

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНА СТРАТЕГІЯ СУБ'ЄКТА
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

(на матеріалах Асоціації «Український національний комітет
Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ)

Студента 4 курсу, 12 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

Тенети Ярослава
Костянтиновича

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент

Ладиченко Катерина
Іллівна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук, доцент

Лежепькова Вікторія
Геннадіївна

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини», спеціалізація «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«__» _____ 2022р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу (проект) студентів

Тенеті Ярославу Костянтиновичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Зовнішньоторговельна стратегія суб'єкта міжнародного бізнесу (на матеріалах Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати (ICC Ukraine)», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту)

23.05.2022р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту)

Визначення теоретико – методичних засад та практичних аспектів розвитку зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу та напрямів його підтримки асоціацією ICC Ukraine.

Об'єкт дослідження - Процес розробки ефективної зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу та напрями його підтримки асоціацією ICC Ukraine.

Предмет дослідження - Сукупність теоретичних і методичних аспектів та практичних рекомендацій щодо розроблення та розвитку зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу - члена асоціації ICC Ukraine.

4. Перелік графічного матеріалу: 16 таблиць.

5. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження зовнішньоторговельної стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу

1.1. Сутність, види та ключові аспекти розробки зовнішньоторговельної стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу

1.2. Характеристика діяльності асоціації ICC Ukraine щодо сприяння суб'єктам міжнародного бізнесу у формуванні зовнішньоторговельної стратегії

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Рекомендації щодо розвитку зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу

2.1. Оцінка сприятливості умов реалізації зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу на прикладі підприємства-члена асоціації ICC Ukraine

2.2. Пріоритети розвитку зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу та напрями його підтримки асоціацією ICC Ukraine

Висновки до розділу 2

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2021	16.12.2021
2.	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 31.01.2022	17.03.2022
3.	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 30.04.2022	28.03.2022
4.	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 10.05.2022	21.04.2022
5.	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 20.05.2022	11.05.2022
6.	Подача готової ВКР на кафедру	до 30.05.2022	30.05.2022
7.	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.– 17.06.2022)	за графіком
8.	Захист ВКР	за графіком (20.06.– 30.06.2022)	за графіком

8. Дата видачі завдання «___» _____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Ладиченко К.І. _____

10. Керівник освітньої програми

Лежетько В.Г. _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Тенета Я.К. _____

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Тенети Я.К. на тему «Зовнішньоторговельна стратегія суб'єкта міжнародного бізнесу», була написана на матеріалах Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ у відповідності до затвердженого плану. У роботі на основі використання рейтингового, індексного та інших загальноекономічних методів проведено аналіз світового ринку сухого молока та розроблено рекомендації щодо вибору зовнішнього ринку збуту вітчизняної продукції одного з сільськогосподарських підприємств України. У 1 розділі досліджено та систематизовано теоретичні засади розробки зовнішньоекономічної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу. Встановлено етапи розробки стратегії, розкрито особливості різних видів зовнішньоторговельних стратегій. Також розкрито роль УКП МТП у підтримці вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках. На жаль не розкрито ініціативи МТП щодо підтримки українських підприємств в умовах війни. У 2 розділ проведено оцінку сприятливості умов міжнародної економічної діяльності для українського підприємства ГП «Білоцерківська агропромислова група» на основі сучасних даних міжнародних рейтингів та визначено найбільш перспективний ринок. В цілому робота відповідає вимогам, виконана відповідно до затвердженого графіку, містить всі необхідні елементи та рекомендована до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Ладиченко К.І. 28.05.2022

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Тенети Я.К. може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми В.Г. Лежєрьова

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Г.В. Дугінець

(підпис, прізвище, ініціали)

« » 20 р.

АНОТАЦІЯ

Тенета Ярослав Костянтинович. Зовнішньоторговельна стратегія суб'єкта міжнародного бізнесу (на матеріалах Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати (ICC Ukraine)», м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» спеціалізації «Міжнародний бізнес», Державний торговельно-економічний університет, 2022.

Випускна кваліфікаційна робота складається з теоретико-методичного і практичного аналізу напрямів розробки зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу та напрямів його підтримки асоціацією ICC Ukraine в умовах воєнного стану.

Під час дослідження проведено аналіз сприятливості умов реалізації та розробки зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу в нових умовах, спричинених війною між Україною та Росією.

В результаті проведених досліджень були зроблені висновки та надані рекомендації з приводу розробки та розвитку зовнішньоторговельної стратегії підприємства з урахуванням змінених війною умов, факторів і перспектив та підтримки його асоціацією ICC Ukraine.

Ключові слова: в умовах воєнного стану, зовнішньоторговельна стратегія, суб'єкт міжнародного бізнесу, асоціація ICC Ukraine.

ANNOTATION

Teneta Yaroslav Konstantinovich. Foreign trade strategy of an international business entity (based on the materials of the Association "Ukrainian National Committee of the International Chamber of Commerce (ICC Ukraine)", Kyiv).

Final qualifying paper of the bachelor's degree in specialty 292 "International Economic Relations" specialization "International Business", State University of Trade and Economics, 2022.

The final qualifying paper consists of theoretical, methodological and practical analysis of the ways of development of foreign trade strategy for the subject of international business and ways of its support by the association ICC Ukraine in martial law.

During the study, an analysis of the favorable conditions is conducted for the implementation and development of foreign trade strategy of international business in the new conditions caused by the war between Ukraine and Russia.

As a result of the research, conclusions and recommendations were made about the design and development of the company's foreign trade strategy, taking into account the changed conditions, factors and prospects of the war and the support by the ICC Ukraine.

Key words: in martial law, foreign trade strategy, foreign trade strategy, ICC Ukraine Association.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	5
1.1. Сутність, види та ключові аспекти розробки зовнішньоторговельної стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу.....	5
1.2. Характеристика діяльності асоціації ICC Ukraine щодо сприяння суб'єктам міжнародного бізнесу у формуванні зовнішньоторговельної стратегії	13
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	19
2.1. Оцінка сприятливості умов реалізації зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу на прикладі підприємства-члена асоціації ICC Ukraine.....	19
2.2. Пріоритети розвитку зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу та напрями його підтримки асоціацією ICC Ukraine.....	25
Висновки до розділу 2.....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	35
ДОДАТКИ	39

ВСТУП

Актуальність теми. Після початку війни в Україні відбулися кардинальні зміни в суспільстві та в економіці нашої країни. Підприємства повинні працювати у нових змінених умовах, пристосовуватися до роботи під час воєнного стану. А так як Україна є досить великим експортером продовольства в світі, то відсутність сільськогосподарського виробництва та неможливість експорту призведуть до продовольчої кризи у де-яких країнах світу. Так наша країна займає 8 місце за обсягами експорту сухого знежиреного молока у світі. Отже відсутність поставок з України цього продукту створить його дефіцит. Тому розробка зовнішньоторговельної стратегії в нових умовах є важливою і актуальною проблемою для підприємств галузі сьогодні. Для досягнення успіху у міжнародній діяльності вітчизняним підприємствам потрібна підтримка і допомога експертів та досвідчених спеціалістів у сфері міжнародного бізнесу і торгівлі. Саме таким провідним консультантом став Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine), який уповноважений Світовою організацією бізнесу представляти на території України сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу і сприяти розширенню міжнародного співробітництва.

Мета дослідження полягає у визначенні теоретико – методичних засад та практичних аспектів розвитку зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу та напрямів його підтримки асоціацією ICC Ukraine. Поставлена мета потребує вирішення таких логічно пов'язаних теоретичних, методологічних та практичних завдань:

- визначення сутності, видів та ключових аспектів розробки зовнішньоторговельної стратегії суб'єктів міжнародного;
- дослідження діяльності асоціації ICC Ukraine щодо сприяння суб'єктам міжнародного бізнесу у формуванні зовнішньоторговельної стратегії;

- здійснення оцінки сприятливості умов реалізації зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу на прикладі підприємства-члена асоціації ICC Ukraine;
- визначення пріоритетів розвитку зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу та напрями його підтримки асоціацією ICC Ukraine.

Об'єктом дослідження є процес розробки ефективної зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу та напрями його підтримки асоціацією ICC Ukraine.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і методичних аспектів та практичних рекомендацій щодо розроблення та розвитку зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу - члена асоціації ICC Ukraine.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є сучасні праці вітчизняних та зарубіжних вчених з головних аспектів та проблем розробки зовнішньоторговельної стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу.

Дослідження ґрунтується на індексному методі, який є ефективним інструментом оцінювання стану бізнес-середовища країн. Індексний метод базується на узагальненні результатів експертно-аналітичних досліджень міжнародних економічних процесів та є підставою для формування рейтингів країн за відповідними критеріями порівняння. Також дослідження ґрунтуються на системному методі пізнання процесів і явищ та методі порівняння.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність, види та ключові аспекти розробки зовнішньоторговельної стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу

У теперішній час інтеграція до міжнародного бізнесу стала головною задачею для українських підприємств та економіки в цілому. А після того як в Україні почалася війна це набуло ще більшого значення. Прагнення України приєднатися до Євросоюзу обумовлює бажання стати і повноправним партнером у міжнародному бізнесі. За підтримки світової спільноти у нашої країни з'явилися нові перспективи розвитку зовнішньоекономічних зв'язків.

На закордонних ринках реалізується більша частина продукції основних галузей вітчизняної промисловості. Головним аспектом розвитку українських підприємств став експорт товарів та послуг у видобувних і обробних галузях промисловості, а також в агропромисловому та енергетичному комплексах країни. Таким чином, надзвичайно важливим стає питання про вибір компаніями ефективної стратегії економічного розвитку в довгостроковій перспективі, а також її важливої частини - зовнішньоторгівельної стратегії. Стратегія міжнародної економічної діяльності передбачає обґрунтування довгострокових цілей підприємства для реалізації зовнішньоекономічних задач. Як наголошує Богацька Н.М. план розвитку зовнішньоекономічної діяльності повинен бути взаємозв'язаний із загальноекономічною стратегією розвитку підприємства у цілому. Стратегічне планування, як правило, розраховане на довгий період, хоч на багатьох підприємствах стратегія базується на середньотривалому плануванні [27].

Зовнішньоторговельна стратегія є важливою і значущою сферою діяльності підприємства, яка націлена на утримання і зміцнення вже освоєних

позицій на закордонних ринках та виявляє нові можливості пов'язані з розширенням ринку збуту продукції. Це складний план розвідку компанії на міжнародному ринку, який необхідно виконати, щоб досягти поставлених цілей у встановлений термін.

Щоб досягти успіху на сучасному світовому ринку, компанії повинні вміти швидко використовувати будь-які сприятливі можливості для ведення міжнародного бізнесу, а також швидко реагувати на зміни, що відбуваються як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Для цього потрібно добре розуміти свої економічні цілі та знати основні методи конкурентної боротьби. Конкурентна боротьба має велике значення, тому потрібно чітко розуміти свої прагнення, цілі, способи їх досягнення та обрати методи конкурентної боротьби, які будуть використовуватися компанією. Потрібно уважно оцінити сильні і слабкі сторони компанії, а також обов'язково порівняти їх з конкурентами, щоб перевершити їх. Важливе значення має прогнозування ймовірних політичних, економічних і соціальних змін у суспільстві своєї та приймаючої країн, а також серед вже існуючих і можливих споживачів товарів. Необхідно провести аналіз впливу нових технологій на методи ведення міжнародного бізнесу, щоб не відставати від конкурентів.

Для вирішення усіх цих важливих питань компанія і розробляє зовнішньоторговельну стратегію, використовуючи прийоми та методи стратегічного планування. Стратегічним плануванням, як правило, займаються топ-менеджери головного офісу компаній та керівники регіональних підрозділів та закордонних дочірніх компаній. Стратегічне планування надзвичайно важливе для успішного функціонування підприємства, тому йому приділяється багато уваги, часу та зусиль усіх причетних до цього процесу співробітників [2].

В залежності від структури і сфери діяльності компанії визначають три основні види управління процесом плануванням міжнародної діяльності (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація видів управління процесом плануванням

Види управління процесом планування	Сутність
Стратегічне планування	Стратегії розвитку кожного підрозділу корпорації визначає головний офіс
Фінансовий контроль	Керівники підрозділів самі розробляють стратегію розвитку підрозділу в рамках визначеного бюджету
Стратегічний контроль	планування відбувається на рівні підрозділів, але вже розроблені стратегії розглядаються і затверджуються головним офісом

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Розглянемо мотиви, які можуть спонукати компанії зайнятися розробкою нової зовнішньоторговельної стратегії. Серед різних варіантів думок інших науковців, які наводить Т. С. Пічугіна, виділяється варіант Ф. Котлера. Який визначає основними мотивами, які змушують підприємства освоювати нові закордонні ринки, по-перше можливість закордонного ринку надати більше доходу компанії-експортеру ніж вона отримує на внутрішньому ринку; по-друге як спосіб економії витрат через збільшення обсягів реалізації; по-третє знизити залежність від внутрішнього ринку [29, с.21].

Розробка зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу – комплексний і складний процес, який передбачає вирішення багатьох питань зазначає Пухальська Я.П.:

- які товари та/або послуги компанія має намір продавати?
- де і як буде здійснюватися виробництво?
- де і як будуть реалізовуватися товари компанії на яких ринках?
- де і як компанія буде купувати необхідні ресурси?
- яким чином компанія розраховує перевершити своїх конкурентів?

Процес стратегічного планування називається П.Лоранжем як «такий, що забезпечує нововведення та зміни в організації в достатній мірі». Він визначив чотири основні види діяльності управління компанії при стратегічному плануванні: розподіл ресурсів, пристосування до зовнішнього

середовища, внутрішнє управління та організаційно-стратегічне прогнозування [2].

Оскільки зовнішньоторговельні стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу (СМБ) мають різні види і ознаки, то для наглядності було побудовано табл.1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація видів зовнішньоекономічної стратегії СМБ

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
За рівнем управління	Корпоративна, конкурентна, функціональна, операційна
За характером поведінки на ринку	Активна, пасивна, активно-пасивна
За періодом реалізації	Довгострокова, середньострокова, короткострокова
За ступенем глобалізації	Стратегія інтернаціоналізації, диверсифікації і сегментації
За функціональною ознакою	Маркетингова, ресурсна, досліджень і розробок, фінансова та інвестиційна

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Фахівцям, в обов'язки яких входить розробка стратегії для міжнародної компанії, доводиться мати справу з багатьма урядами, валютами, системами бухгалтерського обліку, політичними системами, правовими системами, а також з широким розмаїттям мов і культур. Крім усього іншого в обов'язки управлінського персоналу входить координація впровадження стратегії в підрозділах, розташованих у багатьох країнах світу, а також моніторинг і управління діяльністю цих підприємств. Цей процес ускладнюється тим, що для кожної країни характерний свій часовий пояс, культурний контекст і економічні умови ведення бізнесу. Усі ці аспекти потрібно обов'язково враховувати при розробці зовнішньоторговельної стратегії.

Основними завданнями зовнішньоторговельної стратегії СМБ є:

- створення потужного експортного сектору;
- залучення іноземних інвестицій та створення спільного підприємництва з іноземним капіталом;

- здійснення закордонної підприємницької діяльності;
- формування розгалуженої системи зовнішньоекономічного менеджменту;
- кадрове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

І тільки успішне виконання усіх цих завдань призведе до бажаних результатів – отримання максимального доходу від реалізації найбільшого об'єму продукції [28].

Наступним важливим аспектом є поведінка компанії на світовому ринку. У міжнародному бізнесі виокремлюють чотири основних стратегічних профілі міжнародних компаній такі як: етноцентризм, поліцентризм, регіоноцентризм і геоцентризм.

Етноцентризм. Підприємство визначає діяльність на міжнародному ринку як наступну після внутрішнього, може використовувати одну і ту ж стратегію на обох ринках, спочатку на внутрішньому, а потім ту ж саму і на зовнішньому.

Поліцентризм. Підприємство враховує важливість особливостей бізнес-середовища кожної приймаючої країни їх вплив на його міжнародну діяльність, а також вплив цієї діяльності на оборот капіталу і рентабельність.

Регіоноцентризм і геоцентризм. Ці два поняття означають більш високу оцінку компанією своєї діяльності на міжнародному ринку. *Регіоноцентризм* розглядає світ як однорідний ринок, що має деякі загальні характеристики. Компанія поєднує власні інтереси з інтересами своїх регіональних відділень.

Геоцентризм. Компанія об'єднує свої рішення в єдину глобальну систему і сприймає світ, як єдиний ринок. Наприклад, стратегія етноцентризму в Україні представлена такими фірмами, як "Кока-Кола", "Пепсі-Кола", "Мак-Дональдс" та інші [16].

Одним з ключових аспектів розробки зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу є вибір шляху виходу підприємства на міжнародний ринок. Виділяють такі стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок: експорт, спільна підприємницька діяльність, пряме інвестування.

Існують два види експорту: прямий і непрямий.

При прямому експорті підприємство продає свій товар на зовнішній ринок шляхом укладення прямих контрактів з дилерами і торговими посередниками. У цьому випадку всю операційну діяльність (пошук посередників, документацію і сертифікацію продуктів) компанія бере на себе.

Застосовуючи як стратегію непрямого експорту підприємство знаходить на внутрішньому ринку торгового посередника, який здійснює продаж товарів на зовнішні ринки. Такий посередник часто знає всі тонкощі роботи на цільовому зовнішньому ринку і має усталену мережу дилерів задля продажу товарів. Здійснення непрямого експорту не потребує значних засобів, відсутня необхідність створення експортного відділу, який буде займатися продажами за кордоном чи встановлювати контакти з іноземними партнерами. Також, такий експорт менш ризикований, тому що посередники діють за своєю ініціативою, спираючись на знання кон'юнктури закордонних ринків, та пропонують виробнику додаткові послуги. Концепція маркетингу повинна враховувати можливість здійснення в активній та пасивній формах. При прямій формі ініціатива стосовно закордонних поставок виходить від вітчизняних інститутів - виробника або експортера. Непрямий експорт має протилежне джерело: імпортер або якийсь іноземний інститут (нерідко державні організації іноземної держави) веде пошук необхідної для них продукції.

Переваги вибору експортної діяльності полягає в мінімальних ризиках і витратах, які компанія несе при реалізації такого методу виходу на зовнішній ринок. Основний недолік експортної діяльності - низький рівень контролю обраних торгових посередників в цільовій країні. Компанія, що має агресивну стратегію захоплення нового ринку, повинна продумати додаткові важелі впливу на своїх торгових посередників, щоб вони дотримувалися правил роботи з товаром, виконували план продажів і сприяли просуванню продукту компанії на ринок. Експортна діяльність допомагає компанії оцінити реальний попит на її товар, зрозуміти недоліки продукту з урахуванням місцевої

специфіки споживання. Якщо продукт починає користуватися попитом, компанія може перейти до більш контрольованої діяльності на зовнішніх ринках.

Спільна підприємницька діяльність ґрунтується на поєднанні зусиль підприємства із ресурсами комерційних підприємств країни-партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей. На відміну від експорту при спільній підприємницькій діяльності (СПД) формується партнерство, у результаті якого закордоном створюються певні потужності. Законодавство ряду країн передбачає, що присутність на їхньому ринку іноземної компанії можлива лише при укладанні контракту з місцевими підприємствами про виробництво товарів у цих країнах. Навіть промислово розвинені країни іноді чинять тиск на експортерів, щоб вони створювали спільні виробництва закордоном. Виділяють чотири види СПД: ліцензування; виробництво за контрактом; управління за контрактом; підприємства спільного володіння.

Стратегія прямого інвестування - це стратегія виходу на зовнішній ринок, що забезпечує найбільш повне використання фірми в зовнішньоекономічну діяльність. Використовуючи таку стратегію, компанія налагоджує глибші відносини з державними органами, а також клієнтами, постачальниками і дистриб'юторами тієї країни, на ринок якої вона виходить. Це дає можливість більш ефективно впроваджувати свої товари в місцеві маркетингові умови. Але найважливіше властивість прямого інвестування полягає в тому, що компанія зберігає повний контроль над своїми капіталовкладеннями [20].

В залежності від структури і сфери діяльності, специфіки товарів або послуг, особливостей виробництва компанія оберає свій шлях виходу на закордонний ринок.

Сьогодні важливим аспектом міжнародної діяльності для вітчизняних підприємств стало впровадження воєного стану в країні, часткова окупація територій, що призвело до форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили). Торгова-промислова палата України, враховуючи надзвичайно складну

ситуацію, ухвалила рішення спростити процедуру засвідчення форс-мажорних обставин. Хоча отримання сертифіката не є обов'язковим, сторони, які підписали договір, можуть домовитися на основі пункту про форс-мажор у договорі про відстрочення виконання своїх обов'язків та не платити штрафи поки буде знайдено новий шлях реалізації договірних обов'язків або закінчиться війна. Для тих компаній, які розробляють нові стратегії, потрібно обов'язково приділити більше уваги цьому питанню. І хоч пункт про форс-мажорні обставини, завжди був обов'язковим в усіх міжнародних договорах, у реаліях сьогодення потрібно більш детально опрацювати це питання ще на стадії розробки стратегії: стосовно логістики розробити запасні маршрути реалізації товарів, стосовно енергоносіїв – можливі альтернативні джерела.

Отже за результатами досліджень методико-теоретичних праць вітчизняних та зарубіжних вчених було сформовано п'ять основних етапів розробки зовнішньоекономічної стратегії для підприємств-експортерів:

1. Проведення всебічного аналізу внутрішнього середовища: аналіз виробничих потужностей, потреби в ресурсах, внутрішньої бюджетно-податкової політики, реальності планів, ризику і, наголовніше, прибутковості; а потім і зовнішнього середовища: аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стан і тенденції розвитку світового ринку, детальне дослідження ринку обраної країни.
2. Визначення і вибір варіантів розвитку підприємства на основі попереднього аналізу. Прогнозування, визначення основних характеристик майбутнього на основі систематичного аналізу важливих факторів з метою передбачення можливостей, шансів і загроз.
3. Формування місій і цілей компанії та визначення строків їх досягнення.
4. Розробка зовнішньоторговельної стратегії як складного плану з максимальною деталізацією усіх пунктів. Обов'язковим є складання графіка поетапної її реалізації.

5. Реалізація розробленої стратегії з дотриманням затверженого часу [20 с.389].

Після вибору стратегії підприємством, її реалізації або внаслідок прийнятого рішення зміни стратегічних напрямків необхідно провести її оцінку. Вона здійснюється у вигляді аналізу того, як враховані фактори при її формуванні. Результати оцінки дозволяють визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення компанією своїх цілей чи ні. Отже, завдання підприємства обрати оптимальну стратегію проникнення на зовнішній ринок, обравши той тип стратегії, який найбільш ефективно дозволить реалізувати поставлені завдання.

1.2. Характеристика діяльності асоціації ICC Ukraine щодо сприяння суб'єктам міжнародного бізнесу у формуванні зовнішньоторговельної стратегії.

Формування зовнішньоторговельної стратегії є дуже важливим і відповідальним процесом для успішної міжнародної діяльності підприємства. Але не всі вітчизняні підприємства мають кваліфікованих фахівців та необхідний досвід у цій сфері, тому для багатьох з них є важливою і необхідною підтримка і допомога експертів та досвідчених спеціалістів, саме таким помічником став Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine).

Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine) направлений Світовою організацією бізнесу представляти на території України сучасні тенденції розвитку бізнесу і сприяти розвитку міжнародного співробітництва. Міжнародна Торгова Палата, ICC (зі штаб - квартирою у Парижі) – це досить впливова світова організація, яка користується беззаперечним авторитетом, по всьому світу, у розробці сучасних стандартів і правил, за якими відбувається ведення транснаціонального бізнесу [19].

До структури ІСС входять: міжнародний арбітражний суд, комісії і робочі групи, які працюють над створенням глобальної торгової системи. Палата співпрацює з найвпливовішими міжнародними організаціями, такими як: ООН, СОТ, МВФ, ОЕСР, Світовий банк.

Міжнародна Торгова Палата має представництва у 127 країнах світу і 93 Національні Комітети. Ця світова організація була заснована у 1919 році невеликою групою підприємців, які мали на меті розширити міжнародну торгівлю і представлення бізнесу у всьому світі.

Основними напрямками діяльності ІСС Ukraine є партнерські взаємини із Національними комітетами Світової організації бізнесу (The World Business Organization) у 93 країнах світу для сприяння міжнародній торгівлі, пошуку нових партнерів і залучення інвестицій.

Головний напрямок діяльності ІСС Ukraine - це міжнародна співпраця, створення умов для інтеграції українського бізнесу до міжнародної бізнес-спільноти, розроблення правил, міжнародний арбітраж і вираження позицій бізнесу, сприяння розвитку міжнародної торгівлі та інвестицій із застосуванням кращих світових практик.

ІСС Ukraine надає свою фахову допомогу українським підприємствам через: експертні консультації; участь у комісіях і робочих групах ІСС; діяльність комісій з основних напрямків розвитку підприємництва; представництво у Громадських Радах при провідних міністерствах і відомствах України та сприяння створенню умов ведення бізнесу через діалог між представниками ділових кіл та влади. Діяльність Палати спрямована на вирішення найбільш актуальних питань, зокрема, щодо розробки уніфікованих правил і стандартів ведення бізнесу і вирішення завдань, пов'язаних з лібералізацією міжнародної торгівлі [25].

ІСС Ukraine має наступні програми для сприяння розвитку національного підприємництва (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Перелік програм для сприяння розвитку підприємств ICC Ukraine

Назва програми	Функції програми
«Партнерство країн»	сприяння у розвитку зовнішньоекономічної діяльності через мережу партнерів у 93 країнах світу, проведення бізнес-форумів; інформаційно-аналітична підтримка
«Інвестиції в Людей»	впровадження світових практик організаційного розвитку і управління з метою підвищення конкурентоспроможності національних підприємств
«GREENENERGY Initiative»	формування політики і реалізація проектів розвитку «зеленої економіки» в Україні
«Єдине вікно-локальне рішення»	спрощення процедур міжнародної торгівлі
«Global Net Invest»	комплексна система залучення інвестицій в Україну

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Але у такій складній сфері як зовнішньоекономічна діяльність дуже важливим є супровід бізнесу за кордоном. Торгівельна Палата надає українським підприємствам консультативну допомогу (підбір експертів) в питаннях: реєстрації компаній; юридичного та бухгалтерського супроводу; отримання дозволів, сертифікатів та ліцензій, необхідних в діяльності компаній. Також корисним є супровід контрактів логістики, експедиторські послуги, забезпечення та наповнення товаропотоків між країнами, допомога та консультування в створенні представників бізнесу за кордоном, відкриття Міжнародних центрів ділового співробітництва та координація їх діяльності.

Важливими є послуги з експертного (оціночного) вивчення ділових партнерів і конкурентів в Україні та за кордоном, а саме діяльність компаній на ринку, аналіз платоспроможності та надійності компаній, вивчення історії розвитку та ділової репутації компаній. Також Торгова Палата допомагає проводити маркетингові дослідження такі як розробка стратегії роботи на ринку, пошук і аналіз контрагентів; аналіз ситуації на різних ринках, об'єму ринку; оцінка каналів продажу та аналіз конкурентоспроможності компаній, які планують вихід на нові ринки (регіони, сфери бізнесу); аналіз і оцінка ринкових ризиків для нових учасників, а також SWOT-аналіз конкурентів. Не

менш корисними для українських компаній є послуги з аналітичних досліджень без яких не можливо вести успішно міжнародну діяльність: вивчення та аналіз тенденцій економічної ситуації на окремих ринках, вивчення та характеристика окремих регіонів як потенційно спрямованих для інвестування; здійснення комплексної інформаційно-аналітичного супроводу бізнес-проектів.

ICC Ukraine пропонує українським компаніям наступні сервіси та проекти, які допомагають їм досягти успіхів у міжнародній діяльності (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація сервісів і проектів ICC Ukraine

Назва сервісів і проектів	Коментарі
Верифікація документів при здійсненні експортно-імпорتنих операцій	підтвердження документів на автентичність відповідно до двосторонніх угод
BASCAP (Бізнес проти контрафакції та піратства) – це транскордонна ініціатива, яка об'єднує всі сектори бізнесу у всьому світі у боротьбі з піратством	BASCAP спрямований на підтримку окремих зусиль компаній та організацій та розширення ділових повідомлень з національними урядами та міждержавними організаціями щодо боротьби зі злочинністю
Бюро протидії комерційним злочинам та корупції	перевірка та підтвердження надійності бізнес-партнерів
Публікації ICC	професійні видання для банкірів, експортерів та фахівців зовнішньоекономічної діяльності
ІнвестГромада	співпраця з ОТГ у контексті проекту «ІНВЕСТГРОМАДА», пошук об'єктів/проектів та залучення міжнародних інвесторів

Джерело: побудовано автором на основі [25]

Компанії, що входять до складу ICC є безпосередніми учасниками міжнародного бізнесу. Міжнародна Торгова Палата розробляє правила, що регулюють світову торгівлю. Хоча ці правила є добровільними, бізнесмени щодня дотримуються їх у численних ділових операціях, і ці правила становлять основу міжнародної торгівлі.

Та одним із найважливіших напрямків діяльності ICC Ukraine є підбір експертів, надання консультативної допомоги та послуг з аналізу ефективності роботи бізнесу та у формуванні зовнішньоторгівельної стратегії українським компаніям-суб'єктам міжнародного бізнесу. Торгівельна палата допомагає українським підприємствам в проведенні порівняльного, конкурентного аналізу компанії на ринку, в загальному оцінюванні ефективності роботи бізнесу, в розробці зовнішньоторгівельної стратегії та корпоративного стандарту компанії для збереження конкурентних позицій на ринку і найбільш ефективного розвитку бізнесу, в формуванні комплексу заходів для виходу на новий ринок або в новий регіон. Багато вітчизняних компаній вже оцінили переваги співпраці з ICC Ukraine для розробки своєї зовнішньоторгівельної стратегії, адже цьому сприяє організація і проведення різноманітних заходів: міжнародних форумів, B2B та B2G переговорів, круглих столів, конференцій, консультацій, зустрічей та онлайн виставок. Торгівельна Палата сприяє компаніям в особистих зустрічах з послами, торговельними радниками та представниками іноземних бізнес-асоціацій в Україні, організовує бізнес-заходи з їхньою участю та підтримкою. Важливим аспектом для українських компаній є діяльність та підтримка з боку регіональних представництв ICC Ukraine в усіх областях України, це надає можливість залучитися до співпраці як найбільшій кількості підприємств. Основним завданням регіональних представництв є розширення сфери впливу ICC Ukraine, конструктивне співробітництво у сегменті сприяння розвитку міжнародної торгівлі та інвестицій із впровадженням кращих світових практик на рівні області, району та міст обласного значення та надання допомоги регіональному бізнесу у виході на міжнародні ринки.

Висновки до розділу 1

Теперішній час характеризується швидкою зміною умов і обставин, в яких ми живемо і працюємо. Безумовно, це стосується і міжнародної діяльності вітчизняних підприємств. У стані воєнного часу компаніям

потрібно швидко реагувати на усі зміни, що відбуваються в країні і у світі, своєчасно змінювати свою загальну стратегію і зовнішньоекономічну також.

Важливим аспектом для розробки нової зовнішньоторгівельної стратегії є вивчення наукових методів та підходів сучасних наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Існує багато видів стратегічних планів, підходів до їх розробки та факторів, що на них впливають. Щоб зорієнтуватися у цьому великому потоці інформації, треба ретельно дослідити усі аспекти стратегічного планування.

Саме правильно обрана зовнішньоторгівельна стратегія компанії дозволить їй ефективно функціонувати на міжнародному ринку. Стратегія – це певний специфічний управлінський план дій для підприємства, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як компанія функціонуватиме та розвиватиметься на світовому ринку, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів буде вжито для того, щоб підприємство досягло успіху.

Але для успішного формування зовнішньоторгівельної стратегії підприємству - суб'єкту міжнародного бізнесу потрібна кваліфікована підтримка і допомога фахівців з ведення міжнародного бізнесу. Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine) має саме такі функції – сприяння виходу українських компаній на міжнародні ринки, підбір експертів, надання консультативної професійної допомоги та послуг з аналізу ефективності роботи міжнародного бізнесу.

РОЗДІЛ 2

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Оцінка сприятливості умов реалізації зовнішньоторговельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу на прикладі підприємства – члена асоціації ICC Ukraine

Як було зазначено у попередньому розділі у сучасних умовах воєного стану в Україні основним завданням в короткостроковій перспективі є вирішення логістичних проблем для функціонування вже налагоджених каналів збуту, а в довгостроковій перспективі потрібно працювати над освоєнням нових ринків збуту. Важливим аспектом у розробі зовнішньоторгівельної стратегії для компанії є оцінка сприятливості умов реалізації цієї стратегії. Завдяки використанню індексного методу маємо можливість визначити найкращу з точки зору умов ведення міжнародного бізнесу приймаючу країну з декількох обраних для дослідження.

Оцінку сприятливості умов міжнародної економічної діяльності було здійснено для українського підприємства ПП «Білоцерківська агропромислова група» (скорочено ПП «БІАГР») - члена асоціації ICC Ukraine. ПП «БІАГР» – це один із лідерів України із переробки молока та виробництва традиційної молочної продукції, агропромисловий комплекс замкнутого циклу. Підприємство не було окуповано під час війни і не зазнало руйнувань.

ПП «Білоцерківська агропромислова група» було створено у результаті реорганізації ПАТ «Білоцерківський молочний завод» у 2008 році. Замкнутий цикл виробництва починається від посіву необхідних агрокультур. Угіддя (12000 га) знаходяться в Полтавській області, екологічно чистому регіоні України. Саме завдяки цьому у продукції високий показник білка, що є перевагою продукції на українському та закордонних ринках. Досягненням підприємства є також наявність досконалої системи управління якістю та безпечністю харчових

продуктів, яка відповідає вимогам FSSC 22000 (Food Safety System Certification) – міжнародної схеми сертифікації систем менеджменту безпеки харчових продуктів, спрямованої на організацію роботи виробників продуктів харчування. Основні характеристики підприємства наведені у табл.А.1 дод А.

Підприємство є суб'єктом міжнародного бізнесу, географія експорту диверсифікована. Однак, експортні потоки не є стабільними та відрізняються із року в рік, що пояснюється складною кон'юнктурою ринку молока. Основні види продукції – масло вершкове, сир кисломолочний, сир плавлений та сухе знежирене молоко, яке є основним експортним продуктом ПП «БІАГР» [18].

Сухе знежирене молоко – це натуральний продукт, який став результатом розвитку сучасних технологій. Протягом багатьох років ці технології були вдосконалені від найпростіших періодичних до складних високопродуктивних систем. Сухе знежирене молоко (далі – СЗМ) виготовляється зі свіжого знежиреного молока, що пастеризується, згущується на вакуум-випарній установці, сушиться і пакується у 4-шарові паперові мішки з поліетиленовим вкладишем (80 мкм). Сухе знежирене молоко являє собою продукт з тривалим періодом споживання. Використовується у виробництві кондитерських виробів, дитячих молочних сумішей, у хлібобулочній промисловості тощо. Основні характеристики сухого знежиреного молока наведені у табл. Б.1 дод. Б.

Ринок молока має виражену специфіку, пов'язану, передусім, з особливостями сільськогосподарського виробництва, його сезонністю та великою залежністю від дії природних чинників. Ці ж особливості суттєво впливають і на формування ресурсної бази та сфери перероблення сільськогосподарської продукції, тобто на розвиток продовольчих ринків. Специфіку молочного ринку в усьому світі визначають також масовість споживання і соціальна значимість продукту, і високий (навіть порівняно з іншими продовольчими ринками) ступінь державного регулювання, що здійснюється через виробничі і тарифні квоти, імпорتنі мита, санітарні і фітосанітарні заходи, дотації і субсидії виробникам й експортерам тощо [26].

На світовому ринку СЗМ має високий рівень конкуренції. Основними виробниками і експортерами є ЄС (34%), США (29%) і Нова Зеландія (15%) та Австралія (6%), що разом забезпечують 84% поставок сухого знежиреного молока (табл.В.1). Це той продукт, попит на який на світовому ринку зростає найбільшими темпами останніми роками, додаючи в середньому 7% в рік. Важливо зазначити, що наша країна займає 8 місце за обсягами експорту сухого знежиреного молока в світі [30].

Аналіз ринкового середовища ПП «Білоцерківська агропромислова група» та світового ринку молока, показав, що даний ринок надзвичайно мінливий. Головною складністю є також нестабільність реалізації продукції на вже існуючих ринках. Це в свою чергу змушує підприємство шукати нових покупців СЗМ на нових ринках у нових країнах, задля мінімізації ризиків тимчасової втрати тих чи інших ринків збуту. Нагадаємо, що ПП «БІАГР» має дозвіл на експорт до більш ніж 40 країн, але це не ототожнює реалізацію підприємства до всіх цих країн. Отже, підприємство змушене налагоджувати зв'язки з новими покупцями з інших країн. Пошук нових контрагентів – комплексне завдання, яке залежить від багатьох факторів.

Серед найбільших покупців сухого знежиреного молока переважають країни Східної Азії, а також Близького Сходу та Субсахарської Африки. Більшість із них продовжують стрімко нарощувати обсяги закупівель.

Проаналізувавши діяльність та виробничі потужності підприємства, можна зробити висновок, що технічне оснащення підприємства та висока якість продукції, підтверджена наявністю відповідних сертифікатів, у комплексі дають змогу підприємству продовжити освоєння ринків розвинутих країн. Але, аналізуючи вже наявну географію експорту підприємства, бачимо й неосвоєні ринки збуту країн що розвиваються та країн третього світу. Проаналізуємо ті країни, експорт до яких може бути дещо простішим, але неочевидним. Розглянемо детальніше ринок СЗМ у країнах Субсахарської Африки та перспективи підприємства на ньому.

За даними ООН, протягом останніх двадцяти років економічне зростання в Африці в середньому збільшувалося майже на 5% на рік. За деякими прогнозами та оцінками міжнародних організацій, ВВП в Африці виросте у сім разів до 2050 р. Це позитивне зростання економіки стимулюватиме попит на продукти харчування, в тому числі на молоко і молочні продукти [23].

Імпорт сільськогосподарської продукції в країни Субсахарської Африки зріс протягом останніх двох десятиліть – в середньому більш ніж на 13% щорічно. З цього імпорту тільки приблизно чверть припадає на поставки з країн Африки, тоді як решта постачається з країн далекого зарубіжжя. Економічне зростання в регіоні сприяло формуванню та зростанню попиту на молоко та молочні продукти, і ця тенденція, безумовно, буде продовжуватися. Внутрішнє виробництво молокопродуктів не встигає за попитом, і нестача покривається за рахунок імпорту. Продуктивність виробництва молока в більшості країн Африки є вкрай низькою [23].

Ринки африканських країн відрізняються великою ємністю і надзвичайно диверсифікованим попитом. Цей попит в багатьох аспектах відповідає українським пропозиціям. Маючи відносно низький рівень життя, значна частина населення африканських країн й досі потребує, передусім, дешевих товарів середнього рівня якості, забезпечити котрі можуть і українські виробники молочних продуктів. При виборі товарів для реалізації рекомендується враховувати декілька особливих для ринку Африки критеріїв (табл.Д.1).

Таким чином, проаналізувавши ринок збуту сухого знежиреного молока в країнах Субсахарської Африки для подальшого дослідження було обрано п'ять країн, що розвиваються: Анголу, Гану, Нігерію, Південну Африканську Республіку (ПАР) та Танзанію. В усіх цих країнах в останні роки спостерігається приріст населення в сукупності з економічним зростанням та зростом попиту на СЗМ, що робить їх потенційними країнами збуту для підприємства [23].

Ситуація на міжнародному ринку постійно змінюється, тому потрібно постійно вивчати і аналізувати всі аспекти, які впливають на міжнародну

діяльність підприємства. Однією з складових такого аналізу є оцінка сприятливості умов реалізації зовнішньоторгівельної стратегії компанії.

З метою прийняття рішення щодо вибору нового закордонного ринку збуту продукції необхідно здійснити ретельне оцінювання стану бізнес-середовищ приймаючих країн, визначити ступень їхньої сприятливості та джерела ризиків для діяльності підприємства. Ефективним інструментом оцінювання стану бізнес-середовища є індексний метод, який ґрунтується на узагальненні результатів експертно-аналітичних досліджень міжнародних економічних процесів та є підставою для формування рейтингів країн за відповідними критеріями порівняння.

Аналіз потенційних країн збуту здійснювався на підставі позицій кожної країни у рейтингових системах за 2021 рік за наступними індексами: індекс процвітання (Legatum Prosperity Index), індекс глобалізації (Globalisation Index), глобальні ризики (The Global Risks) (табл.Е.1 та Е.2). За результатами досліджень побудована табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Рейтинги індексу глобального процвітання за 2021 р.

Складові індексу глобального процвітання	Ангола	Гана	Ефіопія	Нігерія	ПАР	Танзанія
Безпека і охорона	116	82	144	153	137	109
Особиста свобода	131	52	126	105	36	112
Управління	139	59	117	131	48	94
Соціальний капітал	146	96	80	108	39	64
Інвестиційне середовище	166	111	148	114	70	116
Умови підприємства	160	66	140	119	59	106
Доступ до ринку та інфраструктура	144	110	148	143	86	124
Економічна якість	158	137	108	151	69	92
Умови життя	146	115	149	138	106	132
Здоров'я	157	117	128	158	140	124
Освіта	157	116	151	142	108	134
Природне середовище	120	111	113	123	144	66
Підсумковий рейтинг	156	99	145	143	85	117

Джерело: побудовано автором на основі [21]

В наступному дослідженні порівнювалися рейтинги країн з індексу глобалізації взагалі та по його складовим (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Рейтинги індексу глобалізації за 2021р.

Складові індексу глобалізації	Ангола	Гана	Ефіопія	Нігерія	ПАР	Танзанія
Економічна складова	165	132	197	157	117	185
Соціальна складова	206	162	212	200	106	203
Політична складова	154	48	66	41	30	69
Підсумковий рейтинг	194	103	179	124	61	158

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Також важливим аспектом вибору приймаючої країни є аналіз глобальних ризиків, який проводить Всесвітній економічний форум. Після проведення аналізу обраних країн була побудована табл.2.3.

Таблиця 2.3

Класифікація п'яти основних глобальних ризиків за 2021р.

Країна	Ризик 1	Ризик 2	Ризик 3	Ризик 4	Ризик 5
Ангола	Криза зайнятості та засобів для існування	Тривала економічна стагнація	Збитки навколишнього середовища, завдані людиною	Проблеми з державною владою	Поширення розчарування у молоді
Гана	Криза зайнятості та засобів для існування	Геополітизація стратегічних ресурсів	Відмова заходів кібербезпеки	Крах системно важливої галузі	Збитки навколишнього середовища, завдані людиною
Нігерія	Терористичні атаки	Тривала економічна стагнація	Поширення розчарування у молоді	Криза зайнятості та засобів для існування	Збитки навколишнього середовища, завдані людиною
ПАР	Тривала економічна стагнація	Криза зайнятості та засобів для існування	Проблеми з державною владою	Проблеми з громадською інфраструктурою	Розповсюдження незаконної економічної діяльності
Танзанія	Боргові кризи у великих економіках	Криза зайнятості та засобів для існування	Збитки навколишнього середовища, завдані людиною	Проблеми з екологією	Інфекційні захворювання

Джерело: побудовано автором на основі [5]

За результатами досліджень лідером серед потенційних країн збуту стала Південно-Африканська Республіка (ПАР). Для підтвердження правильності вибору було проведено дослідження індексним методом для ПАР за останні три роки (табл.Ж.1, Ж.2). Результати підтвердили, що для країни третього світу хоч і не має значного зростання та покращення у всіх сферах життєдіяльності, але з огляду на пандемію Covid-19 та інші глобальні проблеми у країні, вона найкраще серед інших країн підходить для нового ринку збуту. Поступове економічне зростання у країні обумовлене перш за все виробництвом палива та хімічних продуктів. Але аграрний сектор країни не розвивається та скорочується через несприятливі погодні умови та нездатність країни їх побороти за допомогою сучасних технологій. Ці фактори сприяють формуванню та підвищенню попиту на сухе знежирене молоко, і ця тенденція, безумовно, буде продовжуватися. Так у 2017р. обсяг імпорту СЗМ дорівнював 11 тис.т., а вже у 2021р. становив 22,7 тис.т., що складає 0,9% світового імпорту, ПАР займає 18 місце серед імпортерів (табл.3.1). Основними постачальниками СЗМ до країни є Євросоюз і Нова Зеландія. В зв'язку з тим, в за останній час спостерігається зменшення виробництва СЗМ в ЄС, може з'явитися шанс зайняти цю нішу українським виробникам.

Хоча даний ринок вважається досить перспективним в довгостроковій перспективі, процедура виходу займе багато зусиль та часу. В такому складному питанні як розробка нової зовнішньоторгівельної стратегії виходу на новий ринок збуту підприємству ПП «БІАГР» необхідна підтримка і допомога кваліфікованих спеціалістів і консультантів, яку може надати асоціація ICC Ukraine.

2.2. Пріоритети розвитку зовнішньоторгівельної стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу та напрями його підтримки асоціацією ICC Ukraine

З огляду тієї критичної ситуації яка склалася в Україні під час війни, коли змінилися реалії нашого життя назавжди, змінився і підхід до розвитку зовнішньоторгівельної стратегії підприємств.

В першу чергу ПП «БІАГР» потрібно налагоджувати нові логістичні маршрути, аби не втратити вже освоєні ринки збуту продукції. Як повідомляє «Інфагро» - компанія, що спеціалізується у дослідженнях та аналізі ринків молока в Україні та світі, зараз відбувається налагодження логістичних схем через румунські порти, ліцензійні склади та поїзди з контейнерами через Польщу, а можливо і через Литву. Але всі ці варіанти значно дорожчі за ті, що були раніше, та й здорожчення палива у нашій країні через війну значно підвищує ціну. Тому приємною новиною стало те, що Євросоюз та Велика Британія скасовують на 1 рік мита і квоти на експорт товарів з України, в тому числі і аграрні мита і квоти. Це дозволить вітчизняним виробникам налагодити експорт і поліпшити свою економічну ситуацію.

Важливим фактором для міжнародної діяльності ПП «БІАГР» є те, що СЗМ не підпадало під ліцензування, цього не сталося і в березні 2022, коли було впровадженно додатковий перелік товарів, експорт яких підлягає ліцензуванню [24].

Наступним важливим аспектом стали зміни в структурі молочного ринку в Україні. В зв'язку з тим, що з України через війну виїхало майже 5 мільйонів людей, а також значно знизилася платоспроможність населення, попит на вживання готвих молокопродуктів взагалі та молокопродуктів преміум класу скоротився. І хоча загальне виробництво молока знизилося, експерти прогнозують, що буде утворюватися надлишок сирого молока, який можна сушити і відправляти на експорт [15]. Тому ПП «БІАГР» треба проаналізувати свої виробничі потужності та структуру виробляємої продукції і розробити план, при якому збільшити обсяги виробництва СЗМ.

Також у світі за останній час спостерігається зниження виробництва СЗМ через зменшення пропозицій з Євросоюзу, що в свою чергу зумовлене скороченням постачання сирого молока [1]. Таким чином для ПП «БІАГР» це може стати реальною можливістю збільшити поставки СЗМ на вже освоєні ринки, заповнити дефіцит, що утворився. І хоча через війну постійно зростають ціни на паливо, а значить і на СЗМ також, така проблема охоплює сьогодні і Євросоюз,

також зростають ціни ще й через проблеми в експортній логістиці (зростає вартість фрахту, затримки в обробці вантажів портами).

Враховуючи усе вищезазначене ПП «БІАГР» в короткостроковій перспективі потрібно скоординувати свої зусилля на вирішенні цих проблем, щоб не втратити вже освоєні ринки збуту. Зараз в нашій країні запроваджено воєний стан, умови якого обмежують економічну діяльність підприємств, але уряд постійно працює над усіма можливими варіантами, як допомогти бізнесу працювати і розвиватися в умовах війни.

В той же час менеджерам компанії потрібно провести детальний аналіз на предмет запровадження економії на підприємстві, яка б могла привести до зниження собівартості продукції і в свою чергу утримати ціну за СЗМ від надзвичайного зростання, що допомогло б підприємству у конкурентній боротьбі. Наприклад, можливо тимчасово відмовитися від виплати премій, соціальних виплат та утримання адміністративного транспорту, спробувати оптимізувати працю персоналу, можливо запровадити додаткові вечірні і ночні зміни, а також зменшити собівартість за рахунок кращого використання виробничих потужностей [34].

Всі ми сподіваємося, що доволі скоро війна закінчиться і потрібно буде мати стратегію розширення бізнесу. Тому в довгостроковій перспективі потрібно працювати над розробкою зовнішньоторгівельної стратегії виходу на новий ринок збуту, враховуючи нові обставини які склалися в Україні і світі взагалі, перш за все можливе збільшення виробництва СЗМ.

Проведення дослідження індексним методом для виявлення найбільш привабливої приймаючої країни – нового ринку збуту для ПП «БІАГР» є тільки першим етапом у розвитку нової зовнішньоторгівельної стратегії підприємства. Лідером серед досліджених країн по рейтинговим оцінкам стала Південно Африканська Республіка (ПАР) як країна, яка демонструє хоч і повільне, але постійне поступове зростання економіки і нарощування об'ємів закупівель СЗМ для задоволення потреб зростаючого населення у продуктах харчування. Ринок ПАР є досить перспективним для нового напрямку зовнішньоторгівельної

стратегії ПП «БІАГР» за цілою незкою показників. Світовий банк відносить країну до новоіндустріалізованих країн за рахунок розвитку виробництва палива та хімічних продуктів. Це одна з найбільш потужних економік регіону з розвинутою дорожньо-транспортною інфраструктурою. Повільне, але постійне зростання економіки робить населення платоспроможним. ПАР має другий за величиною номінальний ВВП в Африці та 33-й за величиною у світі по даних Міжнародного валютного фонду (МВФ) за 2021 рік. В країні проживає близько 59 мільйонів людей і їх кількість постійно зростає. Населення все більше переміщується до міст в пошуках роботи, що теж формує попит на готові до вживання продукти, яким є СЗМ. А якщо узяти до уваги ще й працівників з інших країн та туристів, які щорічно відвідують ПАР, то треба додати ще близько 20 мільйонів людей [33]. Усі ці фактори формують попит продовольчі товари, яких в країні не вистачає і їх активно імпортують. При цьому продовольчий ринок країни потребує низьких цін, бо рівень доходів доволі низький, та не найвищої якості СЗМ, що підходить українським експортерам. Фактивним фактором є те, що населення вже знайоме з цим продуктом і звикло його споживати. СЗМ не потребує холодильного обладнання, якого в країні бракує, та має довгий термін зберігання. В країні високі показники імпорту СЗМ і вони продовжують зростати тому, що власне виробництво молока не розвивається.

ПАР називають «Південними воротами» в Африку, маючи великі порти, що є перевагою для логістики, країна займається реекспортом до сусідніх країн Намібії, Ботсвани, Зімбабве, Мозамбік, ДРК, Танзанії та інших, а це близько 260 мільйонів людей [33]. Усі ці фактори роблять ПАР перспективним ринком збуту СЗМ для ПП «БІАГР».

Але процедура виходу на цей ринок потребує багато зусиль та часу. Це пов'язано в першу чергу з віддаленістю цього ринку від України та його специфікою. Отже, підприємству необхідно не тільки взяти участь у торгових виставках, що проходять щорічно в Субсахарській Африці, а й дослідити ринок поступово шляхом поїздок та налагодженням зв'язків з потенційними

покупцями. Необхідно провести ділові переговори та дослідити всі деталі, які можуть вплинути на успішність проведення експортних операцій до ПАР.

Отже, формування нової зовнішньоторгівельної стратегії виходу на ринок ПАР є комплексним питанням, яке потребує багато часу для досліджень та прийняття остаточних рішень щодо здійснення рішучих дій по реалізації СЗМ на цей ринок. Часто підготовка до експорту на нові ринки може займати у компаній кілька років. Українським підприємствам дуже складно орієнтуватися у сучасних міжнародних відносинах, тому неоціненою допомогою для розробки нових зовнішньоторгівельних стратегій і налагодження міжнародного бізнесу є діяльність Українського національного комітету Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine).

Основними перевагами ICC Ukraine є партнерські взаємини із Національними комітетами Світової організації бізнесу (The World Business Organization) у 93 країнах світу для сприяння міжнародної торгівлі, пошуку нових партнерів і залучення інвестицій.

Головний напрямок діяльності ICC Ukraine - це міжнародна співпраця, створення умов для виходу українським підприємствам на міжнародний ринок, розроблення правил, міжнародний арбітраж, сприяння розвитку міжнародної торгівлі, бізнесу та інвестицій із використання світового досвіду.

Розглянемо яким чином українському підприємству – члену асоціації отримати від Торгівельної Палати допомогу і підтримку у розробці зовнішньоторгівельної стратегії. Алгоритм налагодження міжнародних відносин такий: спочатку компанія - учасник ICC Ukraine направляє в центральний офіс комерційну пропозицію, де зазначає свої пропозиції щодо виду продукції, обсягів і системності постачання, ціни, регулярності поставок, регіону та країни збуту, бажано у вигляді презентації англійською мовою, з усією інформацією, яку вона вважає доречною і необхідною.

Фахівці Торгівельної Палати роблять аналіз ринку та визначають актуальність і можливість реалізації цього проекту та надають рекомендації спираючись на багаторічний досвід у вирішенні таких питань. Потім ICC Ukraine

звертається до Міністерства зовнішньо-економічних зв'язків України з проханням надати доручення економічним підрозділам дипустанов України за кордоном з проханням підібрати необхідного за профилем діяльності партнера. Також представник Торгівельної Палати звертається до представництв Міжнародних національних комітетів (ИСС) щодо співпраці у данному напрямку. Нагадаємо, що асоціація має представництва більш ніж у 90 країнах світу і це надає велечезні переваги і можливості у підготовці та проведенні перемов та досягненні домовленностей між потенційними партнерами у міжнародному бізнесі.

Наступним етапом сприяння налагодженню здійснення експортно-імпортних операцій є надання за допомогою своїх партнерів консультацій щодо вимог до імпортерів, доставки, розмитнення тощо. Також фахівці ИСС Ukraine залучають своїх партнерів-учасників до пошуку імпортерів. Надзвичайно важливим напрямом допомоги є забезпечення супроводу контрактів, а у разі потреби представники асоціації беруть на себе консалтинг по укладанню контрактів.

Наступною і не менш важливою частиною допомоги є перевірка потенційного партнера. Після отримання відповідної інформації українське представництво лондонського бюро протидії комерційним злочинам та корупції при ИСС Ukraine здійснює відповідну перевірку.

І нарешті, компанія отримує необхідні контракти та можливі варіанти співпраці, після чого самотійно або за сприяння ИСС Ukraine організовує робочі зустрічі та ділове листування для налагодження системної роботи.

Необхідно зауважити, що якби підприємство самотужки спробувало виконати усю цю роботу по аналізу ринку, пошуку партнерів, веденню перемов та узгодженню контрактів на це знадобилося б багато зусиль та часу, можливо і не один рік. Але налагодженні зв'язки, багаторічний досвід та широка мережа представництв ИСС Ukraine дозволяє розробити та реалізувати в найвигідніший спосіб нову зовнішньоторгівельну стратегію для українського підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.

Також необхідно засвідчити й наступні вкрай необхідні рекомендації щодо сприяння розвитку міжнародного бізнесу з боку Торгівельної Палати. Окрім сприянню налагодження міжнародної торгівлі ICC Ukraine проводить дослідження з міжнародного маркетингу, ризиків торгівлі та інших питань бізнесу. Фахівці асоціації сприяють компаніям у організаціях необхідних зустрічей з послами, торговими радниками та представниками міжнародних компаній у різних галузях та на різних рівнях, де представники українських компаній можуть поділитися досвідом між собою та налагодити міжнародні зв'язки, які так потрібні для реалізації нових зовнішньоторгівельних стратегій.

Слід зазначити, що ICC (її національне представництво ICC Ukraine) має статус членства в міжнародних організаціях ООН, СОТ, користується вагомим впливом в Міжнародному Валютному Фонді, Організації економічного співробітництва та розвитку, Всесвітнього банку та інших міжнародних організаціях. Також ICC Ukraine входить в міжнародне об'єднання торгово-промислових палат через Всесвітню Федерацію Торгових Палат (WCF). Членство в усіх цих міжнародних організаціях дозволяє Торговій Палаті надавати підтримку і допомогу українським підприємствам у налагодженні міжнародного бізнесу і торгівлі [25].

Ще одним напрямком підтримки є володіння унікальним правом ICC Ukraine на переклад та публікацію в Україні технічної, комерційної та іншої документації та її надання для ведення зовнішньоекономічної діяльності національним компаніям (Incoterms, UCP600, тощо).

Усі вищезазначені напрямки підтримки асоціацією обов'язково стануть у пригоді українському підприємству - суб'єкту міжнародного бізнесу при формуванні та розвитку зовнішньоторгівельної стратегії. Користуючись багаторічним досвідом фахівців Торгівельної палати та її міжнародними зв'язками, національним компаніям буде легше і зручніше інтегрувати до міжнародної спільноти для розвитку міжнародного бізнесу і торгівлі.

Висновки до розділу 2

Після початку війни економічна ситуація в Україні кардинально змінилася і продовжує змінюватися. У цей важкий для вітчизняних підприємств час важливим є не зупинятися, а шукати нові можливості працювати і розвивати бізнес на скільки це можливо.

В умовах воєнного стану в країні ПП «БІАГР» не постраждало і не припинило своєї діяльності, а так як сухе знежирене молоко – основний експортний продукт не підлягає ліцензуванню, то підприємству надано конкретні рекомендації щодо збереження позицій на уже освоєних закордонних ринках збуту (налагодження нових транспортних маршрутів, зміна структури і обсягів виробництва продукції, зменшення собівартості). А також можливе навіть збільшення розмірів експортних поставок через зменшення виробництва СЗМ в Євросоюзі та відміну мит та квот до де-яких країн.

Але треба також працювати над майбутнім розвитком підприємства, розглядаючи можливості освоєння нових закордонних ринків, користуючись змінами на світовому ринку: зменшення виробництва СЗМ в країнах-експортерах, можлива продовольча криза в де-яких країнах Азії і Африки, відміна мит та квот для українських транзитних товарів, освоєння нових логістичних маршрутів.

Для формування рекомендацій щодо розвитку зовнішньоторгівельної стратегії ПП «БІАГР» була здійснена оцінка сприятливості міжнародної економічної діяльності на ринку СЗМ Субсахарської Африки і рекомендований для освоєння ринок Південно Африканської Республіки. Цей ринок є перспективним для підприємства за цілим переліком показників.

Також підприємству надано рекомендації, яким чином і з яких питань можна отримати комплексну фахову допомогу і сприяння у розвитку міжнародного бізнесу від асоціації ICC Ukraine.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У теперішній час, коли в нашій країні іде війна і всі сфери нашого життя змінилися назавжди, потрібно зорієнтуватися і продовжити жити, працювати і розвиватися у нових реаліях. Стосується це і економіки нашої країни, зокрема зовнішньоекономічних відносин. Сьогодні дуже швидко змінюються як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на розвиток бізнесу і торгівлі. На внутрішньому ринку відбуваються зміни через часткову окупацію, блокування логістичних маршрутів, нестачу пального та виїзд біженців за кордон та до інших регіонів. А у світі через війну в Україні ООН попереджає про загрозу продовольчої кризи у де-яких країнах третього світу, які залежать від українського продовольчого експорту, з іншого боку Євросоюз, Велика Британія та інші країни готові скасувати мита та квоти на українські товари.

Вітчизняні підприємства повинні пристосуватися до нових умов ведення бізнесу під час війни та перебудовувати свої економічні стратегії у відповідності до нових умов: змінювати асортимент або структуру продукції, знаходити нові логістичні маршрути, скористатися новими можливостями. Навчитися виживати і розвиватися в умовах воєнного стану, а також працювати на майбутнє, розробляти нові напрями міжнародної діяльності.

Усім підприємствам - суб'єктам міжнародного бізнесу сьогодні потрібно розробляти нову зовнішньоторговельну стратегію, яка базується, в першу чергу, на класичних аспектах міжнародного бізнесу, але з поправками на нові умови, фактори і перспективи.

Отже, дослідивши у процесі виконання роботи основні теоретичні і методичні засади та ключові аспекти стратегічного планування суб'єктів міжнародного бізнесу, можемо зазначити, що зовнішньоторговельна стратегія має бути складовою загальної стратегії підприємства. В той же час вона відіграє ключову роль у міжнародній діяльності підприємства. Саме правильно обрана зовнішньоторговельна стратегія компанії дозволить їй ефективно функціонувати на міжнародному ринку та реалізувати поставлені завдання. Але для успішного

формування зовнішньоторговельної стратегії підприємству потрібна кваліфікована підтримка і допомога. Саме такі функції – сприяння виходу українських компаній на міжнародні ринки, підбір експертів, надання консультативної професійної допомоги та послуг з аналізу ефективності роботи міжнародного бізнесу і торгівлі має Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine).

У процесі визначення пріоритетів розвитку нової зовнішньоторговельної стратегії для ПП «БІАГР» - члена асоціації ICC Ukraine, яке є одним із лідерів України із переробки молока та експортером сухого знежиреного молока, було проведено дослідження за допомогою індексного методу. Такий метод ґрунтується на узагальненні результатів експертно-аналітичних досліджень міжнародних економічних процесів та є підставою для формування рейтингів країн за відповідними критеріями порівняння. За результатами досліджень найперспективнішим новим ринком для міжнародної діяльності ПП «БІАГР» виявився продовольчий ринок Південно Африканської Республіки, який має істотні переваги перед іншими країнами.

Таким чином, було надано рекомендації ПП «БІАГР» стосовно розвитку зовнішньоторговельної стратегії в нових умовах воєного часу, щоб зберегти позиції на вже освоєних міжнародних ринках збуту, можливо навіть збільшити обсяги поставок, та розширити географію поставок СЗМ через вихід на новий закордонний ринок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Війна в Україні та світовий молочний ринок. Я.Лінецька. Асоціація виробників молока [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avm-ua.org/uk/post/vijna-v-ukraini-ta-svitovij-molocnij-rinok>
2. Глобальний бізнес-менеджмент. Пухальська Я.П. Тема 5. Стратегічне планування у міжнародних компаніях. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=127074>
3. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність».[Електронний ресурс].–Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
4. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб. / О. А. Єрмакова та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 347 с.
5. Звіт про глобальні ризики за 2021р. Всесвітній економічний форум (World Economic Forum). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022>
6. Індекс глобалізації KOF. Швейцарський економічний інститут. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>
7. Міжнародний маркетинг: підручник / за ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник / Т.М Мельник, Л.П. Кудирко, К.С. Пугачевська та ін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 450 с.
8. Міжнародний бізнес та біржові ринки : конспект лекцій / укладачі: Л.Ю. Сагер, Л.О.Сигида. – Суми : Сумський державний університет, 2017. – 110 с.
9. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / П.І. Юхименко, Л.П. Гацька, М.В. Півторак та ін. – Київ: Центр навч. літ., 2017. – 488 с.
10. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник / В.П. Онищенко– К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 250 с.

11. Міжнародні економічні відносини: підручник / за наук. ред. А.А. Мазараки, Т.М. Мельник/ Т.М Мельник, Л.П. Кудирко та ін.; – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 612 с.
12. Міжнародна торговельна діяльність : підручник / В.В. Рокоча, В.Г. Алькема та інш.. – К.: «КРОК», 2018. – 698с.
13. Міжнародна торгівля: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів./ Дахно І. І. – 3-ге вид., доп. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 295с.
14. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл./ Ю. Г. Козак, В. В. Ковалевський, Н. С. Логвінова – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 356 с.
15. Молокозаводи України пристосовують виробництво до умов воєнного часу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://agravery.com/uk/posts/show/molokozavodi-ukraini-pristosovuut-virobnictvo-do-umov-voennogo-casu>
16. Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Mizhnarodniy_Menedzhm_Yuhimenko2011.pdf
17. Міжнародні економічні відносини та менеджмент в умовах посилення глобалізаційних процесів: [навч. посібн.] / [за ред. С.М. Шкарлета, М.П. Бутка]. – К: Видавництво «Центр учбової літератури», 2017. – 528 с.
18. Офіційний сайт. ПП «Білоцерківська агропромислова група» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bilotserkivske.com/uk/about>
19. Офіційний сайт. ICC Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://iccukraine.com/>
20. Основні стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору. Запольська М.В., Мороз Ю.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/81.pdf>

21. Основні висновки Індексу добробуту 2021 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.prosperity.com/feed/key-findings-2021-prosperity-index>
22. ПП «Білоцерківська агропромислова група». Експорт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://exportbiagr.com/ua>
23. Практичний довідник експортера молочної продукції/ Бурка А., Гонтар В., Кишук О., Костомаха В., Панкратов А., Поліщук Р., Шаповал Б., Ярмач А. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://loga.gov.ua/sites/default/files/collections/dairy_directory_for_exporter.pdf
24. Про затвердження Тимчасового порядку ліцензування експорту деяких товарів, зазначених у додатку 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. N 1424: наказ Міністерства економіки від 10 березня 2022 р. за N 321/37657
25. Підтримка бізнесу асоціацією ICC Ukraine. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://iccu.org>
26. Розвиток ринку молока і молочної продукції: світові тенденції і вітчизняні перспективи Шубравська О. В. [Електронний ресурс] / О. В. Шубравська, Т. В. Сокольська. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/935/1/rozvytok_%20rynku.pdf.
27. Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. Н. М. Богацька. «Ефективна економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/44.pdf
28. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності. Яхно Т.П. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/MEV/Yahno/Kaf_MEV_MM_Lecture_4.pdf
29. Способи виходу підприємства на зовнішні ринки. Т.С.Пічугіна, А.В.Волченко, [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

30. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37828/1/vestnik_KhPI_2018_20_Pichuhina_Sposoby_vykhotu.pdf
31. Сільськогосподарський прогноз ОЕСР-ФАО на 2021-2030 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?QueryId=107196&vh=0000&vf=0&l&il=&lang=en#>
32. Статистика для розвитку міжнародного бізнесу. Trade Map. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.trademap.org/Index.aspx>
33. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 456 с.
34. У Південно-Африканській республіці цікавляться імпортом агропродуктів з України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agropolit.com/news/20173-u-pivdenno-afrikanskiy-respublitsi-tsikavlyatsya-importom-agroproduktiv-z-ukrayini--ubta>
35. Формування зовнішньоторговельної стратегії вітчизняних експортно-орієнтованих підприємств під впливом Covid-19. Скоробогатова Н. Є., Ремінський М. М./ «Економічний вісник НТУУ "КПІ"», No 19, 2021, стор.89-98 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/231180/230134>
36. Business and Corporate Strategy. The Five Elements of Strategy. [Electronic resource]. - Access mode: https://saylordotorg.github.io/text_international-business/s14-strategy-and-international-bus.html
37. Five key Steps in International Strategic Planning. [Electronic resource]. - Access mode: <https://zebrestrategie.com/en/5-key-steps-in-international-strategic-planning/>
38. Global history and new polycentric approaches: Europe, Asia and the Americas in a world network system: /Garcia M. P., De Sousa L. (ed.). Springer, 2017– 595p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Коротка характеристика ПП «Білоцерківська агропромислова група»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Приватне підприємство «Білоцерківська агропромислова група»
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	13961362
Рік заснування	ПАТ «Білоцерківський молочний завод» в 2008 р.
Юридична адреса	Україна, 38340, Полтавська обл., Миргородський р-н, село Білоцерківка, вул. Лесі Українки, будинок 28
Галузь	Харчова промисловість
Основні види діяльності	Виробнича, науково-дослідницька, комерційна Основний вид діяльності та код за КВЕД: 10.51 - Перероблення молока, виробництво масла та сиру
Розмір статутного капіталу підприємства	50 000 000 грн.
Голова ради директорів	Кордубан Віктор Володимирович
Офіційний сайт	http://www.bilotserkivske.com

Джерело: побудовано автором на основі [18]

Основні характеристики продукту – сухе знежирене молоко

Показник	Характеристика
Склад продукту	Молоко знежирене
Енергетична та харчова цінність (на 100 г. продукту)	енергія - 1513,5 кДж/361,5 ккал білки - 32,0 г жири - 1,5 г вуглеводи - 55,0 г
Масова частка жиру	max 1,5%
Масова частка води	max 4%
Масова частка білка	min 34%
Маса нетто	25 кг
Упаковка	4-шаровий паперовий мішок з поліетиленовим вкладишем
Строк придатності та умови зберігання	max 25° С - 18 місяців
Відносна вологість повітря	max 85%
Нормативний документ	ДСТУ 4273:2015

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Найбільші експортери сухого знежиреного молока у 2017 – 2021 рр., тис т

Країна	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Птома вага у 2021 р., %
Всього у світі	2 581,96	2 752,88	2 669,51	2 585,42	2 610,49	100,0
ЄС	793,72	826,03	946,18	830,56	891,32	34,1
США	606,00	712,01	700,91	813,06	760,61	29,1
Нова Зеландія	456,06	431,30	401,08	385,04	401,78	15,4
Австралія	153,31	156,78	151,29	154,32	150,06	5,7
Велика Британія	68,79	75,74	93,59	67,39	79,13	3,0
Канада	71,88	65,81	46,67	46,13	38,80	1,5
Аргентина	22,30	23,00	20,01	20,55	20,70	0,8
Україна	28,72	23,34	19,74	15,20	14,13	0,5

Джерело: побудовано автором на основі [30]

**Класифікація особливих критеріїв вибору
продовольчих товарів для ринків Африки**

Критерії товарів	Характеристика
Зберігання продукту	Товар повинен мати тривалий термін придатності (від 12 місяців) та зберігатися без холодильного обладнання, якого обмаль в наявності
Низькі ціни	При виборі товару більшість покупців орієнтується на низький ціновий сегмент.
Наявність схожого продукту на ринку	Населення країн Африки в значній мірі малограмотне та довіряє продуктам, що вже присутні на ринку.
Сухі молочні продукти придатні до вживання в їжу, такі як розчинне сухе молоко	Фасування у невеликих упаковках 200 г, 400 г, 1 кг – В2С ринок, або в стандартних мішках по 25 кг для подальшого пакування під ТМ дистриб'ютора – В2В ринок

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Класифікація рейтингових систем, які були використанні у дослідженні

Назва індексу	Коротка характеристика
Індекс процвітання Legatum Prosperity Index	Індекс процвітання країн світу – це комбінований показник, який показує досягнення країн світу з точки зору їхнього благополуччя та процвітання. Цей індекс був розроблений як практичний засіб, який допомагає визначити, які конкретні дії необхідно зробити, щоб сприяти переходу від бідності до процвітання та визначити підходящий варіант для цього.
Індексу глобалізації KOF Globalization Index	Індекс рівня глобалізації країн світу є комбінованим показником, що дозволяє оцінити розміри інтеграції тієї чи іншої країни у світовий простір та порівняти різні країни щодо його компонентів. Індекс глобалізації вимірює економічні, соціальні та політичні аспекти глобалізації, яка постійно зростає.
The Global Risks Глобальні ризики	Рейтинг п'яти основних ризиків, виявлених під час опитування думок керівників компаній показує сприйняття глобальних ризиків експертами з ризиків та світовими лідерами у бізнесі, уряді та громадянському суспільстві. У ньому розглядаються ризики за п'ятьма категоріями: економічні, екологічні, геополітичні, соціальні та технологічні.

Джерело: побудовано автором на основі [21,6,5]

Таблиця Е.2

Рейтингові системи, за якими були проведені дослідження

Назва індексу	Організація, яка здійснює дослідження та формує рейтинг	Посилання
Індекс процвітання Legatum Prosperity Index	Інститут Legatum Legatum Institute	https://www.prosperity.com/about/resources
Індекс глобалізації Globalisation_Index	Швейцарський економічний інститут KOF Swiss Economic Institute	https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html
Глобальні ризики The Global Risks	Всесвітній економічний форум World Economic Forum	https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022

Джерело: побудовано автором на основі [21,6, 5]

Рейтинги індексу глобального процвітання ПАР.

Складові індексу глобального процвітання	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Безпека і охорона	136	138	137
Особиста свобода	36	38	36
Управління	48	48	48
Соціальний капітал	47	59	39
Інвестиційне середовище	72	69	70
Умови підприємства	51	60	59
Доступ до ринку та інфраструктура	81	83	86
Економічна якість	71	69	69
Умови життя	109	107	106
Здоров'я	133	130	140
Освіта	104	108	108
Природне середовище	143	146	144
Підсумковий рейтинг	85	90	85

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Рейтинги індексу глобалізації ПАР

Складові індексу глобалізації	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Економічна складова	111	111	117
Соціальна складова	101	101	106
Політична складова	34	30	30
Підсумковий рейтинг	61	60	61

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Найбільші імпортери сухого знежиреного молока у 2017 – 2021 рр, тис.т

Країна	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Питома вага у 2021 р., %
Всього у світі	2 546,71	2 697,55	2 655,28	2 542,78	2 610,49	100,0
Мексика	306,62	331,50	338,53	338,53	351,62	13,5
Китай	247,30	280,44	344,00	337,12	321,54	12,3
Індонезія	146,71	161,80	187,61	193,30	198,51	7,6
Філіппіни	157,19	159,12	177,23	138,00	140,04	5,4
Малайзія	120,47	128,63	126,33	124,30	126,13	4,8
В'єтнам	85,49	86,88	113,04	112,30	113,86	4,4
ΠΑΡ	11,00	9,49	14,21	22,50	22,74	0,9

Джерело: побудовано автором на основі [30]