

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему
**«РОЗВИТОК ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ»**

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу групи ММК 2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
компаній»

Гліб ДРЯМОВ
(прізвище та ініціали)

Керівник Владислава ТРОЯН
(прізвище та ініціали)

Рецензент Олена УГОДНІКОВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародних компаній»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Новікова М. М.

«02» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Дрямова Гліба Юрійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розвиток експортного потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції»
2. Керівник роботи Троян Владислава Ігорівна, д-р. доктор філософії затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 198-03
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні аспекти управління розвитком експортного потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції. Розділ 2. Аналіз експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група». Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група».
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, завдання, об'єкт та предмет дослідження. 2. Сутність, складові та чинники формування експортного потенціалу підприємства. 3. Особливості розвитку експортного потенціалу. 4. Загальна характеристика та аналіз результатів діяльності підприємства. 5. Аналіз та оцінювання стану розвитку експортного потенціалу підприємства. 6. Проблеми розвитку експортного потенціалу підприємства. 7. Напрями вдосконалення управління розвитком експортного потенціалу підприємства. 8. Розробка програми диверсифікації експортних ринків та оцінювання її ефективності. 9. Шляхи вдосконалення управління розвитком експортного потенціалу. 10. Розробка рекомендацій щодо розвитку експортного

потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група. 11. Висновки.

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	25.05.2026-01.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні аспекти управління розвитком експортного потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції	25.05.2026-01.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»	02.06.2026-08.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»	09.06.2026-14.06.2026	виконано
5.	Висновки	15.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	16.06.2026-17.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	16.06.2026-17.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	18.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026 24.06.2026	

Здобувач вищої освіти _____ Гліб ДРЯМОВ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Владислава ТРОЯН
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	8
1.1. Сутність, складові та чинники формування експортного потенціалу підприємства.....	8
1.2. Особливості розвитку експортного потенціалу підприємств агропромислового сектору в умовах євроінтеграції.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА».....	30
2.1. Загальна характеристика та аналіз результатів діяльності підприємства	30
2.2. Аналіз та оцінювання стану та проблем розвитку експортного потенціалу підприємства.....	43
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»	60
3.1. Напрями вдосконалення управління розвитком експортного потенціалу підприємства.....	60
3.2. Розробка програми диверсифікації експортних ринків та оцінювання її ефективності	69
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

У сучасних умовах євроінтеграції, трансформації міжнародних торговельно-економічних зв'язків та посилення конкуренції на світових ринках важливого значення набуває розвиток експортного потенціалу вітчизняних підприємств. Для підприємств агропромислового комплексу експорт є одним із ключових напрямів забезпечення стабільності діяльності, розширення ринків збуту, підвищення рівня завантаження виробничих потужностей та зростання доходів. Водночас функціонування українських підприємств в умовах воєнного стану, нестабільності логістичних маршрутів, коливань світових цін, посилення вимог до якості та безпечності продукції, а також необхідності адаптації до стандартів Європейського Союзу ускладнює процес реалізації експортних можливостей. Саме це обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Проблематика формування, оцінювання та розвитку експортного потенціалу підприємств знайшла відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади сутності та складових експортного потенціалу досліджували Т. Бабан, Н. Байдала, Н. Бикова, Ю. Зборовська, С. Князь, К. Кобзева, Т. Мельник, А. Нікітіна, Л. Піддубна, Т. Скорнякова, Н. Тюріна та інші науковці. Питання конкурентоспроможності, міжнародної торгівлі, зовнішньоекономічної діяльності та формування експортної стратегії розглядали Я. Жаліло, Ю. Козак, В. Ляшенко, С. Іванов, Н. Осадча, А. Мазаракі, Д. Лук'яненко, А. Поручник, Л. Антонюк та інші дослідники. Особливості реалізації експортного потенціалу України в умовах євроінтеграції висвітлено у працях М. Савченко, І. Хаджинова, А. Завидовської, А. Ставицької, А. Коваленко, С. Щербіни та інших авторів. Водночас питання практичного розвитку експортного потенціалу підприємств молочної галузі, диверсифікації географії поставок і підвищення результативності зовнішньоекономічних операцій в умовах євроінтеграції потребують подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку експортного потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність, складові та фактори формування експортного потенціалу підприємства;
- визначити особливості розвитку експортного потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції;
- провести аналіз результатів діяльності ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»;
- здійснити оцінювання ключових факторів середовища функціонування та експортної діяльності підприємства;
- визначити проблеми та можливості розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»;
- розробити напрями та заходи щодо вдосконалення управління розвитком експортного потенціалу підприємства;
- обґрунтувати програму диверсифікації експортних ринків та оцінити ефективність її реалізації.

Об'єктом дослідження є процес розвитку експортного потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності розвитку експортного потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції.

Базою дослідження є ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» – підприємство агропромислового комплексу, що здійснює перероблення молочної сировини, виробництво молочної продукції та реалізує експортні операції, зокрема з постачання сухого знежиреного молока.

Під час виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, узагальнення, порівняння, групування, систематизації, статистичного аналізу,

табличний і графічний методи, метод експертних оцінок, прогнозування та економічних розрахунків.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» та програми диверсифікації експортних ринків. Реалізація запропонованих заходів сприятиме розширенню географії зовнішніх поставок, залученню нових іноземних контрагентів, зниженню залежності від окремих ринків збуту, підвищенню результативності експортних операцій і зміцненню конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку молочної продукції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

1.1. Сутність, складові та чинники формування експортного потенціалу підприємства

У сучасних умовах посилення міжнародної конкуренції, трансформації торговельних відносин, нестабільності глобального економічного середовища та поглиблення інтеграції України до європейського економічного простору важливого значення набуває розвиток експортної діяльності підприємств. Вихід на зовнішні ринки дає змогу суб'єктам господарювання не лише збільшувати обсяги реалізації продукції, а й знижувати залежність від кон'юнктури внутрішнього ринку, диверсифікувати джерела доходів та посилювати стійкість фінансових результатів. Для підприємств агропромислового сектору розвиток експорту має особливе значення, оскільки він пов'язаний із реалізацією продукції на ринках із вищими вимогами до якості, безпечності, пакування, маркування та простежуваності походження товарів.

Експортна діяльність створює передумови для більш повного використання виробничих потужностей, залучення інвестицій у модернізацію технологічних процесів, підвищення продуктивності праці та вдосконалення управлінських практик. Водночас вона потребує від підприємства системного підходу до організації зовнішньоекономічних операцій, оскільки успішна реалізація продукції за межами країни залежить від здатності враховувати вимоги цільових ринків, формувати конкурентні переваги, забезпечувати стабільність поставок і підтримувати довгострокові відносини з іноземними партнерами. За таких умов експорт виступає не лише каналом збуту продукції, а й важливим напрямом стратегічного розвитку

підприємства.

Експорт є складовою зовнішньоекономічної діяльності підприємства та передбачає вивезення товарів, робіт або послуг за межі митної території країни з метою їх реалізації на зовнішньому ринку. Його здійснення охоплює сукупність взаємопов'язаних процесів: аналіз міжнародного ринку, пошук іноземних контрагентів, укладання зовнішньоторговельних контрактів, адаптацію продукції до вимог споживачів, організацію транспортування, митного оформлення, страхування вантажів, проведення розрахунків і контроль виконання договірних зобов'язань. Отже, результативність експортної діяльності визначається не лише фізичним обсягом продукції, що реалізується за кордон, а й якістю управління всіма етапами експортного процесу.

Здійснення експорту передбачає наявність у підприємства достатніх ресурсів, компетентностей та організаційних можливостей. Підприємство має бути спроможним виробляти продукцію належної якості, забезпечувати її відповідність технічним, санітарним, екологічним та іншим вимогам іноземних ринків, формувати прийнятну ціну, гарантувати дотримання строків поставки й реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме сукупність таких можливостей формує експортний потенціал підприємства.

У науковій літературі поняття «експортний потенціал» трактується неоднозначно, що зумовлено багатокomпонентністю цієї категорії. Одні дослідники розглядають його переважно як сукупність ресурсів, які можуть бути використані для виробництва та реалізації продукції на зовнішньому ринку. Інші акцентують увагу на здатності підприємства здійснювати експортні операції, формувати конкурентні переваги та адаптуватися до вимог міжнародного ринкового середовища. Окремі підходи пов'язують експортний потенціал зі стратегічними можливостями підприємства, рівнем його конкурентоспроможності, інноваційністю та спроможністю забезпечувати стабільну присутність на зовнішніх ринках.

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності поняття

«експортний потенціал підприємства» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «експортний потенціал підприємства»

Автор	Підхід до визначення
Т. О. Бабан	Експортний потенціал характеризує сукупність можливостей національної економіки, галузі або окремого підприємства щодо виробництва конкурентоспроможної продукції та її реалізації на зовнішніх ринках [2].
Н. В. Бикова	Експортний потенціал підприємства пов'язується з наявністю та ефективним використанням виробничих, ресурсних, організаційних і ринкових можливостей для здійснення експортної діяльності [5].
Н. В. Бугас, Ю. А. Пилипенко	Експортний потенціал розглядається як складова зовнішньоекономічної діяльності, що відображає спроможність підприємства реалізовувати конкурентоспроможну продукцію на зовнішніх ринках [7].
К. В. Кобзева	Експортний потенціал визначається як інтегрована характеристика можливостей підприємства щодо виробництва, просування та реалізації продукції на міжнародних ринках [20].
А. В. Нікітіна, І. В. Юдіна	Експортний потенціал охоплює сукупність ресурсів, компетентностей і організаційно-економічних передумов, необхідних для формування та розвитку експортної діяльності підприємства [28].
Л. І. Піддубна, О. А. Шестакова	Експортний потенціал є складним багатокомпонентним утворенням, яке визначає здатність підприємства формувати та реалізовувати конкурентні переваги на зовнішньому ринку [33].
Н. М. Тюріна	Експортний потенціал характеризує можливості суб'єкта господарювання здійснювати експортні операції з урахуванням ресурсного забезпечення, стану виробництва та ринкової кон'юнктури [46].

Джерело: складено на основі [2; 5; 7; 20; 28; 33; 46].

Порівняння наведених підходів свідчить, що більшість науковців пов'язує експортний потенціал із можливістю підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію та реалізовувати її на міжнародних ринках. Водночас відмінності у трактуваннях полягають у визначенні ключових елементів такого потенціалу. Зокрема, ресурсний підхід акцентує увагу на виробничих, фінансових і кадрових можливостях підприємства, функціональний – на його здатності здійснювати зовнішньоекономічні операції, а стратегічний – на формуванні та реалізації конкурентних переваг

у довгостроковій перспективі.

На основі узагальнення розглянутих наукових підходів експортний потенціал підприємства можна визначити як сукупність наявних і перспективних виробничих, фінансових, кадрових, маркетингових, логістичних, інноваційних та організаційно-управлінських можливостей, які забезпечують здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію, просувати її на зовнішні ринки, здійснювати експортні операції та отримувати належний економічний результат від зовнішньоекономічної діяльності.

Експортний потенціал формується під впливом взаємопов'язаних складових, кожна з яких визначає можливості підприємства щодо виходу на зовнішні ринки та закріплення на них. Виробнича складова характеризує наявність виробничих потужностей, технологічний рівень обладнання, забезпеченість сировиною, можливість дотримання встановлених обсягів виробництва та стабільності якості продукції. Для агропромислових підприємств важливими є також сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, наявність потужностей для зберігання, переробки та пакування продукції.

Фінансова складова визначає можливість підприємства фінансувати виробничі процеси, модернізацію, сертифікацію, маркетингові заходи, транспортування продукції та виконання зовнішньоторговельних контрактів. Недостатність фінансових ресурсів може обмежувати здатність підприємства адаптувати продукцію до вимог іноземних ринків, брати участь у міжнародних виставках, формувати запаси продукції або надавати партнерам відстрочку платежу.

Кадрова складова охоплює рівень професійної компетентності працівників, їхні знання у сфері міжнародної торгівлі, митного регулювання, валютних операцій, договірної роботи, логістики та маркетингу. Для успішного розвитку експорту підприємству необхідні фахівці, які володіють іноземними мовами, розуміють специфіку іноземних ринків, уміють вести

переговори з контрагентами та забезпечувати належний супровід зовнішньоекономічних операцій.

Маркетингова складова передбачає спроможність підприємства досліджувати попит на зовнішніх ринках, визначати цільові сегменти споживачів, формувати конкурентні переваги продукції, розробляти експортну цінову політику та забезпечувати просування товарів. Вона пов'язана з аналізом діяльності конкурентів, оцінюванням ринкової кон'юнктури, адаптацією пакування, маркування та рекламних матеріалів до вимог конкретних країн.

Логістична складова відображає можливості підприємства забезпечувати транспортування продукції, її зберігання, митне оформлення, страхування вантажів, вибір оптимальних маршрутів та контроль виконання умов поставки. Для агропромислових підприємств ця складова має особливе значення, оскільки значна частина продукції потребує дотримання температурного режиму, належного пакування, швидкого транспортування та спеціальних умов зберігання.

Інноваційна складова пов'язана зі здатністю підприємства впроваджувати сучасні технології виробництва, цифрові інструменти управління, нові види продукції, способи пакування та методи контролю якості. Використання інновацій дозволяє підвищувати продуктивність праці, знижувати собівартість продукції, забезпечувати її відповідність міжнародним стандартам і посилювати конкурентні позиції на зовнішньому ринку [23; 42].

Організаційно-управлінська складова охоплює структуру управління експортною діяльністю, розподіл функцій і відповідальності між працівниками, наявність внутрішніх регламентів, механізмів контролю та інформаційного забезпечення. Важливим є формування чіткої експортної стратегії, яка визначає цільові ринки, пріоритетні товарні групи, способи виходу на зовнішній ринок, необхідні ресурси та очікувані результати.

Узагальнення основних складових експортного потенціалу

підприємства наведено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Складові експортного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором на основі [7; 20; 28; 32; 33; 42].

Формування та розвиток експортного потенціалу підприємства відбуваються під впливом комплексу взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників. Їхній характер, інтенсивність та поєднання визначають здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію, адаптувати її до вимог цільових ринків, організувати зовнішньоторговельні операції та забезпечувати стабільність експортних поставок. Наукові підходи до класифікації чинників переважно ґрунтуються на їх поділі на внутрішні, що формуються безпосередньо в межах підприємства, та зовнішні, зумовлені станом національного і міжнародного економічного середовища.

Внутрішні чинники перебувають у сфері управлінського впливу підприємства. До них належать виробничі можливості, рівень технологічного розвитку, якість сировини та готової продукції, фінансовий стан, кадрове забезпечення, маркетингова активність, організація логістичних процесів і ефективність управління. Виробничі чинники визначають спроможність підприємства забезпечувати необхідні обсяги продукції, дотримуватися

стандартів якості та своєчасно виконувати експортні контракти. Для агропромислових підприємств важливими є стабільність виробництва, технологічний рівень переробки, можливості зберігання продукції та контроль її безпечності.

Фінансові чинники пов'язані з наявністю власних і залучених ресурсів для модернізації виробництва, сертифікації, адаптації пакування, просування продукції, страхування вантажів і фінансування логістичних витрат. Стійкий фінансовий стан підвищує здатність підприємства виконувати довгострокові контракти, оперативно реагувати на зміни валютного курсу та компенсувати додаткові витрати, що виникають під час виходу на нові зовнішні ринки. Кадрові чинники охоплюють професійні компетентності працівників у сфері зовнішньоекономічної діяльності, міжнародного маркетингу, митного регулювання, контрактної роботи та ділових комунікацій. Їхній рівень безпосередньо впливає на обґрунтованість управлінських рішень і якість взаємодії з іноземними контрагентами.

Маркетингові та організаційно-управлінські чинники забезпечують орієнтацію підприємства на потреби зовнішнього ринку. Вони передбачають проведення маркетингових досліджень, вибір цільових країн і сегментів, формування експортної цінової політики, розвиток бренду, пошук каналів збуту та побудову партнерських відносин. Важливою передумовою реалізації експортного потенціалу є наявність експортної стратегії, яка визначає пріоритетні ринки, товарні групи, ресурси, строки реалізації заходів та показники оцінювання результативності. Сучасні дослідження аграрного сектору також підкреслюють значення стратегічного планування, управління ризиками, диверсифікації ринків збуту та адаптації ключових бізнес-процесів до нестабільного зовнішнього середовища.

Зовнішні чинники формуються поза межами підприємства, тому воно не може безпосередньо їх контролювати, але має враховувати під час розроблення та реалізації експортної стратегії. До цієї групи належать макроекономічні умови, валютні коливання, інфляційні процеси, стан

міжнародних товарних ринків, рівень конкуренції, митно-тарифне та нетарифне регулювання, вимоги до якості й безпеки продукції, доступність транспортної інфраструктури, політичні та безпекові ризики. Вони можуть як створювати додаткові можливості для експортерів, так і обмежувати реалізацію їхнього потенціалу.

Особливе значення для агропромислових підприємств мають ринкові та логістичні чинники. Ринкова кон'юнктура визначає місткість цільового ринку, рівень попиту, цінову ситуацію, вимоги споживачів і характер конкуренції. Логістичні чинники впливають на вартість, безперервність і строки доставки продукції. Для українських експортерів актуальними залишаються проблеми транспортної інфраструктури, різниці ширини залізничної колії з європейськими країнами, необхідності перевантаження вантажів на кордоні та підвищених витрат на перевезення.

Інституційні чинники охоплюють положення міжнародних торговельних угод, митні процедури, правила сертифікації, санітарні та фітосанітарні вимоги, механізми державної підтримки експорту й регуляторні обмеження. Для підприємств, орієнтованих на європейський ринок, вагомими є відповідність продукції стандартам якості, екологічності, безпеки та простежуваності. Посилення нетарифних вимог, зміни умов доступу до окремих ринків або запровадження додаткових процедур можуть збільшувати витрати підприємства, проте одночасно стимулюють модернізацію виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Таким чином, експортний потенціал підприємства формується під впливом чинників різної природи, які потребують комплексного врахування в управлінській практиці. Внутрішні чинники визначають ресурсну та організаційну готовність підприємства до експорту, тоді як зовнішні – окреслюють можливості, обмеження й ризики роботи на міжнародних ринках. Систематизацію основних груп чинників формування експортного потенціалу підприємства наведено в табл. 1.2.

Взаємодія зазначених чинників визначає реальні можливості підприємства щодо розвитку експорту. Наприклад, наявність сучасного обладнання та достатніх виробничих потужностей не гарантує успішного виходу на зовнішній ринок без належної сертифікації продукції, знання вимог цільового ринку, сформованих логістичних маршрутів і фінансових ресурсів для виконання експортних контрактів. Водночас ефективне управління внутрішніми ресурсами дає можливість зменшити негативний вплив зовнішніх ризиків, забезпечити гнучкість підприємства та підвищити його адаптивність до змін міжнародного середовища.

Таблиця 1.2

Чинники формування експортного потенціалу підприємства

Група чинників	Чинники	Вплив на експортний потенціал
Внутрішні виробничі	Рівень технологій, виробничі потужності, якість сировини, продуктивність праці	Визначають можливість виробництва продукції необхідного обсягу та якості
Внутрішні фінансові	Прибутковість, ліквідність, доступ до кредитних ресурсів, інвестиційні можливості	Забезпечують фінансування модернізації, сертифікації, логістики та просування продукції
Внутрішні кадрові	Кваліфікація персоналу, знання іноземних мов, досвід здійснення зовнішньоекономічних операцій	Впливають на якість управлінських рішень і результативність співпраці з іноземними партнерами
Внутрішні маркетингові	Дослідження ринку, брендинг, цінова політика, канали збуту	Сприяють вибору цільових ринків і підвищенню попиту на продукцію
Внутрішні організаційні	Експортна стратегія, структура управління, інформаційне забезпечення, контроль	Забезпечують узгодженість і результативність експортних процесів
Зовнішні економічні	Валютний курс, інфляція, рівень платоспроможного попиту, умови кредитування	Впливають на ціну, прибутковість та ризиковість експортних операцій
Зовнішні ринкові	Конкуренція, місткість ринку, вимоги споживачів, діяльність посередників	Визначають можливість входження підприємства на конкретний зовнішній ринок
Зовнішні інституційні	Митне регулювання, торговельні угоди, сертифікаційні вимоги, державна підтримка експорту	Формують правові та організаційні умови здійснення зовнішньоторговельних операцій
Зовнішні логістичні	Стан транспортної інфраструктури, доступність маршрутів, вартість перевезень, пропускна спроможність кордонів	Визначають строки та витрати на доставку продукції іноземним покупцям

Зовнішні політичні та безпекові	Воєнні ризики, зміни торговельної політики, міжнародні обмеження	Підвищують невизначеність і потребу в адаптації експортної стратегії
---------------------------------	--	--

Джерело: складено автором на основі [1; 6; 8; 16; 29; 32; 45; 47].

Розвиток експортного потенціалу має стратегічний характер, оскільки передбачає не одноразове здійснення експортної операції, а формування довгострокової спроможності підприємства стабільно працювати на міжнародних ринках. Стратегія розвитку експортного потенціалу повинна враховувати ресурсні можливості підприємства, специфіку продукції, конкурентні переваги, вимоги цільових ринків, ризики зовнішнього середовища та перспективи євроінтеграційних процесів. Вона має бути пов'язана із загальною стратегією розвитку підприємства та передбачати конкретні цілі, заходи, показники результативності й механізми контролю їх досягнення [18; 34; 39].

Формування експортного потенціалу підприємства є послідовним процесом, який передбачає перехід від оцінювання наявних ресурсів і можливостей до реалізації конкретних експортних заходів та контролю їх результативності. На першому етапі підприємство здійснює оцінювання власних виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних і логістичних можливостей. Це дає змогу визначити рівень готовності до виходу на зовнішні ринки, виявити ресурсні обмеження та окреслити напрями їх усунення.

Наступним етапом є дослідження зовнішнього середовища, що охоплює аналіз місткості та кон'юнктури цільових ринків, вимог іноземних споживачів, рівня конкуренції, особливостей митного й технічного регулювання, а також можливих ризиків. Результати такого аналізу є основою для вибору пріоритетних країн, сегментів споживачів, каналів збуту та способів виходу на зовнішній ринок.

На третьому етапі формується експортна стратегія підприємства, у межах якої визначаються цілі експортної діяльності, пріоритетні товарні

групи, обсяги поставок, цінова політика, необхідні ресурси, відповідальні виконавці та строки реалізації запланованих заходів. Важливим напрямом є адаптація продукції до вимог цільових ринків, зокрема щодо її якості, безпечності, сертифікації, пакування, маркування та інформаційного супроводу.

Подальший розвиток експортного потенціалу пов'язаний із практичною реалізацією експортної стратегії, налагодженням взаємодії з іноземними партнерами, організацією логістичного забезпечення та контролем виконання зовнішньоторговельних контрактів. Завершальним етапом є оцінювання результативності експортної діяльності за такими показниками, як обсяг експортної виручки, частка експорту в загальному обсязі реалізації, прибутковість експортних операцій, кількість зовнішніх ринків, рівень диверсифікації експорту та стабільність співпраці з іноземними контрагентами.

Розвиток експортного потенціалу потребує постійного управлінського впливу, оскільки його рівень визначається не лише наявними ресурсами підприємства, а й здатністю ефективно використовувати їх відповідно до змін міжнародного ринкового середовища.

Таким чином, експортний потенціал підприємства є комплексною характеристикою його можливостей щодо виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції на зовнішніх ринках. Його формування забезпечується взаємодією виробничої, фінансової, кадрової, маркетингової, логістичної, інноваційної та організаційно-управлінської складових. Рівень розвитку експортного потенціалу залежить від внутрішніх ресурсів підприємства та впливу зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність постійного моніторингу чинників, адаптації управлінських рішень і пошуку нових можливостей для розширення експортної діяльності.

1.2. Особливості розвитку експортного потенціалу підприємств агропромислового сектору в умовах євроінтеграції

Євроінтеграційний курс України зумовлює суттєву трансформацію умов функціонування вітчизняних підприємств, зокрема суб'єктів агропромислового сектору. Поглиблення торговельно-економічної взаємодії з країнами Європейського Союзу відкриває для українських виробників нові можливості щодо розширення географії збуту, пошуку платоспроможних покупців, розвитку партнерських зв'язків, залучення інвестицій і впровадження сучасних технологій. Водночас європейський ринок характеризується високим рівнем конкуренції, значними вимогами до якості, безпечності, екологічності, маркування та простежуваності продукції. За таких умов розвиток експортного потенціалу агропромислових підприємств має бути спрямований не лише на нарощування обсягів поставок, а й на забезпечення відповідності продукції та внутрішніх процесів підприємства вимогам зовнішнього ринку.

Агропромисловий сектор має важливе значення для розвитку зовнішньої торгівлі України, оскільки охоплює виробництво сільськогосподарської сировини, її переробку, зберігання, транспортування та реалізацію. Особливістю підприємств цього сектору є залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, якості сировини, доступності енергетичних і логістичних ресурсів. Крім того, значна частина агропромислової продукції має обмежені строки зберігання, що підвищує вимоги до організації складських операцій, транспортування та контролю температурного режиму. Зазначені особливості впливають на формування експортного потенціалу та визначають необхідність комплексного управління виробничими, фінансовими, логістичними, маркетинговими й організаційними процесами.

Для агропромислових підприємств розвиток експортного потенціалу пов'язаний не лише зі збільшенням фізичних обсягів поставок продукції за

кордон. Важливим напрямом є підвищення рівня переробки сировини, розширення асортименту товарів із більшою доданою вартістю, удосконалення технологій виробництва та адаптація продукції до потреб конкретних сегментів іноземного ринку. Орієнтація на експорт готової або глибоко переробленої продукції дозволяє зменшити залежність підприємства від коливань світових цін на сировину, підвищити прибутковість зовнішньоекономічних операцій і посилити конкурентні позиції на міжнародному ринку [3; 27; 50].

Важливою передумовою розвитку експорту є відповідність продукції вимогам цільового ринку. Для виходу на ринок Європейського Союзу підприємства мають враховувати технічні регламенти, санітарні та фітосанітарні вимоги, правила маркування, вимоги до пакування, умов транспортування, документального супроводу та простежуваності походження продукції. Особливої уваги потребує впровадження процедур контролю якості та безпечності харчових продуктів, оскільки європейський ринок характеризується високим рівнем захисту прав споживачів і суворими вимогами до виробників. Відповідність таким вимогам може потребувати додаткових інвестицій, проте водночас сприяє підвищенню якості продукції, зміцненню репутації підприємства та формуванню довіри з боку іноземних контрагентів [13; 36; 53].

Поглиблення торговельно-економічної співпраці України з Європейським Союзом створює для агропромислових підприємств можливості щодо використання преференційних умов доступу до європейського ринку, розширення партнерських зв'язків, участі у міжнародних виставках, торговельних місіях та галузевих програмах. Водночас доступ до ринку ЄС не є автоматичним, оскільки підприємства мають забезпечувати відповідність продукції встановленим нормам, підтверджувати її якість відповідними сертифікатами, дотримуватися митних процедур та враховувати тарифні квоти для окремих видів аграрної продукції. Тому розвиток експортного потенціалу має передбачати постійний

моніторинг змін у вимогах цільових ринків і своєчасну адаптацію виробничих та управлінських процесів.

Євроінтеграція впливає на експортний потенціал підприємства через зміну вимог до продукції, посилення конкуренції, розширення можливостей для співпраці з іноземними партнерами та необхідність упровадження сучасних стандартів управління. Вона стимулює агропромислові підприємства переходити від переважної орієнтації на реалізацію сировини до розвитку виробництва продукції з вищою доданою вартістю. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність використання сировинних ресурсів, збільшити доходи від експорту, знизити залежність від коливань світових цін і сформувати більш стійкі конкурентні переваги на зовнішніх ринках.

Євроінтеграційні процеси створюють для агропромислових підприємств одночасно нові можливості та додаткові обмеження. З одного боку, доступ до ринків країн Європейського Союзу сприяє розширенню географії збуту, пошуку нових покупців, розвитку співпраці з іноземними дистриб'юторами, торговельними мережами та переробними підприємствами. З іншого боку, підприємства мають враховувати високий рівень конкуренції, необхідність дотримання вимог до якості та безпечності продукції, потребу в сертифікації, адаптації пакування, маркування й супровідної документації.

Для агропромислових підприємств особливо важливим є забезпечення стабільності якості продукції на всіх етапах її виробництва, переробки, зберігання та транспортування. Відповідність продукції європейським вимогам сприяє формуванню довіри з боку іноземних покупців, підвищенню репутації підприємства та створенню передумов для укладення довгострокових зовнішньоторговельних контрактів. Водночас упровадження міжнародних стандартів, модернізація виробництва й проходження сертифікаційних процедур потребують додаткових фінансових ресурсів і належного кадрового забезпечення.

Узагальнення основних можливостей та обмежень розвитку

експортного потенціалу агропромислових підприємств в умовах євроінтеграції наведено в табл. 1.3.

Дані табл. 1.3 свідчать, що євроінтеграція створює для агропромислових підприємств значний потенціал для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, проте його реалізація потребує комплексної адаптації до умов європейського ринку. Підприємства мають не лише забезпечувати належний рівень якості продукції, а й постійно вдосконалювати виробничі, організаційні, маркетингові та логістичні процеси.

Таблиця 1.3

Можливості та обмеження розвитку експортного потенціалу агропромислових підприємств в умовах євроінтеграції

Напрямок впливу	Можливості для підприємства	Обмеження та ризики
Доступ до ринків ЄС	Розширення географії збуту, вихід на платоспроможні сегменти ринку, пошук нових покупців	Високий рівень конкуренції, тарифні квоти, необхідність відповідності вимогам ЄС
Якість і безпечність продукції	Підвищення довіри споживачів, зміцнення репутації, можливість співпраці з європейськими мережами	Витрати на сертифікацію, модернізацію виробництва та контроль якості
Технологічний розвиток	Упровадження сучасних технологій, підвищення продуктивності, зниження виробничих втрат	Потреба у значних інвестиційних ресурсах і кваліфікованому персоналі
Маркетингова діяльність	Розвиток бренду, просування продукції, участь у міжнародних виставках і торговельних місіях	Необхідність адаптації комунікацій, пакування та маркування до вимог конкретних ринків
Логістичне забезпечення	Формування нових маршрутів постачання, розвиток співпраці з міжнародними логістичними операторами	Зростання транспортних витрат, обмежена пропускна спроможність кордонів, ризики затримок
Партнерська взаємодія	Налагодження довгострокових зв'язків із дистриб'юторами, торговельними мережами та переробними підприємствами	Високі вимоги контрагентів до стабільності поставок, якості та фінансової надійності
Інноваційний розвиток	Освоєння нових видів продукції, екологічних технологій і цифрових інструментів	Потреба в інвестиціях, технологічних знаннях і постійному оновленні виробничих процесів

Джерело: складено на основі [13; 16; 21; 36; 37; 38; 44; 45; 51; 53].

Важливим напрямом розвитку експортного потенціалу є

диверсифікація зовнішніх ринків. Орієнтація лише на одного або декількох великих покупців може створювати значні ризики у разі зміни торговельних умов, коливання попиту, запровадження обмежень або ускладнення логістичних маршрутів. Тому агропромисловим підприємствам необхідно здійснювати постійний пошук нових ринків збуту, аналізувати особливості попиту в окремих країнах, формувати гнучку цінову політику та розвивати співпрацю з різними категоріями партнерів. До таких партнерів можуть належати дистриб'ютори, торговельні мережі, переробні підприємства, логістичні оператори та спеціалізовані імпортери.

Окремого значення набуває розвиток маркетингової складової експортного потенціалу. Для успішного просування продукції на європейському ринку недостатньо лише відповідати технічним і санітарним вимогам. Підприємство має формувати чітку ціннісну пропозицію, демонструвати переваги продукції, забезпечувати доступність інформації для іноземних покупців і використовувати адаптовані до цільового ринку комунікаційні інструменти. До таких інструментів належать англomовні каталоги, корпоративний вебсайт, електронні торговельні платформи, комерційні пропозиції, участь у міжнародних виставках та торговельних місіях.

Маркетингові заходи мають бути спрямовані на формування позитивної репутації підприємства, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення довіри потенційних контрагентів. Для агропромислового підприємства важливо надавати іноземним партнерам повну й достовірну інформацію про склад, походження, технологію виробництва, умови зберігання, сертифікати та характеристики продукції. Це сприяє зниженню інформаційної невизначеності для покупця та підвищує ймовірність укладення контракту.

В умовах євроінтеграції зростає роль інноваційного та цифрового розвитку агропромислових підприємств. Упровадження сучасних технологій виробництва, автоматизація облікових операцій, цифровізація контролю

якості та використання інформаційних платформ для управління поставками сприяють підвищенню прозорості й керованості експортних процесів. Цифрові рішення дозволяють оперативно отримувати та аналізувати дані про обсяги виробництва, залишки готової продукції, виконання замовлень, витрати на транспортування, дотримання строків поставки й фінансові результати експортних операцій.

Використання цифрових інструментів є важливим також для забезпечення простежуваності продукції. Для агропромислових підприємств простежуваність передбачає можливість встановити походження сировини, особливості її переробки, умови зберігання, дату виготовлення, партію продукції та маршрут її постачання. Наявність такої інформації підвищує довіру іноземних покупців, спрощує проходження процедур контролю та знижує ризики виникнення претензій щодо якості або безпечності продукції. Крім того, цифровий облік дозволяє швидше реагувати на зміни вимог покупців і коригувати параметри виробництва чи постачання.

Інноваційний розвиток експортного потенціалу передбачає не лише використання цифрових технологій, а й оновлення виробничого обладнання, впровадження енергоощадних технологій, удосконалення процесів переробки сировини та розширення асортименту продукції. Для агропромислових підприємств перспективним напрямом є збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю. Це може передбачати розвиток глибшої переробки сільськогосподарської сировини, виготовлення готової харчової продукції, використання сучасних видів пакування та розроблення товарів, орієнтованих на окремі сегменти споживачів.

Зростання вимог європейського ринку до екологічності виробництва також впливає на напрями інноваційного розвитку підприємств. Іноземні контрагенти дедалі частіше звертають увагу на раціональне використання ресурсів, зменшення виробничих відходів, енергоефективність, екологічність пакування та дотримання принципів відповідального виробництва. Урахування таких вимог дає підприємству можливість посилити конкурентні

позиції, сформувати позитивний імідж і розширити можливості співпраці з європейськими партнерами.

Водночас упровадження інноваційних і цифрових рішень потребує належного ресурсного забезпечення. Підприємство має оцінювати фінансові можливості, потребу в модернізації обладнання, необхідність навчання персоналу та очікувані результати від реалізації відповідних заходів. Важливо забезпечити поетапність упровадження інновацій, визначити пріоритетні напрями інвестування та встановити показники, за якими буде оцінюватися результативність здійснених змін.

Послідовність розвитку експортного потенціалу агропромислового підприємства в умовах євроінтеграції наведено на рис. 1.2.

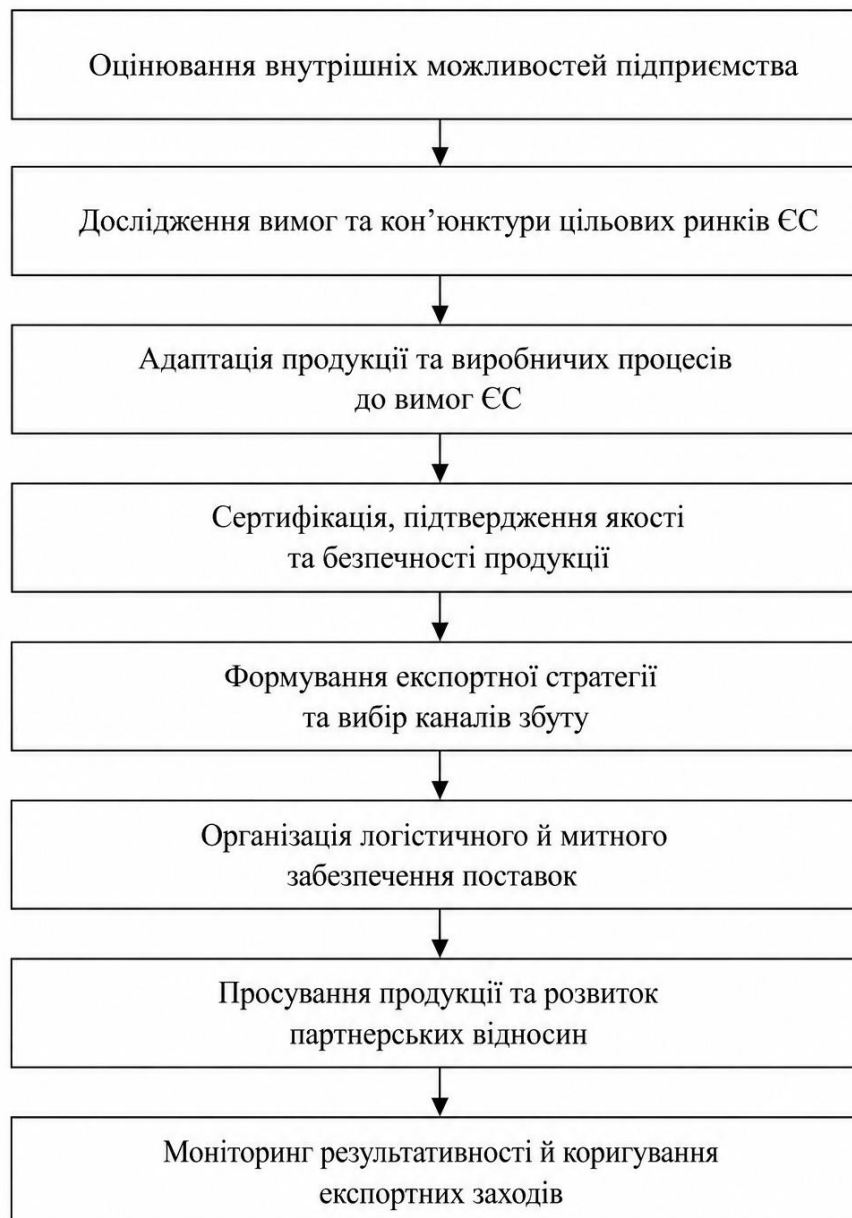


Рис. 1.2. Етапи розвитку експортного потенціалу агропромислового підприємства в умовах євроінтеграції

Джерело: складено автором на основі [13; 16; 36; 38; 45; 51; 53].

Рисунок 1.2 відображає послідовність управлінських дій, необхідних для розвитку експортного потенціалу агропромислового підприємства в умовах євроінтеграції. Початковим етапом є оцінювання внутрішніх можливостей підприємства, яке передбачає аналіз виробничих потужностей, рівня технологічного забезпечення, якості сировини, фінансового стану, кадрових компетентностей, логістичних можливостей та досвіду здійснення

зовнішньоекономічних операцій. Результати такого оцінювання дають змогу встановити рівень готовності підприємства до виходу на зовнішні ринки, виявити наявні обмеження та визначити напрями їх усунення.

Наступним етапом є дослідження вимог і кон'юнктури цільових ринків Європейського Союзу. Підприємство має оцінити місткість і перспективи конкретного ринку, рівень конкуренції, особливості попиту, цінові параметри, вимоги до продукції, умови співпраці з дистриб'юторами та торговельними мережами. Важливим є також аналіз митних процедур, технічних регламентів, санітарних і фітосанітарних норм, правил маркування та документального супроводу продукції. Це дозволяє обрати країни й сегменти, у межах яких підприємство має найбільш реальні можливості для реалізації своєї продукції.

На основі результатів дослідження зовнішнього середовища здійснюється адаптація продукції та виробничих процесів до вимог європейського ринку. Така адаптація може передбачати модернізацію технологічного обладнання, удосконалення характеристик продукції, використання безпечних матеріалів для пакування, запровадження процедур простежуваності сировини та готової продукції. Для агропромислових підприємств важливим є забезпечення контролю якості на всіх етапах виробничого циклу — від надходження сировини до відвантаження готової продукції іноземному покупцеві.

Окремим етапом є сертифікація та підтвердження якості й безпечності продукції. Наявність відповідних сертифікатів і впроваджених процедур контролю якості підвищує рівень довіри іноземних контрагентів, полегшує доступ до окремих сегментів ринку та створює передумови для укладення довгострокових контрактів. Сертифікація також сприяє стандартизації внутрішніх процесів підприємства, зменшенню ризику невідповідності продукції вимогам покупців і підвищенню його репутації на міжнародному ринку.

Після адаптації продукції формується експортна стратегія

підприємства. Вона має визначати цільові країни, пріоритетні види продукції, планові обсяги поставок, цінову політику, канали збуту, порядок взаємодії з іноземними партнерами, потребу у фінансових ресурсах і показники оцінювання результативності. Для підприємств агропромислового сектору важливим є поєднання прямого експорту з використанням послуг дистриб'юторів, торговельних посередників, логістичних операторів та спеціалізованих імпортерів. Вибір каналу збуту має здійснюватися з урахуванням специфіки продукції, обсягів поставок, рівня контролю над процесом реалізації та витрат на вихід на конкретний ринок.

Ефективність експортної діяльності значною мірою залежить від організації логістичного та митного забезпечення поставок. Підприємству необхідно обрати оптимальні маршрути транспортування, забезпечити належні умови зберігання продукції, своєчасно оформлювати митні документи, контролювати виконання умов поставки та мінімізувати ризики затримок. Для агропромислової продукції, яка має обмежений строк зберігання або потребує спеціальних температурних умов, логістична складова набуває визначального значення. Неналежна організація перевезення може призвести до втрати якості продукції, додаткових витрат і погіршення відносин з іноземними покупцями.

Наступним напрямом є просування продукції та розвиток партнерських відносин. Підприємству необхідно формувати позитивний імідж на зовнішньому ринку, забезпечувати доступність інформації про продукцію, її характеристики, сертифікати та умови постачання. Для цього можуть використовуватися англійські каталоги, корпоративний вебсайт, електронні торговельні платформи, участь у міжнародних виставках, торговельних місіях і галузевих заходах. Розвиток партнерських відносин із дистриб'юторами, торговельними мережами та іншими іноземними контрагентами сприяє стабільності поставок, розширенню ринків збуту та зменшенню комерційних ризиків.

Завершальним етапом є моніторинг результативності експортних

заходів і коригування прийнятих управлінських рішень. Для цього підприємство має систематично оцінювати динаміку обсягів експорту, експортної виручки, прибутковості операцій, частки експорту в загальному обсязі реалізації, рівня диверсифікації ринків збуту, кількості іноземних партнерів та виконання контрактних зобов'язань. Моніторинг дозволяє своєчасно виявляти проблеми, пов'язані зі зміною попиту, логістичними обмеженнями, валютними коливаннями або посиленням конкуренції, та коригувати експортну стратегію відповідно до нових умов.

Таким чином, розвиток експортного потенціалу підприємств агропромислового сектору в умовах євроінтеграції має комплексний характер. Він передбачає підвищення конкурентоспроможності продукції, її адаптацію до вимог європейського ринку, удосконалення виробничих і логістичних процесів, розвиток маркетингової діяльності, упровадження інноваційних та цифрових рішень, а також формування стабільних партнерських зв'язків. Реалізація цих напрямів дозволяє підприємствам збільшувати обсяги експорту, зміцнювати позиції на міжнародному ринку, знижувати залежність від окремих каналів збуту та створювати передумови для довгострокового економічного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКА
АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»

2.1. Загальна характеристика та аналіз результатів діяльності підприємства

ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» є підприємством харчової промисловості, діяльність якого зосереджена на переробленні молока та виробництві широкого асортименту молочної продукції. Підприємство розташоване в селі Білоцерківка Миргородського району Полтавської області. Його виробнича історія бере початок у 1960 році, коли було створено Білоцерківський молочний завод. У 2008 році внаслідок реорганізації підприємство набуло сучасної організаційно-правової форми приватного акціонерного товариства.

Тривалий період функціонування підприємства у молокопереробній галузі сприяв формуванню виробничого досвіду, налагодженню зв'язків із постачальниками молочної сировини, розвитку технологічної бази та освоєнню різних напрямів перероблення молока. Для підприємства ці чинники мають важливе значення, оскільки стабільність постачання якісної сировини, дотримання технологічних режимів і контроль безпеки продукції безпосередньо впливають на результати господарської діяльності та можливості її реалізації на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Основним видом економічної діяльності ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» є перероблення молока, виробництво масла та сиру. Підприємство також здійснює оптову торгівлю молочними продуктами та вантажні автомобільні перевезення. Поєднання виробничої, торговельної та логістичної діяльності створює передумови для комплексного управління рухом продукції – від закупівлі та перероблення молочної сировини до постачання готових товарів покупцям.

Наявність власних можливостей щодо організації вантажних перевезень є важливою перевагою підприємства, оскільки дозволяє оперативніше забезпечувати доставку сировини на виробництво, переміщення готової продукції до складів і її відвантаження торговельним партнерам. Для молокопереробного підприємства це має особливе значення через необхідність дотримання належних умов зберігання та транспортування продукції, а також через обмежені строки реалізації окремих товарних груп. Власна логістична складова також може сприяти зниженню залежності від зовнішніх перевізників, скороченню витрат на доставку та підвищенню контролю за виконанням договірних зобов'язань.

Підприємство виробляє як готову продукцію для кінцевих споживачів, так і молочні інгредієнти, які можуть використовуватися іншими підприємствами харчової промисловості. До основних видів продукції належать вершкове масло, кисломолочний сир, плавлені сири, сухе знежирене молоко, сироватка та інші молочні інгредієнти. Така асортиментна структура дає змогу підприємству працювати з різними категоріями покупців: торговельними мережами, оптовими посередниками, промисловими споживачами та іноземними контрагентами.

Суттєвим напрямом діяльності є виробництво сухого знежиреного молока та сироваткової продукції. Порівняно зі свіжою молочною продукцією ці товари характеризуються більш тривалим строком зберігання, зручністю транспортування та можливістю реалізації на віддалених ринках. Це створює додаткові передумови для розвитку експортної діяльності, оскільки зменшує логістичні обмеження та розширює можливості підприємства щодо пошуку іноземних покупців.

Виробничі процеси підприємства організовані на базі маслоцеху, цільномолочної дільниці, казеїнового цеху, котельні, складських приміщень для сировини й готової продукції, а також автомобільного парку. Наявність такої виробничо-логістичної інфраструктури забезпечує можливість здійснення повного циклу перероблення молока, контролю якості продукції

та підтримання безперервності виробничого процесу. Узагальнену характеристику ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Білоцерківська агропромислова група»
Скорочене найменування	ПрАТ «БІАГР»
Код за ЄДРПОУ	05384885
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Місцезнаходження	Полтавська область, Миргородський район, с. Білоцерківка, вул. Лесі Українки, 28
Галузь	Харчова промисловість
Основний КВЕД	10.51 – перероблення молока, виробництво масла та сиру
Додаткові види діяльності	Оптова торгівля молочними продуктами; вантажний автомобільний транспорт
Основні види продукції	Вершкове масло, кисломолочний сир, плавлені сири, сухе знежирене молоко, сироватка та молочні інгредієнти
Виробнича площа	3,6 га
Середня чисельність працівників	575 осіб у 2022 р.
Сертифікація	HACCP, ISO 22000, FSSC 22000, HALAL
Офіційний вебсайт	bilotserkivske.com

Джерело: [35].

Підприємство має виробничу інфраструктуру повного циклу, до складу якої входять маслоцех, цільномолочна дільниця, казеїновий цех, котельня, складські приміщення для матеріальних ресурсів і готової продукції, а також автомобільний парк. Наявність власної виробничої та логістичної бази є важливою передумовою забезпечення стабільності виробництва, дотримання вимог до зберігання молочної продукції та своєчасності її постачання покупцям.

Асортимент ПрАТ «БІАГР» включає продукцію як для кінцевого споживача, так і для промислового використання. До найбільш важливих товарних груп належать вершкове масло, кисломолочний сир, плавлені сири, сухе знежирене молоко та сироватка. Виробництво сухого знежиреного

молока має особливе значення для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, оскільки ця продукція характеризується вищою транспортабельністю, тривалішим строком зберігання та стабільним попитом на окремих зарубіжних ринках.

Основні напрями діяльності підприємства, взаємозв'язок між переробленням молока, виробництвом готової продукції та молочних інгредієнтів, оптовою торгівлею й логістичним забезпеченням узагальнено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Основні напрями діяльності ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Джерело: [35].

Рисунок 2.1 демонструє, що діяльність ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» має комплексний характер і поєднує виробничу, торговельну та логістичну складові. Перероблення молочної сировини забезпечує виготовлення готової продукції та молочних інгредієнтів, які реалізуються через торговельні мережі, оптових посередників, промислових

споживачів і, за наявності відповідних контрактів, іноземних партнерів. Водночас логістичне забезпечення сприяє організації постачання сировини, зберігання готової продукції та її своєчасного відвантаження покупцям.

Взаємозв'язок зазначених напрямів діяльності має важливе значення для забезпечення стабільності господарських процесів підприємства. Наявність виробничих потужностей, складської інфраструктури та можливостей для здійснення вантажних перевезень дозволяє контролювати основні етапи руху продукції, зменшувати ризики порушення строків поставки та підтримувати необхідний рівень якості товарів. Для молокопереробного підприємства це є особливо важливим, оскільки частина продукції потребує дотримання спеціальних умов зберігання і транспортування.

Важливою характеристикою діяльності ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» є відповідність виробничих процесів міжнародним вимогам щодо безпечності та якості харчових продуктів. Наявність сертифікатів HACCP, ISO 22000, FSSC 22000 та HALAL підвищує рівень довіри до продукції з боку торговельних мереж, промислових споживачів та іноземних контрагентів. Для підприємства, що має експортну орієнтацію, сертифікація є суттєвою конкурентною перевагою, оскільки спрощує процедури підтвердження відповідності продукції вимогам окремих ринків, сприяє зниженню ризику претензій з боку покупців та створює передумови для укладення довгострокових контрактів.

Наявні виробничі, організаційні та логістичні можливості формують ресурсну основу для стабільного функціонування підприємства. Водночас для оцінювання реальної результативності їх використання необхідно проаналізувати динаміку показників ділової активності, рентабельності та ефективності використання ресурсів ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» за 2022–2024 рр., яку наведено в табл. 2.2.

Дані табл. 2.2 свідчать про неоднорідну динаміку показників у 2022–2024 рр. У 2023 році спостерігалось зниження коефіцієнта оборотності

активів із 8,63 до 7,13 разів та збільшення тривалості одного обороту активів із 42 до 47 днів. Це може свідчити про уповільнення використання ресурсів підприємства, накопичення запасів або зростання обсягів коштів, відволічених у дебіторську заборгованість.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників ефективності використання ресурсів ПрАТ
«БІАГР» за 2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення
Коефіцієнт оборотності активів, разів	8,63	7,13	9,47	0,84
Тривалість обороту активів, днів	42	47	38	-4
Рентабельність продажів, %	5,2	4,7	6,5	1,3
Рентабельність активів, %	3,1	2,5	4,0	0,9
Фондовіддача	1,20	1,05	1,35	0,15
Матеріаловіддача	2,04	1,83	2,31	0,27

Джерело: розраховано автором на основі даних [35].

У 2024 році ситуація покращилася. Оборотність активів зросла до 9,47 разів, що перевищило рівень 2022 року на 0,84 рази. Одночасно тривалість обороту скоротилася до 38 днів. Це означає, що підприємство стало швидше перетворювати вкладені в активи ресурси на дохід від реалізації продукції.

Позитивною є також динаміка фондовіддачі та матеріаловіддачі. У 2024 році фондовіддача становила 1,35, що на 0,15 більше порівняно з 2022 роком. Матеріаловіддача зросла з 2,04 до 2,31. Такі зміни вказують на підвищення результативності використання основних засобів і матеріальних ресурсів, що має важливе значення для молокопереробного підприємства з високою матеріаломісткістю виробництва.

Аналіз показників рентабельності дозволяє оцінити здатність підприємства формувати прибуток у процесі виробничо-господарської діяльності та визначити результативність використання наявних ресурсів. На відміну від абсолютної величини прибутку, показники рентабельності відображають відносну ефективність діяльності підприємства, тобто дають змогу встановити, який обсяг прибутку припадає на одиницю доходу від реалізації, активів, власного капіталу або витрат на виробництво продукції.

Для ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» оцінювання рентабельності є особливо важливим з огляду на специфіку молокопереробної галузі. Її діяльність характеризується значною матеріаломісткістю, залежністю від закупівельних цін на молочну сировину, потребою у витратах на енергоресурси, пакування, зберігання та транспортування готової продукції. Крім того, на фінансові результати підприємства впливають коливання попиту, зміна цінової кон'юнктури на внутрішньому й зовнішньому ринках, а також витрати, пов'язані з дотриманням вимог до якості та безпечності харчових продуктів.

Рентабельність продажів характеризує частку прибутку, яку підприємство отримує з кожної гривні чистого доходу від реалізації продукції. Її зростання свідчить про підвищення ефективності цінової політики, контролю витрат і структури реалізованої продукції. Рентабельність активів відображає результативність використання всього майна підприємства та показує, скільки прибутку формує кожна гривня, вкладена в активи. Цей показник має важливе значення для оцінювання ефективності використання виробничих потужностей, запасів, грошових коштів та інших ресурсів.

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність використання коштів власників підприємства. Її рівень дає змогу оцінити, наскільки результативно підприємство використовує власні фінансові ресурси для забезпечення прибуткової діяльності та подальшого розвитку. Рентабельність виробництва відображає співвідношення отриманого прибутку та витрат, понесених у процесі виготовлення й реалізації продукції. Підвищення цього показника свідчить про зростання ефективності виробничих процесів, зниження собівартості або поліпшення структури продукції.

Динаміку основних показників рентабельності ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.3.

У 2023 році всі наведені показники рентабельності знизилися, що може

бути пов'язано зі зростанням собівартості, нестабільністю цін на молочну сировину, логістичними витратами та загальним ускладненням умов господарювання. Водночас у 2024 році підприємство продемонструвало відновлення прибутковості.

Таблиця 2.3

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «БІАГР» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р., %	2023 р., %	2024 р., %	Відхилення
Рентабельність продажів	5,2	4,7	6,5	1,3
Рентабельність активів	3,1	2,5	4,0	0,9
Рентабельність власного капіталу	7,5	6,0	9,2	1,7
Рентабельність виробництва	6,2	5,5	7,8	1,6

Джерело: розраховано автором на основі даних [35].

Рентабельність продажів у 2024 році досягла 6,5 %, що на 1,3 в.п. перевищує рівень 2022 року. Це означає, що на кожні 100 грн чистого доходу від реалізації підприємство отримувало 6,5 грн прибутку. Рентабельність активів зросла до 4,0 %, а рентабельність власного капіталу — до 9,2 %. Зростання цих показників свідчить про поліпшення ефективності використання активів та коштів власників підприємства.

Фінансова стійкість є однією з ключових характеристик економічного стану підприємства, оскільки відображає його здатність забезпечувати безперервність виробничо-господарської діяльності, своєчасно виконувати зобов'язання та фінансувати поточні й перспективні потреби за рахунок власних і залучених ресурсів. Для підприємства молокопереробної галузі належний рівень фінансової стійкості має особливе значення, адже його діяльність потребує постійного фінансування закупівлі сировини, підтримання виробничих потужностей, формування запасів, забезпечення належних умов зберігання продукції та організації її транспортування.

Оцінювання фінансової стійкості дає змогу визначити співвідношення між власним і позиковим капіталом, рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, а також його здатність підтримувати платоспроможність у довгостроковій перспективі. Висока частка власного

капіталу у структурі джерел фінансування свідчить про більшу фінансову незалежність підприємства та зменшення ризику втрати платоспроможності в умовах коливання попиту, зростання витрат або ускладнення доступу до кредитних ресурсів.

Для оцінювання фінансової стійкості ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» доцільно проаналізувати динаміку власного капіталу, довгострокових і короткострокових зобов'язань, а також коефіцієнтів автономії, заборгованості, фінансового левериджу та покриття відсотків. Коефіцієнт автономії характеризує частку активів, профінансованих за рахунок власного капіталу, тоді як коефіцієнт заборгованості та коефіцієнт фінансового левериджу відображають рівень використання позикових коштів. Коефіцієнт покриття відсотків показує спроможність підприємства своєчасно обслуговувати кредитні зобов'язання за рахунок отриманого прибутку.

Аналіз зазначених показників дозволяє встановити, наскільки підприємство забезпечене стабільними джерелами фінансування, чи має воно достатній запас фінансової незалежності та чи здатне залучати додаткові ресурси для модернізації виробництва, упровадження сучасних технологій, сертифікації продукції й розвитку експортних операцій. Динаміку показників фінансової стійкості підприємства наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «БІАГР»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Аналітична оцінка
Власний капітал, тис. грн	9 630,6	9 990,6	13 854,1	Зростання на 4 223,5 тис. грн за період
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	709,5	5 583,5	13 248,6	Зростання довгострокового фінансування
Короткострокові кредити банків і позики, тис. грн	7 847,3	9 000,0	8 548,6	Скорочення у 2024 р. порівняно з 2023 р.
Коефіцієнт автономії	0,65	0,67	0,70	Позитивна динаміка фінансової незалежності
Коефіцієнт заборгованості	0,54	0,49	0,43	Зниження залежності від позикового капіталу
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,54	0,47	0,42	Зменшення фінансового ризику

Коефіцієнт покриття відсотків	5,20	6,35	7,10	Підвищення спроможності обслуговувати борг
-------------------------------	------	------	------	--

Джерело: розраховано автором на основі даних [35].

Дані табл. 2.4 демонструють загалом позитивну динаміку фінансової стійкості ПрАТ «БІАГР». Власний капітал у 2024 році становив 13 854,1 тис. грн, що на 43,9 % більше, ніж у 2022 році. Зростання власного капіталу підвищує фінансову незалежність підприємства та його здатність фінансувати розвиток за рахунок внутрішніх ресурсів. Коефіцієнт автономії зріс із 0,65 до 0,70. Це означає, що у 2024 році близько 70 % активів підприємства фінансувалося за рахунок власного капіталу. Такий рівень є достатньо високим і свідчить про відносну незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Водночас коефіцієнт заборгованості та коефіцієнт фінансового левериджу знижувалися, що характеризує скорочення фінансового ризику. Підприємство також підвищило здатність обслуговувати зобов'язання: коефіцієнт покриття відсотків зріс із 5,20 у 2022 році до 7,10 у 2024 році. Це свідчить про наявність достатнього запасу прибутку для сплати відсотків за залученими кредитними ресурсами.

Окремого аналізу потребує ліквідність підприємства, оскільки вона характеризує його здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати поточні фінансові зобов'язання. Для ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» підтримання належного рівня ліквідності є важливим з огляду на специфіку молокопереробного виробництва, яке потребує постійного фінансування закупівлі молочної сировини, пакувальних матеріалів, енергоресурсів, транспортних послуг, оплати праці та інших поточних витрат.

Ліквідність відображає співвідношення між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями. Достатній обсяг оборотних активів забезпечує можливість підприємства безперервно здійснювати виробничі операції, підтримувати необхідний рівень запасів, своєчасно розраховуватися з постачальниками, працівниками, бюджетом і

кредиторами. Низький рівень ліквідності може призвести до виникнення дефіциту грошових коштів, затримки платежів, порушення графіків постачання сировини та погіршення ділової репутації підприємства.

Для комплексного оцінювання платоспроможності підприємства використовують коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності показує, якою мірою всі оборотні активи покривають поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідної частини оборотних активів без урахування запасів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає частку поточних зобов'язань, яка може бути погашена негайно за рахунок грошових коштів та інших високоліквідних активів.

Важливими доповнювальними показниками є частка оборотних активів у загальній вартості майна та величина робочого капіталу. Зростання частки оборотних активів свідчить про підвищення мобільності ресурсів підприємства, тоді як позитивне значення робочого капіталу характеризує наявність власних ресурсів для фінансування поточної діяльності. Для молокопереробного підприємства це має особливе значення, оскільки дозволяє підтримувати стабільний виробничий цикл і своєчасно виконувати договірні зобов'язання перед покупцями. Динаміку основних показників ліквідності та робочого капіталу підприємства наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності ПрАТ «БІАГР» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Аналітична оцінка
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,54	1,67	1,79	Підвищення платоспроможності
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,20	1,32	1,45	Достатній рівень покриття поточних зобов'язань
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,45	0,50	0,54	Високий рівень найбільш ліквідних активів
Частка оборотних активів	0,60	0,62	0,65	Зростання мобільної частини активів
Робочий капітал, тис. грн	5 000	6 500	7 800	Зростання на 2 800 тис. грн

Джерело: розраховано автором на основі даних [35].

Дані табл. 2.5 свідчать про позитивну динаміку показників ліквідності ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» протягом 2022–2024 рр. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 1,54 у 2022 р. до 1,79 у 2024 р., тобто на 0,25, або на 16,23 %. Це означає, що у 2024 р. на 1 грн поточних зобов'язань припадало 1,79 грн оборотних активів. Значення показника перебуває в межах прийнятного рівня та характеризує достатню здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також мав тенденцію до зростання: з 1,20 у 2022 р. до 1,45 у 2024 р. Збільшення на 0,25, або на 20,83 %, свідчить про посилення можливостей підприємства виконувати поточні зобов'язання без необхідності термінової реалізації запасів. Це є важливим для молокопереробного підприємства, оскільки значна частина запасів представлена сировиною, пакувальними матеріалами та готовою продукцією, реалізація яких потребує дотримання встановлених умов і строків.

Позитивною є динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності, який зріс із 0,45 до 0,54. У 2024 р. підприємство могло негайно погасити 54 % поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів та інших найбільш ліквідних активів. Такий рівень показника характеризує наявність достатнього обсягу ліквідних ресурсів для оперативного реагування на поточні фінансові потреби.

Частка оборотних активів у загальній вартості майна підприємства збільшилася з 0,60 до 0,65, що свідчить про підвищення мобільності активів і розширення ресурсної бази для фінансування поточної діяльності. Водночас робочий капітал зріс із 5 000 тис. грн у 2022 р. до 7 800 тис. грн у 2024 р., тобто на 2 800 тис. грн, або на 56,0 %. Це означає збільшення обсягу власних оборотних ресурсів, які можуть бути використані для закупівлі сировини, підтримання необхідного рівня запасів, забезпечення безперервності виробництва та своєчасного виконання контрактних зобов'язань.

Отже, упродовж досліджуваного періоду підприємство зміцнило свою поточну платоспроможність і забезпечило достатній рівень ліквідності. Це створює сприятливі фінансові передумови для розвитку експортного потенціалу, оскільки дозволяє підприємству фінансувати закупівлю сировини, формування експортних партій продукції, витрати на логістику, сертифікацію та виконання зобов'язань перед іноземними контрагентами.

Отже, проведений аналіз засвідчив, що ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» має сформовану виробничу, організаційну та логістичну базу для здійснення діяльності у молокопереробній галузі. Підприємство виробляє широкий асортимент молочної продукції, має сертифіковані виробничі процеси та здійснює торговельну й логістичну діяльність, що створює передумови для забезпечення стабільності виробництва та реалізації продукції.

Аналіз показників за 2022–2024 рр. показав, що після певного зниження результативності у 2023 р. у 2024 р. відбулося поліпшення ефективності використання активів, основних засобів і матеріальних ресурсів. Підприємство також продемонструвало зростання показників рентабельності, зміцнення фінансової незалежності та підвищення поточної платоспроможності. Збільшення коефіцієнта автономії, робочого капіталу й показників ліквідності свідчить про достатній рівень фінансових ресурсів для підтримання операційної діяльності та виконання поточних зобов'язань.

Встановлені тенденції формують сприятливі передумови для розвитку експортного потенціалу підприємства. Зокрема, наявність виробничих потужностей, сертифікації продукції, логістичних можливостей і відносно стійкого фінансового стану дозволяє підприємству розширювати зовнішні ринки збуту, формувати експортні партії продукції та фінансувати заходи з адаптації до вимог іноземних контрагентів. Водночас подальший розвиток потребує поглибленого оцінювання фактичного стану експортної діяльності, товарної та географічної структури поставок, а також чинників, що стримують реалізацію експортного потенціалу підприємства.

2.2. Аналіз та оцінювання стану та проблем розвитку експортного потенціалу підприємства

Розвиток експортного потенціалу підприємства визначається не лише обсягом наявних виробничих, фінансових і кадрових ресурсів, а й спроможністю підприємства адаптувати свою продукцію, технології, логістику та комерційні процеси до вимог зовнішніх ринків. Для ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» оцінювання стану експортного потенціалу є важливим з огляду на спеціалізацію підприємства на переробленні молока та виробництві молочної продукції, зокрема сухого знежиреного молока, яке має значні можливості для реалізації за межами України.

Господарсько-виробнича діяльність ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» здійснюється в умовах функціонування ринку молока та молочної продукції. Особливістю цього ринку є залежність від стану сировинної бази, сезонності виробництва молока, природно-кліматичних умов, рівня закупівельних цін на молочну сировину та платоспроможного попиту населення. Молочна продукція належить до товарів повсякденного споживання, тому попит на неї є відносно стабільним. Водночас виробники молочної продукції зазнають впливу значних коливань витрат, пов'язаних із закупівлею сировини, енергоресурсів, пакувальних матеріалів, зберіганням і транспортуванням готової продукції.

Для молокопереробних підприємств особливого значення набуває сезонність надходження молока-сировини. У зимовий період обсяги виробництва молока, як правило, скорочуються, що може призводити до підвищення закупівельних цін та ускладнення забезпечення виробничого процесу необхідними ресурсами. У періоди зростання обсягів надоїв, навпаки, виникає потреба у швидкому переробленні сировини, формуванні запасів і пошуку додаткових каналів реалізації продукції. За таких умов

виробництво сухого знежиреного молока є важливим напрямом діяльності підприємства, оскільки ця продукція має триваліший строк зберігання та є більш придатною для транспортування на віддалені ринки.

Ринок молока та молочної продукції характеризується також підвищеним рівнем державного та міждержавного регулювання. Для експорту молочної продукції суттєве значення мають ветеринарно-санітарні вимоги, стандарти безпечності харчових продуктів, сертифікація, митні процедури, тарифні квоти, правила визначення походження товару та вимоги до маркування. У процесі євроінтеграції для українських підприємств зростає значення гармонізації виробничих процесів із вимогами Європейського Союзу, зокрема щодо простежуваності продукції, контролю якості та безпечності харчових продуктів.

Організаційна структура ринку молока охоплює виробників первинної сировини, заготівельників, молокопереробні підприємства, оптових посередників, торговельні мережі, заклади громадського харчування, промислових споживачів та кінцевих покупців. ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» у цій структурі виконує функцію молокопереробного підприємства, яке забезпечує перетворення сировини на готову продукцію та молочні інгредієнти, організовує їх реалізацію на внутрішньому ринку й здійснює експортні поставки.

Одним із найбільш перспективних товарів для зовнішньоекономічної діяльності підприємства є сухе знежирене молоко. Висока частка експорту у структурі реалізації цього виду продукції пояснюється насиченням внутрішнього ринку, можливістю тривалого зберігання товару та наявністю попиту з боку іноземних промислових споживачів. Сухе знежирене молоко використовується у виробництві кондитерських виробів, дитячого харчування, напоїв, морозива та інших харчових продуктів, що забезпечує стабільний попит на нього на світовому ринку.

Важливою характеристикою експортного потенціалу підприємства є географічна диверсифікація поставок. Упродовж 2022–2024 рр. відбувалася

зміна регіональної структури експорту сухого знежиреного молока ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група». Якщо у 2022 р. найбільша частка поставок припадала на країни СНД, то у наступні роки посилювалося значення ринків Азії та Африки. Це свідчить про поступову переорієнтацію підприємства на нові напрями збуту та прагнення зменшити залежність від окремих регіональних ринків. Географічну структуру експорту сухого знежиреного молока ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Географічна структура експорту сухого знежиреного молока ПрАТ
«Білоцерківська агропромислова група» за 2022–2024 рр.**

Регіон	2022 р., %	2023 р., %	2024 р., %	Абсолютне відхилення
Країни СНД	47	42	38	–9
Країни Азії	20	25	30	10
Країни Африки	10	12	15	5
Країни Америки	13	10	9	–4
Країни ЄС	5	7	6	1
Інші країни	5	4	2	–3
Разом	100	100	100	–

Дані табл. 2.6 свідчать про трансформацію географічної структури експорту сухого знежиреного молока ПрАТ «БіАГР». У 2022 р. основним напрямом збуту були країни СНД, на які припадало 47 % експортних поставок. У 2024 р. їх частка скоротилася до 38 %, тобто на 9 відсоткових пунктів. Така динаміка може бути пов'язана зі зміною торговельно-економічних умов, підвищенням ризиків функціонування на окремих ринках та необхідністю пошуку більш диверсифікованих каналів збуту.

Найбільш помітним є зростання частки країн Азії – з 20 % у 2022 р. до 30 % у 2024 р. Підвищення на 10 відсоткових пунктів підтверджує перспективність цього регіону для реалізації сухого знежиреного молока. Частка країн Африки також зросла з 10 % до 15 %, що свідчить про розширення присутності підприємства на ринках, де попит на молочні інгредієнти має тенденцію до зростання.

Частка поставок до країн Америки зменшилася з 13 % до 9 %. Це може пояснюватися значною віддаленістю ринку, високими витратами на транспортування, жорсткими вимогами до сертифікації та конкуренцією з боку великих світових виробників. Частка країн Європейського Союзу у 2024 р. становила 6 %, що лише на 1 відсотковий пункт перевищує рівень 2022 р. Незначна питома вага цього напряму свідчить про наявність бар'єрів, пов'язаних із тарифними квотами, вимогами до експлуатаційних дозволів, документального підтвердження походження продукції та необхідністю постійного дотримання високих стандартів безпеки.

Отже, експортна діяльність ПрАТ «БіАГР» характеризується поступовою диверсифікацією ринків збуту. Водночас значна концентрація поставок у межах окремих регіонів створює ризики залежності від зміни попиту, логістичних умов, валютних коливань і торговельних обмежень. Тому одним із пріоритетних напрямів розвитку експортного потенціалу підприємства має бути подальше розширення присутності на ринках Азії, Африки та Європейського Союзу.

Важливим чинником реалізації експортного потенціалу підприємства є рівень експортних цін на сухе знежирене молоко. Ціна безпосередньо впливає на дохідність зовнішньоекономічних операцій, конкурентоспроможність продукції на окремих регіональних ринках та можливість підприємства покривати витрати, пов'язані з виробництвом, сертифікацією, логістикою й митним оформленням. Для ПрАТ «БіАГР» аналіз цінової динаміки має особливе значення, оскільки сухе знежирене молоко є одним із ключових експортно орієнтованих видів продукції.

Рівень цін на СЗМ залежить від сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать світова кон'юнктура ринку молочних інгредієнтів, попит з боку промислових споживачів, рівень конкуренції, валютні коливання, логістичні витрати та умови поставки. Внутрішні чинники охоплюють собівартість виробництва, закупівельні ціни на молочну сировину, витрати на енергоресурси, пакування, зберігання та забезпечення

якості продукції. Через це цінова динаміка може мати квартальний або навіть місячний характер.

Рівень цін на сухе знежирене молоко ПрАТ «БІАГР» за окремими ринками реалізації наведено в табл. 2.7.

Дані табл. 2.7 свідчать, що у 2020–2022 рр. ціни на сухе знежирене молоко мали тенденцію до зростання майже за всіма напрямками реалізації. Найвищий верхній рівень ціни у 2022 р. був характерний для ринку Америки – до 2540 дол. США за 1 т, що може пояснюватися більшою віддаленістю ринку, вищими логістичними витратами, особливостями попиту та вимогами до якості продукції. Водночас найнижчий ціновий діапазон спостерігався на ринках Африки, де у 2022 р. ціна становила 1525–1800 дол. США за 1 т.

Таблиця 2.7

Рівень цін на сухе знежирене молоко ПрАТ «БІАГР» за 2020–2022 рр.

Ринок реалізації	2020 р., дол. США/т	2021 р., дол. США/т	2022 р., дол. США/т	Характеристика динаміки
Країни СНД	1523–1915	1654–2056	1720–2150	Поступове зростання цін
Америка	1900–2100	1950–2250	1900–2540	Найвищий верхній рівень ціни
Африка	1420–1635	1538–1750	1525–1800	Нижчий ціновий діапазон
Азія	1530–2100	1725–2100	1820–2200	Стабільне підвищення мінімальної ціни
Україна	1500–2000	1600–1900	1690–2100	Помірне зростання цін

Джерело: складено за матеріалами підприємства.

Для ринків Азії характерним було поступове підвищення мінімального рівня ціни: з 1530 дол. США за 1 т у 2020 р. до 1820 дол. США за 1 т у 2022 р. Це свідчить про підвищення привабливості азійського напрямку збуту для підприємства, особливо з урахуванням зростання частки цього регіону в географічній структурі експорту. Ціни на ринку СНД також демонстрували зростання, проте поступове скорочення частки цього регіону в експорті свідчить про необхідність диверсифікації поставок.

На внутрішньому ринку України ціни на СЗМ також зростали, однак внутрішній ринок не забезпечує такого рівня експортної орієнтації, як зовнішні напрями збуту. Це пояснюється насиченістю внутрішнього ринку

сухим знежиреним молоком і більшими можливостями реалізації цієї продукції за кордоном. Саме тому для ПрАТ «БІАГР» важливим є підтримання конкурентної ціни на зовнішніх ринках за одночасного забезпечення належного рівня якості, стабільності поставок і відповідності вимогам іноземних покупців.

Отже, цінова ситуація на ринку сухого знежиреного молока є важливим фактором розвитку експортного потенціалу підприємства. Вона визначає економічну доцільність поставок до окремих регіонів, впливає на вибір пріоритетних ринків і потребує постійного моніторингу. Для підвищення ефективності експорту ПрАТ «БІАГР» необхідно поєднувати гнучку цінову політику з контролем собівартості, оптимізацією логістичних витрат та розширенням присутності на тих ринках, де формується стабільний попит на молочні інгредієнти.

Наступним етапом оцінювання стану експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» є аналіз співвідношення обсягів реалізації сухого знежиреного молока на внутрішньому та зовнішньому ринках. Такий аналіз дає можливість визначити рівень експортної орієнтації підприємства за відповідною товарною групою, простежити зміни у структурі збуту та оцінити значення зовнішніх ринків для формування доходів від реалізації продукції.

Для підприємства, що функціонує у молокопереробній галузі, розширення експорту є важливим напрямом зниження залежності від кон'юнктури внутрішнього ринку. Внутрішній ринок сухого знежиреного молока характеризується обмеженим попитом та високим рівнем конкуренції між виробниками. Натомість зовнішні ринки дозволяють підприємству реалізовувати більші товарні партії, диверсифікувати канали збуту та забезпечувати надходження валютної виручки.

Для оцінювання ролі експортних операцій у реалізації сухого знежиреного молока використано коефіцієнт частки експорту, який визначається як відношення доходу від реалізації продукції за кордон до

загального доходу від реалізації цієї продукції:

$$K_e = \frac{D_e}{D_z},$$

де K_e – коефіцієнт частки експорту;

D_e – дохід від реалізації продукції за кордоном;

D_z – загальний дохід від реалізації продукції.

Динаміку доходу від реалізації сухого знежиреного молока на внутрішньому та зовнішньому ринках ПрАТ «БІАГР» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка реалізації сухого знежиреного молока ПрАТ «БІАГР» на внутрішньому та зовнішньому ринках за 2020–2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Реалізація в Україні, тис. дол. США	624	300	356	-268	-42,95
Реалізація за кордоном, тис. дол. США	1 244	1 906	2 006	762	61,25
Усього, тис. дол. США	1 868	2 206	2 362	494	26,45
Коефіцієнт частки експорту	0,67	0,86	0,85	0,18	26,87
Частка експорту, %	67,0	86,0	85,0	18,0	26,87

Джерело: складено за матеріалами підприємства.

Дані табл. 2.8 засвідчують виражену експортну орієнтацію реалізації сухого знежиреного молока ПрАТ «БІАГР». Протягом 2020–2022 рр. дохід від реалізації продукції за кордон зріс з 1 244 тис. дол. США до 2 006 тис. дол. США, тобто на 762 тис. дол. США, або на 61,25 %. Водночас обсяг реалізації СЗМ на внутрішньому ринку зменшився на 268 тис. дол. США, або на 42,95 %. Це свідчить про переорієнтацію збутової політики підприємства на зовнішні ринки.

Загальний дохід від реалізації сухого знежиреного молока за досліджуваний період зріс на 494 тис. дол. США, або на 26,45 %. Отже, приріст загального обсягу продажу було забезпечено передусім за рахунок розширення експортних поставок. Частка експорту в структурі реалізації

СЗМ підвищилася з 67,0 % у 2020 р. до 85,0 % у 2022 р. Найвище значення цього показника було зафіксовано у 2021 р. – 86,0 %.

Незначне зниження частки експорту у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 1 відсотковий пункт не змінює загальної тенденції. Підприємство зберегло високий рівень залежності від зовнішніх ринків за цією товарною групою, що створює можливості для отримання валютної виручки та розширення масштабів діяльності. Водночас така залежність підвищує чутливість підприємства до змін світових цін, валютних курсів, транспортних витрат, митних процедур і вимог іноземних контрагентів.

Таким чином, сухе знежирене молоко є ключовою експортно орієнтованою продукцією ПрАТ «БІАГР». Висока частка експорту в структурі його реалізації підтверджує наявність сформованого потенціалу для зовнішньоекономічної діяльності. Водночас подальший розвиток цього напрямку потребує системного оцінювання виробничих, фінансових, маркетингових, логістичних і сертифікаційних можливостей підприємства, які визначають його здатність підтримувати та розширювати присутність на зовнішніх ринках.

Наступним етапом аналізу є оцінювання складових експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група». Такий підхід дозволяє комплексно визначити, наскільки підприємство забезпечене ресурсами та організаційними можливостями для підтримання наявних і розширення перспективних напрямів експорту. Експортний потенціал формується під впливом взаємопов'язаних виробничої, фінансової, кадрової, маркетингової, логістичної, інформаційної та сертифікаційної складових.

Виробнича складова відображає можливості підприємства щодо виготовлення продукції належної якості, у необхідних обсягах та з дотриманням установлених технологічних вимог. Для ПрАТ «БІАГР» її формують наявність виробничих потужностей з перероблення молока, спеціалізованих цехів, складської інфраструктури, обладнання для виробництва сухого знежиреного молока та інших молочних інгредієнтів.

Важливим фактором є також стабільність надходження молочної сировини, оскільки сезонні коливання надоїв можуть впливати на обсяги виробництва й можливість своєчасного виконання експортних контрактів.

Фінансова складова характеризує здатність підприємства забезпечувати витрати, пов'язані з виробництвом, формуванням експортних партій, транспортуванням, страхуванням, сертифікацією та митним оформленням продукції. Водночас вихід на нові ринки, передусім ринки Європейського Союзу, потребує додаткових інвестицій у модернізацію обладнання, підтвердження відповідності продукції та просування торговельної пропозиції.

Кадрова складова охоплює наявність працівників, здатних забезпечувати виробничі, комерційні, логістичні та документальні процеси у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Для розвитку експорту важливими є компетентності працівників у сфері міжнародної торгівлі, митного оформлення, контрактної роботи, управління якістю, іноземних мов і ведення переговорів з іноземними контрагентами. Підприємство має сформований кадровий потенціал для здійснення основної виробничої діяльності, однак подальше розширення географії поставок потребує постійного підвищення кваліфікації персоналу, відповідального за експортні операції.

Маркетингова складова визначає здатність підприємства досліджувати зовнішні ринки, ідентифікувати перспективні сегменти, формувати конкурентну цінову пропозицію та підтримувати ділові зв'язки з покупцями. Поступове зростання частки країн Азії та Африки в географічній структурі експорту СЗМ свідчить про наявність у підприємства досвіду пошуку та освоєння нових ринків. Проте незначна частка країн Європейського Союзу в експортних поставках вказує на потребу активізації маркетингової роботи, поглиблення аналізу вимог європейських споживачів та розвитку партнерських відносин з імпортерами і дистриб'юторами.

Логістична складова включає можливості щодо зберігання, внутрішнього переміщення, формування товарних партій та доставки

продукції до покупців. Наявність власного автомобільного парку та складських приміщень є позитивною передумовою для організації поставок. Водночас експорт до віддалених країн Азії, Африки та Америки потребує використання мультимодальних перевезень, взаємодії з міжнародними перевізниками, експедиторами, митними брокерами та портовою інфраструктурою. Це збільшує логістичні витрати й потребує ретельного планування маршрутів, строків постачання та умов контрактів.

Сертифікаційна складова є однією з найбільш важливих для молокопереробного підприємства. Наявність сертифікатів HACCP, ISO 22000, FSSC 22000 та HALAL підтверджує відповідність виробничих процесів вимогам безпечності та якості харчових продуктів. Це сприяє зміцненню довіри з боку іноземних покупців, полегшує проходження процедур підтвердження відповідності та створює передумови для виходу на ринки країн із підвищеними вимогами до якості продукції. Узагальнену оцінку складових експортного потенціалу підприємства наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінювання складових експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Складова експортного потенціалу	Характеристика стану	Оцінка рівня розвитку	Вплив на експортну діяльність
Виробнича	Наявність потужностей з перероблення молока та виробництва СЗМ; залежність від сезонності сировинної бази	Достатній	Забезпечує можливість формування експортних партій, але потребує стабільного постачання сировини
Фінансова	Достатні показники ліквідності, фінансової стійкості та робочого капіталу	Достатній	Дозволяє фінансувати поточні експортні операції
Кадрова	Наявність виробничого персоналу; потреба у розвитку компетентностей у сфері ЗЕД	Середній	Впливає на якість контрактної, митної та комерційної роботи
Маркетингова	Наявний досвід поставок до різних регіонів; обмежена присутність на ринку ЄС	Середній	Визначає можливості диверсифікації ринків і пошуку нових контрагентів
Логістична	Власний транспорт і	Середній	Впливає на строки

	складська база; залежність від міжнародних логістичних операторів при далеких поставках		поставок і рівень експортних витрат
Сертифікаційна	Наявність HACCP, ISO 22000, FSSC 22000, HALAL	Високий	Підвищує доступність продукції для іноземних ринків
Інформаційна	Використання даних про ринки та ціни; потреба у системному моніторингу вимог країн-імпортерів	Середній	Впливає на своєчасність управлінських рішень щодо експорту

Джерело: складено автором.

Дані табл. 2.9 свідчать, що ПрАТ «БІАГР» має достатньо сформований експортний потенціал. Найбільш розвиненими є виробнича, фінансова та сертифікаційна складові, оскільки підприємство має виробничі потужності, позитивні фінансові передумови для здійснення операцій та сертифіковані процеси виробництва молочної продукції.

Водночас маркетингова, кадрова, логістична та інформаційна складові потребують подальшого розвитку. Основними напрямками їх посилення є систематичний моніторинг зовнішніх ринків, розширення бази іноземних контрагентів, підвищення кваліфікації працівників у сфері зовнішньоекономічної діяльності, оптимізація міжнародної логістики та формування інформаційної бази щодо вимог цільових країн-імпортерів. Зазначені аспекти доцільно деталізувати за допомогою SWOT-аналізу розвитку експортного потенціалу підприємства.

Наступним етапом оцінювання експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» є визначення внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов, які впливають на розвиток його експортної діяльності. Для цього доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища.

Сильні сторони відображають внутрішні переваги підприємства, що можуть бути використані для зміцнення позицій на зовнішніх ринках. До них належать сформована виробнича база, спеціалізація на переробленні молока, наявність продукції з високим експортним потенціалом, досвід реалізації

сухого знежиреного молока за кордон, сертифіковані виробничі процеси та достатній рівень фінансової стійкості. Важливою перевагою є також диверсифікація географії експорту, зокрема зростання частки поставок до країн Азії та Африки.

Слабкі сторони характеризують внутрішні обмеження, які можуть стримувати подальше нарощування експорту. Для ПрАТ «БІАГР» до них належать залежність від сезонних коливань обсягів молочної сировини, обмежена присутність на ринку Європейського Союзу, потреба у посиленні маркетингової та інформаційно-аналітичної роботи, а також залежність від зовнішніх логістичних операторів під час поставок до віддалених країн.

Можливості відображають сприятливі зовнішні чинники, які підприємство може використати для розширення експорту. До таких чинників належать зростання попиту на сухе знежирене молоко у країнах Азії, Африки та Близького Сходу, розвиток торговельно-економічної співпраці України з країнами Європейського Союзу, можливість використання механізмів тарифних квот і угод про вільну торгівлю, а також підвищення інтересу іноземних покупців до продукції, що відповідає міжнародним стандартам безпечності харчових продуктів.

Загрози визначають зовнішні фактори, які можуть негативно впливати на результати експортної діяльності підприємства. Серед них варто виділити коливання світових цін на молочні інгредієнти, посилення конкуренції з боку великих світових експортерів, зростання транспортних витрат, валютні ризики, зміни митних і нетарифних вимог, а також вплив воєнних та логістичних обмежень на стабільність зовнішніх поставок.

Результати SWOT-аналізу розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» наведено в табл. 2.10.

Дані табл. 2.10 свідчать, що ПрАТ «БІАГР» має достатні внутрішні передумови для розвитку експортної діяльності. Наявність сертифікованого виробництва, досвіду експортних поставок, виробничих потужностей та фінансових ресурсів дозволяє підприємству підтримувати наявні

зовнішньоторговельні зв'язки й поступово розширювати присутність на перспективних ринках.

Водночас підприємству необхідно зменшувати залежність від окремих товарних груп і регіонів збуту, активізувати роботу з європейськими контрагентами, удосконалювати міжнародну логістику та посилювати маркетингово-аналітичне забезпечення експортної діяльності. Виявлені сильні й слабкі сторони, можливості та загрози є основою для визначення конкретних проблем розвитку експортного потенціалу підприємства та формування рекомендацій у третьому розділі роботи.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Наявність виробничих потужностей з перероблення молока та виробництва сухого знежиреного молока. 2. Широкий асортимент молочної продукції та молочних інгредієнтів. 3. Наявність досвіду здійснення експортних поставок. 4. Висока частка експорту у структурі реалізації сухого знежиреного молока. 5. Сертифікація HACCP, ISO 22000, FSSC 22000 та HALAL. 6. Наявність власної складської та транспортної інфраструктури. 7. Достатній рівень фінансової стійкості та ліквідності.	1. Залежність від сезонності надходження молочної сировини. 2. Обмежена частка поставок до країн Європейського Союзу. 3. Висока залежність експорту від окремих товарних позицій, насамперед СЗМ. 4. Недостатня системність маркетингових досліджень зовнішніх ринків. 5. Потреба у розвитку компетентностей персоналу у сфері міжнародної торгівлі. 6. Залежність від міжнародних перевізників і зовнішньої логістичної інфраструктури під час далеких поставок.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Зростання попиту на сухе знежирене молоко в країнах Азії, Африки та Близького Сходу. 2. Розширення географії експорту та формування нових партнерських зв'язків. 3. Використання можливостей угод про вільну торгівлю та тарифних квот. 4. Розвиток експорту продукції з високою доданою вартістю. 5. Підвищення попиту на сертифіковану продукцію, що відповідає міжнародним стандартам безпечності. 6. Використання цифрових каналів для пошуку іноземних контрагентів і	1. Коливання світових цін на сухе знежирене молоко та молочну сировину. 2. Високий рівень конкуренції з боку ЄС, США, Нової Зеландії та інших великих експортерів. 3. Зростання витрат на міжнародну логістику, страхування та митне оформлення. 4. Посилення ветеринарно-санітарних, технічних і сертифікаційних вимог країн-імпортерів. 5. Валютні ризики та нестабільність зовнішньоекономічного середовища. 6. Воєнні ризики та обмеження

Джерело: складено автором.

Після проведення SWOT-аналізу доцільно узагальнити основні проблеми, що стримують повну реалізацію експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група». Незважаючи на наявність виробничих потужностей, сертифікованих процесів, досвіду експортних поставок та достатнього рівня фінансової стійкості, підприємство функціонує в умовах значного впливу зовнішніх ризиків і внутрішніх обмежень.

Однією з ключових проблем є залежність підприємства від сезонних коливань надходження молочної сировини. Обсяги виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах і господарствах населення змінюються протягом року, що впливає на закупівельні ціни, можливості завантаження виробничих потужностей та обсяги готової продукції. У періоди зниження надоїв підприємство може стикатися з дефіцитом сировини або необхідністю її закупівлі за вищими цінами. Це підвищує собівартість продукції та може зменшувати цінову конкурентоспроможність сухого знежиреного молока на зовнішніх ринках.

Наступною проблемою є висока концентрація експортних операцій на окремій товарній групі – сухому знежиреному молоці. Хоча ця продукція має тривалий строк зберігання та придатна для міжнародного транспортування, надмірна залежність від одного товару підвищує ризики для підприємства. Зниження світових цін на СЗМ, зміна попиту або посилення конкуренції можуть негативно вплинути на загальний обсяг експортної виручки. Тому важливим завданням є поступове розширення експортного асортименту за рахунок інших видів молочної продукції та інгредієнтів, які відповідають вимогам цільових ринків.

Суттєвим стримувальним чинником є обмежена частка країн Європейського Союзу в географічній структурі експорту. Попри наявність сертифікатів HACCP, ISO 22000, FSSC 22000 та HALAL, вихід на ринок ЄС потребує постійного виконання високих вимог щодо безпечності,

простежуваності, маркування, ветеринарного контролю та документального супроводу продукції. Додатковими обмеженнями можуть бути тарифні квоти, конкуренція з боку європейських виробників та необхідність формування довгострокових відносин з імпортерами й дистриб'юторами.

Окремою проблемою є залежність результативності експортних операцій від світової цінової кон'юнктури. Рівень цін на сухе знежирене молоко змінюється під впливом попиту і пропозиції на світовому ринку, вартості молочної сировини, валютних коливань, сезонності, умов поставки та витрат на міжнародну логістику. За таких умов підприємству необхідно регулярно переглядати експортні ціни, контролювати собівартість продукції та враховувати ризики зміни валютного курсу під час укладення зовнішньоторговельних контрактів.

Важливим обмеженням залишається складність міжнародної логістики. Поставки до країн Азії, Африки та Америки потребують залучення міжнародних перевізників, експедиторських компаній, митних брокерів, портової інфраструктури та страхових організацій. Це збільшує тривалість постачання, підвищує витрати та створює ризики порушення строків виконання контрактів. Умови воєнного стану, обмеження транспортної інфраструктури та зміна маршрутів міжнародних перевезень посилюють значення логістичного планування для забезпечення стабільності експорту.

Також потребує посилення маркетингово-інформаційне забезпечення експортної діяльності. Підприємству важливо здійснювати системний моніторинг попиту, цін, вимог до продукції, умов доступу на ринки та діяльності конкурентів у країнах-імпортерах. Відсутність актуальної аналітичної інформації або недостатня активність у пошуку нових контрагентів можуть обмежувати можливості диверсифікації експорту та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Узагальнення основних проблем розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» наведено в табл. 2.11.

Дані табл. 2.11 показують, що проблеми розвитку експортного

потенціалу мають взаємопов'язаний характер. Наприклад, сезонні коливання сировинної бази впливають на собівартість продукції та можливість виконання експортних контрактів, а високі логістичні витрати знижують конкурентоспроможність продукції на віддалених ринках. Водночас обмежена присутність на ринку ЄС і концентрація експорту на СЗМ підвищують залежність підприємства від окремих регіонів та товарних позицій.

Отже, ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» має сформовані передумови для розвитку експортної діяльності, проте потребує посилення диверсифікації товарної та географічної структури експорту, удосконалення логістичного забезпечення, розвитку маркетингово-аналітичної роботи та підвищення компетентностей персоналу у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Виявлені проблеми є підставою для розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку експортного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.11

**Основні проблеми розвитку експортного потенціалу ПрАТ
«Білоцерківська агропромислова група»**

Проблема	Причини виникнення	Можливі наслідки для підприємства
Сезонна залежність від молочної сировини	Коливання надоїв, залежність від погодних умов, зміна закупівельних цін	Нерівномірне завантаження виробничих потужностей, зростання собівартості, ризик невиконання контрактів
Концентрація експорту на СЗМ	Висока придатність СЗМ до експорту, обмежений експорт інших товарних груп	Залежність виручки від кон'юнктури одного товарного ринку
Обмежена присутність на ринку ЄС	Високі вимоги до якості, сертифікації, маркування та документального супроводу; тарифні квоти	Звуження можливостей диверсифікації ринків збуту
Коливання світових цін	Зміна попиту і пропозиції, сезонність, валютні коливання, конкуренція	Зниження прибутковості експортних операцій
Високі логістичні витрати	Віддаленість окремих ринків, залежність від міжнародних перевізників, воєнні ризики	Зростання експортної собівартості, порушення строків поставки
Недостатнє маркетингово-інформаційне	Обмежений моніторинг ринків, недостатня активність у пошуку партнерів	Втрата перспективних ринкових можливостей, зниження адаптивності підприємства

Отже, проведене оцінювання показало, що ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» має сформований експортний потенціал, основу якого становлять виробничі потужності з перероблення молока, досвід реалізації сухого знежиреного молока на зовнішніх ринках, сертифіковані виробничі процеси, наявність логістичної інфраструктури та достатній рівень фінансової стійкості. Висока частка експорту в структурі реалізації сухого знежиреного молока підтверджує виражену експортну орієнтацію підприємства та важливе значення зовнішніх ринків для формування його доходів.

Водночас встановлено, що реалізація експортного потенціалу стримується сезонною залежністю від надходження молочної сировини, концентрацією поставок на окремій товарній групі, недостатньою присутністю на ринку Європейського Союзу, коливаннями світових цін, високими логістичними витратами та потребою у посиленні маркетингово-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Виявлені проблеми визначають необхідність розроблення комплексу практичних рекомендацій щодо диверсифікації експортних ринків, розширення товарної структури поставок, удосконалення логістичних процесів і розвитку інструментів управління експортною діяльністю ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група», що становитиме зміст третього розділу кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»

3.1. Напрями вдосконалення управління розвитком експортного потенціалу підприємства

Результати проведеного у другому розділі аналізу показали, що ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» має сформовані передумови для розвитку експортної діяльності. Підприємство володіє виробничими потужностями з перероблення молока, виробляє сухе знежирене молоко, має досвід зовнішньоекономічних операцій, сертифіковані виробничі процеси та достатній рівень фінансової стійкості. Водночас подальша реалізація експортного потенціалу потребує цілеспрямованого вдосконалення управлінських процесів, оскільки підприємство функціонує в умовах сезонної залежності від сировинної бази, коливань світових цін, високої конкуренції та ускладнення міжнародної логістики.

Розвиток експортного потенціалу має ґрунтуватися на комплексному підході, який передбачає узгодження виробничих, фінансових, маркетингових, логістичних, кадрових та інформаційних рішень. Такий підхід дозволить підприємству не лише підтримувати наявні обсяги поставок сухого знежиреного молока, а й поступово розширювати географію експорту, зменшувати залежність від окремих ринків збуту та підвищувати результативність зовнішньоекономічної діяльності.

Основними напрямками вдосконалення управління розвитком експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» є:

- диверсифікація географічної структури експорту;
- розширення експортного асортименту молочної продукції та інгредієнтів;
- посилення маркетингово-аналітичного забезпечення

зовнішньоекономічної діяльності;

- удосконалення міжнародного логістичного забезпечення;
- розвиток сертифікаційного та нормативного супроводу експорту;
- підвищення кваліфікації працівників, залучених до зовнішньоекономічної діяльності;
- упровадження регулярного моніторингу результативності експортних операцій.

Взаємозв'язок запропонованих напрямів розвитку експортного потенціалу підприємства наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Напрями розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Джерело: сформовано автором.

Рисунок 3.1 відображає, що розвиток експортного потенціалу підприємства має здійснюватися одночасно за кількома взаємопов'язаними напрямами. Центральним елементом є диверсифікація експортних ринків,

оскільки вона дозволяє зменшити залежність від окремих регіонів і забезпечити більш стабільний збут продукції. Для ПрАТ «БІАГР» перспективними є країни Азії, Африки та Європейського Союзу, частка яких у структурі експорту може бути збільшена за умови належного маркетингового, логістичного та сертифікаційного забезпечення.

Розширення експортного асортименту має бути спрямоване на зменшення залежності підприємства від реалізації лише сухого знежиреного молока. Поряд із цією товарною групою підприємство може розглядати можливості експорту інших молочних інгредієнтів і продукції з вищим рівнем перероблення, придатної для промислового використання. Такий підхід сприятиме зниженню ризику втрати доходів у разі несприятливої зміни світових цін або попиту на окремий вид продукції.

Посилення маркетингово-аналітичного забезпечення передбачає регулярне дослідження місткості цільових ринків, рівня цін, вимог до продукції, умов доступу, діяльності конкурентів та потенційних покупців. Для цього підприємству доцільно сформувати внутрішню базу даних щодо країн-імпортерів, систематично аналізувати міжнародні торговельні майданчики, профільні виставки, пропозиції дистриб'юторів і дані щодо попиту на молочні інгредієнти.

Удосконалення логістичного забезпечення має бути пов'язане з вибором оптимальних маршрутів поставок, використанням альтернативних каналів транспортування, укладенням довгострокових договорів із міжнародними перевізниками та експедиторами, а також контролем витрат на зберігання, страхування і митне оформлення вантажів. Особливого значення це набуває для поставок до віддалених країн Азії, Африки та Америки, де частка логістичних витрат у собівартості експортної продукції є значною.

Розвиток сертифікаційного та нормативного супроводу повинен забезпечувати постійну відповідність продукції вимогам країн-імпортерів. Наявні сертифікати HACCP, ISO 22000, FSSC 22000 та HALAL створюють

позитивну основу для експорту, однак підприємству необхідно регулярно контролювати зміни у ветеринарно-санітарних, технічних, митних і маркувальних вимогах цільових ринків, особливо країн Європейського Союзу.

Важливим напрямом є підвищення кваліфікації працівників, які забезпечують зовнішньоекономічну діяльність. Працівники мають володіти навичками підготовки зовнішньоторговельних контрактів, ведення переговорів, митного оформлення, роботи з міжнародними правилами поставки, контролю документального супроводу та аналізу ризиків. Розвиток таких компетентностей сприятиме зниженню ймовірності помилок у процесі організації експорту та підвищенню якості взаємодії з іноземними партнерами.

Конкретні заходи щодо вдосконалення управління розвитком експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи щодо вдосконалення управління розвитком експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Напрямок	Запропонований захід	Очікуваний результат
Диверсифікація ринків збуту	Пошук нових покупців у країнах Азії, Африки та ЄС; формування бази потенційних контрагентів	Зниження залежності від окремих регіонів; розширення географії поставок
Розширення асортименту	Оцінювання можливості експорту інших молочних інгредієнтів і продукції з вищою доданою вартістю	Зменшення товарної концентрації експорту; підвищення стійкості доходів
Маркетингово-аналітичне забезпечення	Створення бази даних щодо цільових ринків, цін, вимог, конкурентів і покупців	Підвищення обґрунтованості рішень щодо вибору ринків та умов контрактів
Логістичне забезпечення	Оптимізація маршрутів; укладення договорів з міжнародними перевізниками й експедиторами	Скорочення логістичних витрат і ризиків порушення строків поставки
Сертифікаційний супровід	Моніторинг вимог країн-імпортерів; актуалізація документів і процедур контролю якості	Підвищення доступності продукції для ринків із високими вимогами
Кадрове забезпечення	Навчання працівників із питань ЗЕД, Incoterms, митного оформлення та контрактної роботи	Підвищення якості організації експортних операцій

Джерело: розроблено автором.

Запропоновані заходи мають реалізовуватися узгоджено, оскільки результативність кожного з них залежить від інших складових. Наприклад, вихід на новий ринок потребує не лише пошуку покупців, а й оцінювання вимог до продукції, визначення оптимальних умов поставки, розрахунку логістичних витрат, підготовки контрактної документації та забезпечення необхідного рівня сертифікації.

Таким чином, удосконалення управління розвитком експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» має бути спрямоване на формування більш диверсифікованої, адаптивної та економічно результативної моделі експортної діяльності. Найбільш практично значущим напрямом є розробка програми диверсифікації експортних ринків, яка дозволить конкретизувати послідовність заходів, визначити відповідальних виконавців, необхідні ресурси та прогностичні результати її реалізації.

Для забезпечення послідовної реалізації запропонованих напрямів необхідно сформулювати модель управління розвитком експортного потенціалу підприємства. Така модель має поєднувати аналітичні, організаційні, виробничі, маркетингові, логістичні та контрольні процеси, які забезпечують підготовку, здійснення й оцінювання результативності експортних операцій.

Запропонована модель ґрунтується на циклічному характері управління. На першому етапі здійснюється моніторинг зовнішнього середовища, що передбачає аналіз місткості цільових ринків, рівня попиту, цінової кон'юнктури, діяльності конкурентів, вимог до безпечності та якості продукції, митно-тарифних умов і логістичних можливостей. Результати такого моніторингу є основою для вибору пріоритетних ринків збуту та визначення доцільності укладення нових зовнішньоторговельних контрактів.

Другий етап передбачає оцінювання внутрішніх можливостей підприємства. На цьому етапі аналізуються виробничі потужності, забезпеченість молочною сировиною, наявність запасів, фінансові ресурси, сертифікаційні документи, кадрове забезпечення та можливості логістичної

інфраструктури. Особлива увага має приділятися прогнозуванню сезонних коливань надходження сировини, оскільки вони можуть впливати на обсяги виробництва сухого знежиреного молока та здатність підприємства виконувати контрактні зобов'язання у встановлені строки.

На третьому етапі формується експортна пропозиція підприємства. Вона має містити визначення товарних позицій, обсягів поставки, цільових ринків, цінових параметрів, умов оплати, базисних умов поставки, вимог до пакування, маркування та супровідної документації. При формуванні експортної ціни необхідно враховувати собівартість продукції, витрати на логістику, страхування, сертифікацію, митне оформлення, валютні ризики та запланований рівень прибутковості.

Четвертий етап охоплює організацію виконання експортних операцій. Він включає укладення контрактів з іноземними контрагентами, планування виробництва, формування експортних партій, підготовку сертифікатів і супровідних документів, організацію транспортування, митне оформлення та контроль строків поставки. Для зниження логістичних ризиків підприємству необхідно використовувати альтернативні маршрути перевезення, підтримувати співпрацю з кількома міжнародними перевізниками та заздалегідь узгоджувати умови страхування вантажів.

Завершальним етапом є контроль та оцінювання результативності експортної діяльності. На цьому етапі доцільно аналізувати обсяг експортної виручки, частку експорту в загальному обсязі реалізації, прибутковість експортних контрактів, рівень виконання договірних зобов'язань, частку логістичних витрат, кількість нових контрагентів і географію поставок. У разі виявлення відхилень від запланованих показників підприємство має коригувати цінову політику, обсяги поставок, логістичні рішення або напрями пошуку нових ринків збуту.

Модель управління розвитком експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» наведено на рис. 3.2.

Запропонована модель забезпечує безперервний зв'язок між аналізом

зовнішнього середовища, оцінюванням внутрішніх ресурсів і прийняттям управлінських рішень щодо організації експорту. Її використання дозволить підприємству своєчасно реагувати на зміни попиту, цінової кон'юнктури, вимог країн-імпортерів та логістичних умов.



Рис. 3.2. Модель управління розвитком експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Джерело: сформовано автором

Особливістю моделі є наявність зворотного зв'язку між результатами експортних операцій та наступним циклом планування. Це означає, що показники виконання контрактів, фактична прибутковість, витрати на логістику, рівень задоволеності контрагентів і зміна географії поставок мають бути використані для коригування подальших управлінських рішень. Такий підхід сприятиме зменшенню ризиків, підвищенню адаптивності підприємства. Для практичного застосування моделі необхідно визначити відповідальних виконавців, строки реалізації заходів та показники контролю. Відповідну організаційну характеристику процесу управління розвитком експортного потенціалу підприємства наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Організаційне забезпечення управління розвитком експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Етап управління	Основний зміст робіт	Відповідальні підрозділи (посадові особи)	Періодичність / строк виконання	Показники контролю
Моніторинг зовнішнього середовища	Аналіз місткості ринків, попиту, цін, діяльності конкурентів, вимог країн-імпортерів, митно-тарифних умов і логістичних маршрутів	Відділ зовнішньоекономічної діяльності; відділ маркетингу; економічний відділ	Щоквартально; додатково перед укладенням нового контракту	Кількість проаналізованих ринків; кількість потенційних контрагентів; актуальність інформації щодо вимог країн-імпортерів
Оцінювання внутрішніх можливостей підприємства	Аналіз виробничих потужностей, забезпеченості сировиною, запасів, фінансових ресурсів, кадрового та сертифікаційного забезпечення	Виробничий відділ; відділ постачання; фінансово-економічний відділ; служба якості; відділ кадрів	Щомісячно; перед формуванням експортної партії	Рівень завантаження потужностей; обсяг сировинних запасів; рівень ліквідності; наявність чинних сертифікатів
Формування експортної пропозиції	Визначення товарних позицій, обсягів поставки, цін, умов оплати, базисних умов поставки, вимог до пакування, маркування та документації	Відділ ЗЕД; відділ маркетингу; фінансово-економічний відділ; юридична служба	За кожним контрактом	Рівень рентабельності експортної операції; відповідність ціни плановій собівартості; кількість підготовлених комерційних пропозицій
Організація виконання експортних операцій	Укладення контрактів, планування виробництва, формування партій продукції, оформлення сертифікатів, організація перевезення та митного оформлення	Відділ ЗЕД; виробничий відділ; логістичний відділ; служба якості; юридична служба	Відповідно до умов контракту	Частка контрактів, виконаних у строк; кількість порушень умов поставки; рівень логістичних витрат
Контроль та оцінювання результативності	Аналіз експортної виручки, прибутковості контрактів, частки експорту, виконання зобов'язань, витрат і результатів роботи з контрагентами	Керівництво підприємства; відділ ЗЕД; фінансово-економічний відділ; бухгалтерія	Щоквартально та за підсумками року	Обсяг експортної виручки; частка експорту в реалізації; прибутковість експорту; кількість нових контрагентів
Коригування управлінських рішень	Перегляд цінової політики, вибір нових ринків, зміна логістичних маршрутів, коригування асортименту та умов співпраці з контрагентами	Керівництво підприємства; відділ ЗЕД; відділ маркетингу; фінансово-економічний відділ	За результатами контролю; не рідше одного разу на квартал	Виконання запланованих показників; зменшення відхилень; приріст обсягу експорту та прибутковості

Джерело: розроблено автором.

Дані табл. 3.2 показують, що управління розвитком експортного потенціалу має здійснюватися як безперервний процес, у якому беруть участь не лише працівники, відповідальні за зовнішньоекономічну діяльність, а й виробничі, фінансові, логістичні, маркетингові, юридичні та кадрові підрозділи підприємства. Такий розподіл функцій забезпечує узгодження управлінських рішень із фактичними можливостями підприємства щодо виробництва, фінансування, сертифікації та постачання продукції.

Важливе значення має регулярність проведення моніторингу та контролю. Щоквартальне оцінювання кон'юнктури цільових ринків, зміни цін, вимог країн-імпортерів і результативності укладених контрактів дозволить своєчасно виявляти ризики та коригувати експортну політику підприємства. Водночас перед укладенням кожного нового контракту необхідно здійснювати окрему оцінку виробничих можливостей, забезпеченості сировиною, рівня витрат і очікуваної прибутковості операції.

Запропоноване організаційне забезпечення сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень у сфері експорту, зниженню ризику невиконання договірних зобов'язань, оптимізації логістичних витрат та зміцненню взаємодії між структурними підрозділами. Це створює передумови для стабільного нарощування обсягів зовнішніх поставок і підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» на міжнародному ринку молочної продукції.

Отже, запропонована модель та організаційне забезпечення управління розвитком експортного потенціалу формують методичну основу для практичної реалізації рекомендацій. Наступним етапом є розроблення програми диверсифікації експортних ринків та оцінювання очікуваної результативності її впровадження.

Отже, удосконалення управління розвитком експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» має здійснюватися на основі комплексного поєднання маркетингових, виробничих, логістичних, сертифікаційних, кадрових та контрольних заходів. Запропонована модель

управління забезпечує послідовність дій від моніторингу зовнішнього середовища й оцінювання внутрішніх можливостей до організації експортних операцій та контролю їх результативності. Її практичне застосування сприятиме зниженню ризиків зовнішньоекономічної діяльності, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, розширенню географії поставок і зміцненню конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку молочної продукції. Необхідним заходом є розроблення програми диверсифікації експортних ринків та визначення очікуваної ефективності її реалізації.

3.2. Розробка програми диверсифікації експортних ринків та оцінювання її ефективності

Проведений аналіз показав, що експортна діяльність ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» має виражену орієнтацію на реалізацію сухого знежиреного молока за межами України. Водночас географічна структура поставок потребує подальшої диверсифікації, оскільки значна частка експорту припадає на обмежене коло регіонів. Залежність від окремих ринків збуту підвищує ризики втрати експортної виручки у разі зміни торговельних умов, посилення конкуренції, коливання попиту, зміни митно-тарифного регулювання або ускладнення логістики.

Диверсифікація експортних ринків для ПрАТ «БІАГР» має передбачати не механічне збільшення кількості країн-покупців, а цілеспрямований вибір ринків, які відповідають виробничим можливостям підприємства, характеристикам продукції, вимогам до безпечності, логістичній доступності та очікуваній прибутковості поставок. Для сухого знежиреного молока перспективними є ринки країн Азії, Африки та окремих країн Європейського Союзу, де зберігається попит на молочні інгредієнти для харчової промисловості, кондитерського виробництва, дитячого харчування та виробництва кормів.

Вибір цільових ринків має здійснюватися за сукупністю критеріїв:

місткість і динаміка попиту на сухе знежирене молоко; рівень імпортової залежності країни; вимоги до якості та безпечності продукції; наявність тарифних квот або торговельних преференцій; можливість встановлення довгострокових відносин із місцевими імпортерами та дистриб'юторами.

З урахуванням результатів аналізу доцільно визначити три пріоритетні напрями диверсифікації:

- країни Азії – зокрема Китай, В'єтнам, Індонезія та Філіппіни;
- країни Північної Африки та Близького Сходу – Алжир, Єгипет, Марокко, Саудівська Аравія та Об'єднані Арабські Емірати;
- країни Європейського Союзу – Польща, Румунія, Болгарія та країни Балтії.

Ринки Азії та Африки є привабливими через значний обсяг імпорту молочних інгредієнтів і можливість реалізації великих товарних партій. Для цих регіонів важливими є конкурентна ціна, стабільність постачання, відповідність продукції вимогам безпечності та наявність сертифікатів, що визнаються імпортерами. Ринки Європейського Союзу мають вищі вимоги до якості, простежуваності, маркування та документального супроводу, і зниження логістичних ризиків завдяки відносній територіальній близькості.

Для реалізації програми диверсифікації експортних ринків необхідно здійснити послідовні заходи:

- провести поглиблене маркетингове дослідження цільових країн;
- сформувати базу потенційних імпортерів;
- перевірити відповідність продукції вимогам кожного ринку;
- адаптувати комерційні пропозиції, маркування та супровідні документи;
- організувати переговори з потенційними контрагентами;
- провести тестові поставки;
- оцінити результати та перейти до укладення довгострокових контрактів.

Програму диверсифікації експортних ринків ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Програма диверсифікації експортних ринків ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Етап	Зміст заходів	Строк реалізації	Відповідальні виконавці	Очікуваний результат
1. Аналітичний	Дослідження місткості ринків Азії, Африки та ЄС; аналіз попиту, цін, конкурентів, вимог до продукції та умов доступу	1–2 місяці	Відділ ЗЕД, відділ маркетингу, економічний відділ	Визначення 5–7 пріоритетних країн для просування СЗМ
2. Пошук контрагентів	Формування бази імпортерів, дистриб'юторів і виробничих споживачів; використання міжнародних B2B-платформ, виставок та торговельних місій	2–3 місяці	Відділ ЗЕД, відділ маркетингу	База потенційних контрагентів; встановлення первинних ділових контактів
3. Сертифікаційно-документальний	Перевірка відповідності продукції вимогам цільових ринків; актуалізація сертифікатів, специфікацій, маркування та контрактної документації	2 місяці	Служба якості, відділ ЗЕД, юридична служба	Готовність продукції та документів до виходу на нові ринки
4. Комерційний	Підготовка комерційних пропозицій; проведення переговорів; узгодження цін, обсягів, умов оплати та поставки	2–4 місяці	Відділ ЗЕД, фінансово-економічний відділ, юридична служба	Узгоджені умови співпраці з потенційними покупцями
5. Логістичний	Вибір маршрутів, перевізників, умов страхування, складування та митного оформлення	1–2 місяці	Логістичний відділ, відділ ЗЕД, митний брокер	Оптимальні маршрути та розрахунок логістичних витрат
6. Тестові поставки	Відвантаження пробних або малих комерційних партій продукції	1–3 місяці	Відділ ЗЕД, виробничий і логістичний відділи	Перевірка фактичних витрат, строків поставки та якості взаємодії з покупцем
7. Масштабування експорту	Укладення довгострокових контрактів, збільшення обсягів поставок, розширення кола покупців	Постійно	Керівництво підприємства, відділ ЗЕД, відділ маркетингу	Приріст експортної виручки та зменшення залежності від окремих ринків

Джерело: розроблено автором.

Програма має реалізовуватися поетапно, оскільки вихід на нові ринки потребує не лише пошуку покупців, а й перевірки можливостей підприємства щодо стабільного виробництва, забезпечення якості, формування конкурентної ціни та організації безпечного транспортування. Найбільш доцільним є початок роботи з ринками, де підприємство вже має певний досвід поставок або де вимоги до продукції є зіставними з наявними виробничими та сертифікаційними можливостями.

Для оцінювання ефективності програми необхідно визначити прогностні показники, які відображатимуть зміну обсягу експортної виручки, частки експорту в реалізації сухого знежиреного молока, географічної структури поставок, кількості іноземних контрагентів і прибутковості експортних операцій.

Наступним етапом є прогнозування результатів реалізації програми диверсифікації експортних ринків. Для цього пропонується виходити з обережного сценарію, за якого підприємство не здійснює різкого нарощування фізичних обсягів експорту, а поступово перерозподіляє частину поставок сухого знежиреного молока на нові та перспективні ринки. Такий підхід дає можливість знизити ризики, пов'язані з укладенням нових контрактів, адаптацією до вимог імпортерів і перевіркою ефективності логістичних маршрутів.

Базою для прогнозування є показники реалізації СЗМ у 2022 р., коли дохід від експорту становив 2 006 тис. дол. США, а частка експорту в загальному обсязі реалізації цієї продукції – 85,0 %. Передбачається, що внаслідок реалізації запропонованих заходів підприємство зможе збільшити експортну виручку на 12 % за рахунок розширення поставок до країн Азії, Африки та Європейського Союзу, залучення нових контрагентів і підвищення ефективності використання наявних виробничих можливостей.

Прогностні показники реалізації сухого знежиреного молока ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» наведено в табл. 3.4.

Як свідчать дані табл. 3.4, у результаті реалізації програми прогнозується зростання доходу від експорту сухого знежиреного молока на

241 тис. дол. США, або на 12,01 %. Загальний дохід від реалізації СЗМ може збільшитися на 255 тис. дол. США, або на 10,80 %. При цьому внутрішня реалізація зростатиме помірно – на 14 тис. дол. США, що відповідає збереженню присутності підприємства на внутрішньому ринку без зниження пріоритетності зовнішніх поставок.

Таблиця 3.4

Прогнозні результати реалізації програми диверсифікації експортних ринків ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Показник	Базове значення, 2022 р.	Прогнозне значення після реалізації програми	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Реалізація СЗМ в Україні, тис. дол. США	356	370	14	3,93
Реалізація СЗМ за кордоном, тис. дол. США	2 006	2 247	241	12,01
Усього реалізація СЗМ, тис. дол. США	2 362	2 617	255	10,80
Частка експорту в реалізації СЗМ, %	85,0	85,9	0,9	–
Кількість активних країн-імпортерів, од.	5	8	3	60,00
Кількість нових іноземних контрагентів, од.	–	3	3	–
Частка країн Азії, Африки та ЄС у структурі експорту, %	51,0	62,0	11,0	–

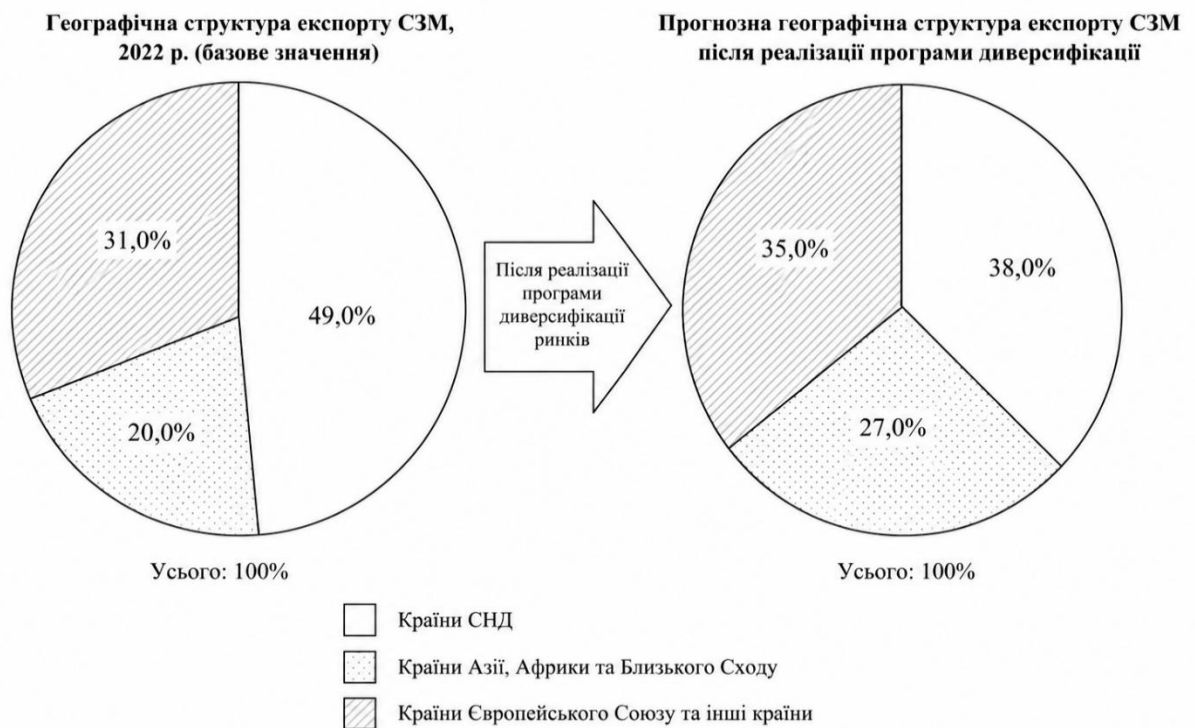
Джерело: розраховано автором.

Частка експорту у структурі реалізації СЗМ прогнозується на рівні 85,9 %, тобто зросте на 0,9 відсоткового пункту. Зміна цього показника є помірною, однак її значення полягає не лише у збільшенні частки експорту, а й у підвищенні стабільності експортної діяльності завдяки розширенню географії поставок. Кількість активних країн-імпортерів може зрости з п'яти до восьми, а кількість нових іноземних контрагентів – щонайменше на три.

Окремим очікуваним результатом є зміна географічної структури експорту. Збільшення сукупної частки країн Азії, Африки та Європейського Союзу з 51,0 % до 62,0 % дозволить зменшити залежність підприємства від традиційних ринків СНД. Це сприятиме підвищенню стійкості експортних

доходів, оскільки зниження попиту або ускладнення торговельних умов в одному регіоні може бути частково компенсовано реалізацією продукції на інших ринках.

Відображення прогнозованої зміни географічної структури експорту СЗМ представлено на рис. 3.3.



Примітка. Частки округлені, тому їх сума може не дорівнювати 100%.

Рис. 3.3. Прогнозна зміна географічної структури експорту сухого знежиреного молока ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Джерело: розраховано автором.

Прогнозна структура експорту передбачає скорочення частки поставок до країн СНД та збільшення питомої ваги країн Азії, Африки й Європейського Союзу. Такий перерозподіл не означає повної відмови від наявних ринків, а передбачає зменшення їхнього впливу на загальні результати експортної діяльності підприємства. Внаслідок цього ПрАТ «БІАГР» зможе знизити ризик залежності від окремих регіонів і сформувати більш збалансовану географічну структуру експорту.

Для оцінювання економічної доцільності програми необхідно також

визначити витрати на її реалізацію та очікуваний економічний ефект. Це дозволить обґрунтувати доцільність запропонованих заходів і визначити строк їх окупності.

Для визначення економічної доцільності реалізації програми диверсифікації експортних ринків необхідно зіставити прогнозований приріст доходу від експорту з витратами, необхідними для підготовки та здійснення запропонованих заходів. До таких витрат належать витрати на маркетингові дослідження, пошук і залучення нових контрагентів, адаптацію комерційних пропозицій та супровідної документації, сертифікаційні процедури, участь у профільних заходах, а також організацію тестових поставок.

Витрати на реалізацію програми мають переважно інвестиційний та організаційний характер. Їх здійснення не передбачає масштабного переоснащення виробництва, оскільки підприємство вже має сформовану виробничу базу та необхідні сертифікаційні передумови для експорту молочної продукції. Основний акцент пропонується зробити на посиленні маркетингово-аналітичної роботи, налагодженні контактів з іноземними покупцями, адаптації продукції до вимог цільових ринків і перевірці нових логістичних маршрутів.

Орієнтовний кошторис витрат на реалізацію програми диверсифікації експортних ринків ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» наведено в табл. 3.5.

Згідно з даними табл. 3.5, загальна потреба у фінансуванні програми становить 700,0 тис. грн. Найбільшу частку в структурі витрат становить організація тестових поставок — 180,0 тис. грн, або 25,7 % загальної суми. Це пояснюється необхідністю практичної перевірки умов транспортування, митного оформлення, строків доставки, вимог контрагентів та фактичних логістичних витрат за новими напрямками експорту.

Вагомими є також витрати на пошук і залучення іноземних контрагентів, а також на логістичне опрацювання нових маршрутів. Їх здійснення є необхідним для формування стабільної бази покупців, зниження

ризикую невиконання контрактів і вибору економічно обґрунтованих умов постачання. Водночас витрати на навчання працівників є порівняно невеликими, але мають довгострокове значення, оскільки сприяють підвищенню якості управління експортними операціями.

Таблиця 3.5

Орієнтовні витрати на реалізацію програми диверсифікації експортних ринків ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Напрямок витрат	Зміст витрат	Сума, тис. грн
Маркетингово-аналітичне забезпечення	Дослідження цільових ринків, аналіз попиту, цін, конкурентів і вимог країн-імпортерів	85,0
Пошук та залучення контрагентів	Формування бази потенційних покупців, підготовка комерційних пропозицій, переговори, участь у B2B-заходах	120,0
Сертифікаційно-документальний супровід	Актуалізація специфікацій, маркування, переклад документів, підтвердження відповідності вимогам цільових ринків	95,0
Просування продукції	Підготовка презентаційних матеріалів, каталогу продукції, інформаційних матеріалів для іноземних покупців	70,0
Логістичне опрацювання нових маршрутів	Розрахунок маршрутів, консультації з експедиторами, страхування тестових поставок, митно-брокерський супровід	110,0
Організація тестових поставок	Формування та відвантаження малих комерційних партій на нові ринки	180,0
Навчання працівників у сфері ЗЕД	Підвищення кваліфікації з питань контрактної роботи, Incoterms, митного оформлення та міжнародної логістики	40,0
Усього		700,0

Джерело: розроблено автором.

Для оцінювання економічного ефекту використано прогнозований приріст експортної виручки від реалізації сухого знежиреного молока на рівні 241 тис. дол. США. З метою проведення розрахунків прийнято умовний середньорічний курс 42 грн за 1 дол. США.

Однак приріст виручки не може бути повністю ототожнений з економічним ефектом, оскільки частина отриманих коштів буде спрямована на покриття виробничої собівартості, логістичних витрат, витрат на страхування, митне оформлення та інших витрат, пов'язаних із реалізацією продукції. Для обережного прогнозу доцільно прийняти рівень

рентабельності додаткових експортних операцій на рівні 12 %.

Економічний ефект від реалізації програми визначається як різниця між додатковим прибутком і витратами на її впровадження. Результати розрахунку економічної ефективності програми наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінювання економічної ефективності програми диверсифікації експортних ринків ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Показник	Значення
Прогнозований приріст експортної виручки, тис. дол. США	241,0
Умовний курс долара США, грн/дол. США	42,0
Прогнозований приріст експортної виручки, тис. грн	10 122,0
Прийнятий рівень рентабельності додаткових експортних операцій, %	12,0
Прогнозований додатковий прибуток, тис. грн	1 214,64
Витрати на реалізацію програми, тис. грн	700,0
Економічний ефект, тис. грн	514,64
Рентабельність витрат на реалізацію програми, %	73,52
Орієнтовний строк окупності, років	0,58

Джерело: розраховано автором.

За умови досягнення прогнозованого приросту експортної виручки та забезпечення рентабельності додаткових експортних операцій на рівні 12 % програма диверсифікації експортних ринків є економічно доцільною. Очікуваний економічний ефект становитиме 514,64 тис. грн, а вкладені кошти можуть окупитися приблизно протягом семи місяців. Крім прямого фінансового результату, реалізація програми сприятиме розширенню географії поставок, залученню нових іноземних контрагентів, зменшенню залежності від окремих регіонів та зміцненню експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група».

Отже, запропонована програма диверсифікації експортних ринків ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» спрямована на зменшення залежності підприємства від окремих регіонів збуту, розширення присутності на ринках Азії, Африки та Європейського Союзу, залучення нових іноземних контрагентів і підвищення результативності реалізації сухого знежиреного молока. Реалізація програми передбачає проведення маркетингових

досліджень, пошук покупців, адаптацію сертифікаційного та документального супроводу, організацію тестових поставок і подальше укладення довгострокових контрактів.

Прогнозні розрахунки показали, що реалізація запропонованих заходів може забезпечити приріст експортної виручки від реалізації сухого знежиреного молока на 241 тис. дол. США, або на 12,01 %, а загальний економічний ефект становитиме 514,64 тис. грн. Рентабельність витрат на реалізацію програми прогнозується на рівні 73,52 %, а орієнтовний строк її окупності становитиме 0,58 року. Отримані результати підтверджують економічну доцільність упровадження програми та її значення для зміцнення експортного потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення завдання щодо розвитку експортного потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції на прикладі ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група». Актуальність обраної теми визначається необхідністю зміцнення конкурентних позицій вітчизняних підприємств агропромислового комплексу на міжнародних ринках, розширення географії зовнішніх поставок, адаптації продукції до вимог країн-імпортерів та підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. У процесі дослідження теоретичних аспектів управління розвитком експортного потенціалу підприємства встановлено, що експортний потенціал є комплексною характеристикою можливостей суб'єкта господарювання щодо виробництва конкурентоспроможної продукції, її просування та реалізації на зовнішніх ринках. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що його формування забезпечується взаємодією виробничої, фінансової, кадрової, маркетингової, інноваційної, інформаційної та логістичної складових. Визначено, що рівень розвитку експортного потенціалу залежить від якості продукції, забезпеченості ресурсами, конкурентоспроможності, ефективності управління, наявності досвіду зовнішньоекономічної діяльності, доступності інформації про міжнародні ринки та здатності підприємства адаптуватися до зміни умов зовнішнього середовища.

2. Дослідження особливостей розвитку експортного потенціалу в умовах євроінтеграції показало, що поглиблення торговельно-економічної взаємодії України з Європейським Союзом формує додаткові можливості для виходу вітчизняних підприємств на нові ринки, використання торговельних преференцій, залучення інвестицій та впровадження сучасних стандартів виробництва й управління якістю. Водночас встановлено, що реалізація цих

можливостей потребує відповідності продукції технічним, санітарним, ветеринарним, екологічним і маркувальним вимогам країн-імпортерів. Для підприємств молочної галузі особливого значення набувають забезпечення простежуваності сировини, дотримання міжнародних стандартів безпечності харчових продуктів, розвиток логістичного забезпечення, удосконалення сертифікаційного супроводу та постійний моніторинг умов доступу до цільових ринків.

3. У процесі аналізу діяльності ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» встановлено, що підприємство має сформовану виробничу базу для перероблення молочної сировини та виробництва молочної продукції, зокрема сухого знежиреного молока. Аналіз основних показників діяльності підприємства засвідчив наявність виробничих, фінансових і організаційних передумов для здійснення експортних операцій. Встановлено, що підприємство має можливість формувати експортні партії продукції, підтримувати належний рівень якості, забезпечувати документальний супровід поставок та виконувати контрактні зобов'язання перед іноземними покупцями. Це свідчить про наявність ресурсної основи для подальшого розвитку експортного потенціалу та розширення зовнішньоекономічної діяльності.

4. Аналіз ключових факторів середовища функціонування та експортної діяльності ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» показав, що підприємство має виражену експортну орієнтацію за групою сухого знежиреного молока. Встановлено, що частка експорту в загальному обсязі реалізації цієї продукції у 2022 р. становила 85,0 %, а дохід від експорту зріс із 1 244 тис. дол. США у 2020 р. до 2 006 тис. дол. США у 2022 р. Географічна структура поставок характеризується наявністю ринків країн СНД, Азії, Африки, Америки та Європейського Союзу, однак виявлено залежність від окремих регіонів збуту. Основними факторами, що стримують розвиток експортного потенціалу, є сезонність надходження молочної сировини, коливання світових цін на сухе знежирене молоко, складність

міжнародної логістики, високі вимоги до сертифікації продукції, обмеженість досвіду роботи на ринках ЄС та недостатня диверсифікація експортних напрямів.

5. За результатами проведеного дослідження розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком експортного потенціалу ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група». Визначено основні напрями підвищення результативності експортної діяльності, серед яких диверсифікація географічної структури поставок, розширення експортного асортименту, посилення маркетингово-аналітичного забезпечення, оптимізація міжнародної логістики, розвиток сертифікаційного та нормативного супроводу, підвищення кваліфікації працівників у сфері зовнішньоекономічної діяльності та впровадження регулярного контролю результативності експортних операцій. Сформовано модель управління розвитком експортного потенціалу, яка передбачає послідовне здійснення моніторингу зовнішнього середовища, оцінювання внутрішніх можливостей підприємства, формування експортної пропозиції, організації поставок, контролю результатів та коригування управлінських рішень.

6. Розроблено програму диверсифікації експортних ринків ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група», яка передбачає поглиблення присутності на ринках Азії, Африки та Європейського Союзу, пошук нових іноземних контрагентів, адаптацію продукції й супровідної документації до вимог цільових країн, організацію тестових поставок та укладення довгострокових контрактів. Проведені прогнозні розрахунки засвідчили, що реалізація програми може забезпечити приріст експортної виручки від реалізації сухого знежиреного молока на 241 тис. дол. США, або на 12,01 %, а кількість активних країн-імпортерів може зрости з п'яти до восьми. За прогнозованого рівня рентабельності додаткових експортних операцій 12 % очікуваний економічний ефект становитиме 514,64 тис. грн, рентабельність витрат на реалізацію програми — 73,52 %, а орієнтовний строк окупності — 0,58 року. Отримані результати підтверджують економічну доцільність

запропонованої програми та її значення для зміцнення експортного потенціалу підприємства.

Отже, поставлену в кваліфікаційній роботі мету досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі. Результати дослідження підтвердили, що розвиток експортного потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції потребує комплексного поєднання виробничих, маркетингових, логістичних, фінансових, сертифікаційних та організаційно-управлінських заходів. Практична реалізація запропонованих рекомендацій і програми диверсифікації експортних ринків сприятиме розширенню географії зовнішніх поставок, зниженню залежності від окремих ринків збуту, підвищенню ефективності експортних операцій та зміцненню конкурентних позицій ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» на міжнародному ринку молочної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптаційний потенціал забезпечення стійкого функціонування реального сектора економіки України в умовах глобальної нестабільності : колективна монографія / за ред. М. О. Кизима. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 176 с.
2. Бабан Т. О. Сутність поняття «експортний потенціал» у економічній науці. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znptdau/2012_2_2/18-2-01.pdf (дата звернення: 19.06.2026).
3. Бабенко А. Г. Державне регулювання та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора. *Економіка АПК*. 2008. № 5. С. 85–88.
4. Байдала Н. М. Принципи розвитку експортного потенціалу вітчизняних промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 7. С. 91–94.
5. Бикова Н. В. Експортний потенціал підприємств лісопромислового комплексу : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011.
6. Бойко А. В. Концептуалізація стійкості національної економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 1. С. 5–19. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2014/01/2.pdf>.
7. Бугас Н. В., Пилипенко Ю. А. Експортний потенціал у системі зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2015. № 6 (93). С. 14–21.
8. Вітковський Ю. П. Адаптивність економіки до зовнішніх і внутрішніх шоків в умовах глобалізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 3. С. 148–154. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/ujae_2022_r03_a20.pdf.

9. Воскобійник Ю. П. Особливості діяльності та напрями удосконалення біржового аграрного ринку. *Науковий вісник Національного аграрного університету*. 2007. № 110, ч. 2. С. 192–197.

10. Географічна структура зовнішньої торгівлі України. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.06.2026).

11. Дерев'янко А. Вебконференція. 4 квітня 2013 р. URL: <http://agronews.ua/node/2535> (дата звернення: 19.06.2026).

12. *Економічна енциклопедія* : у 3 т. / відп. ред. С. В. Мочерний. Київ : Академія, 2002. Т. 3. 952 с.

13. Експортувати просто. Експорт Step by Step: 10 кроків від виробництва до експорту : практ. посіб. / В. Кравченко, А. Голятко, Д. Копій, А. Полянський, І. Шинкаренко, А. Короп, А. Гайдук, В. Маєвський, А. Голіздра. Київ : Саміт-книга, 2018. 351 с.

14. Жаліло Я. А., Базилюк Я. Б., Белінська Я. В. Конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації. Київ : НІСД, 2005. 348 с.

15. Зборовська Ю. Л. Формування експортного потенціалу переробних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Умань : Уман. нац. ун-т садівництва, 2011.

16. Іванов С. В., Ляшенко В. І., Осадча Н. В. Стратегічні напрями формування експортної стратегії України в умовах відновлення економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 16–27.

17. Климик Г. В., Петрик С. В. Проблеми вдосконалення механізму управління експортною діяльністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Економіка та управління АПК*. 2009. № 1 (66). URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=juu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0

&S21P02=0&S21P03=ПРЕФ=&S21COLORTERMS=0&S21STR=есупарк (дата звернення: 19.06.2026).

18. Клівець П. Г. *Стратегія підприємства* : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.

19. Князь С. В., Байдала Н. М., Вільгуцька Р. Б. Експортний потенціал підприємства в системі менеджменту природоохоронної діяльності. *Ефективна економіка*. 2013. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2222> (дата звернення: 19.06.2026).

20. Кобзева К. В. Експортний потенціал підприємства: сутність і особливості формування. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 281–285.

21. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Притула Н. В. *Міжнародна торгівля* : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2015. 272 с.

22. Краснодєд Т. Л. Аналіз експортно-імпортних операцій України на сучасному етапі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 22, ч. 2. С. 32–35.

23. Краус Н. М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку : монографія. Київ : Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с.

24. Лиськова Л. М. Підвищення експортного потенціалу України як передумова досягнення цілей регіональної торговельно-економічної співпраці. *Європейські перспективи*. 2014. № 9. С. 12–18. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31318/evpe_2014_9_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

25. Мельник Т. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз. *Міжнародна економічна політика*. 2008. № 1–2 (8–9). С. 241–271.

26. Моніторинг експортно-імпортного потенціалу та ефективності його використання [Електронний ресурс] : монографія / Л. М. Малярець, В. І. Отенко, І. П. Отенко та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 172 с.

27. Никитюк О. В. Сучасний стан та особливості функціонування

олійно-жирового комплексу України. *Ефективна економіка*. 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 19.06.2026).

28. Нікітіна А. В., Юдіна І. В. Удосконалення теоретико-методичних основ експортного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 24–27.

29. Павленко О. П., Іртищева І. О., Карпенко Г. Ю. Наукові підходи щодо глобальної турбулентності: особливості виникнення, сучасний стан та перспективи впливу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 1. С. 238–246.

30. Пирог О. В., Зацепило А. І. Оцінка експортного потенціалу регіонів України. *Економічний простір*. 2019. № 24. С. 144–152.

31. Піддубна Л. І. *Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління* : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 368 с.

32. Піддубна Л. І., Іванієнко К. В. Фактори формування експортного потенціалу промислових підприємств. *Управління розвитком*. 2015. № 1. С. 37–43.

33. Піддубна Л. І., Шестакова О. А. Експортний потенціал підприємства: сутність і системні імперативи формування і розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 37. С. 223–229.

34. Пономаренко В. С. *Стратегічне управління підприємством*. Харків, 2000. 432 с.

35. ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група» : офіційний вебсайт. URL: <https://bilotserkivske.com/uk> (дата звернення: 19.06.2026).

36. Представництво України при Європейському Союзі та Європейському Співтоваристві з атомної енергії. Загальні вимоги ЄС до імпортованої продукції. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/> (дата звернення: 19.06.2026).

37. Романенко В. А., Лебедева Л. В. Зовнішня торгівля України з ЄС: тенденції, проблеми, перспективи. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 71–

77. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/11.pdf (дата звернення: 03.12.2019).

38. Савченко М. В., Хаджинов І. В., Завидовська А. О. Експортний потенціал України та його реалізація у торговельно-економічних відносинах з країнами ЄС. *Економічний вісник*. 2021. № 4. С. 89–98.

39. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 7 (85). С. 133–136.

40. Скорнякова Т. В. *Експортний потенціал обробної промисловості України: управління процесом формування* : монографія. Київ : Наук. світ, 2006. 384 с.

41. Скриньковський Р. М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 240–246.

42. Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.

43. Солодковський Ю. М. Моделі розвитку конкурентоспроможності експорту у сучасній системі світової торгівлі. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку* : монографія : у 2 т. Київ : КНЕУ, 2006. Т. 1. С. 163–196.

44. Ставицька А., Коваленко А. Можливості реалізації експортного потенціалу України на світовому ринку. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 80. № 1. С. 108–113.

45. Талавіра Є. В. Сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3355> (дата звернення: 19.06.2026).

46. Тюріна Н. М. Сутнісні характеристики експортного потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2003. № 4. URL:

http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_4_3/189-196.pdf

(дата звернення: 19.06.2026).

47. *Управління експортним потенціалом України* : монографія / за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2007. 210 с.

48. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку* : монографія : у 2 т. / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Л. Л. Антонюк та ін. Київ : КНЕУ, 2006. Т. 2. 592 с.

49. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку* : монографія : у 2 т. / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Л. Л. Антонюк та ін. ; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. Київ : КНЕУ, 2006. 526 с.

50. Шумейко В. М. Маркетинговий менеджмент експортного потенціалу олійно-жирового комплексу України. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4, т. 2. С. 177–184.

51. Щербіна С. В. Розвиток зовнішньоторговельних перспектив агропромислового комплексу України в контексті євроінтеграції. URL: <http://www.academy.gov.ua> (дата звернення: 19.06.2026).

52. European Commission. Statistics. URL: http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?page=st%2Fst_Statistics (дата звернення: 19.06.2026).

53. European Food Safety Authority. URL: <http://www.efsa.europa.eu/> (дата звернення: 19.06.2026).

54. Hessels J., van Stel A. Entrepreneurship, Export Orientation and Economic Growth. *Small Business Economics*. 2019. № 37 (2). P. 255–268.