обґрунтування обсягу інвестиційних вкладень в обраний напрямки розвитку.

Стратегія диверсифікації передбачає (табл. 3.4) забезпечення зростання АПГК «Дніпровська» за рахунок відкриття нових напрямків бізнесу на нових ринках. Якщо буде прийнята до реалізації стратегія введення на ринок нового для компанії товару (ласощі для тварин), то для успішності в ціновій конкуренції необхідною є масштабність виробництва і, з урахуванням схожості умов ринку кормів для тварин, стратегія диверсифікації можлива.

Таблиця 3.4 - Характеристика стратегії диверсифікації для АПГК «Дніпровська»

стратегія диверсифікації	Чи є необхідність компанії в диверсифікації портфеля ?		
	Молива	Ймовірна	Неможлива
Новим ринком є зовнішній ринок Близького Сходу. Новий товар – корм для котів з м'ясних субпродуктів	Новий ринок : роздрібна та оптова торгівля на Близькому сході Новий товар : корм для тварин з м'ясних субпродуктів		
Темпи зростання поточних ринків компанії	стагнація або зниження обсягу ринку	сповільнюється, але зростаючий	високий
Конкуренція на поточних ринках	Високий рівень	тенденції до посилення	низький
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Так		Немає
Компанія має певний рівень компетенції ( або може досягти його ) для ведення бізнесу на новому ринку	Так		Немає
Можливості зростання на поточних ринках і зміцнення поточних товарів	мінімальні і відсутні		є

Всі виробництва кормів для тварин скоцентовані навколо великих міст, де є підвищений попит на даний продукт. Лідерами у цій сфері є США і Китай. Ласощі для тварин виготовляються методом екструзії виробництва, яка зберігає корисні для організму тварин амінокислоти і нейтралізує шкідливі фактори. Для реалізації даної стратегії доцільно використати модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера для оцінки внутрішньогалузевої конкуренції та аналізу ринку. В результаті аналізу виявлено, що у АПГК «Дніпровська» низький рівень загрози з боку товарів - замінників (1 бал з 3), досить високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції (9 з 12), високий рівень загрози входу нових гравців на ринку Близького сходу (19 з 24), високий рівень загрози втрати клієнтів компанії (8 балів з 12) і низький рівень впливу постачальників (2 бали з 8).

Для визначення можливостей компанії успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку необхідно оцінити темпи зростання і величину поточного ринку, його внутрігалузову конкуренцію і інноваційність. Таким чином, новий продукт, який ще не освоєний основними внутрішньогалузевими конкурентами, є перспективним для компанії. Реалізації такої стратегії сприяє також той факт, що сповивачі вже знайомі з основними брендом АПГК «Дніпровська» - «Ulas» і товарами компанії.

Таким чином, наведений підхід дозволив комплексно проаналізувати можливість виходу АПГК на ринок Близького сходу з новим продуктом – корм для тварин.

Оскільки АПГК «Дніпровська» вже реалізує курятину на ринку країн Перської затоки, це полегшить пошук партнерів для реалізації експортних операцій та зменшить його тривалість з 11 тижнів до 7, тому агропромислова група вже має відповідний сертифікат як інвестиційної та бізнес реєстрації на даному ринку. Для здійснення експорту необхідно подати документи з повним описом продукції до уряду та отримати ліцензію на їх імпорт до країни, для продукції АПГК «Дніпровська» такий період становить близько 7 тижнів. Саме те, що холдинг вже діє на даному ринку дає перевагу над

можливими компаніями конкурентами з України. Внесок за клопотання для того щоб отримати ліцензію на продаж імпортного товару на території країн Перської затоки - 466 дол.США, відповідно до якого необхідно представити повну характеристику товару, інформацію щодо наявних про сертифікатів, якості, відповідності вимогам стандартів, які поширені в країнах даного регіону [41].

Після проходження даного етапу можна поставляти продукцію прямим експортом до країни, але для цього необхідно налагодити взаємовідносини та підписати контракти на поставки з партнерами. Варто врахувати, що компанії Близького сходу не дуже довіряють новачкам на своєму ринку, тому АПГК «Дніпровська» необхідно зарекомендувати себе як надійного постачальника з якісною продукцією. Одним з найкращих способів здійснення цього є участь у міжнародних аграрних виставках, де представлені потенційні споживачі на продукцію.

Перевіривши інформацію для представлення продукції партнерам було вирішено розглянути можливості та вартість участі у виставці аграрної продукції, яка пройде 21-25 лютого 2021 г. в Дубайському світовому торговому центрі в місті Дубаї, організатором виставки є компанія Gulfood Globa, що займається організацією таких заходів [54].

Саме за допомогою такої участі інші компанії, що займаються імпортом продукції у ОАЕ будуть мати змогу ознайомитись з нашим товаром та буде можливість налагодити більш тісні та безпосередні відносини з майбутніми партнерами.

На даній виставці буде представлено близько 500 000 відвідувачів з різних агропромислових компаній з 200 держав, що дає широкі можливості для пошуку потенційних партнерів в країнах Близького сходу.

Окрім компаній ОАЕ будуть ще представники більш ніж 200 інших країн, загальне число компаній які зареєстровані і виставляються на сьогодні близько 100 тисяч. Для участі у виставці пропонується 2 типи пакетів:



- при вході до приміщення за ціною 990 дол.США за 1 кв.м. з мінімальною орендою 9 кв.м.

- у середині виставки за ціною 585 дол.США за 1кв.м. з мінімальною орендою 18кв.м.

Окрім цього необхідно додатково оплачувати реєстраційний збір у розмірі 285дол.США. У свою чергу за дану плату надається: конструкція, килим, 2 стільці, 1 стіл, 1 розетка, 2 лампи, відро для сміття, окрім цього забезпечується 1 повна сторінка про компанію та продукцію у каталозі виставки, програма проведення виставки та екскурсія по виставці від організаторів [55].

З урахуванням наведених варіантів у нашому випадку коли представляється один продукт краще брати не багато місця, тобто мінімальне значення 9кв.м біля входу (табл.3.1). Окрім, цього дана позиція є кращою оскільки біля входу на виставку завжди більше людей, а тому існує більша ймовірність зацікавленості у нашій продукції.

Таблиця 3.5 - Розрахунок вартості участі компанії АПГК «Дніпровська» у виставці

Платіж	Ціна у іноземній валюті	Курс валюти	Ціна у національній валюті
Участь у виставці при вході на територію (9кв.м)	990дол.США/кв.м	28,26 грн. (станом на 15.10.2020)	27977,4 грн./кв.м
Реєстраційний внесок учасника	585 дол.США		16532,1 грн.
Усього	9495 дол.США		268328,7 грн.

Джерело: складено автором на основі [55, 56]

Як видно з розрахунку у таблиці 3.1 інвестування у виставку становить 268328,7 грн., але необхідно також зауважити, що це є ціною за всі 3 дні даного заходу. За умови позитивної участі у виставці дані витрати будуть покриті досить швидко за умови укладання зовнішньоекономічних

контрактів, але варто відправити як мінімум трьох представників АПГК «Дніпровська» і врахувати трансакційні витрати на демонстрацію продукції потенційному партнеру з метою його ознайомлення з товаром.

Щоб оцінити швидкість повернення вкладених ресурсів, необхідно врахувати прогноз споживання мяса птиці від FAO у 2021-209 роки та оцінити перспективи росту та можливості, щодо забезпечення ринку збуту своєю продукцією (табл.3.6).

Таблиця 3.6 - Прогноз споживання м'ясо птиці в країнах MENA тис. тонн

Вид м'яса / Період	Виробництво			Середньорічний приріст	
	1995	2014	прогноз 2024	1995-2014	2015-2024
<b>Живі тварини (1000 TLU)<sup>1</sup></b>	76 812	95 748	n/a		
Виробництво (1000 MT)					
Яловичина	1 060	1 775	2 007	3%	1%
Птиця	2 523	5 911	7 101	5%	2%
Кози та вівці	1 084	1 472	1 823	2%	2%
Верблюди	153	297	n/a	n/a	n/a
<b>Всього м'ясо</b>	<b>4 685</b>	<b>9 180</b>	<b>10 953</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>
Споживання (1000 MT)					
Яловичина	1 620	3 191	3 681	4%	1%
Птиця	3 001	8 276	10 667	5%	3%
Кози та вівці	1 388	1 811	2 307	1%	2%
<b>Всього м'ясо</b>	<b>6 030</b>	<b>13 383</b>	<b>16 784</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>
Імпорт (1000 MT)					
Яловичина	586	1 494	1 743	5%	2%
Птиця	520	2 567	3 669	9%	4%
Кози та вівці	376	462	607	1%	3%
<b>Всього м'ясо</b>	<b>1 485</b>	<b>4 616</b>	<b>6 135</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>

За наведеним в таблиці 3.6 даними простежується прогнозне зростання споживання курятини в країнах Перської затоки, тому кошти, які будуть витрачені на участь у виставці мають окупитись досить швидко за умови кооперування з компаніями-імпортерами. Оскільки ринок зростає, темпи приросту в протягом майбутніх 10 років можуть бути більшими, але для розвитку своїх можливостей необхідно враховувати вищезазгаданий прогноз FAO.

АПК «Дніпровська» розглядає ринок країн Перської затоки, як один з найперспективніших у майбутньому для постачання курятини, тому доцільно сформувавши стратегію збільшення частки на цьому ринку.

Оскільки АПК вже працює на цьому ринку, це зменшить процес отримання ліцензії на імпорт товарів в ці країни. Можливе її отримання менш ніж за 7 тижнів. Після цього продукція птахівництва АПК «Дніпровська» буде представлено на виставці, що пройде в лютому країнах 2021 для пошуків потенційних імпортерів [49].

Для того щоб оцінити ефективність експорту курятини до Перської затоки необхідно оцінити динаміку зміни цін за останні роки та проаналізувати доцільність виходу компанії на вищезначений ринок.

Оцінка тенденцій зміни цін на імпорту та власне виробництво у країнах Перської затоки дає підстави стверджувати, що постачання цього продукту з інших країн є економічно вигідним, так як вітчизняне виробництво країни не може забезпечити такі низькі ціни [49].

Починаючи з весни 2018 року можна відслідкувати зростання ціни на курятини на ринку Перської затоки. Щоб сформувавши повне уявлення про обсяги експорту курятини на ринок

Варто відзначити, що велика кількість підприємств працює з декількома партнерами для страхування свого бізнесу, оскільки власне виробництво в країнах скорочується через високу собівартість, що робить їх імпорт залежними.

Аналіз контрактів, дозволяє зробити висновок про схожість базових умов постачання FOB, оскільки всі витрати і ризики до означеного покупцем судна несе продавець [49]. На глобальному ринку за останніми даними ціна на курятину становить 1503 дол.США за тону (42534,9 грн./тонна) [49]. Дані отримані на підприємстві АПК «Дніпровська» свідчать про те, що виробництво 1 тони продукції становить 42476,1 грн. Але потрібно враховувати, що ціна на міжнародному ринку враховує також перевезення продукції до місця призначення, дана ціна взята із базисних умов постачання

FOB. Основними базовими умовами поставки на ринок країн Перської затоки є CIF та FOB [50].

Для АПК «Дніпровська» варто враховувати, що ціна конкурентна на світовому ринку розрахована на умовах постачання FOB, тому для більш точних розрахунків доцільно взяти вищезначені умови. Обсяги експорту визначаються з розрахунку середнього значення, оскільки після участі у виставці прогнозується отримання як мінімум 5 замовлень на експорт продукції птахівництва в країни Перської затоки [49].

Проведемо розрахунок рентабельності та доцільності виходу АПК «Дніпровської» (табл.3.758107168 на новий ринок та чи окупляться вище розраховані вкладення коштів у майбутньому році.

Таблиця 3.7 - Показники оцінки ефективності угоди

ПОКАЗНИК	ФОРМУЛА	РОЗРАХУНОК
Ціна 1 тонни експортного товару з урахуванням цінових знижок	$Цз = БЦ - ЦЗ$	$Цз = 42476,1 - 0 = 42476,1$
Загальна вартість експортованої партії	$Зс = Цз \times Кз$	$Зс = 42476,1 * 9500 = 403522000$
Сума можливого прибутку по експортованій партії	$Пс = (Ут \times Зс) / 100$	$Пс = (20 * 403522000) / 100 = 80704400$
Сума податку на додану вартість експортованої партії	$ПДВ = (Пс \times СПДВ) / 100$	$ПДВ = (80704400 * 0) / 100 = 0$
Можлива загальна сума реалізації експортованої партії	$Рс = Зс + Пс$	$Рс = 403522000 + 80704400 = 484226400$
Скоригований рівень витрат на експортовану партію, %	$Вк = Вс - Вт + (Вк \times 100) / Рс$	$Вк = 25\% - 15\% + (403522000) / 484226400 = 12\%$
Сума можливих витрат обігу за угодою	$Во = (Вк \times Рс) / 100$	$Во = (12 * 484226400) / 100 = 58107168$
Сума можливого балансового прибутку за угодою	$Пу = Рс - Зс - Во - ПДВ$	$Пу = 484226400 - 80704400 - 58107168 = 345414842$

Джерело: складено автором на основі [51, 52]

Розрахунок дозволяє зробити висновок, що контракт з підприємством компанією імпортером на означених умовах буде результативним, тому що розрахований показник очікуваної суми балансового прибутку за угодою отримав позитивне значення. Як вище зазначалося для того, щоб отримати замовлення від більшої кількості закордонних партнерів та укласти угоди необхідно прийняти участь у виставці, де очікується більше ніж 1500 компаній, які можуть бути зацікавлені у співпраці з АПГК «Дніпровська».

## ВИСНОВКИ

Об'єктом дослідження було обрано агропромислову група компаній «Дніпровська», яка входить до провідних компаній аграрного бізнесу України в сфері птахівництва. Вертикально-інтегрована структура бізнесу об'єднує роботу підприємств Дніпропетровського і Запорізького регіонів. Її основною виробничою діяльністю є: Птахівництво, Рослинництво та Переробка технічних культур.

Птахівництво в АПГК «Дніпровська» представлене 2 птахокомплексами: ТОВ «ПК «Запорізький» займається вирощуванням батьківського поголів'я курчат бройлерів, більше ніж 55 млн. яєць та ТОВ «ПК «Дніпровський», який виробляє м'ясо курчат бройлерів та комбікорми. Середньорічне поголів'я бройлерів – більше 33 300 тис голів та п'ятьма птахофермами: «Центральна»; «Першотравневе»; «Нетельне»; «Катеринівка»; «Капулівка».

За 2017-2019 роки показник оборотності дебіторської заборгованості АПГК «Дніпровська» збільшився, тому можна зробити висновок, що обсяги збуту курятини зростають. АПГК «Дніпровська» має можливість фінансувати свою діяльність, оскільки коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за 2017-2019 роки зменшився, оскільки підприємству довіряють, як постачальники, так і підрядники. Для покращення свого фінансового становища керівництву АПГК «Дніпровська» доцільно скористатися додатковими джерелами фінансування.

АПГК «Дніпровська» є інвестиційно привабливим підприємством, яке має конкурентні переваги і на внутрішньому і на зовнішньому ринку. Про це свідчить кредит Європейського банку реконструкції і розвитку агропромисловій групі "Дніпровська" на EUR20 млн (два транші по EUR10 млн) на реконструкцію і розширення забійного цеху. Загальна вартість проекту - EUR33,8 млн, з них EUR23,8 млн буде інвестовано в 2019-2020 рр.,

Ще EUR10 млн - в 2020-2021 рр. Даний проект дозволить компанії отримати необхідні сертифікати для виходу на ринок ЄС.

З метою розвитку та вдосконалення процесу експортоорієнтованої діяльності АПК «Дніпровська» рекомендується реорганізувати експортний відділ у складі 4 осіб: керівника департаменту експорту, який буде організовувати роботу закордонного представництва і заступника та 2 фахівців з ЗЕД для розвитку своєї експортної діяльності.

Багато щоб всі фахівці мали б юридичну освіту та були спеціалістами в галузі міжнародного права. Керівнику експортної відділу підпорядковуватиметься з функціонально-організаційним принципом інформаційно-технологічний відділ та департамент постачання, який відповідає за маркетингові дослідження ринків реалізації та забезпечення процесу постачання експортної продукції.

При формуванні експортної стратегії виходу на ринок близького сходу та Північної Африки вітчизняні птахівничі виробництва повинні брати до уваги існування двох шляхів імпорту товарів в означені регіони Перший шлях реекспортні поставки через спеціалізовані компанії Лівану, а другий - здійснення спільного підприємництва з країнами Перської затоки. В цілому в Україні є відповідні кліматичні умови, природні й трудові ресурси для розвитку експортного потенціалу вітчизняного агробізнесу, але є й ряд проблем - негативний вплив політичної нестабільності та корупція, які є перешкодами в розвитку та реалізації наявного експортного потенціалу. Україна може ринки ЄС зберегти при цьому провести географічну диверсифікацію азійських ринків, але без належної підтримки з боку держави регулювання спроби виробників можуть бути марними, тож стабілізація політичної системи та збереження унітарності держави виходять на перший план в розвитку будь-якого сектора економіки.

Керівництвом було прийнято рішення прийняти участь у виставці аграрної продукції, яка пройде 21-25 лютого 2021 г. в Дубайському світовому

торговому центрі в місті Дубаї, організатором виставки є компанія Gulfood Globa, що займається організацією таких заходів.

На даній виставці буде представлено близько 500 000 відвідувачів з різних агропромислових компаній з 200 держав, що дає широкі можливості для пошуку потенційних партнерів в країнах Близького сходу.

Для досягнення успіху на ринку, АПК «Дніпровська» повинна намагатися задовольнити унікальні потреби споживачів за рахунок розвитку партнерських взаємовідносин з провідними світовими експертами та розвитку інфраструктури, яка сприятиме зростанню експансії поставок якісних продуктів на ринок країн Близького сходу. Постачальники витрачають багато часу та зусиль для отримання конкурентних переваг на ринках даного регіону. Налагодження прямих контактів з покупцем і кінцевим споживачем та розвиток довготривалих взаємовідносин забезпечать зростання обсягів експорту української продукції птахівництва на ринки країн Близького сходу.



## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Дзуліт З.П., Педос В.О. Окремі аспекти особливостей стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств.– URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/38.pdf> (дата звернення: 07.09.2020).
2. Закон України про зовнішньоекономічну діяльність – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 16.09.2020).
3. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144), [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://www.zakon3.rada.gov.ua> (дата звернення: 16.09.2020).
4. Економічна енциклопедія у 3-х томах. – К.: Видавничий центр "Академія", 2000-2002. – с. 266
5. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. / За ред. О.В. Шкурупій. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с
6. Гофман Н.Ф. Основы внешнеэкономической деятельности / Н.Ф. Гофман, Г.А. Маховикова – СПб: Питер, 2001. – 208 с.
7. Васюк Т.В. Сучасні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств / Ефективність державного управління: зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Вип. 41 / за заг. ред.чл.-кор. НАН України В.С. Загорського, доц. А.В. Ліпенцева. –Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2014.Львів – С. 324- 331
8. Зовнішньоторговельні аспекти конкурентної політики України в умовах СОТ: монографія / А.А. Мазаракі, В.В. Юхименко, О.П. Гребельник, Т.М. Мельник [та ін.]; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 309 с.
9. Euro Area Economic Sentiment Indicator – URL: <https://tradingeconomics.com/euro-area/economic-optimism-index> (дата звернення: 07.09.2020).

10. European Business Cycle Indicators – URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/tp029\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/tp029_en.pdf) (дата звернення: 16.09.2020).
11. Index of Economic Freedom – URL: <https://www.heritage.org/index/heatmap> (дата звернення: 03.09.2020).
12. Цибуленко М.О., Дунська А.Р. Організаційно-економічні аспекти здійснення ЗЕД на підприємствах України під час кризи. – URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/73394/68771> (дата звернення: 17.09.2020).
13. Macroeconomic and Foreign Exchange Policies of Major Trading Partners of the United States, 2018. – URL: <https://home.treasury.gov/system/files/206/2018-10-17-%28Fall-2018-FX%20Report%29.pdf> (дата звернення: 12.09.2020).
14. Економічний потенціал України та шляхи його ефективного використання: Автореф. дис. канд. екон. наук: Р. Б. Матковський; Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2003. – URL: [http://tourlib.net/aref\\_others/matkovsk.htm](http://tourlib.net/aref_others/matkovsk.htm) (дата звернення: 11.09.2020).
15. Central European Journal of Management, Kravchenko I . Management of the export potential of the Ukrainian enterprises in the context of entrance to the European market, vol.1., no.2, 2014. – URL: <https://journals.muni.cz/cejm/article/view/3375> (дата звернення: 07.09.2020).
16. “ECONOMICS & MANAGEMENT 2013” (EM-2013), 21–23 November 2013, Lviv, Ukraine. – URL: <http://77.121.11.9/bitstream/PolNTU/722/1/031-074-075.pdf> (дата звернення: 07.09.2020).
17. Stankiewicz-Mróż A., Perederii V. and others Foreign economic activity of enterprises. – Lodz, 2018. – URL: [http://repozytorium.p.lodz.pl/bitstream/handle/11652/1944/Foreign\\_econ\\_activ\\_Stankiewicz\\_Mroz\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repozytorium.p.lodz.pl/bitstream/handle/11652/1944/Foreign_econ_activ_Stankiewicz_Mroz_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y). (дата звернення: 01.10.2020).
18. Yakubiv V., Hryhoruk I. Innovative Methods in Strategic Planning of Foreign Economic Activity of Enterprises. – URL:

journals.pu.if.ua/index.php/jpnu/article/download/2229/2286 (дата звернення: 07.09.2020).

19. Гук І. С., Поцелова Т. В. The importance of strategic planning of firms foreign economic activities under the integrational processes. – URL: <http://intkonf.org/guk-i-s-potselova-t-v-the-importance-of-strategicplanning-of-firms-foreign-economic-activities-under-the-integrational-processes/> (дата звернення: 07.09.2020).

20. Babii I.V. Features of a strategy formation of foreign economic activity of industrial enterprises.– URL: [http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal\\_eng/2\\_2016/24.pdf](http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal_eng/2_2016/24.pdf) (дата звернення: 07.09.2020).

21. Васюк Т. Сучасні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств – Збірник наукових праць. – 2014. – Вип.41 «Ефективність державного управління» . с. 23-34.

22. Агроіндустріальний холдинг МХП. Офіційний веб-сайт. – URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/dlja-investoriv> (дата звернення: 07.09.2020).

23. Smida - [Електронний ресурс]. – URL: <https://smida.gov.ua/>

24. МНП АГРО АНД ІНДУСТІАЛ ХОЛДІНГ / А ЛЕАДІНГ ІНТЕРНАТІОНАЛ АГРО-ІНДУСТРІАЛ КОМПАНІ – 2017. - URL: <http://fs.uх.ua/mf/m30678/9584/ar-2017-as-070318-final.pdf> 95(дата звернення: 02.10.2020).

20. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. Випуск №10. 2017. – URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10\\_ukr/74.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/74.pdf) (дата звернення: 07.09.2020).

25. Кафлевська С.Г., Ганжа Т.І. Оцінка конкуретоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції. – Збірник наукових праць ВНАУ. Серія : Економічні науки. №4. Том 2. – 2012 р.. – URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/831.pdf> (дата звернення: 07.09.2020).

26. Український аграрний клуб / Основні показники зовнішньої торгівлі України. – 2018. – URL: [http://ucab.ua/ua/doing\\_agribusiness/zovnishni](http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni)

[rinki/osnovni pokazniki\\_zovnishnoi\\_torgivli\\_ukraini\\_25](#). (дата звернення: 07.09.2020).

27. Набок І.І., Хомутовська Д. П. Реалізація маркетингової стратегії в діяльності українських підприємств та рекомендації щодо підвищення їх ефективності зовнішньоекономічної діяльності. / Ефективна економіка №10 – 2014.– URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3454> (дата звернення: 07.09.2020).

28. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440с.

29. Ткачук Г.Ю. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та стратегія розвитку у : монографія / – 96 Житомир : ЖДТУ, 200 с. – 2012. - URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/585/1/%D0%A2%D0%BA%D0%B0%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf> (дата звернення: 07.09.2020).

30. устафаєва Л. А., Босак А. О. Міжнародна конкурентоспроможність аграрного сектору України: теоретичний базис і проблеми розвитку. Національний університет “Львівська політехніка”, 2016.. – URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/37715/1/28\\_199-205.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/37715/1/28_199-205.pdf)

31. Огляд світових ринків від 31.01.2019. / ПроАгро Груп. – URL: [http://www.proagro.com.ua/news/quote/211\\_40.html](http://www.proagro.com.ua/news/quote/211_40.html) (дата звернення: 07.09.2020).

32. Офіційний сайт АПК «Дніпровська. – URL: <https://dneprovska.com.ua/> (дата звернення: 07.09.2020).

33. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. - URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=ukUA&id=7fabff97-5027-4ffba4ea-aa363dc48781>(дата звернення: 07.09.2020).

34. Doing Business in Viet Nam. A reference guide for entering the Viet Nam market / PWC, 2017.– URL: <https://www.pwc.com/vn/en/publications/2017/dbg-2017.pdf> (дата звернення: 07.09.2020).

35. A. Fatenok-Tkachuk, M. Kulynych, A. Safarova, N. Bukalo **Analysis of chicken production trends in Ukraine** / Problems and perspectives in management. - 2017. №4. – С. 302-316 – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/prperman\\_2017\\_15\\_4\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prperman_2017_15_4_30). (дата звернення: 12.08.2020).
36. Українська курятина замість бразильської на ринках країн Близького Сходу. – URL: <https://agroexpert.ua/ukrainska-kuriatyna-zamist-brazylskoi-na-rynkakh-krain-blyzko-ho-skhodu/>(дата звернення: 07.09.2020).
37. Пузанова Т. В. Розробка стратегії виходу на зовнішній ринок / інноваційно інвестиційний розвиток як фактор забезпечення економічної безпеки. Матеріали 3 міжнародної наук.-практ. конф. - Брянськ: БГТУ, 2019. - 3. 253-261.
38. Карпенко С.М. Основні тенденції розвитку птахівництва / Экономика и менеджмент. – 2016. – №7. – С. 2-9
39. EU and UK import tariff rates for poultry meat and derived products. URL: <https://ahdb.org.uk/eu-and-uk-import-tariff-rates-for-poultry-meat-and-derivedproducts>. (дата звернення: 07.09.2020).
40. OECD Data. URL: <https://data.oecd.org>. (дата звернення: 03.08.2020).
41. The Food and Agriculture Organization (FAO). URL: <http://www.fao.org/home/en/>(дата звернення: 07.08.2020).
42. Оцінка експортного потенціалу м'ясного ринку країн Близького Сходу та Північної Африки від експертів ФАО. – URL: <http://ait-magazine.com.ua/news/ocinka-eksportnogo-potencialu-myasnogo-rinku-krayin-blizkogo-shodu-ta-pivnichnoyi-afriki-vid> (дата звернення: 07.09.2020).
43. Маркетингова стратегія виходу українських промислових підприємств на ринки країн Близького сходу Автореф. дис. канд. екон. наук: Аль-Газу Алі Ахмед Мохамед Покровськ, 2017. – URL: [https://science.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/05/Dis\\_Ali-08.pdf](https://science.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/05/Dis_Ali-08.pdf) (дата звернення: 07.09.2020).
44. Морозова О. С. Акредитив як форма міжнародних розрахунків. Сучасні тенденції економічного та соціального розвитку: держава, регіон,

- підприємство: Матеріали всеукр. наук-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю. (Луганськ, 19 лютого 2014). Луганськ, 2014. С. 90-91.
45. Цінова ситуація на ринку м'яса птиці. – URL: <http://a7d.com.ua/analtika/2696-cinova-situaciya-na-rinku-myasa-ptici.html> (дата звернення: 15.08.2020).
46. Сайт Організації світового та економічного співробітництва та розвитку – URL: [www.oecd.org](http://www.oecd.org) (дата звернення: 08.09.2020).
47. Сайт Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН – URL: [www.fao.org](http://www.fao.org) (дата звернення: 05.10.2020).
48. Асоціація «Союз птахівників України» : – URL: <http://www.poultryukraine.com> б.
49. Офіційний сайт Державної служби статистики України – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 07.09.2020).
50. Голюк Я.В. Аналіз експорту м'яса курятини в Україні: стан та тенденції розвитку ринку: – URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2016/2\\_2016\\_ukr/27.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2016/2_2016_ukr/27.pdf) (дата звернення: 05.10.2020).
51. Канінський П.К., Канінський М.П. Підвищення ефективності аграрного виробництва: монографія. К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2011. 432 с
52. Пітель Н. Я. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2015. Вип. 87(2). С. 120 - 128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus\\_2015\\_87%282%29\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2015_87%282%29_17). (дата звернення: 07.09.2020).