

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім.Б.Д.Гаврилишина
Кафедра міжнародного менеджменту та маркетингу

БАХУРИНСЬКА Інна Олександрівна

**Формування та реалізація бізнес-плану
підприємства в сучасних умовах / Formation and
implementation of enterprise business plan in
modern conditions**

спеціальність: 8.03060104 - Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
магістерська програма - Міжнародний інвестиційний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МАУНм-21
І. О. Бахуринська

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Г. А. Заячківська

Магістерську роботу допущено
до захисту:

" ___ " _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ О. М. Сохацька

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

АНОТАЦІЯ

Бахуринська І.О. Формування та реалізація бізнес-плану підприємства в сучасних умовах – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.03060104 - "Менеджмент ЗЕД". – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2017.

Висвітлено теоретичні засади формування та реалізації бізнес-планування на підприємстві для виходу на зарубіжні ринки, проведено дослідження розробки бізнес-плану підприємства для здійснення ЗЕД.

Запропоновано практичні рекомендації щодо формування та реалізації бізнес-плану підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» при виході на зарубіжні ринки.

ANNOTATION

Bahurynska I.O. Formulation and implementation of enterprise business plan in modern conditions - Manuscript.

Research on obtaining an education and qualification level of ‘Master's degree’ in speciality 8.03060104 - "International Business Management."- Ternopil National Economic University, Ternopil, 2017.

Theoretical basis of formation and implementation of business planning of the enterprise for entering the foreign markets, the research of elaboration of business plan and its implementation of foreign trade has been evaluated.

Practical advices of formation and implementation of business plan on LLC "Ternopilskyi molokozavod" for foreign trades have been proposed.

РЕЗЮМЕ

Магістерська робота містить 125 сторінок, 8 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел із 105 найменувань, 7 додатки.

Метою магістерської роботи є розробка практичних рекомендацій, спрямованих на формування та реалізацію бізнес-плану підприємства для виходу на зарубіжні ринки.

Об'єктом дослідження виступає процес розробки бізнес-плану ПрАТ «Тернопільський молокозавод» при виході на зарубіжні ринки.

Предметом дослідження є сукупність економічних і організаційних відносин, що виникають у процесі формування та реалізації бізнес-плану підприємства при виході на зарубіжні ринки.

Одержані висновки та їх новизна: теоретично обґрунтовано та практично вирішено завдання щодо формування та реалізації бізнес-плану ПрАТ «Тернопільський молокозавод» для виходу на зарубіжні ринки.

Ключові слова: бізнес-план підприємства, бізнес-планування, молочна промисловість, молочні фермерські господарства, Єврономер.

RESUME

Thesis contains 125 pages, 8 tables, 6 figure, list of sources with 105 titles, 7 applications.

The aim of the thesis is the development of practical recommendations aimed at formation and implementation of the enterprise's business plan for entrance to foreign markets.

The object of research is the process of developing of the enterprise's business plan for entrance to foreign markets.

The subject of research is a set of economic and institutional relations which appear in the process of formation and implementation of the enterprise's business plan for entrance to foreign markets.

The resulting conclusions and innovation: theoretically grounded and practically solved tasks of formation and implementation of the business plan of LLC "Ternopilskyi molokozavod" for entrance to foreign markets have been highlighted in the thesis.

Keywords: enterprise's business plan, business planning, dairy industry, diary farming, Euronumber.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Концепція бізнес-планування: сутність, цілі, завдання та особливості при виході на зовнішній ринок.....	6
1.2. Методика розробки бізнес-плану підприємства.....	16
1.3. Структура бізнес-плану підприємства при здійсненні ЗЕД.....	25
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»	
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	40
2.2. Аналіз бізнес-плану підприємства.....	53
2.3. Оцінка потенційних ринків збуту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» при здійсненні ЗЕД.....	72
Висновки до розділу 2.....	83
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	
3.1. Формування бізнес-плану для виходу підприємства на зовнішні ринки.....	85
3.2. Маркетинговий план для зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	101
3.3. Заходи зі зниження ризиків при виході на зовнішній ринок.....	109
Висновки до розділу 3.....	118
ВИСНОВКИ.....	122
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	126
ДОДАТКИ.....	136

ВСТУП

В даний час в народному господарстві нашої країни реалізується комплекс заходів щодо вдосконалення господарського механізму з метою підвищення ефективності управління виробництвом і досягнення фінансової стабільності і зростання виробництва. Особливо велика роль бізнес-планування в стабілізації і досягненні стійкого становища підприємств на ринку.

Складність застосування бізнес-планування на вітчизняних підприємствах полягає в тому, що сьогодні, коли особливо потрібні конкретні результати в сфері виробничого розвитку фактично незмінними залишилися стартові умови (витратна структура економіки, фінансова нестабільність і заборгованість, енергетична криза, неплатоспроможність підприємств, недотримання договірних зобов'язань і ін.). Бізнес-план підприємства є одним з основних інструментів управління підприємством, що визначають ефективність його діяльності. Розробка бізнес-плану дозволяє ефективно використовувати планування бізнесу для грамотного управління підприємством.

Проблематика бізнес-планування досить широко висвітлена зарубіжними фахівцями К. Барроу, Д. Бористайн, Р. Браун, П. Пруетт, Б. Форд, В. Попов, С. Ляпунов, А. Волосський та ін., а також вітчизняними дослідниками (С.Ф. Покропивний, Г.О. Швиданенко, Г.М. Тарасюк, М.П. Мальська, С.М. Соболев, О.Г. Дерев'янка та ін.). Водночас підходи щодо трактування дефініції бізнес-плану і визначення його основних елементів різняться між собою. Також, попри наявність низки методик щодо розроблення бізнес-планів (TACIS, ЄБРР, UNIDO тощо), які успішно використовуються у світовій практиці, та вітчизняних методичних рекомендацій, питання формування структури бізнес-плану і його змістовного наповнення на сьогодні залишається актуальним.

Актуальність теми полягає у важливості формування і реалізації бізнес-плану на підприємстві в сучасних умовах в перспективі виходу на зовнішні ринки країн ЄС та країн СНД.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації бізнес-плану підприємства в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- висвітлити сутність цілі, завдання та особливості бізнес-планування при виході підприємства на зовнішні ринки;
- розглянути методiku розробки бізнес-плану підприємства;
- розкрити структуру бізнес-плану підприємства;
- проаналізувати діяльність та бізнес-план підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- провести оцінку потенційних ринків збуту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- розробити практичні рекомендації щодо формування та реалізації бізнес-плану підприємства при виході на зовнішній ринок.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації бізнес-плану ПрАТ «Тернопільський молокозавод» при виході на зовнішній ринок.

Предметом дослідження є сукупність економічних і організаційних відносин, що виникають у процесі формування та реалізації бізнес-плану підприємства при виході на зарубіжні ринки.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми наукового пізнання, які дозволили системно вирішити проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Методи наукових узагальнень, порівняльного і системного аналізу, синтезу застосовано при дослідженні теоретико-методологічних основ бізнес-планування; порівняння і синтезу – для оцінки діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Теоретичною та методологічною основою виступають праці наукових вчених з питань розробки, формування та реалізації бізнес-плану в сучасних умовах при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, спеціальна та періодична література, а також мережа Інтернет.

Наукова новизна результатів дипломного дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні завдань щодо використання бізнес-планування та розробки бізнес-планів в сучасних умовах ведення підприємницької діяльності.

Практичне значення дипломної роботи полягає у розробці пропозицій щодо формування та реалізації бізнес-плану виходу підприємства «Молокія» на зовнішній ринок.

Апробація результатів роботи. Окремі аспекти дипломної роботи були опубліковані у збірнику тез доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного та соціальнокультурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 2016 р.).

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розкрито сутність та особливості бізнес-планування підприємства при виході на зовнішній ринок, методика розробки бізнес-плану та його структуру.

У другому розділі охарактеризовано діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», проведено аналіз бізнес-плану та оцінку потенційних ринків збуту молочної продукції підприємства за кордоном.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації з формування і реалізації бізнес-плану підприємства при виході на зовнішній ринок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концепція бізнес-планування: сутність, цілі, завдання та особливості при виході на зовнішній ринок

Бізнес планування є невід'ємною складовою системи фінансового планування на підприємстві, що здійснює свою діяльність в умовах мінливого ринкового середовища, тому що воно не тільки визначає внутрішні потреби підприємства та майбутні капіталовкладення, але й також допомагає у моделюванні майбутньої поведінки підприємства на ринку.

Для сучасної економіки бізнес-планування є інструментом, який використовується у всіх сферах підприємництва. Бізнес-планування допомагає описати процеси, які відбуваються у фірмі, і яким шляхом керівництво фірми може вирішити проблеми чи питання, що перед ними стоять. У процесі бізнес-планування можуть бути вирішені такі задачі, як шляхи підвищення прибутковості фірми, визначення якісних показників товарів і послуг, які у майбутньому будуть пропонуватися споживачам. Також бізнес-планування допомагає оцінити виробничі та торгові витрати, оцінити відповідність працівників фірми, їхню мотивацію і готовність виконати поставлені вимоги у досягненні намічених цілей, виділити маркетингові заходи для вивчення ринку, ціноутворення, визначити канали збуту і можливі варіанти стимулювання продажів, провести оцінку фінансового стану підприємства і його можливості в досягненні поставлених цілей за допомогою матеріальних та фінансових ресурсів.

Будь-яка діяльність може містити в собі переваги та недоліки. Бізнес-планування не є виключенням. Головною метою будь-якого бізнес-плану є отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів, а засобом її досягнення мають стати нові продукти чи послуги. Та при розробці бізнес-плану

не завжди вдається уникнути недоліків, або важко досягти очікуваного результату.

Бізнес-планування є основою бізнес-пропозиції для переговорів з можливими майбутніми інвесторами або партнерами і бізнесі, обсяги розділів бізнес плану визначається відносно обсягів компанії, специфіки її діяльності та її масштабів. В бізнес-плані розглядаються науково-технічні, технологічні, організаційні, соціальні та інші сторони реалізації підприємницького проекту, але основна увага зосереджується на його фінансово-економічних аспектах. Бізнес-планування здійснюється з метою отримання відповіді на такі питання [14, с. 306]:

- фінансові затрати для реалізації проекту;
- який прибуток дасть нам проект після його реалізації;
- термін окупності даного проекту;
- наскільки ризикованим є проект.

У діяльності підприємства розробка бізнес-плану є важливим документом, оскільки він визначає стратегію розвитку підприємства і базується на загальній концепції розвитку підприємства, а також докладно розглядає фінансовий та економічний аспект стратегії, та обґрунтовує техніко-економічні заходи. Реалізація стратегії базується на широких інвестиційних програмах, що є складовими цілої системи взаємопов'язаних технічних, організаційних та економічних змін за визначений проміжок часу. Оскільки бізнес-план містить в собі інвестиційні програми, то термін їх реалізації зазвичай займає декілька років.

На сьогоднішній день у економічній теорії виділяють такі функції бізнес-планування, які можуть розкрити йогосутність:

- Перша функція полягає у тому, що можливість використання бізнес-планування допомагає визначити стратегію розвитку підприємства.
- Друга функція – це конкретно планування на підприємстві, що дасть можливість контролювати процес розвитку діяльності підприємства у його галузі.

– Третя функція – це фінансова сторона у впровадженні нових планів. Наявність бізнес-плану дозволяє залучити ззовні грошові кошти, це можуть бути наприклад банківські кредити чи кошти інвесторів, які готові надати своє фінансування для чітко розробленого плану розвитку бізнесу.

– Четверта функція полягає у залученні ділових партнерів до реалізації планів розвитку підприємства.

При дослідженні стану ринку і конкретної ринкової ситуації визначаються загальні цілі бізнес планування, а також конкретні і проміжні етапи для досягнення загальної мети розробки даного бізнес-плану. Визначення цілей дозволяє розставити пріоритети та розподілити їх за часовими рамками.

Бізнес-план охоплює як зовнішні, так і внутрішні цілі, тому слід використовувати аналіз попередньої результативності підприємства. Є зовнішня та внутрішня ціль у бізнес-плануванні. Зовнішня ціль полягає у тому, що переконати майбутніх інвесторів чи партнерів у тому що проект справді вартий уваги, а внутрішня ціль повинна визначати конкретні завдання підприємства і бути основою для управління. Конкретні цілі розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Ретельно розроблений бізнес-план повинен містити відповіді на цілу низку різноманітних питань:

- якою є головна мета та стратегія її реалізації;
- яка тактика поведінки на ринку;
- чи піддається підприємницька ідея (проект) практичній реалізації;
- яку організаційну підготовку необхідно провести для створення цього бізнесу;
- яким чином залучити інвестиції;
- що в даному бізнесі є привабливим для потенційних інвесторів;
- чи має даний бізнес переваги над конкурентами;
- якими є ці переваги для підприємця, а які – для інвесторів;
- чи буде ефективним виробництво та реалізація продукції (послуг);

- чи достатній ринок збуту для цієї продукції;
- як буде організоване ресурсне забезпечення бізнесу;
- чи є відповідною кваліфікація керівників та робітників.

Також бізнес-план має перед собою такі завдання:

- обґрунтувати напрямки розвитку фірми, та їх доцільність;
- визначити економічну доцільність реалізації бізнес-плану;
- розрахувати очікуваний фінансовий результат від реалізації бізнес-плану;
- проаналізувати та обрати джерела фінансування для вибраної стратегії реалізації бізнес-плану;
- розподілення між підрозділами та працівниками завдань, які допоможуть досягнути поставлених цілей.

Всі ці завдання тісно пов'язані між собою, тому при розробці бізнес-плану це допоможе у майбутньому реалізувати успішно проект та збільшити прибуток для підприємства. Саме бізнес-планування є процесом, який допомагає детально розглянути проблему і варіанти її вирішення.

Процес бізнес-планування на підприємстві безперервно повторюється або оновлюється і бізнес-план має час від часу переглядатися, тому можна вважати процес підготовки бізнес-плану безперервним. Рекомендовано щоб бізнес-план на підприємстві розробляли щороку або ж кожних 2 роки для того, щоб забезпечити правильний розподіл завдань на майбутній рік, контролювати його виконання та вносити уточнення хоча б щоквартально.

Бізнес набуває цілеспрямованості за рахунок того що у ньому чітко визначаються кінцеві цілі, це допомагає правильно обрати напрямок діяльності для підприємства, а керівникам чітко зрозуміти головну мету. Готовий бізнес-план є інструментом контролю управління для забезпечення поступового ведення підприємства до поставленої мети. Тому підприємство разом із своїми працівниками набуває нових знань, досвіду, удосконалює свої професійні навички, тому планування є важливим процесом в управлінні підприємством.

Бізнес-планування використовується у всіх галузях підприємництва, та описує процес функціонування фірми, і показує за допомогою яких дій можна правильно досягти мети, а саме підвищення прибутковості підприємства, це і є основною метою яку несе за собою бізнес-планування. Якщо бізнес-план підприємства розроблений добре, то це допоможе у майбутньому зростати підприємству та завоювати нові ринки, сформувати шляхи вдосконалення збуту продукції та виробництва нових товарів і послуг.

Отже, бізнес-план підприємства допомагає побачити та визначити чи є ідея справді доцільною для реалізації, документально її затвердити, оцінити її ефективність, побачити перспективи після його реалізації та керувати процесом його втілення для конкретного підприємства. Інформація яку використовують в процесі складання бізнес-плану повинна бути конфіденційною для того, щоб вона не потрапила до «рук» конкурентів для подальшої успішної реалізації і використанням її підприємством.

Експертний аналіз багатьох бізнес-планів, складених українськими фірмами та окремими підприємцями з метою залучення іноземних інвестицій, який провели незалежні експерти з питань економічної безпеки, з великою достовірністю вказує на те, що вартість економічної інформації, поданої в бізнес-плані згідно вимог потенційних іноземних інвесторів, в 100 разів більше тих грантів або капіталів, які планує вкласти в українську економіку іноземний інвестор на сьогоднішньому етапі. Інакше кажучи, спостерігається проведення економічної розвідки всіх аспектів економіки України іноземними «інвесторами». [40, с. 219].

Доцільність стратегії бізнес-плану та мети, що він за собою несе і основних напрямів його формування потрібно співставити прогнози власної інтегральної динамічної характеристики і взяти до уваги криву життєвого циклу товару чи послуги для визначення доцільності його впровадження. Світова практика свідчить, що звертання з бізнес-пропозицією до іноземних інвесторів доцільне лише у випадку, коли фірма планує входити у «бронзовий» період з умовою, що

період співпраці з іноземним партнером буде не меншим «бронзового», а ще краще – довшим.

Якщо фірма планує працювати під час «срібного» періоду, то рекомендується обмежитися отриманням довгострокового кредиту в іноземному банку.

Якщо ділова агресія та динамічність фірми дають змогу діяти у «золотому» періоді, то рекомендується залучені кошти від одного інвестора звести до розумного мінімуму, а самих інвесторів вибирати таким чином, щоб звести до мінімуму можливу їх консолідацію з метою отримання контрольних функцій над цією фірмою [15, с. 223].

При всьому різноманітті форм підприємництва існують ключові положення, застосовані практично до всіх сфер комерційної діяльності і до різних фірм, які є необхідними для того, щоб своєчасно підготуватися й оминати потенційні труднощі й небезпеки, тим самим зменшити ризик у досягненні поставлених цілей.

Розробка бізнес-плану на підприємстві займає важливе місце у його діяльності, та реально збільшує шанс стати успішним у своїй сфері. То ж поговоримо про переваги бізнес-планування.

- визначить, чи є у бізнесу шанс стати прибутковим;
- дасть оцінку початкових витрат, а також суму, необхідну для капіталовкладень і фінансування;
- покаже інвесторам та кредиторам важливість та вигоду фінансування у ваш бізнес;
- в ході розробки виявить існуючі проблеми на підприємстві;
- стимулює менеджерів до реалізації своїх рішень в подальшій роботі, покращує координацію дій в організації;
- забезпечує підприємство доступністю до потрібної інформації та сприяє покращенню контролю в середині організації та чіткого розподілення ресурсів;
- дасть оцінку доходу (визначаючи ринок - хто стане вашим споживачем - і відсоток очікуваного охоплення ринку, якого ви зможете досягти);

– допоможе конкурувати на ринку (за допомогою аналізу недоліків конкурентоздатності), й вгадає потенційні проблеми, з метою їхнього вирішення до того, як вони стануть незворотними.

Вищесказане, дасть можливість не слідувати стереотипам, удосконалювати свої навички у процесі керівництва та бізнес-планування, враховувати всі зовнішні та внутрішні чинники, і з кожним новим проектом удосконалюватись і завжди знаходитись в процесі його оптимізації.

При виході на зовнішні ринки бізнес-планування дещо відрізняється. Розглянемо особливості бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Розробка бізнес-плану для підприємства яке планує виходити за межі внутрішньодержавного ринку, передбачає обґрунтування ефективності розширення ринків для фірми. Зокрема, у ньому наводяться аналіз та характеристика ринку для проникнення та посилення ринкової позиції фірми, аналіз конкурентів, їх сильних та слабких сторін, аналіз конкурентних позицій своєї фірми (так званий SWOT - аналіз), аналіз зовнішнього середовища бізнесу: географічних, демографічних, організаційно-правових, політичних, економічних, соціально-культурних та інших умов ринку проникнення на зарубіжних територіях та умови для розвитку даного виду зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

У бізнес-плані обов'язково потрібно сформулювати опис зовнішньоекономічного проекту. Це означає, що потрібно дати характеристику товару чи послуги яке підприємство збирається виводити на зовнішній ринок, також важливе місцезнаходження підприємства і його характеристика і які заходи підприємство повинне використати при виході на даний зовнішній ринок, наприклад якою буде збутова мережа, маркетингові засоби, цінова політика та способи стимулювання збуту.

Наступним кроком є характеристика фінансового та правового положення підприємства, береться до уваги організаційна структура та керівники підрозділів

які будуть відповідальними за розробку та реалізацію зовнішньоекономічного проекту. Далі ми оцінюємо ризики реалізації такого зовнішньоекономічного бізнес-плану. Це допоможе визначити розроблений фінансовий план реалізації проекту із врахуванням коштів, які підприємство готове виділити і кошти у вигляді зовнішніх інвестицій. Розраховується точка беззбитковості проекту з виходом на зовнішні ринки.

Бізнес-плани також мають свою класифікацію у залежності від мети поставленої перед фірмою, і розробляються вони за певними правилами. Їх поділяють на дві категорії:

1) Бізнес-план для зовнішнього використання розробляється з ціллю налагодження ділової співпраці та створення сприятливої репутації підприємства в зацікавлених контактних аудиторіях.

- для залучення інвесторів (особлива увага приділяється показникам ефективності інвестицій та гарантіям безпеки вкладеного капіталу);

- для одержання кредиту (особлива увага приділяється обґрунтуванню кредитоспроможності позичальника та способів зниження кредитного ризику);

- для продажу діючого бізнесу (особлива увага приділяється зобов'язанням покупця об'єкта приватизації, соціальним аспектам, діловій репутації підприємства, доказам його надійності та фінансової стійкості).

2) Для внутрішнього використання. Він містить конфіденційну інформацію стосовно перспектив розвитку підприємства, розрахунки проекту є максимально реалістичними.

- управлінські бізнес-плани – розробляються з метою досягнення поставлених цілей, обирається стратегія їх досягнення для управління поточною діяльністю підприємства.

- бізнес-плани проектів - пов'язані з конкретними проектами, що вимагають певних капіталовкладень для реалізації у рамках конкретного підприємства.

- разові бізнес-плани - у процесі управління бізнесом керівництву доводиться ухвалювати рішення, що визначають важливі моменти у

функціонуванні підприємства, він розробляється на вимогу для прийняття та реалізації окремих рішень.

Звичайний бізнес-план відрізняється від бізнес-плану зовнішньоекономічного проекту тим, що стосується в тому числі і внутрішнього ринку, дослідженням конкурентів, маркетинговим дослідженням та у виборі способу виходу на зовнішні ринки. Коли вже обрали зарубіжний ринок, що в даному випадку найкраще підходить для підприємства, та відповідає конкурентним перевагам і потенціалу підприємства, з'являється питання вибору стратегії виходу на зарубіжний ринок. У міжнародному бізнесі виділяють три стратегії виходу на зовнішні ринки:

- Експортування;
- Спільне підприємництво;
- Пряме інвестування.

Розглянемо форми виходу на зовнішні ринки:

1. Експортування.

Діяльність пов'язана з експортом продукції на зарубіжні ринки передбачає наявність виробничих потужностей на національній території. Такий спосіб є найменш витратним, оскільки не вимагає залучення великих інвестицій і грошових зобов'язань. За несприятливих умов передбачає найменші ризики при виході та при припиненні цієї діяльності. Є два види експорту, прямий та непрямий експорт. При прямому експорті виробник самостійно шукає шляхи збуту своєї продукції. При непрямому експорті збут продукції здійснюється через торговельні компанії та інші фірми посередники або організовується через налагоджені товарні ринки, виставки і ярмарки.

2. Спільна підприємницька діяльність може здійснюватись декількома шляхами:

Ліцензування - спільна підприємницька діяльність (СПД), яка базується на тому, що ліцензіар (продавець) передає ліцензіату (покупцеві) право на використання виробничого процесу, патенту, товарного знаку в обмін на гонорар

або ліцензійний платіж. Залежно від характеру предмета і правової основи, міжнародні операції по торгівлі науково-технічними знаннями поділяються на два види:

1) операції по торгівлі патентами і ліцензіями;

2) операції по торгівлі технічними послугами.

3. Франчайзинг - це така структура бізнесу, в якій підприємство (франчайзер) передає право на продаж продукту з своїм товарним знаком іншому підприємству чи юридичній особі.

Також розглядають такий вид стратегії виходу на зовнішні ринки, як виробництво за контрактом. В основі цього виду діяльності лежить укладання контракту на випуск товару місцевими виробниками.

Володіння спільним підприємством також є одним з варіантів виходу на зовнішні ринки. Така форма діяльності має в основі спільне володіння при якому об'єднуються потужності локальних та закордонних інвесторів, які прагнуть створити місцеве комерційне підприємство, при цьому володіння виробничими потужностями та управління виконується спільно за певними домовленостями.

3. Пряме інвестування.

Пряме інвестування передбачає створення власних виробничих потужностей в країні в яку інвестуються кошти, хоча при цьому можливе також залучення коштів даної країни. Такий вид ЗЕД часто буває досить вигідним, тому що підприємство може зекономити кошти за рахунок наявності дешевшої робочої сили або навіть сировини. Не менш важливим є використання пільг, які можуть бути надані закордонним інвесторам іноземним урядом. Застосовуючи стратегію прямого інвестування, фірма розвиває тісніші відносини з державними органами, клієнтами, постачальниками і дистриб'юторами країни, на ринок якої воно виходить. Цим самим у підприємства є можливість адаптації своєї продукції до особливостей місцевого ринку.

Отже, можемо зробити висновки, що бізнес-планування є важливим для діяльності будь-якого підприємства і охоплює дуже різні сфери господарювання. Бізнес-план це є документ у якому закладено суть проекту, шляхи реалізації підприємницької ідеї, дана характеристика фінансових, організаційних, виробничих та ринкових аспектів для розвитку майбутнього бізнесу, та чітко визначено особливості управління підприємством при його реалізації. Це є основа для здійснення підприємницької діяльності як і для внутрішнього ринку так і при виході на зовнішньоекономічний ринок, а також це є хорошою можливістю залучити інвесторів до фінансування реалізації підприємницького проекту з метою збільшення прибутків підприємства у майбутньому.

1.2. Методика розробки бізнес-плану підприємства

Бізнес-план - основний документ, що дозволяє обґрунтувати і оцінити можливості інвестиційного проекту, визначити доходи і витрати по ньому, розрахувати потік реальних грошей, проаналізувати беззбитковість, окупність, рентабельність та інші показники. Це спеціальний інструмент управління проектами, форма викладу техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) - комплексу розрахунково-аналітичних документів, що містять як вихідні дані, так і основні технічні та організаційні рішення, розрахунково-кошторисні та інші показники, що дозволяють розглянути доцільність і ефективність інвестиційного проекту.

Бізнес-план є одним з передінвестиційних етапів ділових проектів, їх основна і невід'ємна частина. Його виділення в самостійний розділ пов'язано з перехідним періодом в економіці, необхідністю адаптації закордонного досвіду розробки проектів до вітчизняних умов, типізацією методології та документації, використовуваної в цій області бізнесу. Він необхідний як для залучення

інвесторів і отримання інвестицій під конкретні заходи, так і для кваліфікованої поточної роботи в бізнесі [9, 256].

Розробка бізнес-плану підприємства відбувається на основі визначення економічної доцільності реалізації проекту, також можуть бути внесені зміни щодо виду діяльності підприємства повною або частково. При цьому він акумулює в собі концептуальні основи того чи іншого виду підприємництва.

Нерідко розробка бізнес-плану передує ТЕО інвестицій. Він може бути альтернативою попереднього обґрунтування, наприклад в невеликих проектах, і замінювати ТЕО, а в більш складних - служити підсумковим максимально компактним документом. Також він повинен бути достатньо точним, щоб інвестор який виступає зацікавленою особою або ж інші учасники ознайомившись, могли зрозуміти у чому полягає суть передбачуваного проекту, зрозуміти цілі та перспективи.

Бізнес-план - детальний виклад цілей і шляхів досягнення створюваного виробництва, призначене для обґрунтування інвестицій. У цьому його основна відмінність від ТЕО. Бізнес-план проекту може входити в інвестиційний проект або включати декілька проектів (при розширенні, модернізації, реконструкції) [20, 58].

При складанні бізнес-плану важливо взяти до уваги майбутні аспекти проекту, потрібно зробити аналіз проблем які можуть виникнути у майбутньому, та визначити шляхи які допоможуть вирішити їх за умов ринкової економіки та існуючої конкуренції на ринку. Бізнес-план потрібно розцінювати як інструмент отримання фінансової підтримки від зовнішніх джерел.

Виходячи з вищевикладеного, можна виділити основні цілі, переслідувані при розробці бізнес-плану:

по-перше, це інструмент для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації проекту;

по-друге, на початковій стадії реалізації проекту, бізнес-план служить основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та працівниками;

по-третє, бізнес-план - це спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом. Практика свідчить, що успіх підприємницької діяльності визначають три фактори:

- Правильне розуміння реальної ситуації в даний момент;
- Чітка постановка цілей, яких бажає досягти підприємець;
- Якісне планування переходів з одного стану в інший.

Бізнес-план дозволяє вирішити всі ці проблеми. План з його конкретними комерційними цілями направляє просування бізнесу до успіху;

по-четверте, це спосіб попереднього виявлення перешкод і передбачення появи проблем на шляху до успіху;

по-п'яте, бізнес-план - спосіб розвитку управлінських якостей підприємця;

по-шосте, бізнес-план дає можливість перевірити реалістичність підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації.

При техніко-економічному обґрунтуванні бізнес-план необхідний:

- a) інвестору - для визначення ефективності вкладення капіталу;
- b) підприємцю - для вироблення програми дії і керівництва в процесі реалізації проекту;
- c) державним органам - для регулювання і контролю кредитних взаємин [55, 13].

Це певний стандарт ділових пропозицій потенційним партнерам, необхідний їм для оцінки економічної ефективності намічуваних проектом заходів, реальності отримання очікуваного прибутку та повернення кредитних вкладень.

Аналізуючи вищесказане, сміло можна говорити про те, що без бізнес-плану не можливе чітке управління виробничою діяльністю. Тому існує нагальна потреба у його складанні, як і для існуючих підприємств, так і для новоствореного

бізнесу. Робота над бізнес-планом являє собою роботу над організацію виробничої діяльності і успішним початком ведення бізнесу. Не існує універсальної розробки бізнес-плану оскільки кожен з них є унікальним, та несе в собі різну мету, та має свою специфіку.

Якщо йдеться про складання бізнес-плану для існуючого підприємства, то це є складна процедура, тому що поки що ще немає попереднього досвіду ведення бізнесу, а узагальнення підприємницького досвіду дає можливість виділити три стадії розробки бізнес плану:

- 1) початкова стадія;
- 2) підготовча стадія;
- 3) основна стадія.

Розглянемо докладніше кожен з стадій розробки бізнес-плану.

1) Початкова стадія полягає у розробці концепції, у якій лежить вибір основних принципових рішень які будуть закладені в основу бізнесу. Для того щоб скласти бізнес план для майбутнього підприємства потрібно виконати такі завдання:

- здійснюється пошук підприємницької ідеї;
- вибирається сфера діяльності;
- обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;
- приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу.

Саме етап пошуку майбутньої ідеї є дуже відповідальним, оскільки від нього залежать усі рішення щодо створення нового підприємства. Для того щоб визначитись з ідеєю потрібно проаналізувати таку інформацію, як побажання споживачів, здійснити аналіз товарів які виготовляють інші підприємства, вивчити технічну та патентну інформацію, зробити власні дослідження ринку та використати їх результати. Для пошуку підприємницької ідеї також використовують «мозковий штурм», зарубіжний досвід, метод «колективних пропозицій» а також за допомогою контрольних запитань.

Наступним кроком буде визначення сфери майбутньої підприємницької діяльності. Можна розглянути такі варіанти як: виробництво, послуги, оптова торгівля, роздрібна торгівля, фінансова діяльність, будівництво, тощо.

Вибір сфери діяльності залежить від:

- суті та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу;
- особистих факторів (власний практичний досвід та потенціал, наявність відповідної освіти та знань, відповідність сфери бізнесу інтересам і вподобанням самого підприємця);
- зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодавче заборонені сфери й види діяльності, необхідність ліцензування діяльності, державні пріоритети в розвитку окремих галузей, сучасні й майбутні потреби споживачів, ступінь конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу виробів, наявність необхідних ресурсів, інші специфічні зовнішні фактори).

Існують межі організаційної форми у яких відбувається підприємницька діяльність. Вибір організаційно-правової форми підприємництва передбачає:

- визначення форм організації бізнесу, які відповідають законодавству України;
- визначення особливостей, переваг і недоліків кожної з цих форм;
- визначення критеріїв вибору форми організації бізнесу (ступінь відповідальності, ситуація з податками, обсяг фінансових потреб для започаткування бізнесу, ступінь контролю за фірмою, можливість залучення інших власників, наявність управлінських здібностей у підприємця, можливість зростання бізнесу в майбутньому чи простота його ліквідації);
- безпосередній вибір форми організації бізнесу.

Якщо ми говоримо про основні питання опрацювання концепції майбутнього підприємства, в його основі лежить вибір способу започаткування бізнесу, де основних таких способів є три:

- створення нового підприємства "з нуля";
- придбання фірми, що вже існує;

– придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцеві (фірмі) право на продаж (виробництво, заняття певною діяльністю) товарів чи послуг, у великої фірми, яка вже добре відома споживачам.

2) Підготовча стадія. Потрібно зібрати як омога більше інформації про майбутній бізнес, наприклад зробити маркетинговий аналіз, аналіз виробничої фінансової та загальноекономічної діяльності, це допоможе сформулювати загальноінформаційне поле бізнес-плану. Також потрібно з'ясувати можливості та загрози зовнішнього середовища, які існують у даному виді бізнесу, потрібно дослідити загальноекономічні фактори, ринок конкурентів та галузеві фактори. Зробити аналіз сильних та слабких сторін майбутнього підприємства, визначитися з місією та цілями підприємства, та призначити йому таку роль у бізнесі яка буде відрізняти це підприємство від конкурентів. Також обирається стратегія діяльності підприємства.

3) Основна стадія. Вона зключається в безпосередньому опрацюванні бізнес-плану підприємства. На цій стадії потрібно довести економічну доцільність створення даного бізнесу, для того щоб показати інвесторам, як їхні кошти чи інші залучені ресурси забезпечать вигоду з даного проекту. Розроблений бізнес-план має показати інвестору який він отримає прибуток з реалізації проекту до того як вкладе туди кошти, а допоможе у цьому докладно складений бізнес-план. При цьому сформульовані на початковій і підготовчій стадіях концепція, місія, цілі та стратегія майбутнього бізнесу утворюють "каркас" бізнес-плану, визначають його спрямованість, логіку побудови і зміст відповідних розділів.

Основна стадія здійснюється в три етапи:

- стадія розробки бізнес-плану;
- стадія просування бізнес-плану на ринок;
- стадія реалізації бізнес-плану.

Отож, стадія розробки бізнес-плану включає в себе формування структури та змісту майбутнього бізнес плану у якому визначається головне призначення діяльності підприємства, тобто його місія. Також потрібно чітко визначити чого

фірма хоче досягнути за певний проміжок часу – це називається цілями підприємства. Також обирається стратегія діяльності підприємства. Обираючи стратегію, підприємець, як правило, орієнтується на одну з можливих типових стратегій бізнесу: контроль за витратами, диференціацію; фокусування.

Перейдемо до наступної стадії просування бізнес плану на ринок. На цій стадії потрібно провести організацію та презентацію бізнес-плану підприємства. Якщо стисло та лаконічно викласти інформацію про основні положення бізнес плану, це допоможе залучити на переговорах потенційних інвесторів та партнерів. Питання що будуть висвітлюватись в процесі залежить в загальному від обсягів бізнес-плану. Більшість презентацій охоплює сім ключових областей:

- компанія та її продукція або послуги;
- ринок, клієнти і конкуренти;
- маркетингова стратегія;
- першочергові фінансові завдання;
- команда, яка здійснюватиме цей план (ключовий управлінський персонал);

Та остання стадія, це стадія реалізації, яка веде до завершального етапу про ухвалення рішення для вкладення інвестицій і переходить у стадію реалізації бізнес плану підприємства. Дуже важливо уважно спланувати цю критичну фазу бізнес-планування, тому що відхилення від основних проектних даних можуть поставити в небезпеку весь бізнес-план. Реалізація бізнес-плану полягає у виконанні поставлених завдань у фірмі і за її межами і це допоможе перетворити проект у запуск реального виробництва.

Коли ми говоримо про розробку бізнес-плану для вже існуючого підприємства, то необхідність початкової стадії зникає. Для проекту по удосконаленню діяльності підприємства що вже має своє місце на ринку, можна обмежитися основною стадією.

Планування реалізації бізнес-проекту і складання бюджету включає такі основні завдання:

- визначення типу робочих завдань у фірмі і поза нею, що необхідні для реалізації бізнес-плану;
- визначення логічної послідовності етапів у робочих завданнях;
- підготовку графіка реалізації, що визначає положення робочих завдань конкретно в часі і враховує відповідний час для завершення кожного індивідуального завдання;
- визначення ресурсів, необхідних для завершення індивідуальних завдань і виявлення відповідних витрат;
- підготовку бюджету реалізації і потоків коштів, що забезпечать фінансування на всьому протязі фаз реалізації і експлуатації бізнес-плану;
- документування всіх даних реалізації, що дозволяє коректувати плани і бюджет реалізації так само, як і прогнози, зроблені під час складання бізнес-плану.

Спробуємо окреслити можливі помилки при розробці бізнес-плану:

1. При розробці бізнес-плану підприємство ставить перед собою певні цілі, досягнення яких приведе до бажаного результату, але часто зустрічаються випадки, коли перевагу надають тому варіанту який просто більш подобається, а не є обґрунтований з економічної точки зору чи на основі маркетингових досліджень.

2. Розподіл обов'язків та відповідальності за розробку та реалізацію бізнес-плану часто встановлений нечітко, тому зустрічаються проблеми коли немає чіткої визначності які кваліфіковані працівники підпорядковані керівнику проекту, в якій формі проходить звітність перед керівництвом, а також є проблеми у термінах виконання та розподілі витрат на запланований проект.

3. Кожен працівник підприємства має свої безпосередні обов'язки, і не завжди враховується те, чи робота над розробкою та реалізацією бізнес-плану, вважається додатковим навантаженням чи дається працівникові для вдосконалення його професійності. Якщо додаткова робота додається до його

основних обов'язків і не несе за собою винагороди, це може завадити якісному виконанню роботи над проектом.

4. Під час роботи над бізнес-планом не змінюються попередні умови: а) не вносяться (або ліквідуються) необхідні положення в постановку завдання; б) не обґрунтовується, які нові чинники можна ігнорувати, а які потрібно враховувати; в) не подається порядок проведення змін як під час розроблення бізнес-плану, так і в створеній документації.

5. При створенні нового бізнес-плану часто можливе повторення помилок з попередніх проектів, або небажання навчатися на своїх помилках. Таке можливе у тому випадку, коли за основу нового бізнес-плану береться старий, у нього вносяться зміни та не враховуються нові умови планування, та можливі зміни у специфіці його розробки.

6. Нові ідеї, чи нові проекти потрібно розробляти на основі нових фінансових та економічних показників, по новому визначити терміни виконання, а не використати старі розрахунки, без аналізу завершених проектів. Без проведеного аналізу попередніх показників, не можливо буде визначити реальні дані які допоможуть показати реальний стан на підприємстві.

Підприємцям потрібно чітко та ефективно планувати свою діяльність для того, щоб досягнути успіху. Потрібно постійно збирати та аналізувати інформацію про стан свого підприємства, стан цільових ринків, аналізувати інформацію про конкурентів у сфері якій підприємство здійснює свою діяльність і обов'язково звертати увагу на власний розвиток, враховувати перспективи та нові можливості для свого бізнесу.

Завжди потрібно вчасно реагувати на зміни, тому що зовнішнє середовище має властивість швидко змінюватись. Якщо ви розробите ідеальний бізнес план, його актуальність з часом мине, тому що змінюються умови діяльності і на це потрібно зважати. Такими змінами можуть бути: економічна ситуація, нові вимоги споживачів, поява нових технологій, зміна політики, а також події внутрішнього життя підприємства, зокрема зміни в керівному складі, — можуть

викликати необхідність перегляду бізнес-плану. Потрібно завжди помічати ці зміни у внутрішньому житті підприємства, та зовнішні тенденції до змін і корегувати відносно них бізнес-план, це дасть можливість досягнути поставлених цілей не змінюючи їх, а лише міняючи способи їх досягнення, що веде до успішного ведення бізнесу.

1.3 Структура бізнес-плану підприємства

На сьогоднішній день важко досягнути позитивних результатів в бізнесі, не плануючи свою підприємницьку діяльність і не прогнозуючи наслідків. Процес бізнес-планування дає можливість побачити майбутні операції, що будуть здійснюватись у підприємницькій діяльності та дозволяє передбачити, що може статися у майбутньому. «Бізнес-план показує наскільки вигідним буде обраний проект що пропонується для залучення майбутніх інвесторів та партнерів. Він може переконати інвесторів у тому, що ви знайшли привабливі можливості розвитку виробництва, які дозволяють ефективно запроваджувати заплановане, та інформує, що підприємство має ефективну, реалістичну та послідовну програму виконання мети та завдань проекту».

Структура бізнес плану залежить від різних факторів, наприклад: «розміри підприємства, фінансові потреби, від майбутнього продукту і стадії його життєвого циклу, яка конкуренція існує в галузі та які є можливості для розширення бізнесу в майбутньому».

Сама структура бізнес плану в принципі може бути однаковою у всіх випадках, але сам процес формування структури бізнес-планів різних типів має багато спільного. «У формуванні структури бізнес-плану можна виділити такі етапи:

- На першому етапі ми описуємо найважливіші (ключові) аспекти майбутнього бізнесу. Детальний опис найзначніших аспектів допоможе показати якого саме результату прагне досягти підприємець на всіх рівнях менеджменту.

- У другому етапі необхідно кількісно охарактеризувати плани, які допоможуть виконати поставлені цілі.

- На третьому етапі потрібно підвести підсумки, узагальнити фінансові показники, що в даному випадку є найважливішими критеріями оцінювання привабливості підприємницької ідеї».

Розробка бізнес плану є найскладнішою у випадку коли ми маємо справу з виробничою діяльністю, тому що висвітлення питань повинне бути чітке і повне. Тому далі розглянемо яку структуру повинен мати бізнес-план для виробничої діяльності.

Бізнес-план є важливим документом, який водночас є рекламою для ідеї проекту, і з такого документу складається враження не тільки в загальному про бізнес, але й про його власників. Тому бізнес-план, як важливий документ підприємства має певні вимоги до написання:

- Він повинен бути стислим, доступним для розуміння і одночасно розкривати сутність підприємницького проекту;

- Інформація повинна бути викладена в діловому тилі, містити лише корисні дані і бути функціональним;

- Прогнози та передбачення, що будуть використані в бізнес-плані повинні бути реальними, обґрунтованими та підкріплені дослідженнями ринку, на основі досвіду конкурентів, і майбутні бажані показники повинні відповідати реаліям.

- При складанні бізнес-плану не потрібно додавати зайвого оптимізму, краще взяти реальні показники, можливо навіть гірший результат ніж насправді очікується, якщо в кінці результат буде кращим, то це тільки зміцнить бізнес.

- Також обов'язковим для бізнес-плану є його конфіденційність, тому що у ньому міститься багато інформації про підприємство яка не повинна попасти до рук конкурентів.

Переважно бізнес-план має таку структуру:

1. Титульний аркуш.

На титульному аркуші зазначається: назва та адреса підприємства (фірми); телефон фірми; прізвища, адреси, телефони власників (засновників) фірми; суть проекту; вартість проекту; посилання на секретність; місяць та рік складання бізнес-плану; прізвища авторів бізнес-плану.

2. Зміст бізнес-плану.

Після титульного аркушу, висвітлюється зміст бізнес-плану з розділами, основними параграфами, підпунктами та додатками.

3. Резюме.

Резюме складають після того, коли вже написані основні розділи. У резюме чітко і логічно викладені основні положення бізнес-плану, де висвітлюються найбільш важливі аспекти здатні привернути увагу потенційних партнерів або інвесторів. На практиці резюме складають, використовуючи вже написану основну частину бізнес-плану. З кожного його розділу вибирають найбільш суттєві та "яскраві" аспекти майбутнього бізнесу.

Розглянемо ключові аспекти бізнесу, які містить в собі такий розділ як «резюме»:

- опис концепції бізнесу, його можливостей, які забезпечуватимуть переваги на ринку та стратегії їх реалізації;
- відомості про цільовий ринок бізнесу (основні споживачі, особливості їх обслуговування, передбачувані обсяги продажу, частка ринку);
- унікальні характеристики бізнесу, найсуттєвіші конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені внаслідок реалізації розробленої стратегії;

- відомості про компетенцію й професіоналізм керівника фірми та членів команди менеджерів;
- основні передбачувані показники фінансової діяльності фірми (прибутковість, період досягнення беззбитковості, термін повернення інвестицій тощо);
- характеристика загальних потреб у коштах, бажаної форми їх отримання, порядку та напрямків їх використання, форм повернення інвестору.

4. Галузь, фірма та її продукція.

У даному розділі потрібно подати основну інформацію про підприємство та характер її діяльності, наприклад у якій сфері підприємство здійснює свою діяльність, його назва, які товари чи послуги пропонує покупцям або клієнтам, географічне положення підприємства, який юридичний статус підприємства, форма власності, короткий аналіз показників господарської діяльності. Беручи до уваги той факт, що входження в ринок з конкретним видом товарів і послуг - це насамперед готовність показати своїм конкурентам свої переваги та сильні сторони, яка передбачає ризик, важливе місце при прийнятті рішення про надання конкретних послуг чи розробку привабливості вибраної сфери бізнесу.

Бізнес-план оцінюється інвесторами за певними критеріями, одним з яких є галузь, що до неї належить фірма або в котрій вона має намір розпочати свою діяльність. Галузь із ринком, що швидко зростає, розглядається, звичайно, як сприятливіша для бізнесу. Тому цей підрозділ бізнес-плану починається, як правило, зі стислого аналізу стану справ у галузі. Для цього необхідно:

- проаналізувати галузь, та навести загальні відомості про наявний стан справ.
- дати характеристику новим продуктам чи послугам в даній галузі.
- виявити нові чинники, що у майбутньому можуть негативно або позитивно сприяти розвитку галузі.

5. Дослідження ринку продукції та послуг.

Вивчаючи попит на певний вид товарів чи послуг, для початку потрібно визначитися з їх особливостями, а також способу реалізації і темпами споживання. Для того щоб визначитися з обсягами попиту населення на товари чи послуги підприємства чи фірми потрібно зібрати статистичні дані про доходи та витрати населення того регіону де буде пропонуватися продукція використовуючи при цьому методи аналізу та прогнозування конкретних показників.

Прогнозування попиту на конкретні види продукції (послуги) на регіональному ринку (мікропопит) здійснюється із застосуванням таких інструментів економіко-математичного моделювання, як складання однофакторних моделей залежності обсягу попиту від факторів (цін, доходів тощо), визначення одиничних коефіцієнтів еластичності та побудова багатфакторних моделей, а також перенесення середньорічних розмірів чи темпів продажу на прогнозований період.

Для здійснення прогнозів загального попиту населення на продукти чи послуги, потрібно провести дослідження серед жителів певного регіону і дізнатися у чому причина незадоволеного попиту, також потрібно визначити який обсяг попиту формується на даний момент, та який розвиток може спостерігатися в найближчому майбутньому.

Для того щоб підприємство могло оцінити свою конкурентоспроможність йому необхідно зробити аналіз показників підприємства що виступає конкурентом на ринку, а саме потрібно проаналізувати такі показники: активи балансу, обсяги виробництва і продажу, валовий і чистий прибуток, основний капітал, оборотний капітал, обсяг інвестицій, власний і позичений капітал, науково-дослідну базу, витрати на науково-дослідну роботу, загальну кількість зайнятих робітників, в тому числі на виробництві, тощо.

6. План і стратегія маркетингу.

Після впровадження товарів та послуг на ринку, потрібно обрати маркетингову стратегію для підприємства. Будь-які заходи які підвищуватимуть

попит на товари та послуги даного підприємства відноситься до комплексу маркетингу. Є потреби у клієнтів, є потреби у підприємства їх задовільнити, прибуток підприємства залежить від якості і рівня задоволення потреб споживачів. Інші компоненти загальної стратегії фірми (фінанси, виробництво, дослідження й розробки) мають сприяти досягненню загальної мети маркетингу. Звичайно що потрібно поєднувати маркетингову діяльність підприємства з іншими напрямками враховуючи ресурси та резерви підприємства, його виробничі потужності для задоволення загальних потреб бізнесу.

Маркетинговий план підприємства має включати розділи, в яких розглядаються:

- маркетингова стратегія, що визначає, на якому ринку, в яких його сегментах буде працювати підприємство, яким очікується життєвий цикл продуктів (послуг), що пропонуються підприємством,

- стратегія продажів, яка показує, як споживачами сприймається підприємство і його продукція (послуги) порівняно з продукцією конкурентів, а також визначає, яким чином слід "будувати" ціни на продукцію (послуги) підприємства, вибрати методи здійснення продажів,

- канали збуту, де відображаються шляхи збуту продукції (послуг),

- реклама і просування на ринок, де висвітлюються методи здійснення реклами і просування продукції (послуг), які передбачає застосувати підприємство, а також наводиться бюджет щодо реалізації рекламних заходів,

- зв'язки з громадськістю, де зазначаються шляхи та засоби, завдяки яким громадськість може бути поінформована про продукцію (послуги), що пропонуються підприємством.

Також управління на підприємстві повинне спостерігати за виконанням маркетингового плану, для того щоб забезпечити якісне виконання заходів, і при потребі вносити зміни у процес маркетингових дій, який сильно залежить від зовнішніх факторів та репутації продукції серед покупців.

7. План виробництва продукції.

Такий план дасть можливість підприємству передбачити свої дії і можливо обрати шляхи вирішення проблем які можуть стояти перед підприємством у майбутньому. Зробивши це заздалегідь можна передбачити або розв'язати проблеми підприємства перш ніж це перейде до практичних дій. Якщо ми говоримо про виробничу діяльність підприємства, то дуже важливим є саме те, як організація планує виробляти продукцію, тому в завданнях виробничого плану стоять такі питання:

- наскільки реальна організація виробництва на підприємстві;
- які виробничі потужності на підприємстві, і чи дадуть вони змогу задовільнити попит на продукцію;
- наскільки фінансове становище підприємства дозволить вільно почувати себе на ринку та забезпечити необхідними ресурсами.

«Для початку у виробничому плані слід зазначити коротку характеристику виробничого процесу, описати послідовність основних виробничих операцій. Впливу зовнішніх факторів на виробничий процес не уникнути, і це обмежуватиме виробничі можливості підприємства, тому у виробничому плані потрібно на це вказати».

Виробнича стратегія підприємства розкриває розвиток виробничих потужностей і всі інші умови наступного розвитку виробництва вже відомих або нових продуктів, організацію матеріально-технічного постачання, визначення постачальників, забезпечення надійності постачання, контрактний договір на виготовлення продукту, що передбачає умови матеріально-технічного постачання, продажу та оплати готової продукції, термін загального циклу виконання замовлення на виробництво продуктів.

Проаналізувавши та оцінивши результати реалізації і створеного попиту на продукцію зіставивши з витратами на виробництво, постає питання на виробництві чи доцільно виготовляти дану продукцію, якщо так, то в якій кількості, як зменшити витрати на виробництво та максимізувати свій прибуток. З цих розрахунків виводиться очікувана ціна на товар також розраховуються

витрати на виробництво, а кількість визначається виробником беручи до уваги максимізацію власних прибутків.

Отже, у виробничому плані, як правило, виділяють такі блоки (підрозділи):

- основні виробничі операції;
- машини та устаткування;
- сировина, матеріали і комплектуючі вироби;
- виробничі та невиробничі приміщення;
- вплив зовнішніх факторів.

Від сфери в якій підприємство здійснює свою діяльність та характеру бізнесу фірми залежать обсяги і глибина виробничого плану, його ґрунтовність. Цей розділ повинен бути досить докладним в бізнес-плані підприємства, саме технології які використовуються на виробництві і якість виробничого процесу (унікальність обладнання і технологічна особливість) може бути визначальним фактором для зовнішніх інвесторів. А наприклад підприємства чи фірми які ведуть свою діяльність в сфері оптової та роздрібної торгівлі, можуть виключити цей розділ в процесі складання бізнес-плану.

8. Організаційно-юридичний план.

Основу привабливості підприємства створює його професійний склад працівників, а успіх діяльності фірми залежить від професіоналізму менеджерів підприємства та його досвідченого керівництва. Успішні підприємці, кваліфіковані працівники можуть вести успішний бізнес навіть у період кризи, а інколи і навпаки. Саме в цьому і полягає важливість організаційного плану в бізнес-плануванні підприємства, тому що в ньому розглядаються кадрові питання, визначається організаційна структура і це сприяє успішному розвитку виробництва.

Якщо проект розрахований на спільну діяльність з іншими вітчизняними або закордонними підприємствами, у бізнес-плані необхідно розкрити юридично-правові форми спільної діяльності, принципи взаємодії і розвитку підприємства, взаєморозрахунків, розподілу прибутків, переваги даного типу співробітництва.

Розробляючи організаційний план, підприємець має на меті:

- по-перше, переконати потенційних інвесторів і кредиторів у тому, що ним вибрано доцільну організаційно-правову форму бізнесу;
- по-друге, показати, з ким він збирається організувати своє діло, тобто дати характеристику менеджерам, які відіграватимуть основну роль в процесах становлення та управління фірмою;
- по-третє, довести, що він, його команда менеджерів та інший персонал фірми здатні практично реалізувати бізнес-план.

Вибір організаційної форми бізнесу є основою для початку розробки цього розділу бізнес-плану, тому що це визначає подальшу підприємницьку діяльність а також інші організаційно-правові аспекти. В основу організаційного плану покладено визначити потреби фірми в трудових ресурсах, охарактеризувати який склад персоналу потрібний для ведення даного бізнесу.

Організаційний план повинен містити інформацію про власників та менеджерський склад підприємства. Також обов'язково має бути присутня коротка характеристика персоналу який буде працювати на успіх діяльності підприємства. Загальну характеристику складу управлінців доречно доповнити інформацією про залучення зовнішньої допомоги в управлінні підприємством.

У малих фірмах практикується залучення спеціалістів ззовні для виконання окремих функцій управління, організаційний план також потребує інформації про опис консалтингових потреб підприємства.

І завершальний розділ організаційного плану інформує про поведінку кадрової політики та стратегії підприємства. Йдеться про висвітлення інформації щодо підбору, підготовки та оплати праці персоналу підприємства. Також можна передбачити винагороди та премії, як стимул у залученні до успішної діяльності підприємства.

9. Фінансовий план.

Одним із ключових розділів бізнес-плану є фінансовий план підприємства. Основним завданням фінансового плану є узагальнити всі попередні розділи

бізнес-плану і відобразити їх у вартісному вигляді, економічно обґрунтувати доцільність реалізації даного проекту.

Розрахунки, які включає фінансовий план, мають дати чіткі та ясні відповіді на такі запитання самого підприємця, потенційних інвесторів і кредиторів.

- Звідки фірма отримуватиме кошти і на що конкретно останні будуть витрачені?
- Як співвідносяться поточні потреби фірми у грошах з рухом готівки?
- Яким буде фінансовий стан фірми на кінець прогнозованого періоду?
- Чи зможе підприємець виконати взяті на себе зобов'язання?
- Чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами, щоб своєчасно повернути борги та забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

У процесі розробки розділу фінансовий план потрібно врахувати такі особливості:

- Фінансовий план підприємства по своїй суті не є гнучким за своєю специфікою. Він вміщає певний перелік фінансових документів, які в графіках і таблицях показують фінансову сторону підприємства. В цих документів є стандартна форма. Все зводиться до єдиної методики розрахунків фінансових показників. Фінансовий план покаже доцільність вкладання інвесторами та кредиторами власних коштів у розвиток проекту.

- Фінансовий план повинен складатися на 2-3 роки вперед, це вимагають інвестори.

- «фінансовий план не може мати розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану. Якщо, наприклад, у маркетинг-плані йдеться про наміри розгорнути широкомасштабну рекламну кампанію, то це обов'язково має знайти відображення в плані доходів і видатків. Якщо на бізнес фірми впливає фактор сезонності продажу, то його слід ураховувати, проектуючи рух готівки, тощо».

- Так як наше майбутнє має рису невизначеності, то фінансовий аналіз повинен мати декілька варіантів розвитку, оскільки ніхто не може передбачити стабільність економіки і фінансову стабільність.

- Точність фінансових розрахунків покаже достовірність інформації. Інвестори також можуть провести свої особисті дослідження, щоб удостоверитись у правильності розрахунків. Тому коли робиться аналіз розрахунків у галузі ведення бізнесу і помітні відхилення від середніх даних, то потрібно цей факт пояснити.

Мета та особливості розробки фінансового плану визначають його зміст, послідовність і рівень деталізації опрацювання. Фінансовий план містить такі основні підрозділи.

- План доходів і видатків (план прибутків і збитків).
- План грошових надходжень і виплат (план руху готівки).
- Плановий баланс.

Потрібно чітко навести припущення чому є відхилення від основних показників, це потрібно зробити в текстовій частині фінансового плану. Тільки після того як проведено докладний аналіз таких припущень, можна оцінити їх достовірність, оскільки це є важливою складовою фінансового плану. Фінансовий план допоможе оцінити результати діяльності фірми загалом.

10. Оцінювання і страхування ризиків.

У бізнес-плані необхідно виділити й розглянути лише найбільш імовірні для даного бізнесу ризики. Найчастіше в бізнес-плані розглядаються ризики, що можуть виникнути як наслідки:

- несприятливих тенденцій у зовнішньому середовищі галузі, до якої належить даний бізнес;
- реакції конкурентів (наприклад, можливе зниження цін на аналогічні види продукції чи послуг);
- сезонної циклічності обсягів продажу;

- недостатньої компетентності персоналу, який займається маркетингом, виробництвом чи управлінням;
- появи нових технічних і технологічних досягнень, які можуть призвести до надто швидкого техніко-економічного старіння продукту даного бізнесу;
- перевищення виробничих витрат над запланованими;
- труднощів з одержанням сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, а також кредитів;
- циклічності потоку готівки тощо.

Потрібно розрізняти можливість динамічних та статистичних ризиків як можливий вплив на кінцевий результат діяльності. Суть динамічного ризику полягає у тому, що він зумовлений несподіваними змінами вартості основного капіталу внаслідок прийняття певних управлінських рішень або непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Це може призвести як і до прибутковості так і до збитковості підприємницької діяльності. Статичний ризик завжди є збитковим, тому що він характеризується втратою реальних активів підприємства, підприємство являється недієздатним і це призводить до втрати доходності.

У розділі оцінювання і страхування ризиків потрібно виявити основні ризики які можуть трапитись у даній галузі, також потрібно передбачити і розрахувати збитки які можуть настати з їх виникненням, і розробити заходи для їх мінімізації.

Окремі найсуттєвіші види ризику: невиконання обов'язків постачальників, коливання попиту на продукцію, зміна цін, платоспроможності споживачів, порушення проектів реконструкції підприємства, помилки в плануванні, вплив конкурентних підприємств тощо. Доцільно визначити види ризику, за якими можливе страхування.

Також великий рівень ризиків бере на себе фактор часу. Вкладення інвестора свого капіталу у певний бізнес, повинні показати йому впевненість у

тому, що вони принесуть майбутній прибуток. Всім відомо, що якщо вкладати в довготривалий проект, то і очікуваний прибуток буде вищим, але ризики також зростають. Тобто компенсація (вигода) має перевищувати ризики.

Укладаючи договір про страхування між підприємством і страховою компанією, остання переймає на себе відповідальний ризик свого клієнта. Страхувальник зобов'язується повернути страховику в межах страхової суми збитки, понесені страховиком у результаті виникнення страхового випадку.

11. Додатки.

На рахунок додатків до бізнес-плану, то тут додаються документи в яких будуть зацікавлені інвестори або кредитори.

Отже, бізнес-план завершується діловим розкладом, у якому встановлюється графік основних дій, а саме: розробка нового продукту і процесу його виробництва, аналіз ринку, розробка програми продажів. Слід виділити найважливіші частини завдання і конкретні дії, що визначають успіх справи. Перелік таких дій охоплює замовлення на сировину, початок виробництва, перші продажі, оплату перших рахунків. Складання розкладу дозволить контролювати основні дії справи, передбачати і коригувати збої, щоб послабити можливий ризик.

Помилковою є думка підприємців, що послідовність виконання бізнес плану і його структура це одна і та ж сама річ. Такий хибний погляд на логіку розробки бізнес-плану підтримується існуванням програмних продуктів із жорсткою структурою, які задають одну-єдину послідовність дій. Але, як свідчить практика, щодо бізнес-плану це зовсім не так.

Для малих підприємств легше використовувати маркетинг, оскільки масштаби є дуже малими і не потрібно якоїсь конкретної маркетингової стратегії. Навіть проведені маркетингові дослідження можуть не показати результативності для малих фірм. Водночас можна вважати, що процес розробки бізнес-плану має внутрішню логіку, яка заважає підприємцеві "перескочити" через важливі етапи процесу планування. Наприклад, неможливо досліджувати ринок майбутнього

бізнесу, не визначивши для початку, який конкретно продукт чи послуга будуть пропонуватися на ринку. Доки не будуть проведені дослідження ринку, неможливо скласти реальний маркетинг-план.

Висновки до розділу 1

Бізнес-план - це план майбутньої діяльності підприємства, який є інструментом для здійснення успішної підприємницької діяльності, оцінює можливості підприємства та оцінку кон'юнктури ринку та може використовуватись для будь-якої сфери підприємницької діяльності.

Вдале здійснення бізнес-планування дає можливість якісного змагання з конкурентами та розширення потенціалу власного бізнесу. Він окреслює напрямки для початку підприємницької діяльності, так і для введення нових проектів у діяльність підприємства, дає можливість визначити конкурентні переваги, теперішній стан діяльності та дає можливість залучити зовнішніх інвесторів для його реалізації.

Загальна методологія розробки та реалізації бізнес-плану здійснюється у три стадії: початкову, підготовчу та основну. Початкова стадія є обов'язковою, коли засновується нова підприємницька діяльність. На цій стадії розробляється концепція майбутнього бізнесу, в рамках якої здійснюється пошук підприємницької ідеї, вибір сфери діяльності та форми організації бізнесу, а також приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу. На підготовчій стадії формується інформаційне поле стосовно майбутнього бізнесу; виявляються сприятливі фактори та загрози з боку зовнішнього середовища; оцінюються сильні й слабкі сторони фірми; формулюються її місія та конкретні цілі; вибирається її стратегія; виявляються можливі стратегічні альтернативи. На основній стадії відбувається безпосереднє опрацювання конкретного бізнес-плану.

Бізнес-план може створюватись з метою розвитку та розширення можливостей підприємства або для того щоб покращити фінансові показники його діяльності. Можна направити планування бізнес діяльності на розвиток підприємства в цілому або ж сконцентруватися на розвитку конкретного підрозділу.

Відповідальне ставлення до складання бізнес-плану, глибокий аналіз усіх його пунктів та відповідні прогнози не можуть гарантувати, що зовнішні впливи чи внутрішні недоопрацювання завадять досягненню стратегічних цілей. Тому потрібно не переоцінювати реальних можливостей підприємства і використовувати тільки актуальні показники при його складанні. Також потрібно враховувати всі групи ризиків і не ігнорувати досвід компаній конкурентів, тому що це може призвести до недієвості виведених розрахунків при реалізації та поставить під загрозу виконання бізнес-плану.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Відкрите акціонерне товариство молокозавод «Молокія» знаходиться за адресою: Філія «ТЕРНОПІЛЬ-МОЛОКО» Україна, 46010, м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 28, Тел. (0352) 56-12-02, Email: sale.ternopil@molokija.com.

ПрАТ «Молокія» Тернопільський молокозавод спеціалізується на виробництві цільномолочної продукції, масла селянського, сиру твердого. Форма власності – колективна. У 1956 році засновано Тернопільський молокозавод.



Рис. 2.1.Робітники на молокозаводі у Тернополі

На той час його потужності були невеликими, він переробляв до 10 тонн молока за рік. В середині 60-тих років у Тернополі значно зросла кількість населення, з'явилися перші великі підприємства. Саме тому виникла потреба у побудові нового молокозаводу та у збільшенні виробничих потужностей.

Завод розміщений на території розміром в один гектар земельної площі. На території заводу знаходяться такі споруди: будинок, маслоцех, сироварно-цільномолочна дільниця, котельня, склади матеріальних ресурсів, готової продукції, лозеїновий цех, автомобільний парк.

28 червня 1969 року здано в експлуатацію новий завод – «Тернопільський міськмолокозавод». Продукцію почали фасувати у скляну тару, а у продажі з'явилося топлене молоко, кефір, ряжанка, айран.



Рис. 2.2. Обідня перерва з кефіром із скляної тари

У 1987 році пік виробництва молочної продукції — на підприємстві переробили понад 108 тонн молока та вершків.

У 1990 -1999 роки через скрутне економічне становище завод почав занепадати. В 1999-му переробка молока зменшилась у півтора рази, порівняно з 1956 роком, коли підприємство працювало на старих потужностях. У 2000 рік ВАТ «Тернопільський міськмолкозавод» реорганізовано у ЗАТ «Тернопільський молокозавод». Січень-жовтень 2002 року створено торгову марку «Молокія». Підприємство почало розробляти інноваційні напрями розвитку. Було випущено перше в Україні молоко з йодованим білком та запроваджено новітню поглиблену очистку молока. У 2005 році на підприємстві розпочато масштабну реконструкцію, третій етап якої завершиться до 2017 року.

Для забезпечення щоденну доставку в регіони, відкрито перші філії у Львові, Івано-Франківську, Рівному та Стрию. Зараз підприємство налічує 13 власних торговельних представництв у західних областях та у місті Київ, планується також відкриття представництв в інших регіонах. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працює без дистриб'юторів та посередників, аби контролювати усі етапи – від фермерського господарства до доставки продукції.

У 2014 році вперше в Україні на потужностях ПрАТ «Тернопільський молокозавод» запроваджено німецьку технологію «FRESH MILK TECHNOLOGY» (що перекладається як «Свіже молоко»). FRESH MILK TECHNOLOGY - це інноваційна технологія очистки молока з подальшою низькотемпературною пастеризацією.

ПрАТ «Молокія» Тернопільський молокозавод здійснює свою діяльність згідно з Конституцією України та у відповідності до Господарського та Цивільного кодексів України, Законів України «Про власність», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншого законодавства, що регламентує порядок створення та діяльності підприємства. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку, кутовий штамп та інші реквізити.

Завод є виробничо – торговим підприємством, бо із закупленої молочної сировини виготовляє молочну продукцію, яка реалізується безпосередньо із

заводу через уже налагоджену торгову мережу і оптових споживачів, оминаючи підприємства-посередники.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснює такі види діяльності:

1. Переробка молока та виготовлення молочної продукції;
2. Торговельна діяльність;
3. Надання орендних послуг;
4. Надання послуг у сфері громадського харчування;
5. Надання транспортних послуг, в тому числі під час перевезення транзитних вантажів, внутрішні та міжнародні перевезення вантажів;
6. Товарообмінні операції;
7. Будівництво промислових об'єктів і об'єктів соціальної сфери;
8. Надання агентських, дилерських, консультаційних послуг;
9. Інші види діяльності не заборонені законодавством.

Мета підприємства - задоволення попиту споживачів в товарах і послугах, та одержання прибутку. ПрАТ «Молокія» Тернопільський молокозавод є працює з метою задоволення харчових, смакових, естетичних потреб споживачів молочної продукції, пропонуючи якісний та відносно недорогий асортимент сирів, йогуртів, молока, сметани та вершкового масла.

У 2001 – 2003 роках було проведено заміну технологічного обладнання, модернізовано дільницю виробництва твердих сичужних сирів. У 2003 році було також здано в експлуатацію сучасну камеру дозрівання та зберігання сиру, що дало можливість безперебійно нарощувати виробництво, забезпечити дотримання належних санітарно-гігієнічних норм, оптимально використовувати виробничі потужності. Мережа молокозаводу налічує близько 200 молокозливних пунктів, які відповідно обладнані для належного зберігання молочної продукції.

На даний час підприємство випускає такі види продукції:

- Молоко пастеризоване 2,5% в плівці 930 г.; сметана вагова 15%; вершки пастеризовані 35% вагові; масло «Селянське».

- Молоко негомогенізоване 1,6% загального жиру: «Казкове» (25%); «Класика» (30%); «Ювілейне» (40%); «Селянське» (60%);
- Спреди солодковершкові 62,5% загального жиру: «Селяночка» (25%); «Галицький» (30%); «Нижний» (60%).

На дільницях виробництва сирів збережено класичну, традиційну технологію виробництва сирів твердих: сир «Кисломолочний» користується великим попитом у покупців. Для збереження характерних специфічних смакових якостей сиру голландські молочні промисловці постачають спеціальні бактеріальні культури.

Сировину для виробництва на підприємство ПрАТ «Молокія» Тернопільський молокозавод поставляють із сільської місцевості. Найбільший обсяг виробництва на підприємстві у весняно-осінній період, за рахунок того, що в цей час виробляється більше сировини. Сировину доставляють лише із сіл Тернопільської області, так як ТМ «Молокія» – це молочні продукти коротких термінів зберігання стабільно високої якості з максимальним збереженням цінних природних властивостей молока без шкідливих домішок.

На підприємстві обсяги виробництва сиру становлять 50-110 тонн на місяць. ПрАТ «Молокія» Тернопільський молокозавод реалізовує свою продукцію через свої фірмові магазини, один з яких знаходиться поряд з самим заводом. Такі магазини є у місті Львові, Луцьку, Івано-Франківську, Києві, Житомирі та інших містах України.

В загальному підприємство ПрАТ «Молокія» Тернопільський молокозавод працює успішно, використовує усі методи для забезпечення потреб споживачів і одержання вищого прибутку та кращої організації виробництва; реалізовує свою продукцію не лише на національному, але і на міжнародному ринку товарів і продовжує шукати нові ринки збуту власної продукції.

Тернопільський молокозавод на протязі 1997-2003 років брав участь в спільних українсько-голландських проектах в рамках програми співдружності з Східною Європою PSO, яка фінансувалася Міністерством економіки Нідерландів.

Голландці працювали не лише з виробниками, а й з постачальниками. Було оновлено 6 господарств, в яких встановили холодильники, землі сіяли травами привезеними з Голландії. Було проведено навчання, як правильно заготовляти корми по новій технології. Дані господарства отримали нові доїльні апарати. Це й дозволило збільшити заготовку молока і молокозавод отримав можливість не переривати роботу в зимовий період, як це було декілька років назад. Заготовка молока збільшилась майже вдвічі.

Продукція заводу включена до Національного реєстру кращих товарів України, вона нагороджена знаком «Standard ISO 22000 : 2005».

Першою і найважливішою складовою комплексу маркетингу, що його фірма розробляє для свого цільового ринку, є товар. Виважена й послідовна товарна політика виробника закладає підвалини його ринкового успіху.

Харчова промисловість – це, в певній мірі, безпрограшна галузь, тому що продукти харчування не є ексклюзивним товаром і попит на них є постійним. Це є товари першої необхідності, які при будь яких змінах зовнішнього середовища люди все одно будуть споживати. Але, нажаль, зараз на ринку є дуже мало якісних, корисних і поживних продуктів харчування . Це зумовлено науковим прогресом (навчилися виготовляти «штучну» їжу), нестачею сировини (занепад сільського господарства), або ж ще якимись чинниками. Тому сучасна людина понад усе бажає харчуватися здоровою і екологічно-чистою їжею. Саме таку продукцію виготовляє ПрАТ «Молокія» Тернопільський молокозавод. ТМ «Молокія» - це щоденний вклад у Ваше здоров'я.

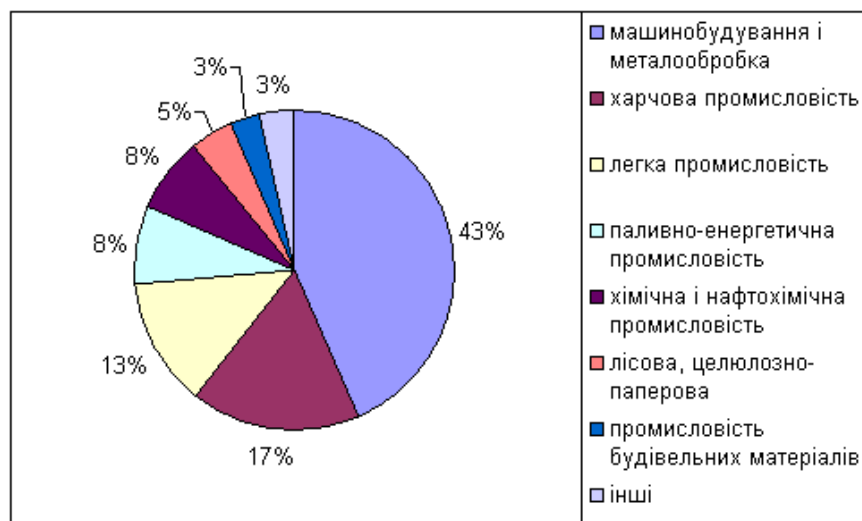


Рис. 2.3. Статистика охоплення ринку у Тернопільській області

З даного статистичного рисунку видно, що на Тернопільщині харчова промисловість займає 2 місце за охопленням ринку і становить 17% від загального, що є доволі високим показником.

На тлі України тернопільська молокопереробка виглядає доволі пристойно. Найбільш потужним молокопереробним підприємством зараз на Тернопільщині є «Молокія» Тернопільський молокозавод.

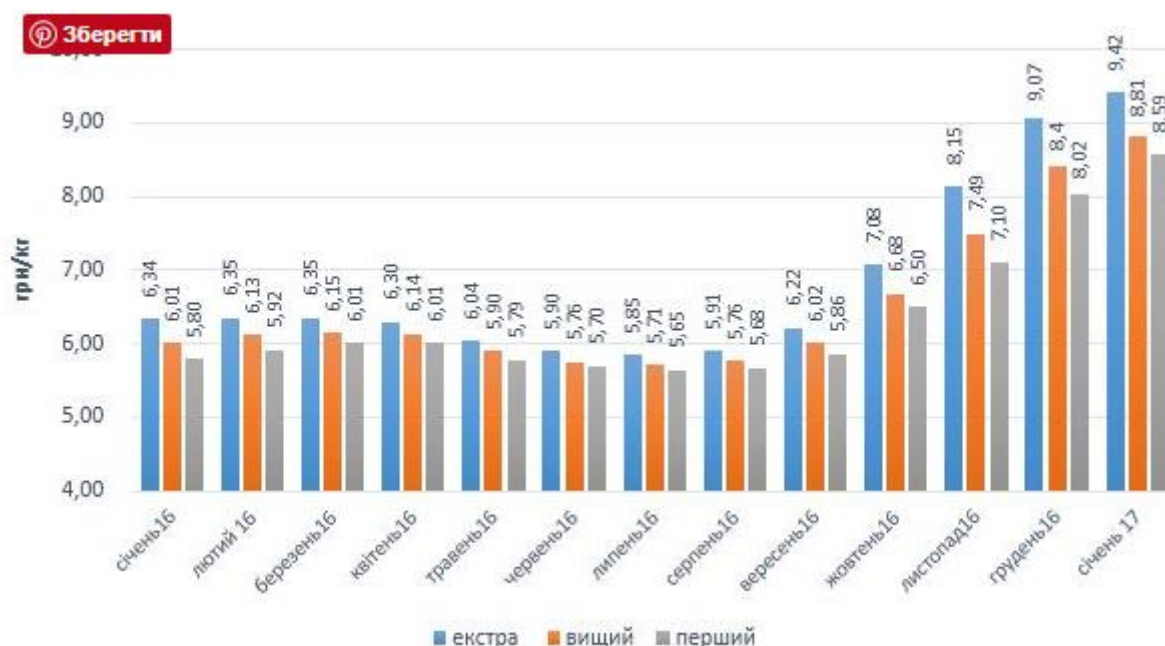


Рис. 2.4. Середні закупівельні ціни на молоко, грн/кг (з ПДВ)

Аналізуючи молочний ринок, середня ціна на молоко екстра гатунку за місяць зросла на 3,9% та склала 9,42 грн/кг (з ПДВ), річний приріст склав майже 49%. Вищий гатунку в порівнянні із груднем 2016 року подорожчав на 4,82%, а із січнем минулого року — на 46,6%, до 8,81 грн/кг (з ПДВ). Найбільше за останній місяць зросла ціна на перший гатунку — +7%, до 8,59 грн/кг. Річний приріст склав 48,2%. Крім того, перші сигнали зниження цін на сировину для населення вже почалися. Наближення весни, дає можливість закупівельникам знижувати цінову планку для тих регіонів, де ціна перевалила за 6 грн/кг. І починаючи з другої декади місяця варто очікувати, що така тенденція буде тільки підсилюватися. Це так чи інакше вплине на розстановку сил на ринку молочної продукції. Як заявляють спеціалісти, занадто висока закупівельна ціна може вибити з ринку молокопереробні підприємства, а занадто низька — призведе до зменшення поголів'я великої рогатої худоби.

Цінова політика ПрАТ «Молокія» Тернопільський молокозавод залежить від типу ринку. Підприємство діє на ринку олігополістичної конкуренції, де кожен продавець чутливо реагує на стратегію і дії конкурентів. Стратегія ціноутворення визначається в основному заздалегідь ухваленими рішеннями щодо позиціонування на ринку. Ціна, призначена ПрАТ «Молокія» Тернопільський молокозавод, позначиться на рівні попиту на продукцію. У звичайній ситуації попит і ціна продукції знаходяться в обернено пропорційній залежності, тобто чим вища ціна, тим нижчий попит і відповідно чим нижча ціна, тим вище попит. ПрАТ «Молокія» Тернопільський молокозавод вибрав методику встановлення ціни на основі рівня поточних цін. Призначаючи ціну з урахуванням рівня поточних цін, підприємство в основному відштовхується від цін конкурентів на аналогічні товари.

В період проникнення на нові ринки ПрАТ «Молокія» Тернопільський молокозавод продає продукцію за заниженою ціною в цілях стимулювання

попиту. Цим досягається мета - випуск продукції у великих кількостях, знижує його собівартість і збутові витрати на одиницю продукції.

У результаті маркетингових досліджень спеціалістами було виявлено, що основним шляхом розповсюдження молочних продуктів є прямий канал збуту, що дозволяє мінімізувати ціну на продукцію для кінцевого споживача і підтримувати обсяги продажу на відносно стабільному рівні. Перспективи розвитку вітчизняного ринку молока і молочних продуктів напряду залежать від доходів населення та можливостей підприємств розв'язувати проблеми оновлення основних фондів.

Нижче, в таблиці 2.1, наведено обсяги виробництва і реалізації підприємства ПрАТ «Молокія» Тернопільський молокозавод. Ці дані дають можливість проаналізувати основні показники діяльності.

Таблиця 2.1

**Обсяги виробництва і реалізації підприємства ПрАТ «Молокія»
Тернопільський молокозавод за 2015р.**

п/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (тонн)	у грошовій формі (тис.грн.)	у % до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (тонн)	у грошовій формі (тис. грн.)	у % до реалізованої продукції
	2	3	4	5	6	7	8
	Масло	81,8	1506.50	9,7	77,8	1414.40	9,05
	Сири тверді	468,4	10282.20	66,0	479,5	10413.40	66,67
	Спреди	63,9	1032.20	6,6	63,7	1032.10	6,61

	Молоко пастериз	1513,5	1741.10	11,2	1513,5	1741.10	11,15
	Вершки	47,6	737.40	4,7	47,6	742.90	4,75
	Відвійки	545.6	272.80	1,8	545.6	272.80	1,75

Аналіз даних дав змогу зробити наступні висновки: на підприємстві ПрАТ «Молокія» Тернопільський молокозавод найбільшим попитом користуються сири тверді, так як їх обсяги реалізації перевищують обсяги виробництва. Інші види продукції також успішно збуваються, що свідчить про ефективну маркетингову політику, а також про прихильність споживача до продукції підприємства. Обсяги виробництва підприємства становлять близько 12 – 15 млн. грн. в рік.

Просування продукції та реклама являються головними факторами в конкурентній боротьбі за долю ринку. Велику роль також відіграє наявність у компаній брендів та власної системи дистрибуції.

Для ефективнішого використання потужностей шляхом спеціалізації підприємств на певному виді продукції підприємства молочної галузі об'єднують свої зусилля. Концентрація відбувається за рахунок поглинань виробників у регіонах.

Ринкова боротьба, що проводиться виробниками молочних продуктів з розширення пропозиції за рахунок диференціації продукції, яка пропонується на ринку, або ж за рахунок заходів щодо поширення та просування молочних товарів на ринок сприяє конкурентоспроможності молока і молочної продукції. Опитування споживачів визначили, що покупці, обираючи з різноманітних виробників молочної продукції, надають перевагу в першу чергу, якості продукції, орієнтуються на натуральну, екологічно чисту продукцію. В цьому важливу роль відіграє імідж підприємства, його репутація серед споживачів.

Конкуентоспроможність продукції в ринкових умовах має вирішальне значення, адже формує рівень фінансового благополуччя виробника, можливості ефективного позиціонування на ринку, а значить визнання споживачами якісних характеристик товару і його споживчих якостей. Даний аспект проблеми притаманний усім без винятку продуктам, у тому числі це відноситься до молока та молочної продукції.

Підприємство ПрАТ «Молокія» Тернопільський молокозавод виготовляє широкий асортимент продукції, тому планується збувати продукцію, використовуючи різні канали розподілу: частину продукції підприємство реалізовує на пряму або безпосередньо через власні торгові точки (м.Тернопіль). Місія підприємства – це поняття, яке показує призначення бізнесу, його кінцеву мету. Місія допомагає визначити, чим у дійсності займається підприємство, які його сутність, масштаби діяльності, перспективи і напрямки росту, відмінності від конкурентів. При цьому вона зосереджує увагу на споживачів, а не на товарі, тому що місія найчастіше визначається з урахуванням купівельних інтересів, запитів, що задовольняються підприємством. Вважається, що формулювання місії повинне бути зручним для сприйняття, зрозумілим, досяжним, визначеним у часових рамках.

Місія підприємства ПрАТ «Молокія» Тернопільський молокозавод полягає у задоволенні потреб споживачів у відповідних видах продукції (молоко, йогурти, вершки, масло) та отриманні прибутку.

Цілі розробляють на основі місії підприємства. За терміном дії це можуть бути довгострокові (більше 5 років), середньострокові (1 – 5 років) та короткострокові цілі (до одного року). Цілі повинні бути конкретними, досяжними і чітко сформульованими.

Існує два варіанти для встановлення цілей підприємства. Суть першого полягає в установленні цілей по принципу «рух від досягнутого», тобто виходячи з досягнутого рівня, додаючи, приблизно 3 – 5 % до результатів діяльності минулого періоду.

Другий варіант значно складніший. Він передбачає здійснення послідовних етапів:

- Визначення місії.
- Установлення довгострокових загальних цілей на плановий період.
- Визначення конкретних цілей.

Цілі підприємства повинні бути конкретними і вимірними. Ціль повинна бути досяжною. Установлення цілей, що переоцінюють можливості підприємства, може привести до катастрофічних наслідків. Цілі повинні бути гнучкими і мати простір для їхнього коректування в зв'язку з непередбаченими змінами зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства. Завжди слід пам'ятати, що недостатня увага до процесу встановлення цілей чи, навпаки, висування недосяжних цілей завдає шкоди підприємству. Прийнято встановлювати цілі в таких напрямках: становище на ринку, інновації, продуктивність, ресурси, прибутковість, управлінський апарат, персонал, соціальна відповідальність.

Серед основних цілей діяльності підприємства ПрАТ «Молокія» Тернопільський молокозавод можна відзначити, зокрема, досягнення певних найбільш вагомих результатів діяльності, наприклад: захоплення більшої частки ринку в обраному регіоні; вихід на нові ринки, де ще, можливо, не знайомі з нашою продукцією, забезпечення прибутку у розмірі, не менше зазначеного; забезпечення певного рівня рентабельності; досягнення конкретних якісних характеристик продукції тощо.

Молочна галузь України налічує більше 400 підприємств і є однією з провідних галузей агропромислового комплексу. Молокопереробна промисловість за загальними обсягами харчової і переробної промисловості займає найбільшу питому вагу – 18% (для порівняння: м'ясна промисловість – 13%; кондитерська – 6,5%). Підприємство, що є виробником натуральних молокопродуктів. Основний напрямок роботи-переробка молока, виготовлення широкого асортименту класичної молочної продукції та її збут. Визначальною

стратегією діяльності підприємства та головною конкурентною відмінністю є виготовлення лише натуральних молочних продуктів. Незважаючи на важливість того чи іншого товару, в Україні спостерігається стабільне зростання обсягів виробництва практично всіх основних молокопродуктів.

Для визначення стратегії фінансування на підприємстві повинні: по-перше, виходячи з кошторисної вартості робіт і етапів їх здійснення скласти графік потоку інвестицій, пов'язаних з будівництвом (розширенням, реконструкцією, технічним переозброєнням) та введенням об'єкта в експлуатацію. У цьому графіку відбивається також потрібний обсяг інвестицій в оборотні активи і в створення резервних фондів. У складі інвестицій, пов'язаних з введенням в дію основних фондів, враховується не тільки прямі витрати по кошторису, а й накладні витрати підрядника та інвестора. На перший рік графік потоку інвестицій розробляється в помісячному, а на другий - в поквартальному розрізах.

По-друге, обґрунтувати план доходів і витрат, пов'язаних з експлуатацією інвестицій. У ньому відбиваються такі основні показники господарської діяльності, що реалізовується, як валовий дохід від реалізації продукту (послуги), загальний обсяг і склад основних поточних витрат, податкові платежі, валовий і чистий прибуток, грошовий потік (сума чистого прибутку і амортизаційних відрахувань). Цей розрахунок також здійснюється на перший рік в щомісячному, а на другий - в поквартальному розрізах. Керуючись принципами оптимізації джерел фінансування, зазначеними вище, визначаються можливі джерела фінансування.

2.2. Аналіз бізнес-плану підприємства

В ринковій економіці бізнес план є виключно ефективним робочим інструментом як для новостворюваних, так і для діючих підприємств у всіх сферах підприємництва. Бізнес план спонукає ретельно вивчити кожен елемент передбачуваного ризикового ринкового заходу.

Мета розробки бізнес плану - спланувати господарську діяльність підприємства на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку і наявності необхідних ресурсів. Але важливі й інші цілі, зокрема:

- уточнення ступеня реальності досягнення намічених результатів;
- доказ доцільності реорганізації бізнесу або створення нового;
- переконання персоналу підприємства в реальності досягнення якісних і кількісних показників, намічених в плані, і т.д .;
- Виявлення конкретних, найбільш раціональних напрямків розвитку, перспективних ринків збуту і місця компанії в них;
- Оцінка витрат, необхідних для виробництва і збуту продукції, порівняння їх з цінами, за якими здатні продаватися товари і послуги для визначення потенційної прибутковості бізнесу;
- Аналіз матеріального і фінансового становища підприємства і визначення відповідності наявних ресурсів обсягом, необхідному для досягнення намічених цілей;
- Аналіз ризиків і потенційних труднощів, які можуть перешкоджати реалізації бізнес плану.

У бізнес плані оцінюється перспективна ситуація як усередині підприємства, так і поза ним. Він об'єктивно необхідний керівництву організації для орієнтації в умовах акціонерної власності, оскільки саме за допомогою бізнес плану керуючий приймає рішення про емісію акцій і використання емісійного доходу. Бізнес план використовується і при обґрунтуванні заходів щодо вдосконалення і розвитку організаційної структури підприємства, зокрема для

обґрунтування рівня централізації управління і відповідальності співробітників. Бізнес план сприяє і координації діяльності партнерів, пов'язаних кооперуванням, що виготовляють однакові і взаємодоповнюючі продукти.

Поліпшення організації постачання продовольчої продукцією роздрібною торгівлі на основі логістики, менеджменту і сучасних маркетингових технологій - основа ефективності роботи збуту, і зокрема підвищення результатів фінансової діяльності, зростання товарообігу, своєчасного поповнення товарних запасів, оборотності оборотних коштів.

Ці показники є оцінкою економічної ефективності підприємств, які дозволили б порівнювати отримані результати з фактичними витратами, а також можуть послужити критерієм розподілу прибутку.

Стримуючим фактором у реалізації продовольства є обробка продукції (сортування, фасування й упакування). В даний час через нестачу фінансових коштів для механізації процесу сортування та фасування продукції в основному виробляється вручну. Наприклад, витрати на ручне сортування складають 25% від собівартості реалізації продукції.

Разом з тим підвищення ефективності використання складів і сховищ, технологічного обладнання має великий вплив на фінансові показники. Цьому сприяє і раціональне використання матеріально-технічної бази зберігання продукції, збільшення оборотності місткості складів та сховищ. Відомо, що оборотність ємності складів і сховищ визначається відношенням кількості реалізованої продукції до ємності сховищ в тоннах.

Накладні витрати по завезенню, зберіганню і реалізації, як відомо, включають окремі статті витрат, які майже не залежать від експлуатації складів і сховищ. До них відносяться витрати на орендну плату, утримання приміщень, поточний ремонт, амортизаційні відрахування та ін. Між величиною зазначених витрат і оборотністю ємності складів і сховищ існує певна залежність: витрати обігу на 1 тонну реалізованої продукції тим менше, чим більше оборотність ємності складів і сховищ .

Зниження витрат обігу при реалізації продукції можна домогтися при правильній організації всіх процесів: завезення, підготовки продукції для зберігання та її реалізації.

Але економічно вигідніше виробляти закупівлі продукції в місцях виробництва за прямими зв'язками. Як показали розрахунки, втрати при закупівлі, перевезення автотранспортом та зберіганні скорочуються до 15%, а витрати по завезенню, зберіганню і оптової реалізації знижуються до 60%. При цьому якість продукції, що надходить на підприємства оптової та роздрібної торгівлі, знижується незначно.

Дані показують, що перевезення в авторефрижераторах економічно вигідніше, ніж в залізничних критих вагонах. Вартість перевезення в авторефрижераторах, враховуючи краще збереження продукції, на 29,4% нижче, ніж в залізничних вагонах.

Перевезення авторефрижераторами і авто-фурами дозволяють постачати продукцію в інвентарній тарі, яка повертається з зворотними рейсами. Така практика перевезень скорочує витрати по тарі, так як оборот інвентарної тари в кілька разів вище.

Як згадувалося раніше, для збільшення закупівель і скорочення втрат продукції потрібно вдосконалення матеріально-технічної бази зберігання та підвищення ефективності її використання. Будівництво нових складів і сховищ, реконструкція та удосконалення старих, збільшення парку транспортних засобів, вантажно-розвантажувальної техніки сприяють збільшенню основних засобів підприємств оптової торгівлі. Крім того, збільшуються амортизаційні відрахування і витрати з оренди та утримання матеріально-технічної бази. Однак ці витрати будуть покриватися за рахунок зниження втрат при раціональній організації зберігання.

Тому підвищення ефективності використання складів і сховищ, а також їх обладнання залишається завданням великої ваги. Основними умовами досягнення цієї мети є ефективне використання складських площ, транспортних засобів,

механізмів для підробітку і упаковки продукції, впровадження сучасних контейнерів і тари обладнання. Все це сприятиме оборотності продукції, збільшення додаткового прибутку.

Зниження витрат виробництва та обігу в прямій збутовій торгівлі можна домогтися при правильній організації всіх процесів: закупівель, завезення, підробітки та закладки продукції на зберігання. За інших рівних умов роботи підприємства, які добре підготувалися до заготівельної компанії, продумали її організацію, привели в порядок вантажно-розвантажувальну техніку, як правило, мають невисокі накладні витрати.

Торгово-заготівельні організації виходячи з власної практики і технічних можливостей часто самі кустарним способом розробляють і впроваджують обладнання для зберігання, підйомно-транспортних засобів, механізмів для навантаження і розвантаження. При цьому відсутні основні умови для модернізації та стандартизації - обладнання. Наприклад, замість одного типу контейнерів застосовуються десятки їх типів, різних за конструкцією, місткістю та іншими параметрами. Це ускладнює ефективне використання транспорту, складів і сховищ.

Для забезпечення збереження продукції велике значення має тара. Особливо важливо відповідність тари технологічним вимогам затарювання продукції при перевезенні з місць виробництва в місця споживання. Застосування тільки пластикової тари призводить до великих втрат, так як після одного використання вона виходить з ладу, що також нерідко є причиною витрат підприємства, що виготовляє продукцію.

Замість пластикових упаковок переважно використовують картонні коробки «Пюр-пак». Вони завантажуються на виробництві і в такому вигляді надходять на зберігання або реалізацію. Жорсткість конструкції корзин дозволяє більш раціонально використовувати місткість сховищ, так як їх можна встановлювати на всю висоту сховища. Пюр-пак має привабливий зовнішній вигляд. Застосування пюр-паку збільшує продуктивність праці працівників магазину, прискорює

товаро-оборотність, покращує культуру торгівлі, зменшує втрати якості продукції на 50% в порівнянні зі зберіганням у пластикових упаковках. Застосування такої тари значно здешевлює і спрощує її санітарну обробку.

Для упорядкування відпуску продукції в торговельну мережу вельми важливими є правильна організація і облік лежання-здатності продукції, закладеної на зберігання, із зазначенням марок (партиї). Цим повинні керуватися товарознавець і торговий відділ підприємства оптової торгівлі. Передчасний відпустку окремих партій, не передбачений планом, повинен проводитися з дозволу керівника підприємства оптової торгівлі.

Важливою умовою скорочення втрат, а, отже, і витрат обігу, є раціональна організація закупівель, завезення продукції. Завезення продукції з далеких місць виробництва викликає підвищення витрат на перевезення, знижує її якість, відволікає залізничний та автотранспорт. Однак слід враховувати, що в умовах нашої країни такі перевезення неминучі, і завдання оптовика - знизити їх за рахунок закупівель великих партій продукції та використання оптимальних шляхів руху товарів і спеціалізованого транспорту.

Знизити витрати і втрати можна, використовуючи сучасні способи перевезень. Так, перевезення молочної продукції в контейнерах дає можливість виключити повторні розвантаження і навантаження, механізувати ці процеси. Продукція при перевезеннях в контейнерах зберігає свою первісну якість.

Важливу роль в забезпеченні збереження та зниженні втрат продукції відіграють складське господарство та його технічне оснащення. Механізація трудомістких процесів дозволила б відмовитися від ручної праці і залучення працівників. Однак через відсутність механізмів порушується технологія завезення і зберігання продукції.

На підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є своя організаційна структура (див. Додаток А). Організаційна структура - сукупність стійких зв'язків об'єктів і суб'єктів управління організації, реалізованих в конкретних організаційних формах, що забезпечують його цілісність і тотожність

самому собі, тобто збереження основних властивостей при різних внутрішніх і зовнішніх змінах.

Тип структури лінійно-функціональний, тобто це структура, при якій управлінські впливи поділяються на лінійні - обов'язкові для виконання і функціональні - рекомендовані для виконання.

Ключовою фігурою управління підприємства є його лідер - генеральний директор. Діяльність директора полягає у вирішенні завдань суспільного характеру, заснована на інтегральній інформації, що надходить як від інформаційних систем, персоналу компанії, так і від зовнішнього середовища. Весь тягар відповідальності за поєднанням справ в компанії повністю лежать на ньому.

Вищим органом управління підприємством є загальні збори акціонерів.

Товариство зобов'язане щорічно проводити загальні збори акціонерів. На ньому вирішуються питання про обрання ради директорів, ревізійна комісія товариства, затверджує річну звітність, пропонуваною радою директорів.

Уряд суспільства діє на підставі статуту товариства, а також затвердженого загальними зборами акціонерів положення про правління.

Генеральний директор здійснює оперативне керівництво поточною діяльністю товариства і несе повноту влади і відповідальність за повсякденну діяльність товариства.

Для здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства загальними зборами акціонерів відповідно до статуту товариства обирається ревізійна комісія. Керівник цієї комісії обирається більшістю голосів з числа її членів.

Для забезпечення стабільної роботи основного виробництва на заводі створено ряд допоміжних служб. Котельня постачає все виробництво теплом і гарячою водою. Тут зайняті оператори котельних установок і слюсарі.

Компресорний цех виробляє холод, так як дуже важливо в молочному виробництві швидко охолодити сировину і готову продукцію. Тут працюють

машиністи АХУ (аміачно-холодильних установок). У допоміжному корпусі розташовані цехи КВП і А (контрольно-вимірювальних приладів і автоматики), електроцех, ремонтно-механічна служба.

У цехах основного виробництва до провідних професій належать: апаратник, масловиробник, виробник закваски, оператор дієтпродукції, виробник сметани, сиру, морозива.

Всі операції з виробництва молочної продукції (основного виду діяльності) механізовані.

Управління процесами автоматичне, з пультів і щитів управління, проводиться висококваліфікованими працівниками. Робітники, в основному, зайняті на виробництві по 5 і 6 розрядів.

Штат лабораторії містить фахівців різних областей: хіміків, мікробіологів, експертів.

На підприємстві діє погодинна система оплати праці працівників. Працівникам основного виробництва і допоміжних служб визначені тарифні ставки залежно від розряду. Для інженерно-технічних працівників визначені оклади. Крім того, розроблено положення про преміювання в залежності від виручки, отриманої підприємством за місяць.

Таблиця 2.2

Аналіз внутрішнього середовища організації

Критерій класифікації	Висновок щодо критерію
Наявність загальних цілей	Спільні цінності та цілі для всієї організації
Перетворення ресурсів	Високі технології виробництва
Залежність організації від зовнішнього середовища	Стратегія розвитку
Розподіл праці	Висококваліфікований персонал, раціональний розподіл праці
Утворення підрозділів	Розгалужена система підрозділів, кожен з яких має чітко окреслені завдання
Необхідність і наявність органу, що управляє	Наглядова рада
Інші	Культура організації

Проведемо SWOT-аналіз підприємства. В європейських країнах молоко, яке пройшло "м'яку" пастеризацію, є показником високоякісного продукту. Технологія "FRESH MILK" зберігає більшу кількість ферментів, які мають вирішальне значення для правильного травлення і доброго здоров'я. Це один з найбільш дбайливих способів обробки з усіх існуючих на сьогоднішній день. Таке молоко в країнах Західної Європи прийнято називати "Фреш мілк", тобто "свіже молоко". А тепер молоко європейського рівня доступно і в Україні. Вперше в Україні технологію "FRESH MILK" впровадили на потужностях ПрАТ "Тернопільський молокозавод" завдяки новітньому обладнанню німецької компанії "GEA Westfalia Separator GmbH".

Матеріально-технологічна підсистема : усе обладнання автоматизоване, виробництво обслуговує лише декілька працівників. Стороннє втручання у виробничий процес неможливе. Розширення асортименту лінійки «Молокія Казкова». Введена новина масло «Казкове». Станом на 2016 рік ПрАТ "Тернопільський молокозавод" налічує 14 власних регіональних представництв у Західній Україні та у місті Київ. ПрАТ "Тернопільський молокозавод" працює без дистриб'юторів та посередників, аби контролювати усі етапи – від фермерського господарства до доставки продукції.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вже робить перші кроки на зустріч експорту своєї продукції до ЄС. З 12 по 14 вересня 2016 р. проводився бізнес-форум «Poland-Ukraine», у якому взяли участь 9 українських виробників, в тому числі і ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Організаторами української продовольчої торгової місії у Варшаві виступили Ukrainian Food Export Board (UFEB) спільно з Асоціацією українського бізнесу в Польщі. Відбулася зустріч з представниками торгових мереж та імпортерів на якій йшла мова про постачання української продукції на ринок Польщі. На зустрічі були присутні 25 компаній. Голова Ради з питань експорту України Богдан Шаповал вважає, що українська продукція сьогодні має великий експортний потенціал в Європі. Європейський ринок важкодоступний для української продукції оскільки він вимагає дотримання високих стандартів в якості продукції. На «Молокії» використовуються сучасні технології, німецьке обладнання з виробництва молочної продукції, тому можна вважати, що це підприємство має великий експортний потенціал. Після цієї зустрічі підприємству ПрАТ «Тернопільський молокозавод» потрібно налагодити співпрацю з торговою мережею «Auchan Polska», це дасть можливість зарекомендувати себе не тільки на ринку Польщі, а й відкрис шлях до ринку всієї Європи, і ця поїздка буде успішним початком Україно-Польської співпраці, або ж і не тільки.

Технологічний процес підприємства також включає виготовлення пляшки, а безпосередньо перед подачею на розлив обрізається її верхня кришка, щоб

мінімізувати контакт готового продукту з повітрям. Безкон-тактний розлив відбувається на обладнанні Index 6 (Болгарія). Фінансово-економічна підсистема: ріст доходів підприємства свідчить про раціональний розподіл ресурсів а також ефективну фінансову складову як всередині організації так і ззовні (зв'язки з постачальниками, державою, споживачами та конкурентами). Соціально-психологічна підсистема: плинність кадрів на підприємстві є незначною, що свідчить про сприятливий клімат всередині організації. Заробітня плата працівників є достатньо високою що дозволяє зробити висновок що для підприємства є важливим людський ресурс.

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - постійне визнання високої якості на експертизах та конкурсах - доступні ціни - велика кількість запропонованої продукції - вперше в Україні використали технологію "FRESH MILK" - автоматизоване обладнання - Технологічний процес підприємства включає виготовлення пляшки для кефіру - Оновлення асортименту від «Молокія Класика» - Прямий канал збуту продукції - Виробничі потужності відповідають міжнародним стандартам 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність можливості впливати на ціни - Необхідність несення витрат для підтримання рівня впізнаваності - Залежність від постачальників сировини

<ul style="list-style-type: none"> - Проведення таких видів реклами, як: акції, дегустації, презентації 	
<p>Можливості</p>	<p>Загрози</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Доля ринку зростатиме - Можливість впровадження зовнішньої реклами - Розширення обсягів продажів шляхом виходу на нові географічні ринки - Урізноманітнення продукції, виготовлення ексклюзивних товарних пропозицій - Зосередження уваги на споживачах молодших вікових категорій (діти, підлітки) - Використання нових каналів реклами (Інтернет) - Впізнаваність бренду з допомогою підвищення масштабів соціальної відповідальності 	<ul style="list-style-type: none"> - Погіршення економічної ситуації, що може привести до зниження рівня продажів на товари - Прихід сильних конкурентів - Збільшення цін на сировину постачальників, що веде до збільшення ціни на продукцію в цілому - Збільшення попиту на товари – замітники

Структуру і джерела утворення майна організації рекомендується аналізувати за допомогою порівняльного аналітичного балансу. Щоб отримати порівняльний аналітичний баланс, потрібно вихідний баланс доповнити

показниками структури, абсолютної та структурної динаміки вкладень (активи) і джерел коштів (пасиви) організації за звітний період.

Існує співвідношення між поняттям розвитку та руху, оскільки сукупність змін суб'єкта породжує його певний рух (звичайно не в фізичному сенсі). Рух є широким поняттям, яке охоплює поняття розвитку. У той же час будь-який розвиток є рухом, оскільки він представлений змінами, тобто рухом суб'єкта у характеристичному значенні. Але не будь-який рух є розвитком, тому що існуючі умови розвитку не є обов'язковим і їх порушення приводить до відмови у визнанні змін або руху розвитком.

Поняття «розвиток» і «безпека» тісно пов'язані між собою. І те, й інше передбачає як захищеність від загроз, так і загальний стан об'єкта. Для більш точного розуміння суті і взаємозв'язку цих двох категорій і їх подальшого аналізу треба додатково ввести категорію «вартість». [58, с. 131-133]

Із розвитком бізнесу очевидним є те, що змінюється його вартість. Вартість будь-якого бізнесу дуже тісно пов'язана з безпекою. В даному випадку графік залежності вартості бізнесу і рівня його безпеки має вигляд наведений на рис.

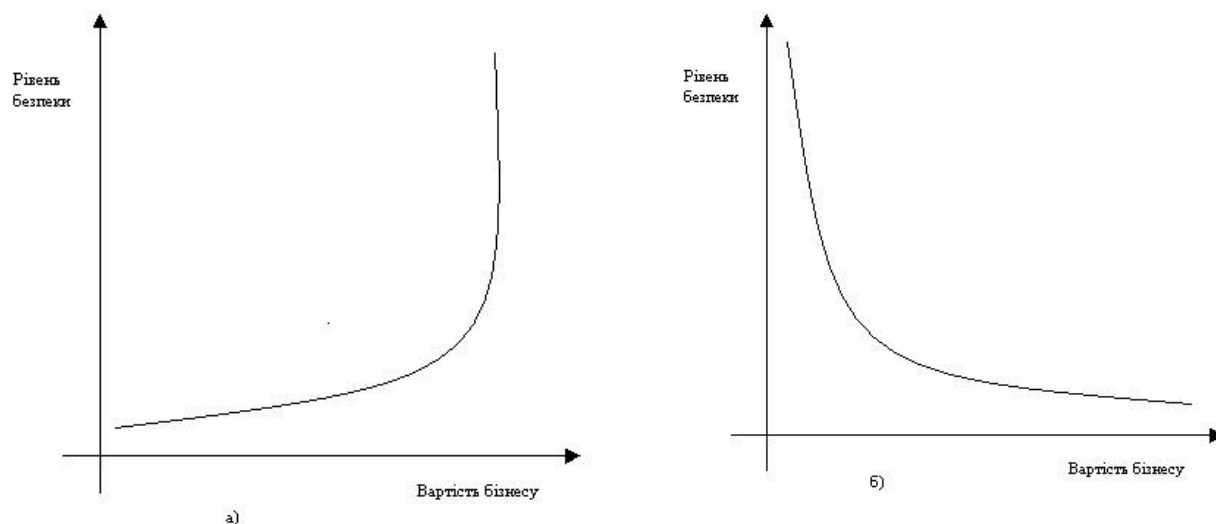


Рис. 2.2. Залежність безпеки бізнесу від його вартості

Це пояснюється тим, що чим вища вартість бізнесу, чим більше він забезпечений різними активами, тим вищий ступінь безпеки. Бізнес як система за

рахунок наявності різноманітних активів може протистояти загрозам ззовні і стабільно розвиватися.

Рис 3.1.(б) відображає обернену залежність рівня безпеки від вартості бізнесу. Це пояснюється тим, що при збільшенні вартості бізнесу посилюється дія конкурентів, спрямована на протидію розвитку суб'єкта, обмеження його частки на ринку тощо. Також підвищується рівень активності інших суб'єктів щодо зміни права власності на даний бізнес як законними шляхами (викуп, злиття, поглинання і т.п.), так і незаконними (рейдерські напади тощо).

Таким чином, підвищення вартості бізнесу, має як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, це підвищує рівень можливості протидіяти загрозам, а з іншого – збільшує кількість даних загроз. Завданням аналізу фінансового стану підприємства на основі балансу є отримання інформації про фінансовий стан підприємства, його рентабельності і загальній політиці.

При розробці об'єктивного і конкретного аналізу нам необхідно застосувати не тільки знання в області управління підприємством, а також потрібні знання економічної ситуації тої галузі до якої належить підприємство, у даному випадку це молочна галузь, а також важливо проаналізувати діяльність конкурентів. Баланс відображає джерела фінансування на початок та на кінець звітного періоду і показує взаємозв'язок активу підприємства та джерел фінансування.

Фінансовий стан підприємства характеризуються розміщенням і використанням засобів (активів) і джерелами їх формування (власного капіталу і зобов'язань, тобто пасивів). Ці відомості представлені в балансі підприємства. Аналіз балансу дає можливість побачити методи і проблеми фінансування підприємства, оцінити його фінансову стійкість. Для фінансування діяльності підприємства першорядне значення набувають різне поєднання власних і позикових коштів. Цим визначається не тільки фінансова стійкість підприємства, але і його платоспроможність і кредитоспроможність.

При складанні та аналізі порівняльного балансу використовують прийоми горизонтального (визначають абсолютні та відносні зміни різних статей балансу) і вертикального (визначають питому вагу окремих статей та їх змін) аналізу.

Агрегований порівняльний аналітичний баланс станом на 2014 р. - 2015 р. наведено в табл.2.4. дані взято з (див. додаток Б).

Отже, як ми бачимо з (таблиці 2.4.) в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» загальна вартість майна (валюта балансу) на кінець звітнього періоду 2013 р. збільшилась на 109,48%, а у 2014 р. на 129,61 %. Необоротні активи (127,47) зросли дещо більше ніж оборотні активи (82,59) у 2013 р., та навпаки оборотні активи (177,37) зросли більше ніж необоротні активи (108,95) у 2014 р. Обсяг майна зріс завдяки збільшенню власного капіталу на 14642 тис. грн. у 2013 р., та 20134 тис. грн. у 2014 р.. Довгострокові зобов'язання і забезпечення у 2013 році становили 108,66%, а у 2014 році зросли до 134,49%, і також поточні зобов'язання і забезпечення у 2013 році склали 90,73%, а у 2014 році різко зросли до 130,17%.

Таблиця 2.4

Агрегований порівняльний аналітичний баланс станом на 2014 р. - 2015 р.

№ п/п	Статті балансу	На початок 2013 р.		На кінець 2013р.- початок 2014р.		На кінець 2014р.		Зміни за 2013 р.	
		Тис. грн.	% до підсумку	Тис. грн.	% до підсумку	Тис. грн.	% до підсумку	Абсолютні, тис. грн. (гр. 3-гр.1)	Темп %, тис. грн. (гр.3/гр.1)*100
А	Б	1	2	3	4	5	6	7	8
Актив									
1.	Майно всього	152606	100	167084	100	216574	100	14478	109,48
1.1.	Необоротні активи	91478	59,943	116616	69,794	127054	58,665	25138	127,47
1.2.	Оборотні активи	61128	40,056	50468	30,205	89520	41,334	-10660	82,59
Пасив									
2.1.	Власний капітал	62269	40,803	76911	46,031	97045	44,809	14642	123,51
2.1.1	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	45762	29,987	49728	29,762	66881	30,881	3966	108,66
2.1.2	Поточні зобов'язання і забезпечення	44575	29,209	40445	24,206	52648	24,309	-4130	90,73

Таблиця 2.5.

**Аналіз рентабельності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
за 2013-2015рр.**

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±	
	2013	2014	2015	2015 від 2014рр	2015 від 2013 рр.
Чистий прибуток, тис. Грн.	107870	147891	160233	12342	52363
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	467533	506419	707475	201056	239942
Рентабельність продукції, %	23,07	29,2	22,64	-6,56	-0,43

Дані для таблиці взято з (див. додаток Б). За даними таблиці ми бачимо, що дорівнює 23,07% рентабельність продукції за 2013 р., аналогічно, 2014р. дорівнює 29,2%, за 2015р. дорівнює 22,64%. Ми бачимо що у 2013-2014 рр рентабельність зростала, а у 2015р. відчутно знизилась. Тому ми можемо побачити, що за досліджуваний період показник рентабельності не збільшився, а навпаки зменшився практично на пів відсотка. Для виробничих підприємств середньогалузеве значення показника 20%. А у нас він завжди складає не менше 20%, тому хоч і показник знизився, рентабельність продукції є високою.

Мета фінансового плану - визначити ефективність пропонованого бізнесу, виду діяльності.

Розрахунок фінансового плану буде вестися в цінах з урахуванням інфляції, тобто в цінах, які враховують купівельну спроможність. Це забезпечить порівнянність різночасних показників, що дозволить виявити динаміку розвитку. Застосування цін вимагає використання при оцінці ефективності інвестицій реальних ставок дисконтування.

Підприємство у своїй господарській діяльності сплачує такі види податків:

- ПДВ - 18%;
- Податок на прибуток - 24% від балансового прибутку;
- єдиний соціальний податок - в цілому 26% від фонду заробітної плати працівників підприємства.

З огляду на доходи і витрати, що виникають в ході проекту, зробимо розрахунок фінансових таблиць.

Оцінка фінансової спроможності бізнес-плану полягає в трьох фінансових формах (базові форми фінансової оцінки):

- таблиця фінансових результатів;
- таблиця руху грошових коштів;
- прогнозний баланс бізнес-плану (див. відповідно таблиці 2.6, 2.7, 2.8).

Ціна продукції, витрати на сировину і матеріали, заробітна плата зростає на 5%, у другому році і на 7% в третій рік до рівня попереднього. В даному випадку використовуємо прогноз зростання інфляції найближчим часом.

Таким чином, завод отримає при реалізації даного проекту додатковий прибуток в розмірі 449 тис.грн. вже до кінця 2017 року.

План (звіт) про доходи та витрати по виробництву покаже, як буде формуватися і змінюватися прибуток, і, по суті, є прогнозом фінансових результатів (див. додаток В).

Баланс грошових витрат і надходжень (таблиця руху грошових коштів) дозволяє оцінити, скільки грошей необхідно вкласти в бізнес в розбивці за часом, перевірити синхронність надходження і витрачання грошових коштів (див. додаток Г).

Прогнозний баланс, на відміну від двох наведених вище форм, відображає фінансовий стан підприємства в певний період часу (див. додаток Д.).

Дисконтна ставка становить 12%.

Коефіцієнт дисконтування дорівнює:

$$R1 = 1 / (1 + 0,12) = 0,8929$$

$$R_2 = 1 / (1 + 0,12)^2 = 0,7972$$

$$R_3 = 1 / (1 + 0,12)^3 = 0,7143$$

Розрахунок інтегральних показників проводиться на основі дисконтованих потоків.

Дисконтований потік за 2017 рік: $449,3 \times 0,8929 = 401,2$ тис. грн.

Дисконтований потік за 2018 рік: $3659,6 \times 0,7972 = 2917,4$ тис. грн.

Дисконтований потік за 2019 рік: $4150,3 \times 0,7143 = 2964,6$ тис. грн.

Показники ефективності проекту розраховуємо, виходячи з ефективності загальної суми інвестицій (I), вкладає в себе як інвестиції в основний капітал, так і в оборотні активи

$$I = 350 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо чисту вартість (НС) проекту як різниця між приведеною сумою грошових надходжень (сума за 3 роки дисконтованих надходжень) і сумою інвестицій:

$$ЧСІ = (401,2 + 2917,4 + 2964,6) - 350 = 5933,2 \text{ тис. грн.}$$

За даним показником проект можна визнати ефективним, т. К. НС більше 0.

Розраховуємо індекс рентабельності (Ір) або відносний показник ефективності інвестицій:

$$ІРІ = \Sigma P / I = 6283,2 / 350 = 17,9$$

Отримані значення можна прокоментувати таким чином: підприємство, інвестувавши в свої основні і оборотні фонди 350 тис. грн. Задовольнило інтереси інвестора (ким би він не був).

Термін окупності (Ток) інвестицій зазвичай розраховується на підставі недисконтована грошових надходжень.

Термін окупності інвестицій розраховується прямим підрахунком (підсумовуванням) числа років (місяців), протягом яких інвестиції будуть погашені кумулятивним доходом.

З таблиці 2.7 слід, що термін окупності інвестицій - 11 місяців.

На підставі отриманих результатів можна зробити висновки про ефективність запропонованого проекту.

Отримання прибутку при організації даного виробництва гарантовано невисокою собівартістю продукції та високим попитом на даний вид продукції. Технологія збуту за допомогою мобільної мережі не вимагає величезних виробничих потужностей і значних енергетичних витрат.

Є всі засоби і можливості (як фінансові, так і виробничі) для початку організації збуту продукції комбінату.

Можна зробити висновок, що підприємство має достатній розмір прибутку для успішного функціонування. На основі отриманих фінансових розрахунків можна зробити висновок про інвестиційну привабливість даного бізнес-плану. Фірма має непогані результати. При збільшенні ціни зростає обсяг продажів і прибуток підприємства.

Таким чином, можна сказати, що показники ефективності даного проекту високі. Грошовий потік позитивний, прибуток отриманий у другий квартал 2019 року. Термін окупності становить 11 місяців. Отже, даний проект слід приймати до впровадження у виробництво.

Розглянемо джерела фінансування даного бізнес-плану.

В ході потреби в основному і оборотному капіталі визначено, що необхідні інвестиції в розмірі 350 тис. грн.. Дану суму інвестицій підприємство може фінансувати з позикових коштів.

Для реалізації інвестиційного проекту підприємству потрібно 350 тис. грн., В тому числі: інвестиції в основний капітал - 300 тис. грн.; інвестиції в оборотний капітал - 50 тис. грн.

За джерелами фінансування інвестиції розподіляються наступним чином: позикові кошти - 350 тис. грн. В тому числі бюджетний кредит муніципального бюджету - 350 тис. грн..

Бюджетний кредит надається фірмі терміном на 1 рік під 18% річних зі сплатою суми в кінці року.

2.3. Оцінка потенційних ринків збуту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» при здійсненні ЗЕД

Розвитку підприємств молокопереробної промисловості в Україні приділяється важлива увага. Голова Ради директорів Спілки молочних підприємств України Вадим Чагаровський, наголосив, що в поточному році виробництво молокопродуктів скоротиться на 2%. Крім того, реальні обсяги виробництва сирого молока в Україні в усіх категоріях господарств не перевищують 8 млн.т, що значно менше порівняно із офіційною статистикою. Із зазначеного обсягу, вимогам країн ЄС щодо якісних характеристик молока відповідає лише 2,7 млн.т. При цьому з вересня 2016 року закупівельні ціни на молоко почали поступово підвищуватися. На експортні ринки Білорусь постачає 59% вироблених молокопродуктів, а в окремих випадках екпортується навіть сире молоко у сусідні країни. Країна екпортує 27 % виробленого вершкового масла, 79% сиру і майже 100% сухого молока. До 2020 року виробництво молока в Білорусі має збільшитися до 9,9 млн. т., а 35 % продукції заплановано постачати в країни ЄС» [46].

На сьогоднішній день в Україні така ситуація, що ще досить велика частка споживачів надають перевагу купівлі молокопродуктів на ринку, тому що вважають промислові молокопродукти менш натуральними. Проведені дослідження показують, що 60% місцевого населення економить на продуктах харчування, і надає перевагу місцевим виробникам молокопродуктів.

Проблема збуту молока та молочної продукції полягає у практичній відсутності моделі збуту через нестачу фермерських господарств. Згідно з даними Міністерства аграрної політики і продовольства, з 1022 зареєстрованих 1 січня 2015 року сільськогосподарських обслуговуючих господарств в Україні функціонує в реальності майже вдвічі менша кількість – лише 613. Але їх може

бути набагато більше, що дозволить набагато ефективніше розвиватися молочному ринку України. Та відкриє потенціал вітчизняного ринку. «На сьогодні 70% корів в Україні утримуються в господарствах населення, і тільки дуже невелика кількість цих господарств об'єднана в молочні господарства. Хоча саме така кооперація дозволить приватним господарствам перейти на новий рівень виробництва», – стверджує експерт аграрних ринків асоціації «Український клуб аграрного бізнесу» Аліна Жарко.

Фермерські господарства – спеціальні споруди для утримання корів власниками, щоб спільно робити заготівлі на збут молока. Такі господарства допомагають сільському населенню мати кращий доступ на ринок збуту молока. Члени фермерських господарств між собою домовляються про ціну на молоко для переробників, також вони закупають потрібне обладнання для того щоб покращити загальну продуктивність своїх корів за допомогою спільних зусиль. Разом їм вигідніше робити закупівлі техніки, кормів чи інші важливі речі по догляду за тваринами.

Чому ми говоримо про те, що потрібно збільшувати кількість таких господарств. В Європі вже давно є практика використання таких сільськогосподарських об'єктів, і для молочної і для м'ясної спеціалізації. У таких молочних господарствах існують свої правила. Для того щоб продукція була якісною і стабільно надходила до замовників, учасники такого господарства повинні контролювати якість і терміни поставок, часто використовують підписання контрактів щодо поставок. Особливістю таких контрактів є те, що вони є короткотерміновими, наприклад кожного місяця йде підписання нового контракту для кращого контролю за якістю продукції. В контракті можуть прописуватися навіть правила готування, утримання, доїння корів тощо, для того щоб мати вплив на власників господарств у разі недотримання вимог.

Аналіз світової динаміки імпорту й експорту молочної продукції в окремих країнах світу (див. додаток Е). Фактично з усіх видів молочної продукції на світовому ринку Україна більш менш успішно останніми роками здійснювала

експорт вершкового масла, обсяги якого зросли з 2013 р. до 2015 р. майже в 2,7 разу — з 3 до 8 тис. т, тоді як його імпорт взагалі припинився. Також за аналізований період зріс експорт сухого знежиреного молока з 12 до 30 тис. т. Основним експортним ринком збуту твердих сирів для України впродовж тривалого періоду традиційно була Російська Федерація, і втрата його створює певні проблеми для вітчизняної молочної галузі, що змушує здійснювати переорієнтацію на інші країни СНД та світу. Вітчизняним експортерам молочної сировини варто звернути особливу увагу передусім на не досить географічно віддалені ринки збуту.

Останні два десятиліття в Україні спостерігається суттєве скорочення поголів'я корів. Тим не менше Україна залишається одним з найбільших світових виробників молока, експортуючи лише невелику його частину. Молочна галузь в нашій країні має значний потенціал для нарощування обсягів виробництва і експорту продукції високої якості, конкурентоспроможної на європейських ринках.

Український агробізнес цікавить світовий ринок молока і молочної продукції, наприклад у 2015 р. в країни ЄС було експортовано лише вершкового масла близько 13 тис. тон., і хоча країни ЄС зацікавлені в імпорті молочної продукції, Україні буде проблемно завоювати частку європейського ринку, який на сьогоднішній день є цілком структурованим. Крім того, за останні роки в Україні помітний спад внутрішнього виробництва молочної продукції. Внутрішні потреби молокопереробних підприємств значно більші від пропозицій. Як наслідок, зростає імпорт молока і молочних продуктів.

Для того щоб вийти на європейський ринок та інші міжнародні ринки, необхідно щоб молочна продукція України була визнана якісною і безпечною, тоді експорт набере оборотів. Якщо розглянути дані Державної служби статистики України щодо обсягів виробництва молочної продукції переробними підприємствами у 2015 р. , то можна відмітити, що Україна має великі можливості для збільшення її експорту. Обсяги експорту різних видів молочної продукції з

України у 2015 р. становили 177,9 млн дол. США, обсяги імпорту — 34,3 млн дол. При цьому позитивне сальдо зовнішньоекономічної торгівлі молочними продуктами сягало майже 143,5 млн дол.[78].

На сьогоднішній день внутрішній сектор виробництва молока знаходиться не в найкращому стані, і тому можливості для експорту молочної продукції на зарубіжні ринки буде залежати від рівня вирішення проблем у цьому секторі. Так, за попередніми даними Державної служби статистики України, чисельність поголів'я корів в усіх категоріях господарств на 1 січня 2016 р. сягала 2262,7 тис. голів проти 2508,8 тис. голів на аналогічну дату минулого року. Тобто загальне поголів'я корів скоротилося майже на 9,8 %. Виробництво молока в Україні останніми роками стабілізувалося за рахунок підвищення середнього надою на корову і коливалося у межах 11-11,5 млн т. За умов збереження тенденції підвищення продуктивності корів та поступового нарощування її рівня до середньоєвропейського (6500-6600 кг) в цілому можливо суттєво наростити внутрішні обсяги виробництва молока для його переробки у продукцію з високою доданою вартістю та її експорту на світовий ринок.

Важливим є те, що собівартість молока в Україні досить висока в порівнянні з якістю. Для зіставлення можна привести показники якості молока в Польщі – члена СОТ і ЄС: базисна жирність – 3,6; базисний білок – 3,2; на переробку йде молоко класу «екстра», ціна молока – 29 євроцентів. В Україні – базисний білок – 3,4; базисна жирність – 3,0; виробництво молока вищого ґатунку – 7,1%. Якщо порівняти базисні жирність і білок по Польщі й по Україні, то ціна молока вищого ґатунку в Україні повинна становити не більше 27 євроцентів (= 9 грн), така ціна нині встановлена за молоко першого ґатунку, яке за мікробіологічними показниками у Польщі та країнах ЄС і СОТ не переробляється. На жаль, Європейські ринки збуту залишаються недосяжними для Українських виробників молочної продукції. Причиною цього є низька якість молочної сировини, 75% якої виробляється господарствами жителів сільської місцевості. Для того щоб вітчизняна молочна продукція стала конкурентоспроможною на Європейських

ринках та відповідає вимогам законодавства ЄС з гігієни та якості, потрібно швидкими темпами підвищувати технічну і економічну ефективність переробного сектору та збільшувати концентрацію виробництва.

У нашої країни є квоти на експорт молочної продукції. Однак виявилось, що жодна марка продуктів не відповідає європейським стандартам якості і не може реалізовуватися на європейському ринку. У кожному продукті були виявлені антибіотики, причому у великій кількості. При загальному недоліку молока, коли великі переробники купують буквально все поспіль, фермери просто розбавляють молоко від нормальних корів молоком з антибіотиками. При цьому концентрація стає менше, але антибіотики нікуди не діваються. Про це повідомив генеральний директор і засновник Української асоціації постачальників торговельних мереж Олексій Дорошенко.

Якщо український виробник найближчим часом покращить якість молока та молокопродуктів та зробить їх відповідними до санітарних вимог країн-імпортерів, то у майбутньому Україна може розраховувати на збільшення експорту у цій галузі. Цьому може сприяти значно дешевша молочна сировина в Україні в порівнянні з іншими Європейськими країнами, а також нижча ціна наших молочних виробів. Можна сподіватися і на збільшення асортименту молочної продукції в результаті зменшення імпортних тарифів після вступу до СОТ. Хоча знову ж таки, на першому місці - оцінка її якості [38].

Останнім часом все частіше піднімається питання про відродження поголів'я корів, створення нових фермерських господарств. Необхідно збільшувати ріст кількості і продуктивності молочних корів, покращуючи племінну роботу та заохочуючи селекційно племінну справу на підприємствах. Важливим є створення достатньої і якісної кормової бази, покращення інфраструктури ринків молока і молокопродуктів та застосування сучасних методів їх регулювання. Варто додати, що рівні нормативних витрат повинні бути узгоджені з цінами і доходами всіх учасників ринку молокопродуктів. Для

захисту внутрішнього ринку молочної продукції необхідно впроваджувати економічно аргументовану експортно-імпортну політику.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є потужним підприємством з переробки молока та молочної продукції, яке зосереджене на теренах західної України. Для виготовлення безпечного питного молока, перш за все сире молоко обов'язково потребує пастеризації або стерилізації з метою його очистки від спор та бактерій, що потрапили з ємностей, рук та повітря. Стерилізація являє собою нагрівання молока до температури вищої за 120°C, під час чого патогенні бактерії гинуть, але водночас і відбувається часткове руйнування його структури.

При пастеризації сире молоко піддається лагідній температурній обробці, коли температура нагріву нижча за температуру кипіння. Виробництво підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характеризується дотриманням найвищих стандартів якості, прийнятих в сучасному світі. Вся продукція «Молокія» виготовляється виключно зі свіжого коров'ячого молока та високоякісної натуральної сировини.

В країнах Європи безперечно найкращим вважається молоко типу «FreshMilk Technology», оскільки в ньому максимально збережені вітаміни, мікрота макроелементи, вуглеводи та білки, які є головними компонентами його структури. На сьогоднішній день й українські споживачі мають можливість купувати свіже та корисне молоко.

Першим заводом в Україні, на потужностях якого було запущено виробництво молока за німецькою технологією «FRESH MILK» є ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Цього вдалося досягти завдяки високотехнологічному обладнанню, спроектованому компанією «GEA Westfalia Separator Group GmbH» (Німеччина). В молоці «Молокія», виготовленому за цією технологією, максимально збережені його корисні властивості та смак, оскільки свіжа сировина була очищена механічним шляхом та пастеризована при оптимально низьких температурах в діапазоні від 72°C до 75°C.

Сучасний стан світового ринку агропромислової продукції характеризується підвищеною кон'юктурою, а це позитивно впливає на збільшення обсягів виробництва харчової промисловості в Україні та експорту її продукції. Оскільки сировинна база з точки зору цінової політики на вітчизняному ринку є дешевшою, це створює вигідні для Українського ринку можливості, у зв'язку з тим що ціни на світовому ринку молочної продукції зростають. Вітчизняні виробники молока володіють значними потенціальними можливостями. Зважаючи на це, варто залучати нові довгострокові інвестиції в усі сектори виробничо-маркетингового процесу, наслідком чого може стати постійне нарощування експорту. Інвестиції варто інвестувати кошти не тільки у переробку молока, а й у виробничу та експортну інфраструктуру. Актуальним залишається питання щодо покращення умов зберігання не лише сировини, але й готової продукції, а також модернізації матеріально-технічної бази молочної промисловості. На часі і питання впровадження міжнародних стандартів якості молока та інтенсивного розвитку племінної справи.

Таким чином, економічне зростання молочної галузі України за рахунок ескалації зовнішньоторговельного потенціалу визначається розвитком регіональних кластерів з використанням гео економічних переваг виходу на перспективні зовнішні ринки, забезпеченням оптимальної диверсифікації зовнішньоекономічної сфери, залученням інноваційного потенціалу та застосуванням заходів державного стимулювання експорту. Як свідчать результати досліджень, спостерігається тенденція до зниження конкурентоспроможності Українських виробників молочної продукції, на фоні відсутності регуляторних механізмів з боку держави. На сьогоднішній день необхідне розуміння розробки і застосування, ефективних державних регуляторів для розв'язання проблеми поглиблення регіональної диференціації експорту молочної продукції. Можна виділити головні причини які стимулюють молокопереробні підприємства України активніше діяти щодо освоєння міжнародних ринків молочної продукції.

- Міжнародні ринки молочної продукції дають широкі перспективи для розширення виробництва, збільшення прибутку та за рахунок ефекту масштабу підвищити свою конкурентоспроможність.

- При виході на зовнішні ринки з'являється можливість диверсифікації ризиків, що мають політичний та комерційний характер.

- Вихід на зовнішні ринки дозволить вітчизняній молочній галузі використовувати та запроваджувати міжнародні стандарти якості на внутрішньому ринку України, і саме це є одним з необхідних факторів інтенсифікації молочної промисловості. Якщо український ринок перейме зарубіжний досвід виробництва, переробки і реалізації продукції, а також вдосконалив свої виробничі потужності, це стане важливим чинником для того, щоб вітчизняні підприємства молочної галузі могли конкурувати та забезпечити своє економічне процвітання.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснює експортні поставки технічного казеїну. Експорт здійснюється у країни Європи, а також у підприємства є замовники цього продукту з іншого континенту до Америки. Експорт казеїну здійснюється уже декілька років, у підприємства уже є свої сталі замовники, з якими підписані договори, складені графіки поставок. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» надано право експорту технічного казеїну згідно затвердженого наказу Головного держінспектора ветеринарної медицини України від 01.04.2011 р. № 35. Експлуатаційний дозвіл на експорт технічного казеїну для «Молокії» видано 20.05.2008 р. Казеїн технічний використовують для виготовлення пластмас, фарб, клеїв, штучного волокна. Поставки технічного казеїну здійснюються постійно, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає 2 місце в Україні по експорту цього продукту. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснює експорт технічного казеїну у такі країни, як: Німеччина, Нідерланди, Польща, Бельгія, Франція, Хорватія, Австрія, Литва, Латвія, Естонія, Болгарія, Данія, Іспанія, Італія, Португалія, Словаччина, Словенія, Угорщина,

Фінляндія, Чехія, Швеція, Росія, Туреччина, США, Алжир. Поставки казеїну складають 1840 тис. кг. на рік, 153 т/міс.

На даний момент в Україні експортування молокопродуктів демонструє скорочення. Порівнюючи 2016 та 2015 рр. дані свідчать проте що сумарний обсяг у січні-липні 2016 року склали 63,6 тис. т., що на 5,33% менше, ніж у попередньому 2015 році. Скорочення у січні-травні місяцях сягало 13,5%, про це повідомляє аналітична служба компанії Dukun.

Таблиця 2.6.

Експорт основних видів молочної продукції з України за 2015р.

Країна	Вид продукції	К-сть (%)
Молдова	Молоко та вершки	46,5
Грузія		30,7
Молдова	Сквашені молочні продукти	70
Грузія		14,7
Азейбарджан		5,9
Казахстан	Сир	55
Молдова		25,5
Азейбарджан		6,5
Пакистан	Молочна сироватка	12,3
В'єтнам		10,7
Казахстан		9,4
Казахстан	Вершкове масло	25
Грузія		16
Єгипет		10

Найбільше молока та вершків незгущених було експортовано до Молдови (1,1 млн дол., або 46,5%) та Грузії (732 тис. дол.; 30,7%). Основним ринок збуту для вітчизняної кисломолочнки є Молдова. За шість місяців туди поставили

продукції на суму 750 тис. дол., що відповідає 54,9% всього експорту. У червні туди було поставлено найбільше кисломолочки — 92 тис. дол.

Основними покупцями ферментованих і сквашених молочних продуктів з України торік стали Молдова (70% експорту), Грузія (14,7%) та Азербайджан (5,9%). Загалом, було експортовано товарів на суму 2,8 млн дол. США.

Експорт сироватки у 2015 році був найбільш диверсифікованою статтею експорту молочних продуктів з України. Експорт молочної сироватки у січні – жовтні 2015 р. дорівнював 13,5 млн дол. США. Найбільшими покупцями були Пакистан (12,3% експорту), В'єтнам (10,7%) та Казахстан (9,4%). Експорт сироватки торік став найбільш диверсифікованою статтею експорту молочних продуктів – 10 країн ввозили принаймні 4% загального експорту сироватки з України.

За підсумками 11 місяців 2016 року українські виробники експортували вершкового масла й молочних жирів на 33,5 млн дол., що на 24% перевищує аналогічний показник минулого року. При цьому у кількісному вираженні експорт збільшився лише на 3% - до майже 11 тис. тон з 10,7 тис. тон. Експорт вершкового масла склав: Казахстан (25%), Грузія (16%), Марокко (10%), Єгипет (10%), Молдова (6%) та інші країни (33%).

Головним покупцем сиру, як і раніше залишається Росія, не зважаючи на ситуацію яка склалася у країні. Протягом січня – липня 2015 р. експорту сиру в РФ практично не було (173 кг сиру), знезацька у серпні експортували 19 т, у вересні вже 1140, у жовтні 836 т сиру. Як наслідок, російський ринок становив 25,1% у структурі українського експорту сиру. Однак, якщо викинути Росію, найбільшими імпортерами стали Казахстан (55% експорту, без РФ), Молдова (25,5%) та Азербайджан (6,5%). Як видно, всі найбільші імпортери є пострадянськими країнами, споживачі яких добре знають якість і види наших сирів.

Згідно з повідомленням, за інформацією митних органів, в минулому році найбільша кількість молочної продукції загалом українські компанії експортували

в Казахстан (\$ 25,9 млн), Молдову (\$ 17,2 млн), Грузію (\$ 13 млн), Азербайджан (\$ 11,6 млн) і Бангладеш (\$ 10,9 млн). За даними Державної фіскальної служби, в 2015 році Україна імпортувала молоко на суму \$0,830 млн, експорт склав \$ 4,618 млн.

Проведений вище аналіз, є лише маленькою частиною аналізу європейського ринку та країн СНД, який може бути корисним для підприємств молокопродукції та здійснення ними експорту товарів. Після того, як вже зроблене дослідження країн у які можна здійснювати експорт далі потрібно дослідити ціни на зарубіжних ринках, конкурентів та законодавство тієї країни у, яку буде здійснюватись експорт. Аналіз показує, що експорт молочної продукції українськими підприємствами вигідно здійснювати у такі країни, як Польща, Молдова, Грузія, Азербайджан, Казахстан, Пакистан, В'єтнам. Зміни національного законодавства, зумовлені імплементацією Асоціації з ЄС, та модернізація виробництва, яку здійснили українськи виробничі підприємства для того щоб відкрити для себе ринок ЄС, вже зараз може бути їх шляхом до виходу на нові ринки.

Розширити свої можливості допоможе вихід у найближчі країни за допомогою експорту своєї продукції в країни Євросоюзу та СНД. «Молокія» повинна налагоджувати свої зовнішньоторгівельні відносини з зарубіжними країнами, оскільки участь у міжнародній торгівлі дає зайняти успішне місце на ринку і зарекомендувати себе як рівноправного партнера з високоякісною продукцією. Якщо підприємство буде слідкувати та контролювати ефективність господарювання, за покращенням якості продукції і доведення її до європейських стандартів тоді для них стане можливим ведення успішної молочної торгівлі на світових ринках. Таким чином, найбільш оптимальними ринками збуту для «Молокії» є Польща, Молдова і Грузія, оскільки на даний момент з українських молочних підприємств збільшується великий відсоток поставок молочної продукції і це означає, що український молочний продукт здатний конкурувати на цих ринках.

Висновки до розділу 2

Підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» Підприємство є одним з провідних у галузі переробки молока не тільки в області, але й в Україні. Асортиментна різноманітність продукції «Молокія» представлена під трьома торговими марками – «Молокія», «Румянок», «Молочна класика». Цінова політика організації досить лояльна, не зважаючи на те, що на підприємстві реалізовується стратегія «виробництва високоякісних цільномолочних продуктів без додавання різного роду хімічних добавок та консервантів».

Аналіз та оцінка організаційного та функціонального забезпечення показали, що на підприємстві зорганізована добре налагоджена організаційна структура, яка відповідає цілям діяльності організації, а, отже, функціонально оптимізована.

Проаналізувавши діяльність підприємства ми бачимо, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на даний момент використовує прямі канали збуту, що дає підприємству можливість контролювати свою маркетингову програму та налаштувати тісний зв'язок із споживачем. Виявлено, що перевагами прямого каналу збуту є реалізація продукції великими партіями, що забезпечує стабільне технологічно однорідне завантаження виробничих потужностей, а також техніко-економічні вимоги до продукції є специфічними, оскільки «Мологія» виробляє продукцію коротких термінів зберігання, тому шлях продукції від виробника до споживача повинен бути якомога коротшим.

Виробничі потужності у підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» створюють можливість для експорту молочної продукції. Оскільки сировинна база з європейської точки зору цінової політики є досить дешевою, це створює вигідні умови для підприємства, тому що ціни на світовому ринку молочної продукції зростають. Проведений аналіз експорту продукції на

Європейські ринки та ринок країн СНД, встановлено що українські молокопереробні підприємства у більшості експортують свою продукцію до таких країн як: Молдова, Грузія, Пакистан, В'єтнам, Азейбрджан.

Необхідність функціонування системи бізнес-планування та впровадження її в систему управління підприємством призведе до підвищення точності, надійності і обґрунтованості планів. Для отримання якісної інформації по розробці бізнес-плану необхідно здійснювати заходи щодо вдосконалення статистики, бухгалтерського та оперативного обліку з метою підвищення ефективності відображення фактичних результатів розробки і впровадження бізнес-планування. На основі всебічного вивчення ролі і значення бізнес-плану оприділенні його можливості об'єктивно відображати стан виробничо-господарської діяльності підприємства і здійснювати контроль за ходом виробництва».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

3.1. Формування бізнес-плану для виходу підприємства на зовнішні ринки

Одним з важливих пунктів формування бізнес-плану виходу підприємства на зовнішні ринки та початок його зовнішньоекономічної діяльності підприємства починається з вибору стратегії виходу на зовнішній ринок при якій враховується цілі та мета підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж. Необхідно зважити на передбачуваний обсяг продажів, витрат і вкладень у організацію товарообігу, наявність і кваліфікацію працівників задіяних у даному процесі та інші умови. Організація міжнародної діяльності може здійснюватись на основі експорту продукції, на основі створення спільних підприємств або створення виробничих потужностей (філій) за кордоном. Поява нових стратегічних напрямків вимагає не тільки підвищеної відповідальності, але й ставить більші ризики і більше зобов'язання, зате обіцяє збільшення прибутків.

1) Характеристика об'єкту виходу на зовнішній ринок. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» це підприємство потужності якого зосереджені на території західної України і спеціалізується на виробництві молочних товарів здійснюючи оптову і роздрібну торгівлю. На сьогоднішній день молочна продукція, яка випускається за кордоном має великі терміни зберігання, що означає вміст у ній значної кількості неорганічних добавок, на противагу цьому ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснює виробництво продуктів коротких термінів зберігання з використанням натуральної сировинної бази і цим самим зберігає природні властивості молочних продуктів в поєднанні з впровадженою системою харчової безпеки та сучасного високотехнологічного обладнання на

підприємстві. Виходячи з вищесказаного, існують перспективи високої оцінки продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зарубіжними споживачами, і вони також зможуть оцінити високу якість натурального продукту.

2) Характеристика продукції для здійснення ЗЕД. У перспективі виходу на зовнішні ринки можна виділити таку продукцію, як: масло, йогурти, кефіри, сметана, сухе молоко і технічний казеїн. Дане виробництво орієнтоване на реалізацію не тільки на території України, але і за кордоном, зокрема в Польщі, Молдові, Грузії та деяких інших. Отож, підприємство має важливі конкурентоспроможні ознаки, а саме впровадження сучасних технологій виробництва та переробки молочної продукції при збереженні її високих якісних показників та нижча собівартість виробництва у порівнянні з конкуруючими виробниками молочної продукції.

3) Відповідно до попередньо проведеного аналізу ринків збуту, оберемо стратегію виходу на зовнішній ринок. Зазвичай підприємства здійснюють вихід на зарубіжні ринки, якщо вони вбачають очевидну перспективу розвитку та отримання додаткового прибутку без значних витрат, ресурсів і часу. Для цього проводиться глибокий і детальний аналіз умов роботи в іншій країні. Якщо не належно дослідити ринок, то наслідком для фірми експортера можуть бути значні втрати при виході на зарубіжний ринок. Необхідно чітко орієнтуватися і вивчити структуру та правила функціонування ринку на який виходить підприємство. Варто продумати структуру і стратегію своєї присутності за кордоном, детально проаналізувавши способи виходу на бажаний ринок, можна приймати рішення щодо реалізації найкращого з них. Підприємство обирає один з наступних шляхів: експорт, спільне підприємництво або пряме інвестування за кордоном.

Таблиця 3.1.

**Можливі стратегії виходу на зовнішній ринок ПрАТ «Тернопільський
молокозавод»**

Тип стратегії	Непрямий експорт	Франчайзинг	Спільна підприємницька діяльність	Пряме інвестування
Особливості застосування стратегії	Непрямий експорт готової продукції через торгових посередників	Продати патент, право на використання технологій та торгової марки	Нове спільне підприємство на зарубіжному ринку	Створення власних виробничих потужностей на зовнішніх ринках
Можливі перешкоди	Важкість контролю над цінами на продукцію, та якістю доставки продукції на зовнішній ринок	Підприємство може втратити контроль, і створити сильного конкурента на зовнішньому ринку, що ускладнить його самостійний збут на цьому ринку	Складні стосунки з іноземним партнером, також важко буде отримати бажаний результат у випадку накладання іноземним урядом обмежень на виробничу діяльність.	Великий ризик, пов'язаний з девальвацією іноземної валюти, політичною нестабільністю, спадом на ринку і можливою націоналізацією майна

Конкурентні переваги	Уникнення проблем із законодавчими актами, девальвацією валюти чи пошуків способів самостійного збуту	Франчайзинг представляє більш широкі можливості контролю над збутом товарів і вимагає невеликих капітальних витрат	Можливість контролю виробничих процесів та збуту продукції на ринку. Простіше отримати дозвіл та іншу супровідну документацію.	Найбільш контрольований варіант виходу на зовнішні ринки, несе за собою найменше ризиків. Можливість для підприємства самостійно визначити маркетингову і збутову політику. Широкий доступ до ринку.
----------------------	---	--	--	--

4) Проведемо аналіз конкурентів та стану конкуренції

Аналіз п'яти сил конкуренції за Портером:

1. Існуючі конкуренти:

Небезпечними конкурентами торгівельної марки «Молокія» є «Галичина», «Добряна» та «Молочар». Також лідером за часткою ринку у західних областях є «Галичина». Ці підприємства також є потужними в галузі молокопереробки, тому у них також є великі перспективи для здійснення ЗЕД.

2. Товари субститути:

Субститутами для молочної продукції може бути сухе молоко, або спред вартість і якість якого є нижчою і привабливішою.

3. Потенційні конкуренти:

В зв'язку з рівною закордонним потенційним конкурентам якістю продукції і упаковки імовірність виходу закордонних компаній на ринок залишається високою, але це стосується товарів які мають довгий термін зберігання (масло, йогурти, сметана, кефір, сухе молоко та технічний казеїн)

4. Постачальники:

Постачання сировини здійснюється фермерськими господарствами, що дозволяє безпосередній контакт ПрАТ «Тернопіль молокозавод» з постачальниками і закупівлю сировини за домовленими цінами. Сировину отримують за допомогою спеціальних технологій безконтактного видоювання, таким чином молоко від вимені одразу потрапляє у спеціальну ємність де охолоджується, і це забезпечує високу якість сировини.

5. Споживачі:

Ринок збуту є ринком покупця, оскільки під впливом економічного спаду та товарів субститутів обсяги ринку скорочуються. Конкуренція у ціновому аспекті недоступна усім компаніям галузі через залежність вподобань споживачів від їх власних купівельних можливостей. Оцінка якості управління та досягнутих результатів за окремими функціональними напрямками діяльності підприємства ПрАТ «Молокія» Тернопільський молокозавод.

Таблиця 3.2.

PEST Аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Політичні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - Відкриття ринку для зовнішніх конкурентів - Поточне законодавство - Важка політична ситуація в країні - Державне регулювання конкуренції та цін - Сприяння вітчизняним виробникам 	<ul style="list-style-type: none"> - Спад купівельної спроможності населення - Девальвація курсу гривні - Зниження темпів росту економіки - Економічна криза - Збільшення рівня безробіття - Високі податкові відрахування
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - Демографічна ситуація в країні - Еміграція населення - Ведення здорового способу життя - Зменшення популярності телебачення - Релігійні фактори 	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток технологій виробництва - Відповідність технологій європейським стандартам - Потенціал інноваційної діяльності

5) Дослідження ринку та план маркетингу. Виходячи з даних у таблиці важливо підкреслити важливість такого політичного фактору, як сприяння держави у діяльності державних виробників, а також втручання держави у регулюванні цінової політики та конкуренції між виробниками молочної продукції. Багато говориться і про зменшення податкового тиску на вітчизняного виробника. Верховна рада намагається внести зміни в податкове законодавство у цьому напрямку. Технологічною перевагою «Молокії» є те, що технології виробництва і переробки молочної продукції підприємства відповідають

європейським стандартам, що в свою чергу сприяє впровадженню стратегії експортування у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Позитивним соціальним фактором розвитку підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є активна реклама щодо здорового способу життя у засобах масової інформації. Таким чином населення, розуміючи високу якість продукції даного виробника, надає перевагу саме їй обираючи з великого запропонованого асортименту. Для прикладу, продукція «Молокії» не залежується на прилавках супермаркетів м. Київ, більше того, попит на цю продукцію є значно більшим ніж об'єми поставок даної продукції в торгові точки Києва.

Експорт вважається найпоширенішою стратегією виходу на зовнішній ринок, у зв'язку з тим, що інші стратегії характеризуються вищою складністю і витратністю. Завдяки тому, що більшість маркетингових функцій виконується посередниками та експорт передбачає менші ресурсні затрати. Підприємства які роблять перші кроки при виході на зовнішні ринки користуються стратегією непрямого експорту, базуючись на низьких фінансових витратах та значно меншими ризиками у порівнянні з іншими стратегіями. При використанні такої стратегії для підприємства відкриваються широкі можливості, а також можливості виходу з ринку при настанні несприятливих умов. У даному випадку підприємство веде справи з брокером, який знаходиться на внутрішньому ринку. Позитивним моментом цього виду здійснення зовнішньоекономічної діяльності є те, що підприємство спрощує свою діяльність пов'язану з поставками продукції за кордон, тарифами, іноземними законодавчими актами та іншими подібними проблемами, тому що саме посередник несе відповідальність за всі ці дії.

Якщо розглядати стратегію виходу на зовнішні ринки ПрАТ «Тернопільський молокозавод», то варто зазначити, що на сьогоднішній день організація та реалізація прямого експорту вимагає значних додаткових затрат ресурсів. На даний момент ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не в змозі собі дозволити прямий експорт оскільки підприємство не має відповідного підрозділу який займається зовнішньоекономічною діяльністю. Виходячи з цього, в нашому

випадку краще застосувати стратегію непрямого експорту, менш витратного та пов'язаного з меншими ризиками способу. В даному випадку всі ризики пов'язані з непрямим експортуванням візьмуть на себе посередники, які будуть займатися продажами та збутом продукції. Відсутність підрозділу який займається зовнішньоекономічною діяльністю є значним недоліком при наявності високих виробничих потужностей та успіху на споживчому ринку. За наявності даного підрозділу фірма зможе закріпити стабільний рівень розвитку, і у перспективі гідно зарекомендувати себе на зарубіжному ринку, як виробника натуральних і якісних молочних продуктів.

Для України потрібно обирати такі канали збуту молочних продуктів, які дозволять мінімізувати ціну на продукцію для кінцевого споживача, для того, щоб мати можливість підтримувати обсяги продаж на відносно стабільному рівні. Покращення функціонування ринку молока повинне бути направлене на систему збуту молочної продукції з включенням в неї стадій як: оптова реалізація виробленої продукції переробним підприємством через систему роздрібною торгівлі або продаж молока і молочних продуктів товаровиробникам за прямими зв'язками безпосередньо у торговельну мережу на зарубіжному ринку.

Для здійснення непрямого експорту рекомендуємо використовувати діяльність комерційних посередників, які займаються міжнародною торгівлею такими шляхами:

– торгово-промислова палата є недержавною неприбутковою самоврядною організацією, яка об'єднує юридичних осіб, які створені і діють відповідно до законодавства України, громадян України, зареєстрованих як підприємці, та їх об'єднання. ТПП відкриває свої представництва та філії в інших країнах, а також засновує разом із зарубіжними партнерськими організаціями як в Україні, так і за її межами змішані ТПП, ділові ради та інші спільні організації; ТПП України представляє інтереси своїх членів у Міжнародній Торговій Палаті, а також в інших міжнародних організаціях з питань підприємницької діяльності.

– відділ зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві обирає методи здійснення експорту продукції, також займається пошуком торгових посередників для здійснення міжнародних експортних поставок.

– торгові мережі зарубіжних країн використовуються для збуту значної маси товарної продукції через оптово-посередницькі структури, оскільки виробникам товарів, часто вигідніше користуватися їх послугами, ніж вкладати засоби в створення власних збутових каналів.

– міжнародний маклер шукає і налагоджує контакти, при цьому він не наділений повноваженнями продавця і покупця, працює за комісійні з обох сторін угоди;

– імпортер-дистриб'ютор укладає контракт з експортером, та іноді контракт включає в себе певні вигідні виключення. В той же час в основі такої взаємодіяльності є певні традиції, які склалися на ринку. Дистриб'ютор сам формує рахунки та інформує про споживачів.

Як бачимо для налагодження зовнішньоекономічних зв'язків, підприємству потрібно створювати спеціальні відділи ЗЕД, та наймати компетентних працівників у справах здійснення зовнішньоекономічної діяльності та вивчення особливостей роботи закордонних ринків та розробкою власних економічновигідних стратегій для успішної реалізації продукції .

Якщо підприємство планує виходити на зовнішні ринки, то необхідно чітко проаналізувати цінову політику. Ціна є показником рівня якості і безпечності продукції для здоров'я споживача. Аналізуючи сучасний стан виробництва «Молокії» можна впевнено заявити, що дане підприємство відмінно рекомендує себе на ринку молочних продуктів України. Завдяки вибору цієї стратегії проникнення на зарубіжні ринки ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має реальні шанси завоювати авторитет серед споживачів іноземних країн, саме це є запорукою успішної діяльності компанії за кордоном.

На ринку молочної продукції України кілька років відбувається цінова конкуренція. Основним методом ціноутворення став "вибір ціни на основі рівня

поточних цін". При використанні даного методу фірма передусім орієнтується на ситуацію на ринку та політику конкурентів (рівень відпускних цін, знижок та інших заохочувальних збутових методів) та менше уваги звертає на показники власних витрат чи попит. Керівництву підприємства необхідно зважати на динаміку цін конкурентів, формуючи ціну на свою продукцію.

Зовнішньоекономічна діяльність є формою реалізації зовнішньоекономічних зв'язків, які в свою чергу визначають характер зовнішньоекономічних відносин. Зовнішньоекономічна діяльність може приймати різні форми, найбільш важливі з яких наступні: зовнішня торгівля; виробнича кооперація; інвестиційне співробітництво; інші форми (валютні, кредитні та ін.). Слід також звертати увагу на те, що форми зовнішньоекономічної діяльності мають свої певні відмінності та особливості.

Більшості виробників ще слід провести підготовчу роботу: виконати ряд вимог, пов'язаних з сертифікацією продукції і приведенням її у відповідність з технічними, санітарними та фітосанітарними регламентами Європейського союзу. Міністерство аграрної політики і продовольства зі свого боку також виконує домашню роботу: активно веде переговори, щоб в цьому році відкрити квоти для виробників молочної продукції та яловичини, а також збільшити ті квоти, за якими обсяги були використані достроково.

б) План виробництва продукції для здійснення ЗЕД. Угода між Євросоюзом і Україною про поглиблену і всеосяжну зону вільної торгівлі вступило в силу з 1 січня 2016 року. При цьому ЄС ввів для України тарифні квоти на 36 видів продуктів (м'ясо птиці, крупи, борошно, мед, молочні продукти і сухе молоко, гриби тощо). Це означає, що 36 видів продукції Україна може продавати в ЄС без мит тільки в певних обсягах. Після того, як квота вичерпується, виробникам доводиться платити мито. На продукцію з обробленого молока передбачено квоти на 2000 т. та на продукцію з оброблених молочних вершків на 300 т.. На даний момент використано квот з поставки сухого знежиреного молока одним з

українських підприємств у Польщу, в обсязі 20 т. та планується поставка ще на 80 т.

Суть в тому, що, за стандартами ЄС, «у виготовленні молочної продукції необхідно використовувати тільки молоко "екстра-класу». А таке можна отримати від тварини тільки при відсутності повітря - одержуваного із застосуванням доїльного апарату. Протягом перших двох годин молоко повинно бути охолоджене до 4 градусів за Цельсієм. А це реально зробити лише при промисловому зборі. Тому при отриманні Єврономеру молокозавод повинен довести, що молоко було отримано на індустріальному фермерському господарстві, а не в приватному секторі. Або ж на підприємстві повинні бути чітко розділені лінії виробництва продуктів з різних видів молока. Дійсно головне питання до наших підприємств полягає не в удосконаленні самого заводу, а в якості використовуваної сировини. І якщо говорити про співвідношення витрат, то на поліпшення якості сировини підприємства витрачають більше, ніж на модернізацію самого виробництва. Але суть в тому, що отримання українськими підприємствами Єврономер дозволить їм експортувати свою продукцію в 40 країн світу. Тому для нашої молочної галузі це буде історичною подією».



Рис. 3.1. Кроки для виходу на ринок Євросоюзу

Далі розглянемо загальну характеристику кроків для виробників щодо експорту до ЄС та процес отримання Єврономеру. (див. додаток Ж).

Розглянувши кроки, які потрібно зробити українським підприємствам на шляху до початку експорту продукції до країн Євросоюзу, можемо зробити такі висновки щодо здійснення експорту молочної продукції. Тому підприємству потрібно пройти дану сертифікацію та отримати Єврономер, для того щоб мати можливість вийти на ринок ЄС. Підприємство на даному етапі ретельно готується до акредитації до стандартів ЄС, та планує у найближчі 2 роки отримати Єврономер. Можливості які отримає ПрАТ «Тернопільський молокозавод» по завершенні отримання Єврономеру:

1. При прийнятті рішення щодо експорту до ЄС необхідно прорахувати економіку проекту, затрати на зміни у виробничому процесі та звернути увагу на якість води;

2. Процедура підготовки до експорту є досить прозорою та зрозумілою;

3. Можливість експорту до ЄС надає можливість підвищити якість продукції та освоїти нові ринку збуту;

4. Сама підготовка до налагодження експорту до ЄС може стати вдалим стартом для підвищення якості продукції та зміни статусу “регіонального виробника”, відкриє перспективу;

7) Управління проектом виходу на зовнішні ринки. У зв’язку з тим, що в українських підприємствах молочної галузі вже є налагоджений зв’язок з такими країнами, як Польща, Молдова, Грузія та Азейбарджан, це ми можемо побачити у проведеному раніше аналізі теоретичних та економічних аспектів здійснення експортних поставок у зовнішньоекономічній діяльності підприємств, також оцінивши підходи до оцінки і вибору стратегії виходу на зарубіжні ринки, а також проведений аналіз діяльності підприємства і його перспективи розвитку дають можливість зробити висновки, що потрібно обирати стратегію експортування продукції на нові ринки збуту продукції за межами країни до таких країн, як Польща, Молдова, Грузія.

Україна та Польща це держави Центрально-Східної Європи, які займають великі території, а також їх об’єднує спільне історичне минуле і спільні традиції. Якщо говорити про перспективи співпраці то економічний розвиток обох країн та сформована економіка сприяє їх економічному розвитку та вигідному налагодженню економічних зв’язків. Також ці держави розташовані на шляхах континентально проходження товарів, і це надає їм вигідного значення у глобальній економіці. Споживчі вподобання споживачів обох цих ринків є досить схожими а тако їхні смакові звички є подібними. Якщо говорити про більш

віддалені країни то специфіка їх споживчих вподобань може різко відрізнятись. На Європейському ринку Польща має великий ресурсний потенціал, а її політична та економічна діяльність відіграють важливу роль. За європейськими мірками вона перебуває серед найбільших держав за площею (майже дорівнює розмірам Німеччини) і чисельністю населення (ненабагато поступаючись Іспанії). Але більш важливою є економічна роль Польщі в Європі.

Співпраця України й Молдови охоплює низку питань загальноєвропейського спрямування, а саме: запровадження спільного прикордонного та митного контролю, перспективи створення необхідної інфраструктури для здійснення такого контролю, процес демаркації українсько-молдовського державного кордону тощо. Ці та інші питання обговорюються в рамках тристоронніх консультацій з питань прикордонного та митного співробітництва. Одним із важливих питань порядку денного консультацій з ЄС було надання фінансової та технічної допомоги ЄС Україні для потреб завершення демаркації українсько-молдовського кордону та облаштування інфраструктури для здійснення спільного прикордонного й митного контролю.

Торгові заходи, що були введені Молдовою для захисту внутрішнього ринку в травні 2016 року, які обмежували український експорт, відмінені з 1 січня 2017 року, так повідомляє перший віце-прем'єр голова Мінекономрозвитку Степан Кубив. Повідомлялось, що 13 травня 2016 року вступила в силу постанова управління Молдови від 6 травня «Про введення торгових заходів із захисту внутрішнього ринку», згідно з яким до кінця 2016 року введені низькі квоти на експорт українських товарів і митні збори в розмірі 10%-20%.

Згідно з даними статистики: у 2015 році експорт з України в Молдову скоротився на 29,5% - до \$ 524,3 млн, а сумарний товарообіг між двома країнами впав на 29,8% - до \$ 565,6 млн. За 9 місяців 2016 року експорт з України в Молдову скоротився ще на 12,6% - до \$ 348,9 млн, тоді як імпорту з Молдови в Україну виріс на 23% - до \$ 33,5 млн.

Для Молдови обсяги поставок з України досить значні. Україна посідає третє місце за обсягом імпорту в Республіку Молдова після Румунії та РФ. У 2015 році імпорт з України за даними Національного бюро статистики Республіки Молдова склав \$ 371,1 млн що становить 9,3% загального обсягу імпорту в Молдову. А за окремими товарними позиціями, на які були введені квоти України займає більше 50% загального імпорту в Молдову.

Таблиця 3.3.

Квоти і мита Молдови

Назва товару	Митні квоти, тон	Мита при умовах поставки понад квоти, %	Об'єми експорту в Молдову, Січень-Серпень 2016 рр., тон
Молоко та вершки	1000	10	1948,6
Йогурт і кефір	1000	15	1262,9
Масло вершкове	750	15-20% + 500 євро на кожному тону	483,9
Сири всіх видів		15	1645,2
Морозиво		15	1077,7

Зокрема, за всю українську продукцію понад квоти стягуються мита: на молоко і вершки - 10%, іншу молочну продукцію - 15%, на вершкове масло і сир - від 15% до 20% плюс € 500 за 1 тонну. Як видно з таблиці вже за січень-серпень поточного року по більшості товарних позицій було експортовано української продукції до Республіки Молдова в більшому обсязі, ніж встановлено безмитними квотами. З зазначених вище даних ми бачимо що попит на молочну продукцію на території Молдови дійсно є. Тому варто зосередити експорт продукції на

територію Молдови оскільки продукція даного підприємства знайде свого покупця на цій території, завдяки високій якості та натуральності.

Здійснення державою регулювання зовнішньоекономічної діяльності відбувається за допомогою адміністративних та економічних методів діяльності. Вплив на господарську діяльність відбувається за допомогою адміністративних методів, тому їх доцільно застосовувати в умовах економічної нестабільності, інфляції у країні та зростання дефіциту. За допомогою ринкового механізму здійснюється економічні методи регулювання для стабілізації економіки. До них належать митні тарифи, збори, імпорتنі депозити (в галузі імпорту), пільгові кредити експортерам, гарантії, субсидії, звільнення від сплати податків тощо (в галузі експорту).

Для налагодження зовнішньоекономічних зв'язків і постачання продукції з короткими термінами реалізації та строком придатності до споживання у відповідний термін, варто зв'язати виконання робіт між багатьма виконавцями за часом, вартістю ресурсів та іншими показниками. Шляхи скорочення витрат повинні спрямовуватись на вдосконалення управління постачанням, збутом та зберіганням товарів, покращення маркетингової діяльності, поглиблення взаємодії постачальників, споживачів і посередників а також удосконалення технології руху матеріальних потоків.

8) Стратегія фінансування. Для визначення стратегії фінансування на підприємстві повинні: по-перше, виходячи з кошторисної вартості робіт і етапів їх здійснення скласти графік потоку інвестицій, пов'язаних з будівництвом (розширенням, реконструкцією, технічним переозброєнням) та введенням об'єкта в експлуатацію. У цьому графіку відбивається також потрібний обсяг інвестицій в оборотні активи і в створення резервних фондів. У складі інвестицій, пов'язаних з введенням в дію основних фондів, враховується не тільки прямі витрати по кошторису, а й накладні витрати підрядника та інвестора. На перший рік графік потоку інвестицій розробляється в помісячному, а на другий - в поквартальному розрізах.

По-друге, обґрунтувати план доходів і витрат, пов'язаних з експлуатацією інвестицій. У ньому відбиваються такі основні показники господарської діяльності, що реалізовується, як валовий дохід від реалізації продукту (послуги), загальний обсяг і склад основних поточних витрат, податкові платежі, валовий і чистий прибуток, грошовий потік (сума чистого прибутку і амортизаційних відрахувань). Цей розрахунок також здійснюється на перший рік в щомісячному, а на другий - в поквартальному розрізах.

Керуючись принципами оптимізації джерел фінансування, зазначеними вище, визначаються можливі джерела фінансування.

3.2. Маркетинговий план для зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Молочна галузь – складова харчової промисловості, яка займає важливе місце в економіці держави та забезпеченні населення продуктами харчування. Спрямованість економіки України на ринкові засади господарювання та прагнення держави приєднатися до європейського співтовариства зумовлюють пошук шляхів виходу української молочної продукції на зовнішні ринки збуту, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції молочної галузі, проведення політики протекціонізму та захисту вітчизняного споживача від надто дорогої та неякісної імпортової молочної продукції [70, с. 101-102].

1) Обґрунтування необхідності розширення ринків для фірми, аналіз та характеристика ринку для проникнення та посилення ринкової позиції підприємства. Український ринок є перспективним ринком росту споживання молочної продукції, а також має хороший потенціал для виходу на зарубіжні ринки ЄС та країн СНД. Для того щоб мати успіх при експорті продукції потрібно підвищити її конкурентоспроможність, а це можливо завдяки виготовленні та поставці високоякісної сировини для виготовлення молочних продуктів та

переробки, за рахунок створення власної сировинної бази шляхом будівництва або ж створення власних діючих фермерських господарств та оптимальної логістичної системи молочного ринку. Виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволяють виробляти молочну продукцію високої якості, але питання тут полягає не тільки у технологіях виробництва, а й у постачанні високоякісної сировини. Саме висока якість молочної продукції є важливим чинником при ціноутворенні на ринку молочної продукції. Також для вдалого розвитку молочної промисловості в Україні не вистарчає адекватної та постійної державної підтримки, яка має здійснювати належні заходи та формувати політику, спрямовану на подолання кризових явищ у тваринництві та його розвиток, а також підтримку переробників молока. Тому, налагодження зовнішньоекономічних зв'язків для підприємства дасть можливість розширити свої ринки збуту, підвищити показники продажів, і як наслідок отримає більший прибуток, і саме тому, є необхідним для ведення успішного і конкурентоспроможного молочного бізнесу на світових ринках. Допомогти забезпечити успішне запровадження виходу на зовнішні ринки конкурентоспроможного молочного підприємства рекомендується постійно контролювати за ефективністю господарювання, впроваджувати новітні технології, що дозволять нарощувати виробничі потужності і в тому числі - якість продукції.

2) Проведений у попередньому розділі SWOT аналіз сильних та слабких сторін допоміг визначити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити ризики та загрози, а також розглянути можливості розвитку для підприємства. Для стратегічної перспективи розвитку підприємства на міжнародних ринках особливо значимі сильні сторони, тому що вони є вагомими чинниками успіху, і на них має базуватися досягнення конкурентних переваг. У той же час міжнародний маркетинг потребує оцінювання й слабких сторін. Лише тоді маркетинг зможе виконувати властиву йому адаптаційну функцію управління. Важливе значення має ідентифікація можливостей на зовнішніх ринках.

Цеважливо для формування стратегії проникнення на закордонні ринки, тому що:- унікальні можливості дають шанс використовувати сприятливі обставини в ринковому середовищі, забезпечують конкурентні переваги на цільовому ринку.

Отже, SWOT аналіз виявив, що торгова марка «Молокія» має свій імідж, та є добре впізнаваною на ринку, має сертифікати і визнання високої якості на продукцію, широкий асортимент, вони виготовляють свою тару для пакування, що є великою перевагою, адже не потрібно користуватися послугами посередників, а також виробничі потужності підприємства відповідають міжнародним стандартам. Такі переваги є вагомими при існуванні конкурентоздатного підприємства, і допоможуть отримати «єврономер» для здійснення експорту на ринок ЄС. Найбільш слабкою стороною для підприємства є його залежність від якості сировини, водночас це частково є загрозою для підприємства. Загроза такого показника полягає у тому, що для виготовлення високоякісної продукції на експорт ринку ЄС, потрібна сировина тільки «Екстра-класу», для цього потрібно отримувати сирову лише на фермерських господарствах, що дозволить їй зберегти високу якість, при використанні спеціального обладнання для видоювання корів. Загрозою невдалого виходу на зовнішні ринки, так само як і всередині країни може стати прихід сильного конкурента, така загроза завжди існує, тому потрібно завжди контролювати виробничий процес та зважати на свою репутацію. Виходячи з даного аналізу, можливостями для підприємства є вихід на зарубіжні ринки, також можна здійснювати реалізацію проектів які пов'язані із соціальною відповідальністю бізнесу, що дасть можливість підвищити продажі, адже це створить додаткову рекламу для продукції підприємства. Також є можливість розширити асортимент. Підприємство старається часто внести новинки продукції, але потрібно також ввести абсолютно новий продукт на підприємстві. На даний момент підприємство вже почало впроваджувати новий проект по забудові цеху для виготовлення сухого молока, це стане хорошим продуктом як для внутрішнього ринку, так і

дасть можливість здійснювати масштабні експортні поставки, тому що термін зберігання у сухого молока є досить високим.

3) Аналіз конкурентів. Також був проведений аналіз 5 сил конкуренції за Портером, який показав, що підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є масштабним конкурентоздатним підприємством на ринку України за якістю виготовленої продукції та якістю упаковки для товарів, які мають довші терміни зберігання, такі як: масло, йогурти, сметана та кефір. А також ціни на молочну продукцію підприємства є доступними для споживача, оскільки підприємство здійснює закупівлю сировини без посередників, що зменшує ціну на продукцію.

4) Аналіз зовнішнього середовища. Проведений PEST аналіз показав, що важливу роль при виході на нові ринки відіграє такий політичний фактор, як сприяння держави у діяльності вітчизняних виробників, а також відграє роль втручання держави на формування ціни на молочну продукцію. Девальвація курсу гривні призводить до зниження купівельної спроможності населення, а вихід на зарубіжні ринки дозволить підприємству підвищити рівень продаж. Також, позитивним моментом в діяльності компанії є соціальний фактор розвитку підприємства і його активна реклама щодо здорового способу життя, застосування такої ж політики на зарубіжних ринках може надати вагомі переваги при збуті продукції.

Важливу роль при експорті продукції відіграє географічне розташування підприємства. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розташував свої виробничі потужності у м. Тернопіль, що знаходиться у західній частині України, а отже, досить близько до країн Європи. Це дає можливість підприємству економити час при поставці продукції на ринок ЄС. Виходячи з того, що на ринках зарубіжних країн попитом користуються молочні продукти високої якості, а також еко продукти, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в даному випадку має свою перевагу у молочній продукції, тому підприємство може здійснювати експорт своїх молочних продуктів при наявності високих технологій виробництва.

4) Характеристика товару. Виходячи на зарубіжні ринки, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» буде доцільно обрати таку продукцію як: масло, молоко, кефір, сметана, йогурти. Найкращим продуктом для експорту на зарубіжні ринки в даному випадку є масло «Казкове», «Селянське» та «Солодковершкове». Терміни зберігання масла становлять від 35 діб до 75 діб, в залежності від температури зберігання, це дає можливість здійснювати експорт продукції на великі відстані. У близькі країни експорту, пропонуємо здійснювати поставки кефіру, йогуртів та сметани. Кефіри мають термін зберігання 14 діб. Кефіри, виготовлені лише на основі концентрату грибкової кефірної закваски. Термостатна традиційна молочна продукція - кефір "Молокія Класика" у плящі з HDPE, що надає екологічні переваги такій продукції. Також сметану можна експортувати, термін її зберігання становить 14 діб. Такий термін зберігання є достатнім для того щоб експортувати його. Для виготовлення цього продукту використовують пастеризовані вершки з коров'ячого молока та закваску чистих культур молочнокислих бактерій. Також на експорт можна віднести таку продукцію як йогурт. Йогурти «Молокія» є натуральні без добавок, а також із смаковими добавками. Для створення смаку у йогуртах використовують фруктові наповнювачі та злаки. В асортиментній лінійці йогуртів представлені такі смаки: «5 злаків», «Полуниця-суниця», «Абрикос-персик» та «Чорниця», усі йогурти мають жирність 2.5%, а термін їх зберігання становить 14 діб. Також на підприємстві планується будівництво цеху по виготовленню сухого молока, що дасть можливість у майбутньому також здійснювати великі поставки у країни Євросоюзу та країни СНГ. Мішки з сухим незбираним молоком зберігають при температурі 1-10°C та відносній вологості повітря не більше 85% протягом 8 місяців на чистих дерев'яних піддонах. Транспортування відбувається всіма видами критого транспорту. Оскільки термін зберігання сухого молока є довгим, а умови транспортування досить простими, це дозволяє здійснювати експорт такої продукції на далекі відстані. Також, на даному етапі підприємство здійснює експорт технічного казеїну, та має дозвіл з травня 2008 року. Систему збуту

технічного казеїну на зарубіжні ринки вже є давно налагодженою, а перелік країн у які підприємство здійснює експорт є досить великим.

5) Збутова мережа. Важливим етапом роботи підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність є вибір каналів дистрибуції. Для збуту своєї продукції підприємства можуть використовувати міжнародну оптову і роздрібну торгівлю. Міжнародна фірмова торгівля є одним з найбільш ефективних засобів реалізації продукції підприємств, визначення оптимального рівня міжнародної ціни, системи налагодження двостороннього зв'язку між виробником і споживачем продукції. Для підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» при виході на зовнішні ринки варто було б обрати незалежну, агентську чи дилерську мережу. Така мережа передбачає укладання договорів між виробником продукції та компаніями, здатними забезпечити її реалізацію. Це можуть бути супермаркети, склади, дрібні торгові точки, спеціалізовані магазини, дилери, що організують фірмові точки продажу того чи іншого бренду. Надійність такої мережі збуту продукції залежить від якості компаній-партнерів, їх ділової репутації на ринку. Важливу роль відіграють умови контракту між виробником і продавцем продукції. Тому підприємство буде здійснювати збут продукції за допомогою торгово промислової плати, міжнародних маклерів, торгової мережі збуту зарубіжних країн та імпортерів-дистриб'юторів.

б) Цінова політика молокозаводів повинна бути спрямована на задоволення потреб і побажань споживачів, адже молочні продукти є товарами щоденного вжитку. В процесі розробки ціноутворення молочної продукції доцільно використовувати метод калькулювання собівартості продукції за нормативними витратами. На утворення ціни, досить вагомий вплив має державно-економічне регулювання. До таких методів регулювання належить: підтримка вітчизняних молокопереробних підприємств через податкову політику шляхом створення пільгових ставок оподаткування продукції, тому що держава повинна бути зацікавлена у збільшенні обсягів реалізації цієї продукції на вітчизняному ринку, так і здійсненні експортних поставок молочної продукції. Також держава зі своєї

сторони може посприяти таким чином: робити державні замовлення на певні молокопродукти за певною ціною у визначені строки за умовою дотримання виробниками всіх технологічних вимог у виробництві.

Формування механізму ціноутворення на молочну продукцію пропонуємо проводити за такими принципами: сприяння з боку держави розвитку вільної конкуренції шляхом встановлення граничних цін, держава повинна підтримувати рівень платоспроможності населення, вітчизняна продукція повинна вироблятися на рівні світових стандартів, активна протекціоністська політика до вітчизняної молочної продукції. Зростання рівня цін на молочні продукти щоденного вжитку зумовлені зростанням самої ціни собівартості продукції. Оскільки, на даний момент статистика показує, що кількість поголів'я корів зменшується це зумовлює низьку продуктивність тварин, що в свою чергу спричиняє ріст ціни сировинної бази. Наявні ресурси можна використовувати раціонально за допомогою впровадження прогресивних технологій видоювання корів у фермерських господарствах, кількість яких також потрібно збільшити. Чим нижча ціна молочної продукції на вітчизняному ринку, тим більше затрат можна буде зробити при здійсненні експорту продукції, а ціна на зарубіжному ринку буде досить конкурентоздатною. Також, якщо ЄС збільшить квоти на експорт молочної продукції з України, це дасть поштовх українським молокопереробним підприємствам до виходу на ринок Євросоюзу.

Споживач обмежений у виборі наявного асортименту. На ринку це стандартні сметана, сир, молоко, іноді масло і маслянка, іноді інші, типові для певного регіону продукти домашнього виробництва. Вибір молочних продуктів, вироблених на заводах, більш широкий - додаються сири тверді і напівтверді, йогурти, молоко різного виду, молоко і кисломолочні напої з наповнювачами, сирки, десерти та ін.

7) Маркетингові засоби. Фінансові можливості споживача, навіть у важкі часи, майже не впливають на його вибір крайньої точки продажів. Збіднів, він просто починає купувати молочну не так часто, як раніше, купує менше, а якщо

мова про магазин - вибирає продукти дешевших брендів, користується акційними продажами, в кінці кінців -самостійно робить деякі кисломолочні продукти. Для великих молокопереробних підприємств в цих умовах рекомендуємо, такі варіанти поведінки: перш за все, вирішити - покладатися на перспективу роботи на ринку споживчих молокопродуктів в умовах загострення конкуренції, або спрямовувати основні зусилля на виробництво товарів B2B - сухого молока, сироватки, масла і т.п., і в перспективі залишити можливість балувати своєю продукцією консервативних українських споживачів та здійснювати експорт цієї продукції на зарубіжні ринки, що дасть змогу значно збільшити прибутковість підприємства. Є й інший варіант - активно боротися за споживача, переконувати його в перевагах своїх продуктів і бути готовими витратити на це чималі гроші. Витратити багато на маркетинг переробники не звикли, адже для українців молочне - це традиція, продукт щоденного споживання, так само як і для наших країн сусідів – це склалося історично. Тут знову ж таки є варіанти - можна або докладати зусиль і переконувати споживачів, або покладатися на те, що з'явиться молоде покоління, яке вже не буде вважати базарні молокопродукти більш «натуральними», ніж вироблені на заводах.

Отже, розвиток ЗЕД потрібно здійснювати на принципах маркетингу інтегрованого в систему стратегічного управління для розвитку конкурентоспроможного експорту. Основою концепції експортного маркетингу на мікрорівні включає формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства, вибір найбільш ефективних форм експортування продукції коротких термінів зберігання також потрібно використовувати креативні підходи до міжнародного управління зовнішньоекономічної діяльності для формування конкурентоспроможної продукції на зарубіжних ринках.

3.3. Заходи зі зниження ризиків при виході на зовнішній ринок

При виході на зовнішні ринки важливо використовувати сучасні методи управління для того, щоб мати успіх у жорсткій міжнародній конкуренції. У здійсненні управління при виході на зовнішні ринки використання маркетингових можливостей допоможе у досягненні успіху на зарубіжному ринку та сприятиме збільшенню прибутку.

У будь-якому випадку зовнішньоекономічна діяльність як і будь-яка інша діяльність пов'язана з прийняттям ризикових рішень, що в кінцевому результаті позитивно або негативно вплинуть на цілі ЗЕД.

Здійснення ЗЕД пов'язане з необхідністю приймання ризикованих рішень, тобто таких які не гарантують повне виконання цілей ЗЕД. Зовнішньоекономічна діяльність розглядає ризик як:

— це загроза втрат ресурсів, додаткових витрат, недоотримання прибутку суб'єктами ЗЕД;

— це непередбачуваність зовнішньоекономічної операції;

— це неповна відомість про ефективність операцій, які плануються та проводяться в процесі здійснення ЗЕД.

Судячи з світової практики майже 40% комерційних операцій не вдаються, через те що належним чином не були оцінені ризики пов'язані з зовнішньоекономічною діяльністю, через те дуже важливо враховувати управління ризиками.

В даному розділі увага приділяється питанням, які є актуальні для вирішення і досліджують заходи зі зниження ризиків виходу підприємства виробника молочної продукції на зарубіжні ринки. Проаналізуємо агропромисловий ринок України та його молочного виробництва з метою виявлення проблем виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки молочної продукції та можливі шляхи їх усунення.

На сьогоднішній день в Україні спостерігається тенденція успішного розвитку агропромислового комплексу, який лежить в основі розвитку вітчизняної економіки. Молочна галузь є надзвичайно важливою в розвитку сільського господарства. Так як саме вона є джерелом виробництва та забезпечення населення продуктами харчування, оскільки вона користується чи не найбільшим попитом серед населення, враховуючи її корисність для організму людини та природні якості і більш доступну ціну для населення. На діяльність молочної галузі впливає велика кількість чинників, які пов'язані з рівнем якості сировинної бази, технологіями виробництва, купівельної спроможності населення та ринкової інфраструктури. Ефективна виробнича діяльність молочної галузі залежить від рівня володіння інформацією щодо поточного стану молочного ринку та перспективи його подальшого розвитку.

Аграрний сектор України є досить потужним, тому молочна галузь є провідною в індустріальній діяльності країни, маючи показники переробки молока у кількості до 18 млн. т на рік. Це при тому, що молокопереробна промисловість використовує свої потужності на 20-45% від реальних можливостей. Такий низький показник спричинений даними факторами:

- платоспроможність покупців. Останнім часом спостерігається значне безперервне здорожчання молочної сировини на внутрішньому ринку і як наслідок споживач отримує збільшені ціни на молокопродукти. Економісти вважають, що зниження рівня доходів громадян є чи не основною причиною зменшення об'ємів продаж молочної продукції, що веде до вимушеного скорочення потужностей з виробництва вітчизняними підприємствами.

- зменшення обсягів сировинної бази. Враховуючи демографічну кризу та зменшення реальних доходів населення, проблему з безробіттям, можна спостерігати значне скорочення поголів'я корів у приватних індивідуальних господарствах. Звичайно, створюються приватні фермерські господарства та кооперативи, але цей процес іде досить повільно і практично не підтримується державними інвестиціями. Більше того, законодавча база недостатня для того щоб

регулювати ефективність діяльності в цьому напрямку. Перелічені фактори лежать в основі значних скорочень обсягів заготівель продукції молока, та як наслідок збільшення ціни на сировину.

- зменшення кількості сировини веде за собою зниження використання виробничих потужностей молокопереробних підприємств.

- наявна законодавча база щодо виробників молока і молочної продукції не достатня для ефективного та повноцінного розвитку підприємств.

- економічні санкції на експорт багатьох видів молочної продукції з боку Росії, які були введені на протязі останніх 2-х років мали значний негативний вплив на кількісні та якісні показники продукту, але з іншого боку наявні заборони стали стимулом для вітчизняних підприємців для пошуку нових ринків збуту та покращення якісних показників, які б відповідали сучасному рівню виробництва.

Згідно статистичних даних Євросоюз посідає друге місце у світі після США за рівнем товарообігу в молочної промисловості. Отож багато вітчизняних підприємців звернули свої погляди на Захід. Ринок Євросоюзу є привабливим не лише за рахунок своєї масштабності, але й з точки зору рівня цін на молочну продукцію, у порівнянні з країнами СНД, отож виробники оцінюють можливості реальної конкурентоспроможності української молочної продукції враховуючи її нижчу вартість. Попри те не всі Українські підприємства готові до впровадження сучасних технологій виробництва і тим самим приведення відповідності якісних показників до міжнародних стандартів. Якщо говорити про «Молокію», то на цьому підприємстві встановлені сучасні німецькі технології з виготовлення та переробки молока, тому підприємство виготовляє тільки високоякісну продукцію, що робить його готовим для здійснення зовнішньоекономічної діяльності і бути партнером європейських виробників. Ще одною обов'язковою умовою виходу на європейські ринки є перевірка вітчизняних підприємств для можливості відправки продукції на експорт до європейських країн. На прикладі «Молокії» ми бачимо,

що підприємства мають реальні можливості отримати відповідні ліцензії та дозволи, на здійснення ЗЕД за відповідними європейськими стандартами.

Стратегічним напрямком роботи «Молокії» є збільшення обсягів виробництва якісної та конкурентоспроможної молочної продукції, розширення її асортименту при збереженні якісних показників, а також задоволення попиту у молочної продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках. Керівництву підприємства варто працювати в напрямку створення довгострокових економічних відносин на базі використання непрямого експорту на взаємовигідних умовах. У багатьох українських підприємств існують проблеми при виході на зарубіжні ринки пов'язані як з економічними так і з законодавчими чинниками, а також з корупцією у багатьох ланках державних структур.

Загальні причини виникнення ризиків:

- Постійна нестабільність економічних процесів в країнах світового співтовариства.
- Недостатня поінформованість про економіки країн світу.
- Відсутність чітких цілей діяльності суб'єкта ЗЕД.
- Наявність комерційної таємниці про діяльність суб'єкта ЗЕД.

Окрім загальних причин виникнення ризиків, є певні конкретні джерела ризиків ЗЕД. Розглянемо види таких ризиків для діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та шляхи зниження цих ризиків при виході на зовнішні ринки.

I. Фінансові ризики ЗЕД.

Для підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» фінансовими умовами ризиків ЗЕД можуть бути інфляція та підвищення цін, наслідком чого може бути банкрутство покупців. Коливання курсу валют, не конвертованість валют спричиняє збільшення собівартості продукції. Законодавчі зміни оподаткуванні експортно-імпортних операцій, невиконання зобов'язань субпідрядниками ЗЕД, неплатоспроможність субпідрядників ЗЕД, валютні обмеження на експорт/імпорт, зміна процентної ставки по кредитах є тими

зовнішньоекономічними чинниками, які створюють ризики у ЗЕД. У практиці фінансового менеджменту для позначення різних методів нейтралізації ризиків зміни цін на окремі елементи активів (страхування валютного ризику, ризику падіння курсу цінних паперів чи зміни цін на готову продукцію або сировину та матеріали) застосовують хеджування фінансових ризиків. В даному випадку для мінімізації ризиків, підприємство може використовувати структурне балансування; управління розривом між чутливими активами та зобов'язаннями (геп-менеджмент); управління середньозваженим строком погашення (дюрація); укладення форвардних та ф'ючерсних угод з метою створення компенсуючої позиції.

II. Економічні фактори, які обумовлюють ризики ЗЕД.

Економічна нестабільність не дає можливості чітко окреслити перспективи виробництва для даного підприємства. Спад темпів виробництва спричиняє спад кількості виробленої продукції і як наслідок сповільнюються темпи розвитку експортного виробництва. Падіння рівня доходів населення також може бути причиною спаду темпів виробництва, при зниженні купівельної спроможності покупців йде спад попиту на продукцію, відповідно потрібно виробляти менше. У такому випадку знизити ризик можна шляхом виходу на нові ринки.

III. Ризики, пов'язані з управлінням ЗЕД.

– Щоб уникнути ризиків які пов'язані з управлінням ЗЕД варто відповідально підійти до збору інформації про діяльність майбутнього партнера і, що не менш важливо обрати найперспективнішого з можливих партнерів для здійснення ЗЕД.

– Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» важливо не допускати помилки у виборі субпідрядника зовнішньоекономічної операції. У разі виявлення недоліків, які створює діяльність субпідрядника, що виключають можливість їх (його) використання відповідно до мети, зазначеної у бізнес-плані при виході на зовнішні ринки, і не можуть бути усунені

підрядником, замовником або третьою особою, потрібно відмовитись від прийняття закінчених робіт.

– Щодо ризиків пов'язаних з комерційною пропозицією (відповідальність, якість товару тощо), то на «Молокії», такі ризики є мінімальними, оскільки технології виробництва та переробки молока відповідають сучасним європейським стандартам.

– Як зазначено у роботі раніше, підприємство потребує створення відділу, що буде займатися саме зовнішньоекономічною діяльністю. При його створенні є загроза помилки у виборі персоналу для здійснення ЗЕД. Щоб уникнути таких помилок відділ кадрів розробити чіткі вимоги щодо підбору персоналу для відділу ЗЕД.

– Обрана модель управління ЗЕД може бути нечітко сформульована або невірною, тому персонал що відповідає за розробку напряму здійснення ЗЕД повинен провести дослідження та проаналізувати можливу стратегію розвитку діяльності підприємства для уникнення пов'язаних з цим ризиків.

– В даному випадку для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ми пропонуємо таку форму здійснення ЗЕД, як експортування. Потрібно вивчити ризики які конкретно пов'язані з експортом продукції на зовнішні ринки, для того щоб при здійсненні ЗЕД вчасно їх виявити.

– Економічні санкції, як один з ризиків, можуть бути несподіваними для країни і діяльності підприємств в середині країни у зв'язку з певною політичною, екологічною та іншою ситуацією. Недостатній контроль за ризиками та необумовленість нюансів при укладанні контракту також є загрозою для здійснення ЗЕД підприємством. Тому підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має взяти до уваги всі структурні компоненти контракту.

IV. Політичні фактори ризиків в ЗЕД.

Серед політичних факторів ризику можна виділити такі: зміни в національному законодавстві країн партнерів ЗЕД, можливість націоналізації матеріальних засобів, поява нових положень урегулюванні країн-партнерів ЗЕД,

бюрократичні перешкоди та напрямки їх адміністративного подолання щодо заходів регулювання експорту та імпорту (отримання дозволу на експорт/імпорт), введення певних заборон щодо міжнародної міграції робочої сили, нестійка політична ситуація країн-партнерів ЗЕД, вплив органів місцевої влади на регулювання ЗЕД, вияви громадянської непокори та терористичні акти. Всі ці фактори ризиків є непередбачуваними і підприємство нездатне впливати на них чи спрогнозувати щоб запобігти їм. Варто професійно аналізувати суспільно-політичні події, і виявляти гнучкість при появі загроз такого роду.

V. Фактори ризику, пов'язані з організацією ЗЕД.

- Однією з загроз при виході на зарубіжні ринки є недостатнє врахування локальних особливостей зовнішньоекономічної діяльності. Тому важливо оперувати даними щодо природних, трудових ресурсів. Та проаналізувати документацію щодо нормативно-правових зобов'язань.

- Для того щоб уникнути ризиків пов'язаних зі змінами у базових стратегіях зовнішньоекономічної операції, необхідно постійно моніторити нововведену нормативно-правову базу, та робити кваліфіковані висновки.

- Також є ризик недотримання термінів виконання поставок, недостатньо якісні показники у роботі виконавців зовнішньоекономічної операції. Для того щоб уникнути таких проблем, потрібно постійно здійснювати контроль над термінами виконання поставок. При виявленні недоліків, потрібно швидко реагувати і разом з тим сприяти підтримці якісних показників у виконанні ЗЕД.

VI. Фактори ризику, що впливають на цілісний стан матеріальних цінностей – можливість ушкодження товарів при здійсненні перевезення товару (експорт). Втрата товарів при експорті. Ми вважаємо що важливе значення при уникненні таких ризиків відіграє упаковка товару, та спосіб транспортування продукції, засоби і шляхи які використовують при експортуванні товарів з одної країни в іншу.

VII. Серйозними джерелами ризику, які можуть призвести до непоправної шкоди, можемо віднести стихійні лиха як джерело ризику в ЗЕД – повінь,

землетрус, обвал, ураган, пожежа та інші. Та таким видам ризику, на жаль, неможливо запобігти.

VIII. Виробничі умови як джерело ризику в ЗЕД.

Відхилення від належних правил техніки безпеки при здійсненні зовнішньоекономічних операцій може бути також суттєвим ризиком при виробництві молочної продукції, і це погрожує якості виробленої продукції, що піде на експорт. Та на нашому підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» цей ризик є мінімальним, тому що підприємство строго дотримується виконання встановлених правил техніки безпеки на виробництві.

IX. Соціальні чинники ризиків у ЗЕД.

Підприємство уникає ризиків спричинених соціальними чинниками завдяки вмілому врахуванню таких тенденцій:

- зміст структури населення (освітня, національна, вікова, професійна);
- розширення впливу політичних партій, рухів;
- національні традиції;
- зростання впливу релігії;
- морального стану суспільства тощо.

Завдяки правильній соціальній політиці на підприємстві, працівники зацікавлені у його розвитку.

Сутність регулювання ризиків зовнішньоекономічної діяльності полягає у захисті підприємства, яке здійснює ЗЕД для того, щоб мінімізувати витрати та збитки які можливі при здійсненні зовнішньоекономічних операцій. Таким чином основними ризиками для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є ризики, які обумовлюються економічними факторами впливу, фінансові ризики, ризики пов'язані із здійсненням зовнішньоекономічної діяльності та управлінням ЗЕД. До зовнішнього, одного з вагомих факторів ми відносимо політичний фактор, що є дуже актуальним на сьогоднішній день у зв'язку з нестабільною політичною ситуацією в країні. І вагомим внутрішнім фактором ризику для «Молокії» можуть

бути виробничі умови, оскільки у виробничій діяльності дуже важливо дотримуватись усіх вимог і правил техніки виробництва продукції.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності та постачання молочної продукції на зовнішній ринок пов'язане з рядом перешкод які стосуються не тільки якості продукції, а також мають відмінність у організаційних та законодавчих аспектах. Ми вважаємо за доцільне виокремити шляхи вирішення проблем, пов'язаних з виходом ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зарубіжні ринки:

- скорочення витрат на переробку молока та підвищення рівня якості готової молокопереробної продукції завдяки впровадженню новітніх технологій (забезпечуючи одночасно зниження ціни на необхідний товар для кінцевого споживача);

- отримання виробником додаткових доходів та задоволення потреб споживачів різних груп населення;

- здешевлення кредиту для переробних підприємств та вдосконалення механізму відшкодування часткової компенсації;

- надання кредитних субсидій за прозорим конкурсним відбором;

- відстрочення державних податкових платежів з метою тимчасового зменшення податкового навантаження на платника та виділення вільних коштів на розвиток підприємницької діяльності;

- спрощення процедури виплат державних дотацій молокопереробним підприємствам;

- створення привабливого інвестиційного середовища через державні гарантії захисту іноземних інвестицій;

- удосконалення системи розподілу податку на додану вартість;

- налагодження та підтримка співробітництва між організаціями щодо сприяння експорту, його нетарифне регулювання та адаптація податкової та митної політики до норм ЄС;

- удосконалення законодавчої бази сприяння експорту;

– здійснення фінансування і страхування виробництва продукції та експортних операцій за рахунок державних та приватних коштів.

Важко дійти однозначного висновку щодо виходу українських підприємств на європейський ринок, а можливо лише оцінити потенційні можливості. При виході на зовнішні ринки можна зробити наголос на таких аспектах як: за допомогою цінової конкуренції розширити свої ринки, або за допомогою підвищення якісних показників та безпечності виробництва молочної продукції.

Отже, перспективи молочної галузі України показують, що з економічної точки зору вона є інвестиційно привабливою галуззю сільського господарства. Але як вище зазначено, в даній галузі на внутрішньому рівні існують проблеми, які потрібно нагально вирішувати для розвитку експортного потенціалу українських підприємств. Проблеми пов'язані з експортом вітчизняної молочної продукції на зарубіжні ринки виникають у зв'язку з недостатнім застосуванням механізмів державного регулювання та браком сприяння з боку держави, відповідної нормативної законодавчої бази, що дало б здатність розвиватись українським підприємствам молочної промисловості та сприяло б їх виходу на міжнародні ринки. Для покращення ситуації яка склалася на сьогоднішній день у державі, потрібно проводити реформи в бюджетній, податковій, інвестиційній, фінансово-кредитній політиці та вдосконалення законодавчої бази, що сприятиме позитивним змінам на ринку молока та експортної діяльності вітчизняних підприємств.

Висновки до розділу 3

Бізнес-план є одним з перших узагальнюючих документів обґрунтування інвестицій і містить укрупнені дані про плановану номенклатуру й обсяги випуску продукції, характеристики ринків збуту і сировинної бази, потреба виробництва в земельних, енергетичних і трудових ресурсах, а також містить ряд

показників, що дають представлення про комерційній, бюджетній і економічній ефективності проекту й у першу чергу учасників-інвесторів, що представляють інтерес для проекту. Розрахунки показників адаптовані до вимог і умов сучасного вітчизняного і закордонного інвестування.

Бізнес-план ЗЕД передбачає, як правило, обґрунтування ефективності розробки, освоєння і розширення зовнішніх ринків для підприємства. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства визначається насамперед на основі аналізу прибутковості зовнішньоторговельних операцій шляхом зіставлення доходів і витрат, планових завдань і результатів їх виконання. Зіставлення результатів і витрат у зовнішньоторговельних операціях фірми здійснюється на всіх етапах їх проведення: при плануванні, аналізі альтернатив і виборі найбільш ефективних варіантів, при економічному обґрунтуванні окремих угод, аналізі фінансового результату за минулий період в цілому або по реалізованому контрактом.

Плани ЗЕД часто супроводжуються бізнес-планів проектів розвитку і вдосконалення роботи підприємства за кордоном, в яких наводиться обґрунтування необхідності залучення відповідних коштів із зовнішніх джерел і доводиться загальна ефективність проекту.

В даному розділі зформовано бізнес-план для виходу на зовнішні ринки, а також було обрано можливу стратегію виходу на зовнішній ринок, серед таких як: непрямий експорт, франчайзинг, спільна підприємницька діяльність та пряме інвестування. В ході аналізу діяльності підприємства, ми з'ясували, що стратегія експортування є найбільш прийнятною для даного підприємства. Така стратегія виходу на зарубіжний ринок буде найменш витратною, оскільки більшість маркетингових функцій виконується посередниками та експорт передбачає найменш ресурсні затрати.

Планування ЗЕД базується на безперервному аналізі надходить маркетингової інформації, перетворення її в стратегічні рішення, що закріплюються в планах виробництва і збуту експортної продукції. Дослідивши

ринок українських експортерів молочної продукції, ми з'ясували, що на сьогоднішній день, хороші звязки щодо експорту такої продукції налагоджені з такими країнами, як Польща, Молдова та Грузія. Великою перевагою буде для підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вихід на ринок ЄС. Оскільки вимоги цього ринку є дуже високими, це означає, що не тільки експорту продукція у майбутньому буде високої якості, а й український споживач зможе куштувати високоякісну молочну продукцію. Запропоновано підприємством досягнути справді європейського рівня і отримати «Єврономер», який дозволить експортувати продукцію підприємства на зарубіжний ринок

Плани ЗЕД базуються на маркетингових планах підприємства, які визначають стратегічні напрями розширення ЗЕД, найбільш перспективні зовнішні ринки, методи роботи на них та умови міжнародної конкуренції. В маркетинговому плані підприємства узагальнена раніше здобута інформація про внутрішнє середовище підприємства, вплив зовнішніх факторів, конкуренція на зарубіжному ринку. Отож, на основі маркетингового плану підприємства було запропоновано вибрати таку продукцію на експорт як: масло, йогурти, сметана, кефір та сухе молоко. А кож підприємство вже здійснює експорт казеїну. Обрано стратегію експортування продукції шляхом непрямого експорту через таких посередників: міжнародного маклера, торгово промислової палати, торгові мережі, імпортерів-дистрибуторів та за допомогою відділу ЗЕД, який планується створити на підприємстві.

Також, в даному розділі запропоновано заходи зі зниження ризиків при здійсненні ЗЕД. Основними ризиками для підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є ризики, які можуть бути спричинені економічними факторами впливу, фінансові ризики, ризики пов'язані із здійсненням зовнішньоекономічної діяльності та управлінням ЗЕД. Будь-яке підприємство яке виходить на іноземний ринок, стикається з безмежною кількістю загроз, тому підприємству важливо підготуватись, для того щоб гідно стикнутися з небезпекою. Адже зовнішньоекономічна діяльність пов'язана з необхідністю приймання ризикових

рішень, додатковими витратами, непередбачуваністю. Тому дуже важливо здійснювати управління ризиками ЗЕД.

ВИСНОВКИ

На підставі результатів проведеного дослідження в роботі надано пропозиції щодо розробки та впровадження реального бізнес-плану підприємства, який дозволяє отримати кількісну характеристику такого складного і багатогранного явища, як організація виробничого процесу на молочному заводі.

Бізнес-план – ретельно підготовлений документ, котрий розкриває всі сторони будь-якого запроєктованого комерційного заходу. Він дозволяє передбачати не лише всі заходи для реалізації нової ідеї, а й визначити необхідне фінансове забезпечення та можливість одержання доходу (прибутку). Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення нової підприємницької ідеї.

До основних завдань розробки бізнес-плану належать:

- оцінка новизни і прогресивності підприємницької ідеї, її сильних та слабких сторін;
- визначення витрат, фінансових ресурсів і джерел фінансування;
- обґрунтування і вибір стратегії діяльності фірми, визначення концепції її розвитку в період реалізації підприємницької ідеї;
- оцінка кон'юнктури ринку та рівня конкуренції; визначення ступеня можливого господарського ризику;
- прогнозування (приблизні розрахунки) очікуваних результатів реалізації нової підприємницької ідеї в перші та наступні три-п'ять років.

Практична частина роботи послужила основою для критичного вивчення існуючого положення в бізнес-плануванні на підприємстві, що дозволило визначити склад і порядок розробки бізнес-плану. Представлена в роботі структура бізнес-плану дозволяє створити умови для ув'язки послідовних розділів бізнес-плану і контролю за ходом виконання виробництва і реалізації продукції.

Типова структура бізнес-плану містить наступні розділи:

1. Титульна сторінка - містить інформацію про компанію, суть проекту, інформацію про виконавців проекту та дату його складання.

2. Резюме проекту - представляє собою основні положення, суть і його основні висновки.

3. Галузь, фірма та її продукція. Містить інформацію про компанію, цілі компанії, відомості про керівництво, історію компанії, досягнення, організаційну структуру, основні продукти, і місце компанії на ринку. Включає інформацію про продукт або послугу, його основні характеристики, основних споживачах, споживчі властивості товару, відмінності від існуючих аналогів.

4. Маркетинговий аналіз - містить інформацію про наявні на ринку товари, продукції конкурентів, порівняння характеристик і споживчих якостей товарів конкурентів і пропонованого продукту.

5. Стратегія просування товару - тут основним є визначення ринкової ніші, тобто того, який саме і для яких категорій споживачів призначений товар, кількісний та якісний аналіз споживачів, де вони розташовані, якими саме методами і каналами збуту пропонується реалізовувати товар або послугу.

6. Виробництво - у випадку, якщо це виробниче підприємство, даний розділ включає інформацію про вибрану технологію виробництва, мотивації її вибору, опис основних технологічних процесів підприємства, схему його роботи, розстановку устаткування.

7. План по персоналу - у цьому розділі наводиться інформація про потреби в персоналі, його кількості і кваліфікації, аналіз ринку праці по кожній позиції працівників, наводяться розрахунки витрат на оплату праці персоналу, його соціальне забезпечення, методи стимулювання і навчання.

8. Організаційна структура і управління - містить схему організаційної структури управління підприємством, інформацію про кількісний і якісний склад підрозділів підприємства, вимоги до його кваліфікації, розрахунок витрат на оплату праці, соціальне забезпечення та стимулювання праці персоналу, що управляє.

9. Фінансовий план - найцікавіша частина бізнес-плану з практичної точки зору, він показує які фінансові ресурси будуть потрібні для реалізації інвестиційного проекту і в які періоди часу, а також віддачу від проекту при заданих вихідних даних і вірності висновків маркетингового дослідження.

10. Аналіз ризиків проекту - в цьому розділі дається опис можливих ризиків проекту та їх характеристика, а також наводиться стратегія щодо їх мінімізації.

Проаналізувавши діяльність підприємства ми бачимо, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на даний момент використовує прямі канали збуту, що дає підприємству можливість контролювати свою маркетингову програму та налаштувати тісний зв'язок із споживачем. Виявлено, що перевагами прямого каналу збуту є реалізація продукції великими партіями, що забезпечує стабільне технологічно однорідне завантаження виробничих потужностей, а також техніко-економічні вимоги до продукції є специфічними, оскільки «Молокія» виробляє продукцію коротких термінів зберігання, тому шлях продукції від виробника до споживача повинен бути якомога коротшим.

Важко дійти однозначного висновку щодо виходу українських підприємств на європейський ринок, а можливо лише оцінити потенційні можливості. При виході на зовнішні ринки можна зробити наголос на таких аспектах як: за допомогою цінової конкуренції розширити свої ринки, або за допомогою підвищення якісних показників та безпечності виробництва молочної продукції.

Виробничі потужності у підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» створюють можливість для експорту молочної продукції. Оскільки сировинна база з європейської точки зору цінової політики є досить дешевою, це створює вигідні умови для підприємства, тому що ціни на світовому ринку молочної продукції зростають. Проведений аналіз експорту продукції на Європейські ринки та ринок країн СНД, встановлено що українські молокопереробні підприємства у більшості експортують свою продукцію до таких країн як: Молдова, Грузія, Пакистан, В'єтнам, Азейбрджан.

Під час виходу підприємства на зарубіжні ринки може виникнути ряд проблем пов'язаних з додатковими великими витратами, як на сировинну базу так і виробництво та здійснення експорту, також витрати на посередників, якщо використовувати непрямий експорт. Вплив держави на цінову політику а також податкове навантаження. Імпортні квоти, за допомогою яких встановлюються максимальні обсяги товарів, які можуть бути імпортовані за певний період часу. Система ліцензування, створення завищених стандартів якості і безпеки продукції або заборони в митних процедурах. Економічні фактори ризику спричиняють загрозу для діяльності будь-якого підприємства, тому такий ризик можна регулювати шляхом виходу на зовнішні ринки, збільшення кількості споживачів та підтримка темпів виробництва за рахунок попиту. Ризики, які пов'язані з управлінням ЗЕД, а отже потрібно відповідально віднестись до посередників у цьому виді діяльності а також до партнерів, також на підприємстві потрібно створити спеціальний відділ управління ЗЕД, який буде допомогати якісно виконувати бізнес-плану виходу на зовнішній ринок. Також варто дослідити потенційний ринок збуту для виходу, оскільки погане дослідження може призвести до неправильного вибору ринку для здійснення експорту продукції. Ризики які пов'язані з організацією ЗЕД, можна мінімізувати шляхом дотримання термінів поставок і якісних показників у роботі виконавців, які здійснюють ЗЕД діяльність підприємства. Не менш важливим ризиком є соціальний фактор впливу, тому досліджуючи зарубіжні ринки потрібно враховувати культуру країни, політику країни та національні особливості народу.

Сутність регулювання ризиків зовнішньоекономічної діяльності полягає у захисті підприємства, яке здійснює ЗЕД для того, щоб мінімізувати витрати та збитки які можливі при здійсненні зовнішньоекономічних операцій. Об'єктивність ризику в економічній сфері ґрунтується на тому, що він існує внаслідок об'єктивних, притаманних економіці категорій конфліктності, невизначеності, розпливчастості, відсутності вичерпної інформації на момент оцінювання і прийняття управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г. Підготовка бізнес плану: Практикум / Л.Г. Агафонова, О.В. Рога - К.: «Знання», КОО, 2008. – 158 с.
2. Агафонова Л.Г., Рога О.В. Підготовка бізнес-плану. - К.: Знання, 1999. - 268 с.
3. Балабанов І. Г.« Інноваційний менеджмент », - СПб.: Питер, 2000, стор. 91-93, 98-101.
4. Баліцький, Я. Г. Обґрунтування вибору стратегії ціноутворення на підприємстві : диплом. робота за освіт.-кваліф. рівнем "магістр" : спец. 8.03050701 – Маркетинг / Ярослав Григорович Баліцький ; наук. керівник д. е. н., професор Матвіїв М. Я. — Івано-Франківськ, 2012. — 108 с.
5. Бандурка О. М., Коробов М. Я., Орлов П. І., Петрова К. Я. Фінансова діяльність підприємства: Підручник. – К.: Либідь, 1998.
6. Бауер Р. Управління інвестиційним проектом. Досвід ІВМ. - М.: Инфра-М, 1995. - 432 с.
7. Бизнес-планирование. Підручник для вузів / В.М. Попов, С.І.Ляпунов, С.Ю.Муртузалиева. – М., 2000 – 670 з.
8. Бизнес-планирование: Підручник / Під ред. В.М. Попова, С.І.Ляпунова. – М., 2000. – 672 з.: мул.
9. Бізнес-план інвестиційного проекту: вітчизняний та зарубіжний досвід. Сучасна практика і документація: Навчальний посібник / За ред. В.М. Попова. - М.: Фінанси і статистика, 1997. - 418 с.
10. Бізнес-план Переклад з англ. - М.: Дека, 1997. - 86 с.
11. Бізнес-план. / Под ред. проф. Р.Г. Маниловські. - М.: Фінанси і статистика, 1996. - 346 с.
12. Бізнес-план. Методичні матеріали. /Р.Г.Маниловский,Л.С.Юлкина, Н.А. Колесникова. – М., 2002. – 254 з.

13. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навчальний посібник. – Вид.2-ге, доп./ С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиденко, О.Г. Дерев'яно.- К.: КНЕУ, 2002.- 379с.
14. Бланк І.А. Основи інвестиційного менеджменту. - К .: МП "Итем" ЛТД, 1995. - 470 с.
15. БляхманЛ.С. Економіка фірми: Навчальний посібник. – СПб., 2000
16. Бойчук І. М. Економіка підприємства. Навчальний посібник.- К.: Атака, 2004.
17. Браун Т. Д., Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования. - 5-е изд., 2010.
18. Брінк І.Ю. Бізнес-план підприємства. Теорія і практика. / І.Ю. Брінк, Н.А. Савельєва. – Ростов-на-Дону, 2002. – 378
19. Буров В.П., Морошкин В.А., Новіков О.К. Бізнес план. М .: Фінанси і статистика, 1995. - 308 с.
20. Валдайцев С. В. «Аналіз умов беззбитковості і платоспроможності при освоєнні нового продукту», - СПб .: Міжнародний центр економіки, техніки і технологій, 2000., стор. 43-44.
21. Валдайцев С. В. «Управління інноваційним бізнесом» , - М .: Юніті, 2004, стор. 74-75 З. Ільєнкова С. Д. «Інноваційний менеджмент», - М .:ЮНИТИ, 2000., стор. 61-63, 65.
22. Вичурский Д.І. Підприємництво: розвиток, регулювання, перспективи: Навчальний посібник. – М., 2002. – 331 з.
23. Вівчар О. І. Маркетинг інновацій – найважливіша задача підприємництва / О. І. Вівчар, М. Ф. Зяйлик // Соціально-економічні проблеми і держава. – Вип. 1 (2) – Тернопіль, 2009 – С. 101–107.
24. Вісящев В.А., Поважний С.Т. Бізнес-планування: теорія і практика. - Донецьк: Нордкомпьютер, 1999. - 244 с.
25. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. - “Ризик у менеджменті”, К.97р.
26. Волков І.М., Грачова М.В. Проектний аналіз. - М .: Бек, 1997. - 360 с.

27. Гаврилюк, Світлана. Управління факторами конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Світлана Гаврилюк // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна ідентичність та тенденції глобалізації : зб. тез доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених [м. Тернопіль, 24-25 берез. 2016 р.] / редкол. : Л. П. Амбрик, В. А. Валігура, О. М. Войтенко [та ін.] ; відп. за вип. Т. Я. Маршалок. - Тернопіль : ТНЕУ, 2016. - С. 56-57.
28. Горемыкин В.А. Бізнес-план: Методика розробки. 45 реальних зразків бізнес-планів. /Горемыкин В.А., Богомолов О.Ю. – М., 2002.
29. Горемыкин В.А. Бизнес – план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес- планов. 3-е изд., доп. и перераб. /В.А. Горемыкин, А.Ю. Богомолов. - М.: «Ось - 89», 2002.- 864 с.
30. Грабовська І.В., Капінос Г.І. Планування діяльності підприємства.- Хмельницький: ТУП, 2002.-142с
31. Грибалев Н.П. Бізнес-план. Практичне посібник з складання /Грибалев Н.П., Ігнат'єва І.Г. – СПб., 1994. – 158 з.
32. Грибов В.Д. Основи бізнесу: Навчальний посібник. – М., 2002. – 159 з.
33. Гудушаурі Г. В., Литвак Б. Г. «Управління сучасним підприємством», - М. : Асоціація авторів і видавців «Тандем», Видавництво ЕКМОС, 2002, стор. 76-80, 82, 89-91, 100 102.
34. Гурова, В. О. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи [Текст] / Вікторія Олександрівна Гурова, Аліса Ібрагімівна Садекова // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 1. – С. 75-82. – ISSN 2415-8453.
35. Друкер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ / Петер Друкер. - К.: Україна, 2004.- 241 с.
36. Економіка машинобудівного виробництва: Підручник для машиностр. спец. вузів. / Под ред. І.Е. Берзіна, В.П. Калініна. - М. : Вища школа, 1988. - 304 с.

37. Енциклопедія бізнесу чи, як вести свою справу. / Пер. з англ. Г.Г.Долуда, С.Г.Долуда. – М., 1994. – 286 з.
38. «Євросоюз відмовився від української молочної продукції, яка «напхана» антибіотиками» - 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://glavcom.ua/news/jevrosoyuz-vidmovivsvya-vid-ukrajinskoji-molochnoji-produkciji-yaka-naphana-antibiotikami--366410.html>
39. Зав'ялов П. С. Конкуренентоспроможність і маркетинг. - Російський економічний журнал, 2001 № 12, стор. 112-115, 117-119, 120-122, 124-125 11.
40. Золотогоров В.Г. Інвестиційне проектування. - Мінськ: Екоперспектива, 1998. - 538 с.
41. Игошин І.В. Менеджмент. Підручник для вузів. – М.: Фінанси,ЮНИТИ, 1999, 217 з.
42. Ільїн М. І., Лукманова І. Г., Намчін А. М. «Управління проектами», СПб: 2001, стор. 49-52, 55 5. Мінделі Л. Е. «Інноваційний менеджмент», - М.: Центр досліджень і статистики науки, 2002, стор. 90-92, 117-118, 122.
43. Інвестиційне проектування / Под ред. С.І. Шумилина. - М.: "Фінстатінформ", 1995. - 478 с.
44. Інформаційне забезпечення підготовки бізнес-плану / М.Ю. Куденко, С.М. Осипенко, І.Є. Веремейчик // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. екон. науки. - 2006. - 9, N 1. - С. 68-71. - Бібліогр.: 6 назв. - укр.
45. Інформаційне забезпечення прийняття рішень в управлінні підприємствами в період становлення ринкових відносин: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / П.П. Лисак / Харк. нац. ун-т ім. В.Н.Каразіна.. - Х., 2002. - 19 с. - укр.
46. ІХ Всеукраїнська конференція “Молочний бізнес – 2016” у Києві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vetuniver.lviv.ua/119-fakultety/fem/kafedry-ekonomiky-pidpryemstva-innovatsii/1903-ikh-vseukrainska-konferentsiia-molochnyi-biznes-2016-u-kyievi.html>

47. Касич, А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства [Текст] / Алла Олексіївна Касич, Жанна Валеріївна Харькова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 25. – № 2. – С. 79-85. – ISSN 1993-0259.
48. Ковальов В.В., КовальовВит.В. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. – М., 2002. – 352 з.
49. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 50 концепцій, которые должен знать менеджер -Marketing Insights from A to Z / Пер. Т. Р. Тэор. — СПб.: Нева, 2003. — 224 с.
50. Котлер Ф. Основы маркетингу. Пер. з англ. - М.: Прогрес, 1990. - 736 с.
51. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз та планування. – Дніпропетровськ: Видавництво ДАУБП, 2001. – 224 с.
52. Крилов Е. І., Журавкова І. В. «Аналіз ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства», - М.: Фінанси і статистика, 2001., стор. 102-104, 110-112, 120-121, 125-127.
53. Крупка, Я. Д. Інвестиційний бізнес-план [Текст] / Я. Д. Крупка, Б. М. Литвин. – К.: ІЗМН МОУ, 1997. – 131 с.
54. Куденко М.Ю. Бізнес-план підприємства. Основні принципи підготовки / М.Ю. Куденко, Е.С. Гончаров. – Х.: «Штрих», 2001. - 32с.
55. Липсиц І.В., Косов В.В. Інвестиційний проект. - М.: Бек, 1996. - 328 с.
56. Лисиненко І. Особливості бізнес-планування в фірмах зі складною структурою управління. // Управління ризиком, 1999, №1. - С. 3.
57. Лозовик Д. Б. Національні тенденції розвитку ринку молока і молочних продуктів [Електронний ресурс] / Д. Б. Лозовик // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – 2014. – Режим доступу: // <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3121>

58. Макарюк О.В. Управління вартістю бізнесу в контексті формування його безпеки і розвитку // Актуальні проблеми економіки, 2011 - №3 - С. 131-138.
59. Маркетингові дослідження. Крихавський Є.В., Косар Н.С., Мних О.Б., Сорока О.А.: Навч. посібник - НУ "Львівська політехніка" (Инф.-вид. Центр "Інтелект"⁷ + ГПДО), 2004.- 288 с.
60. Матвійчук М. З. Сутність ціноутворення та його особливості в умовах регульованої ринкової економіки / М. З. Матвійчук // Організаційно-економічні інструменти розвитку інтеграційних процесів в агропромисловому виробництві : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Тернопіль, 18–19 трав. 2006 р.). – Тернопіль : ТДЕУ, 2006. – С. 124–131.
61. Мединський В. Г. «Реінжиніринг інноваційного підприємництва», - М. : ЮНИТИ, 2002, стор. 88-90.
62. Мелкумов Я.С. Економічна оцінка ефективності інвестицій і фінансування інвестиційних проектів. - М. : ІКЦ "ДІС", 1997. - 146 с.
63. Методи оцінки інвестиційних проектів у промисловості: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.02 / Т.В. Божко; Харк. держ. політехн. ун-т. — Х., 2000. - 16 с.
64. Методика разработки бизнес-плана предприятия / Алексейчук Г.П., Чубарук Г.П., Лепе Л.Н., Курач Л.А.; Под общ. ред. Лосева В.П., Полякова В.В. – М.: 1994.
65. Міжнародний маркетинг: Підручник / А. А. Мазаракі та ін.; За ред. А. А. Мазаракі. — К.: Вид-во КДТЕУ, 2000 — 306 о.
66. Мокришев В. Вартість фірми і технологія залучення інвестицій. // Ринок цінних паперів, 1999, №6. - С. 34 - 38.
67. Нагайчук, В. В. Політика формування цілей і завдань фінансової стратегії підприємства // В. В. Нагайчук, О. В. Сусіденко / [Електронний ресурс] Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Випуск № 10. Режим доступу : <http://www.global-national.in.ua>

68. Нэреш К. Малхотра. Маркетинговые исследования с помощью SPSS. Практическое руководство. 4-е издание: Вильяме, 2010.- 1200 с.
69. Обґрунтування функціональності ринку молочної продукції в Україні [Текст] / О. В. Мороз, Н. П. Карачина, Л. М. Несен. Л. С. Філатова // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – № 12/1. – С. 8-13.
70. П'ятак Т.В. Проблеми виходу підприємств молочної галузі на зовнішні ринки [Текст] / Т.В. П'ятак, В.О. Ігумнова // Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2013. – №7. – С. 101-108.
71. Павлюк, Т. Організація та управління експортною діяльністю на машинобудівному підприємстві [Текст] / Т. Павлюк // Українська наука : минуле, сучасне, майбутнє : щорічник : у 2-х ч. / за ред. М. В. Лазаровича ; редкол. : С. В. Адамович, В. Я. Брич, О. Є. Гомотюк [та ін.]. - Тернопіль : ТНЕУ, 2014. - Вип. 19 ; Ч. 2. - С. 155-165.
72. Петряєва, З. Ф. Управління фінансовими ресурсами в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки [Текст] / Зоя Федорівна Петряєва, Ганна Анатоліївна Іващенко, Олексій Олександрович Петряєв // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. – Том 23. – № 2. – С. 131-138. – ISSN 1993-0259.
73. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Людмила Володимирівна Прокопець. - Тернопіль : ТНЕУ, 2015. - 206 с.
74. Пікус Р.В. Управління інвестиційними ризиками // Фінанси України. – 2001. - №11. – С. 105 – 109.
75. Планування на машинобудівному підприємстві: Підручник для машиностр. спец. вузів. / Под ред. Калініна П.М. - М. : Вища школа, 1974. - 278 с.

76. Попов В. М. «Фінансовий бізнес-план», - М .: Фінанси і статистика, 2001., стор. 81-83.
77. Посібник по складанню бізнес-планів. - М .: Ernst & Young, 1995. - 124 с.
78. Потенціал українського молока на світовому ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [№3\(322\) лютий 2016http://www.agro-business.com.ua/ekonomichnyi-gektar/4669-potentsial-ukraiinskogo-moloka-na-svitovomu-rynku.html](http://www.agro-business.com.ua/ekonomichnyi-gektar/4669-potentsial-ukraiinskogo-moloka-na-svitovomu-rynku.html)
79. Потенціал українського молока на світовому ринку. Газета "Агробізнес сьогодні" [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/ostannia-vip-novyna/4669-potentsialukraiinskogo-moloka-na-svitovomu-rynku.html>
80. ПрАТ «Тернопільський молокозавод», Головна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molokija.com/>
81. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.91 р. № 959-ХІІ // Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 29. – С. 377.
82. Проектний аналіз. / Відп. ред. Москвін. - К .: Лібра, 1998. - 432 с.
83. Румянцева Н. А. « управління організацією », - М.: ИНФРА-М, 2003 стор. 53-54, 60.
84. Савич, О. Особливості маркетингової діяльності промислових підприємств в умовах глобалізації [Текст] / Олександр Савич // Журнал європейської економіки. - 2015. - Т. 14, № 1. - С. 51-58.
85. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями. Изд. 3-е, перераб. и доп. Под ред. В.М. Попова. - М.: КноРус, Изд-во ГНОМ и Д, 2002. - 360 с.
86. Сергеев А.А. Экономические основы бизнес-планирования / Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
87. Скворцов М.М. Бізнес-план підприємства. - К .: Вища школа, 1995. - 380 с.

88. Стратегічне планування діяльності підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Ноордін Ашаді Джелла; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2004. — 20 с. — укр.
89. Стратегічне планування. / Под ред. Е.А. Уткіна. - М.: Асоціація авторів і видавців "ТАНДЕМ". Вид-во ЕКМОС, 1998. - 440 с.
90. Тарасенко Т.В. Економічний аналіз. Навчальний посібник. -3-тє видання, перероблене. -Львів: «Новий Світ- 2000», 2004. -344 с.
91. Федик, Г. І. Підвищення конкурентоспроможності товарів на зарубіжних ринках : диплом. робота за освіт.-кваліф. рівнем "магістр" : спец. 8.03050701 – Маркетинг / Галина Іванівна Федик ; наук. керівник ст. викладач Гаргула Д. В. — Івано-Франківськ , 2012. — 117 с.
92. Федоровський В.А. Основи антикризового маркетингу. - Миколаїв: Еоліс, 2000. - 144 с.
93. Филатова Л.С., Марчук А.А. ПРОБЛЕМЫ ВЫХОДА МОЛОЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/4_ukr/8.pdf
94. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под. ред. Е.С. Стояновой: - 3- е изд., пер. и доп. – М.: Изд-во «Перспектива», 1998.
95. Цигилик І.І., Кропельницька С.О., Мозіль О.І., Ткачук І.Г. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. - Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. - 128с.
96. Циферблат Л.Ф. Бизнес-план для инвестора. Реальный опыт/ Л.Ф. Циферблат. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 208 с.
97. Ціхановська, Олена Михайлівна. Формування соціально-економічних передумов розвитку сільських територій [Текст] : дис... канд. екон. наук: 08.07.02 / Ціхановська Олена Михайлівна ; Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки" УААН. - К., 2006. - 197 с.
98. Черваньов Д.М., Нейкова Л.І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. - К.: Т-во «Знання» КОО, 2006. - 514 с.

99. Черевко Д. Підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств на основі сегментації ринку молока та молокопродукції / Д. Черевко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Visnyk-Lvivskogo-Nats-agraruniver/APK/2010_2/files/10chdmms.pdf
100. Четиркін Є.М. Фінансовий аналіз виробничих інвестицій. - М .: Справа, 1998. - 214 с.
101. Чухрай Н. І. Проблеми виходу українських підприємств на європейський ринок [Текст] / Н. І. Чухрай, Л. Є. Сухомлин // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 684. – С. 90–94.
102. Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: Монографія. - К.: КНЕУ, 2002. - 192 с.
103. Шевчук В.Я., Рогожин П.С. Основи інвестиційної діяльності. - К.: Генеза, 2002. - 384 с.
104. Шевчук, О. А. Удосконалення обліку фінансової діяльності на основі міжнародного досвіду [Текст] / Олег Антонович Шевчук // Наука молода. - 2014. - № 21. - С. 306-311.
105. Шудра В.Ф., Белічка А.Н. Як підготувати успішний бізнес-план. - К .: Капрал, 1997. - 100 с.