

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри



(підпис)

Омельченко В.Я.

(ПІБ завідувача кафедри)

«01» червня 2023р.

**«БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент зовнішньоекономічної  
діяльності»

Нажалкіної Тетяни Ігорівни

Науковий керівник:

Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання,)

Рецензент:

Хамініч С. Ю., д. е. н., проф., професор

кафедри аналітичної економіки та

менеджменту Дніпропетровського

державного університету внутрішніх

справ

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена з  
оцінкою 90 А

Секретар ЕК 

«13» червня 2023 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,**

(науковий ступінь, вчене звання)

**Омельченко В.Я.**

(ППІ завідувача кафедри)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Нажалкіної Тетяни Ігорівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Бізнес-планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

керівник роботи Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент,

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

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого 2023 року № 30.

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: розробка пропозицій і обґрунтування напрямів використання бізнес-планування для розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Об'єкт дослідження: Процеси бізнес-планування в системі управління підприємством, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність

Предмет дослідження: механізм розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в контексті використання бізнес-планування

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та особливості процесу бізнес-планування

1.2. Особливості бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

1.3. Використання методики бізнес-планування як інструменту розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

2.2. Аналіз ключових факторів середовища функціонування ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

2.3. Виявлення напрямків розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства





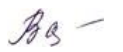

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування плану розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

3.2. Пропозиції із розробки бізнес-плану розширення зовнішньоекономічної діяльності

### 5. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент		
Розділ 2	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент		
Розділ 3	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент		

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 06.02.2023	Вик.
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	23.02.2023	Вик.
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	Вик.
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 15.03.2023	Вик.
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	15.03.2023-03.04.2023	Вик.
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 03.04.2023	Вик.
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	03.04.2023-01.05.2023	Вик.
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2023	Вик.
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	24.05.2023	Вик.
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2023	Вик.
12.	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2023 – 17.06.2023	

Студент

  
( підпис )

Нажалкіна Т.І.  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

  
( підпис )

Ткаченко О.Г.  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	8
1.1. Сутність та особливості процесу бізнес-планування .....	8
1.2. Особливості бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....	12
1.3. Використання методики бізнес-планування як інструменту розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....	15
Висновки до розділу 1 .....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	27
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства .....	27
2.2. Аналіз ключових факторів середовища функціонування ТОВ «Житомирський картонний комбінат» .....	32
2.3. Виявлення напрямків розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. ....	38
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	43
3.1. Формування плану розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. ....	43
3.2. Пропозиції із розробки бізнес-плану розширення зовнішньоекономічної діяльності .....	48
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ .....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	63
ДОДАТКИ .....	66

## ВСТУП

У сучасних умовах під впливом інтеграційних процесів українські підприємства змушені функціонувати в умовах мінливого середовища. Зміни вимагають своєчасно підлаштовуватись й оперативно переорієнтовуватись на нові задачі та цілі. Безсумнівно, малі та середні підприємства можуть бути більш адаптивними в мінливих умовах ринку, ніж великі, де значна кількість комплексних бізнес-процесів, тісно пов'язані один з одним. Великі підприємства мають враховувати ті обставини, що зміна одного з ключових бізнес-процесів призводить до зміни інших, і, навіть, до зміни роботи всієї організації. Особливо це відноситься до зовнішньоекономічної діяльності, яка зазнає значних впливів зовнішнього середовища. Питання бізнес-планування розширення зовнішньоекономічної діяльності і для великих, і для середніх і малих підприємств актуалізуються в умовах мінливості зовнішніх ринків, появи на них нових загроз і динамічних змін.

Бізнес-планування є одним із способів управління підприємством у нестабільних умовах, а також розширення його зовнішньоекономічної діяльності. Його спрямованість на диверсифікацію бізнесу і мінімізацію ризиків дозволяє використовувати його для рішення завдань управління підприємством.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій і обґрунтування напрямів використання бізнес-планування для розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких задач:  
узагальнення і систематизація теоретико-методичних підходів до визначення сутності і особливостей бізнес-планування;

обґрунтування методичних аспектів бізнес-планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

аналіз діяльності і характеристика підприємства, його системи управління, фінансової і зовнішньоекономічної діяльності;

обґрунтування напрямів застосування бізнес-планування задля розширення зовнішньоекономічної діяльності шляхом розробки експортного плану.

Об'єкт дослідження роботи – процеси бізнес-планування в системі управління підприємством, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Предмет дослідження – механізм розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в контексті використання бізнес-планування.

Кваліфікаційна робота виконувалася на матеріалах ТОВ «Житомирський картонний комбінат». Це підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю, засноване у 2005 р., зі статутним капіталом у розмірі 15600000 грн., основним видом діяльності є виробництво паперу та картону. Засновниками товариства є ТОВ «Завод литої тари» (50%), ТОВ «Іефай Холдинг» (50%). Компанія знаходиться в реєстрі великих платників податків з 2023 р.

Методологічну основу дослідження склали економічні і статистичні методи (розрахунок показників, графічний, табличний, порівняльний і ін.), які використані у ході техніко-економічного аналізу господарської діяльності, у тому числі зовнішньоекономічної, узагальнення, систематизація, групування при дослідженні теоретико-методичних аспектів бізнес-планування, його особливостей відносно зовнішньоекономічної діяльності, метод сценаріїв при обґрунтуванні запропонованих заходів із використання бізнес-планування задля розширення зовнішньоекономічної діяльності, методи розрахунку показників економічної ефективності, дисконтування задля оцінки запропонованих заходів із використання бізнес-планування задля розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи склали Закони України і інші нормативні документи, джерела навчальної і наукової економічної літератури і літератури з менеджменту, періодичні видання, дані щодо роботи підприємства, що належить до целюлозно-паперової галузі, з різних напрямів

його роботи, статистичні дані з сайту державної служби статистики України, програми розвитку підприємства і ін.

Кваліфікаційна робота виконана із використанням як загальнонаукових, так і специфічних методів. Із загально наукових методів використовувалися такі як метод теоретичного узагальнення, методи індукції і дедукції, метод систематизації теоретичних аспектів управління, порівняльний метод, метод синтезу, системний підхід. Специфічні методи такі як графічний метод (аналіз географічної структури зовнішньої торгівлі), метод кількісного аналізу, статистичний аналіз (аналіз динаміки експорту паперових пакувальних матеріалів), метод сценаріїв (для вибору зовнішнього ринку) і ін.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в бізнес-плануванні розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства у контексті освоєння нових ринків збуту.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 1.1. Сутність та особливості процесу бізнес-планування

Функціонування фірми в умовах господарської нестабільності та ринкової економіки, здійснюється завдяки стратегії розвитку з огляду на господарське оточення. Таке оточення включає в себе інші фірми (постачальники сировини, споживачі продукції і послуг, конкуренти); банки, котрі надають кредити; державні та міжнародні організації, що сприяють підприємству, а також фізичні особи, що мають потреби, прибутки й інтереси.

В середовищі діяльності фірми постійно відбуваються зміни, зумовлені розвитком всіх суб'єктів економіки, динамікою курсів валют, цін, процентних ставок і митних зборів, податків. Існує ряд чинників, що визначають місце фірми в економічному оточенні, серед них: галузь діяльності, ринок реалізації продукції, ціни, якість, технологія виробництва, динаміка продажу, доступ до фінансових ресурсів. Основною метою діяльності переважної більшості підприємств є підвищення рівня власної конкурентоспроможності та рентабельності, зростання обсягу продажу та прибутку. Виводячи нові продукти та послуги на ринок, підвищуючи якість товарів та послуг, знижуючи ціни, поліпшуючи технологію, розширюючи ринки збуту, поліпшуючи маркетингові заходи та удосконалюючи систему управління можна досягти визначеної мети.

Існує наступне бачення доктора економічних наук Покропивного С.Ф. щодо бізнес-плану та його класифікації.

Бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано



ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [20].

У бізнес-плані визначаються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, проводиться опис подробиць функціонування підприємства в певних умовах, закріплюються необхідні обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту.

У ринковій системі господарювання важливими функціями бізнес-плану є [19]:

1) зовнішня – презентувати сутність та основні аспекти реалізації ідеї різним представникам ділового середовища;

2) внутрішня (важлива для подальшої діяльності підприємства) – розробити та проаналізувати механізм самоорганізації, а саме цілісну, комплексну систему управління реалізацією проекту.

У широкому розумінні бізнес-план розглядається як інструмент залучення фінансових ресурсів, що необхідні для реалізації проекту. Інвестори та кредитори, перш за все, прагнуть ознайомитися з детально підготовленим бізнес-планом, перед тим як виділяти необхідні кошти. Бізнес-план повинен переконати потенційних інвесторів у наявній чітко визначеній стратегії успіху проекту та у доцільності фінансової підтримки.

Важливою є і внутрішня функція бізнес-плану, яка визначає два напрямки його застосування:

1) як інструмент стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану складається з визначення стратегічних цілей і напрямків діяльності, а також з оперативних дій для їх досягнення. Це свідчить про те, що бізнес-план можна вважати основою поточного планування діяльності підприємства на всіх рівнях, він покращує розуміння і усвідомлення особистих завдань працівниками, для досягнення спільної мети діяльності підприємства;

2) як механізм аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. За допомогою бізнес-плану підприємство може зробити аналіз та оцінити успішність діяльності на кожному етапі реалізації проекту, а також своєчасно виявити відхилення від плану та зкоригувати напрямок розвитку з найменшими втратами.

Бізнес-план, в умовах ринкової системи господарювання, – це активний робочий інструмент управління, фундамент планової та виконавчої діяльності підприємства; це документ, в якому визначені менш ризиковані та більш оптимальні шляхи реалізації проекту.

Специфічна особливість бізнес-плану полягає в його комплексності, у такому документі відображені усі головні аспекти підприємницького проекту. У ньому окреслений широкий спектр проблем, які можуть виникнути у процесі та способи їх подолання. Слід зазначити, що в процесі створення бізнес-плану необхідно враховувати фактори, специфічні для даного підприємницького проекту, для подальшого управління з використанням цього бізнес-плану. З огляду на це, класифікація бізнес-планів за ознаками має наступний вигляд:

- 1) за сферою бізнесу (виробництво, будівництво, роздрібна та оптова торгівля, надання послуг, посередницька діяльність тощо);
- 2) за масштабами бізнесу (великий, середній, малий);
- 3) за характеристиками продукту бізнесу (традиційний, принципово новий, виробничо-технічного чи споживчого призначення).

В залежності від типу інвестиційної ситуації у межах кожної класифікаційної ознаки виділяють [20]:

а) повний бізнес-план інвестиційного проекту – огляд результатів маркетингового дослідження, обґрунтування стратегії виходу на ринок, очікувані фінансові результати для потенційного партнера або інвестора;

б) бізнес-план фірми – опис перспектив розвитку діяльності на плановий період для ради директорів або зборів акціонерів, з обґрунтуванням необхідних інвестицій чи інших ресурсів;

в) бізнес-план структурного підрозділу – опис для вищого керівництва компанії напрямків розвитку господарської діяльності підрозділу для підтвердження обсягів ресурсів, що централізовано виділяються підрозділу, або розміру прибутку, що залишається в розпорядженні підрозділу.

Окремо виділяють регіональний бізнес-план, в якому обґрунтовуються напрямки соціально-економічного розвитку регіону та обсяги фінансування відповідних програм для органів з бюджетними повноваженнями.

Спеціальні (скорочені) варіанти бізнес-планів складаються переважно для конкретних осіб, в співпраці з якими зацікавлений підприємець. Цей документ може мати форму та зміст відмінну від класичного бізнес-плану.

Основними цілями та завданнями розробленого бізнес-плану є:

- виявлення сильних та слабких сторін проекту;
- окреслення витрат;
- визначення фінансових потреб;
- вибір стратегії діяльності;
- створення концепції розвитку;
- оцінка галузі, ринку і конкуренції;
- визначення ризику;
- пошук партнерів для спільної діяльності та залучення інвестицій.

Бізнес-план відповідає на такі питання: Що є основною метою діяльності фірми (підприємства)? Де її місцезнаходження (або де вона розташовуватиметься) за проектом? Як здійснюватиметься виробничий процес (надання послуг)? Коли фірма (підприємство) почне приносити прибуток? Як і чому проекто досягне успіху? Яка самоокупність проекту? Хто відповідає за досягнення цілей і завдань проекту?

Розроблення бізнес-плану потребує конкретної інформації. Для нових підприємств вивчення фінансово-планової діяльності є важливим аспектом, на рівні з аналізом галузі, ринку, конкуренції. Ретельний аналіз виробничого потенціалу, фінансовий аналіз і аналіз управління допоможуть розкрити сильні та слабкі сторони підприємства [4].

Ретельне дослідження середовища функціонування підприємства, оцінка можливого успіху чи виникнення перешкод, що можуть трапитись під час реалізації бізнес-плану, а також реалізація інвестиційної ініціативи відбувається завдяки аналізу галузі, ринку і конкуренції. Такі знання допоможуть керівництву визначити цілі і завдання діяльності та вибрати засоби та інструменти їх досягнення. Ці положення є основою стратегічного планування, що, у свою чергу, є підґрунтям для бізнес-планування. Спільною рисою для бізнес-плану та стратегічного плану є еволюційний характер та інформаційна відкритість. Корегування планів відносно цілей, завдань та засобів їх реалізації спричиненні моніторингом середовища та прийняттям певних рішень в середині фірми несуть у собі позитивний вплив на результативність проєктів.

## **1.2. Особливості бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Бізнес-план зовнішньоекономічного проєкту містить обґрунтування ефективності освоєння та розширення зовнішніх ринків для підприємства. У бізнес-плані наводиться аналіз та характеристика нового ринку та посилення ринкової позиції підприємства, аналіз конкурентів, їх сильних та слабких сторін, аналіз власних конкурентних позицій (так званий SWOT - аналіз: strengths/weaknesses/opportunities/threats). Зокрема, проводиться аналіз зовнішнього середовища ведення бізнесу: географічних, демографічних, організаційно-правових, політичних, економічних, соціально-культурних та інших умов ринку освоєння, а також аналіз умов для розвитку даного виду зовнішньоекономічної діяльності на території України.

У бізнес-плані наводиться детальний опис зовнішньоекономічного проєкту: характеристика товару, який підприємство буде постачати закордон, місцезнаходження та характеристика самого підприємства-виробника, необхідні заходи для виведення товару на обраний зовнішній ринок

(формування збутової мережі, реклама та інші заходи стимулювання збуту, цінова політика). Розділами бізнес-плану також є характеристика виробництва та збуту, розділ маркетингової роботи [13].

У бізнес-плані наводяться дані конкретного підприємства, для якого саме і проводиться бізнес-планування. Тут проводиться опис характеристики правового та фінансового положення фірми, наголошуються організаційні структури та провідні співробітники, які несуть відповідальність за реалізацію зовнішньоекономічного проекту.

Крім того, наводяться оцінка ризиків проекту, фінансовий план його реалізації із указанням наявних власних коштів, та обсяг необхідних зовнішніх інвестицій; проводиться розрахунок точки беззбитковості зовнішньоекономічного проекту.

Бізнес-план зазвичай починається з резюме – наводиться зміст основної ідеї у стисnutій, лаконічній формі; і закінчується додатками – візуальні обґрунтовуючі ілюстрації змісту плану.

Відмінність бізнес-плану зовнішньоекономічного проекту від бізнес-плану, що спрямований на освоєння внутрішнього ринку, полягає у дослідженні конкурентного середовища, напрямків маркетингу та у виборі підприємством способу виходу на зовнішній ринок [14].

Зробивши вибір зарубіжного ринку, який найбільше відповідає конкурентним перевагам та потенціалу підприємства, постає питання щодо форм присутності на такому ринку та стратегій його освоєння. Міжнародна бізнес-практика виділяє три основні стратегії виходу на зовнішній ринок (табл. 1.1).

Стратегія експорту має у своїй основі виробництво, що залишається на національній території, і це супроводжується певними недоліками та перевагами. Спільне підприємництво та пряме інвестування потребують розміщення виробництва за кордоном. Не зважаючи на це, деякі форми спільного підприємництва реалізуються на основі укладення контрактів, без додаткових інвестицій, а вже спільне володіння та пряме інвестування

передбачають інвестиції, тобто довгострокові вкладення капіталу в діяльність підприємства, соціально-економічні програми, підприємницькі та інноваційні проекти. Цим зумовлене виокремлення контрактних та інвестиційних форм стратегій виходу на зовнішній ринок [13].

Таблиця 1.1.

## Стратегії виходу підприємства на закордонні ринки

Вид	Підвид	Стратегія
Експорт	Непрямий експорт	Через вітчизняних купців експортерів
		Через вітчизняних агентів з експорту
		Через вітчизняну кооперативну організацію
	Прямий експорт	Через експортний відділ у власній країні
		Через збутове відділення чи філію за кордоном
		Через комівояжерів з експортних операцій
Спільна підприємницька діяльність		Через закордонних дистриб'юторів чи агентів
		Ліцензування
		Підрядне виробництво
		Управління за контрактом
Пряме інвестування		Підприємства спільного володіння
		Зборочні підприємства
		Виробничі підприємства

Експорт – продаж, та подальший вивіз за межі кордону, товарів іноземним покупцям з метою їх споживання, продажу або для переробки.

Непрямий експорт – продаж товарів на зовнішньому ринку за участю незалежних маркетингових посередників.

Прямий експорт – самостійний продаж товарів на зовнішньому ринку.

Спільне підприємництво – організація спільної комерційної справи партнерів щонайменше з двох країн завдяки об'єднанню зусиль.

Ліцензування – форма спільного підприємництва, яка базується на тому, що ліцензіар (продавець) передає ліцензіату (покупцеві) право на використання виробничого процесу, патенту, товарного знака в обмін на гонорар або ліцензійний платіж.

Підрядне виробництво – форма спільного підприємництва, за якої національний виробник (продавець) укладає угоду із закордонними виробниками на виготовлення своєї продукції.

Управління за контрактом – форма спільного підприємництва, за якої національний експортер передає зарубіжному партнеру «ноу-хау» в галузі управління, а той забезпечує необхідний капітал.

Спільне володіння – форма спільного підприємництва, за якої об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, котрим вони володіють та керують спільно.

Пряме інвестування – розміщення капіталу у власні закордонні складальні або виробничі підприємства, збутові філії.

### **1.3. Використання методики бізнес-планування як інструменту розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Найважливішою функцією управління у будь-якій соціально-економічній системі вважається планування. Цей термін на рівні суб'єкта господарювання зовнішньоекономічної діяльності можна охарактеризувати як процес передбачення цілей і результатів діяльності підприємства, та визначення необхідних ресурсів, для досягнення встановлених цілей [14].

В умовах сучасної ринкової економіки зростає роль планування на рівні суб'єктів господарювання, це обумовлено роботою підприємства в стилі «відкрита система», необхідністю передбачати та враховувати дії конкурентів, адаптувати пропозицію до вимог споживачів, стежити за попитом та рядом інших зовнішніх факторів. Орієнтуючись тільки на ринок, підприємство забезпечує свою фінансову стабільність. Плануванням вважається проектування бажаного майбутнього для підприємства, а кінцевим результатом – планові рішення, що складають основу подальшої діяльності. Такі рішення визначають цілі підприємства на ринку та передбачають конкретні заходи для їх досягнення. Сенс планування зовнішньоекономічної діяльності полягає у визначенні цілей, як частини внутрішнього

корпоративного управління, і вироблення шляхів їх досягнення. У процесі планування зовнішньоекономічної діяльності вирішується ряд задач [1]:

- завдяки освоєнню нових ринків, підвищення обсягу продажів;
- зниження витрат виробництва;
- вдосконалення організації збуту, що забезпечує мінімізації витрат на реалізацію товарів;
- вдосконалення якості продукції.

Основні принципи планування визначають зміст та характер планової діяльності. Дотримання цих принципів створює належні умови для ефективної роботи підприємства, мінімізує ймовірність отримання негативних результатів. Серед основних принципів особливими вважаються єдність (системність), безперервність, точність, участь.

Принцип єдності (системності) означає, що процес планування на підприємстві повинен мати системний характер. Даний принцип реалізується по вертикалі через інтеграцію, по горизонталі – через координації планів функціональних підрозділів підприємства. Координація виражається у взаємозв'язку планування одних частин організації з плановою діяльністю інших її частин. Інтеграція означає, що загальна стратегія фірми повинна бути в основі при формуванні планів окремих частин організації. Плани, створені в організації, – це взаємопов'язана система функціонування підприємства, а не лише набір документів і рішень. Безперервність процесу планування, його сталість і є відображенням принципу безперервності. Необхідність постійного коригування планів обумовлена мінливістю як зовнішнього так і внутрішнього середовищ існування.

Принцип гнучкості та принцип безперервності пов'язані між собою. Поняття гнучкості надає процесу бізнес-планування здатності адаптувати свою спрямованість, через непередбачені обставини. Саме через це у бізнес-плані повинні бути передбачені оптимальні резерви.

Принцип точності дозволяє конкретизувати і деталізувати бізнес-план з максимально допустимим ступенем точності, з урахуванням зовнішніх і



внутрішніх умов діяльності суб'єкта господарювання. Важливим цей принцип є під час розробки планів на короткі проміжки часу: конкретність і деталізація процесів є обов'язковими.

Принцип участі означає, що процес бізнес-планування та його результат стосується всіх. Отже кожен співробітник стає учасником планової діяльності, в тій чи іншій мірі, незалежно від його функції [19].

Організація процесу бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності, в залежності від масштабів діяльності підприємства, має ряд особливостей. Великі організації у своєму складі мають спеціальні підрозділи, що займаються плануванням, мають у розпорядженні необхідні фінансові можливості для залучення консультантів, особливо для визначення стратегічних завдань. Середні і дрібні підприємства при плануванні зустрічаються з деяким труднощами, через невизначеність і непередбачуваність їх зовнішнього середовища. Але, все ж таки невеликі підприємства гнучкіші у пристосуванні до зовнішніх змін, через просте та кероване внутрішнє середовище [1].

В організаціях використовуються наступні методи планування: балансовий, розрахунково-аналітичний, графо-аналітичний, програмно-цільовий, економіко-математичний.

Балансовий метод характеризується встановленням зв'язків між потребами в ресурсах та джерелами їх покриття, а також між розділами плану. В процесі формування бізнес-плану фірми складають наступні баланси: виробничих потужностей, матеріальний, енергетичний, трудовий, фінансовий, бухгалтерський.

Розрахунково-аналітичний метод використовується для планування показників бізнес-плану, вивчення їх динаміки і кількісного розміру рівня впливу факторів. За допомогою цього метода плануються узагальнюючі показники бізнес-плану, а саме продуктивність праці, собівартість продукції, прибуток, рентабельність.

Графо-аналітичний метод дає можливість змоделювати графічно інноваційні, виробничі та організаційні процеси на підприємстві. Графіки і діаграми дозволяють наочно побачити взаємозв'язок і взаємозалежність показників між собою.

Програмно-цільовий метод застосовується при розробці програм, а також є основою розробки стратегічного плану організації. Головна особливість програми – спрямованість на досягнення кінцевих результатів. На підприємствах проводяться розробки програм: реалізації збутової і товарної політики, вдосконалення якості і підвищення конкурентоспроможності продукції, освоєння нових ринків збуту, реконструкції підприємства тощо.

Економіко-математичні методи знаходяться в основі економічних моделей планових показників спираючись на виявлення кількісної залежності від основних факторів. З допомогою яких, використовуючи обчислювальну техніку можливо розробити альтернативні етапи бізнес-плану і вибрати більш оптимальний з декількох варіантів [1].

Основним заходом бізнес-планування є розрахунок показників планування зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішньоторгівельне сальдо розраховується як різниця між експортом та імпортом. Якщо експорт перевищує імпорт, сальдо має бути позитивним, в іншому випадку – негативним.

Планування доходу від зовнішньоекономічної діяльності, витрат на виробництво, прибутку, валютних доходів та інших параметрів діяльності підприємства відбувається ґрунтуючись на визначенні розміру зовнішньоторгівельного обороту підприємства.

Доходи від зовнішньоекономічної діяльності є складовою частиною загального результату господарської діяльності фірми. При їх визначенні слід враховувати певні особливості: по-перше, доходи від ЗЕД надходять у вигляді грошових коштів в іноземній і національній валютах; по-друге, відповідно до законодавства, частина валютних коштів має бути продана державі з компенсацією в національній валюті; по-третє, від курсової різниці (при зміні

курсу національної валюти по відношенню до іноземної) залежить величина доходу від ЗЕД.

Доходи від зовнішньоекономічної діяльності складаються з виручки від продажу товарів, послуг, науково-технічної продукції, фінансових та інших неторгових операцій, курсової різниці. Плануючи доходи від зовнішньоекономічної діяльності слід враховувати, що розрахунки проводяться в іноземній чи в національній валюті, в останньому випадку валютна виручка множиться на прогнозований курс іноземної валюти до національної на даний календарний період [19].

Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства включає певну систему планів. У тимчасовому аспекті – це плани на тривалу перспективу та короткі середньострокові плани. При розробці планів першого виду визначаються загальні цілі підприємства і кошти на їх досягнення. Такі плани мають назву «стратегічні», вони складаються на 5, 10 і 15 років. У другому випадку загальні цілі зовнішньоекономічної діяльності підприємства деталізуються в цілях поточної діяльності. Спираючись на них розробляються поточні плани, як правило, на рік, з розподілом по кварталах і місяцях [1].

Слід зазначити, що стратегія усього підприємства та, конкретно, сфери зовнішньоекономічної діяльності має бути цілісною і визначати довгострокові та короткострокові цілі. Бізнес-стратегія та корпоративна стратегія організації є складовими компонентами загальної стратегії підприємства на найближчу перспективу. Головним завданням підприємства при формуванні цих стратегій є визначення своєї позиції на ринку, оцінка майбутніх можливих змін у попиті та технологіях, опис подальших напрямків діяльності, визначення основних цілей бізнес-підрозділів та підготовка плану дій для реалізації стратегії. Важлива наявна логічна узгодженість між бізнес-стратегією та корпоративною стратегією, реалізація бізнес-стратегії має сприяти реалізації корпоративних (довгострокових) цілей.

Процес стратегічного бізнес-планування має у своєму складі три основні етапи: аналіз поточної ситуації, формування майбутніх перспектив та розробка

плану дій (рис. 1.1). Чинники, які впливають на діяльність суб'єктів господарювання можливо визначити зробивши аналіз бізнес-середовища. Такі чинники можуть бути внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники окреслюють сильні та слабкі сторони суб'єктів господарювання.

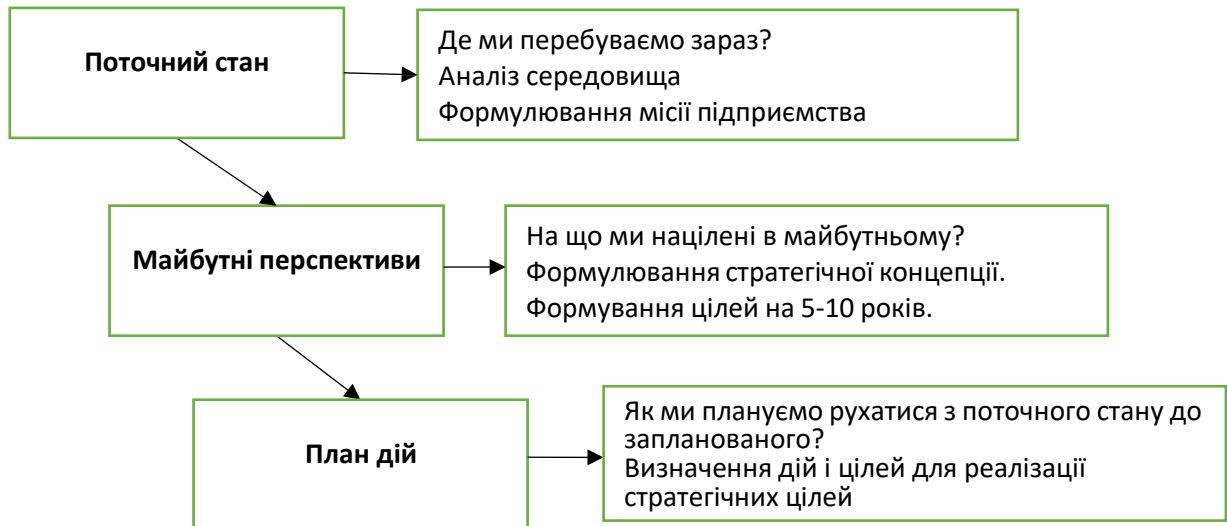


Рис. 1.1. Етапи стратегічного планування

Зовнішні чинники суб'єкт господарювання не має можливості контролювати, отже для підприємства або відкриваються можливості для розвитку, або виникають загрози, які потребують уваги. Аналіз дає змогу зрозуміти поточний стан підприємства, допомагає визначити можливі напрямки розвитку і подальші дії, необхідні для досягнення поставлених цілей [13]. Аналізуючи зовнішні чинники важливо розробити декілька сценаріїв. Їх оцінка є особливо важливою для підприємств, які у своїй діяльності значною мірою перебувають у залежності від неконтрольованого зовнішнього середовища, а саме від політичних та економічних чинників. Аналіз сценаріїв дає змогу враховувати можливий вплив від змін зовнішніх чинників, дозволяє спрогнозувати подальшу діяльність підприємства до виникнення можливих змін та зміцнити позиції на ринку.

Встановлення необхідної кількості цілей або встановлення періоду часу для їх досягнення доцільно корегувати в залежності від типу підприємства. На етапі встановлення стратегічних цілей має бути чітко визначений індикатор (показник) вимірювання результату, спираючись на нього в майбутньому буде можливість об'єктивно оцінити прогрес. Встановлюючи точну оцінку цільових показників такого індикатора, слід враховувати наступні фактори [13]:

- минулий досвід діяльності підприємства;
- аналогічні результати внутрішнього та зарубіжних ринків;
- результати аналізу впливу внутрішніх та зовнішніх чинників;
- вплив запланованих проектів.

Для досягнення потрібних значень деяких індикаторів потрібен більш тривалий проміжок часу, але важливо при цьому, надалі підтримувати амбітність цілей підприємства. З іншого боку, рекомендовано співставлення витрат з цілями підприємства, з метою забезпечити ефективність моніторингу та контролю. Граничні витрати, необхідні для досягнення певного індикатора, не мають перевищувати встановлених вигод для підприємства.

Нефінансові цілі підприємства мають бути спрямовані на покращення якості та ефективності роботи на усіх рівнях. Такі цілі можуть бути встановлені, спираючись на досвід та стандарти зарубіжних підприємств або на середні показники місцевого ринку. Важливо встановити чіткі, конкретні критерії досягнення цих цілей. Для кожного виду діяльності слід встановити окремі індикатори, адже тоді буде можливість кількісно виміряти та оцінити ступінь досягнення цілей окремо за кожним видом діяльності. Формування пакету стратегічних цілей є одним з важливих етапів стратегічного планування, оскільки воно має вплив на встановлення довгострокових та річних цілей, а також на визначення відповідальних за їх виконання осіб [13] (рис. 1.2).

Для деталізації короткострокових цілей у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства розробляють бізнес-план. Належним чином структурований бізнес-план, який відповідає вимогам зарубіжних

контрагентів, є важливою складовою успіху реалізації продукції підприємства на зарубіжних ринках. Детальна структура бізнес-плану та основні вимоги до нього мають певні особливості. Структура бізнес-плану перебуває в залежності від типу підприємства, специфіки його бізнесу, складності завдань реалізації підприємницького проекту. У світовій та у вітчизняній практиці по бізнес-плануванню не має визначеного і закріпленого законодавством чіткого переліку розділів бізнес-плану.



Рис. 1.2. Стратегічні цілі

Отже можуть бути застосовані різні підходи до логіки розробки та структури бізнес-плану. Враховуючи той факт, що процес розробки бізнес-плану має свою внутрішню логіку, дотримання якої дає змогу систематизувати розрахунки основних показників бізнес-плану та провести розробку його структурних елементів у логічній послідовності. Узагальнення теоретичних та практичних аспектів бізнес-планування, дають змогу визначити наступну оптимальну структуру обов'язкових розділів бізнес-плану (рис. 1.3.).



Рис.1.3. Типова структура бізнес-плану

Слід зазначити, що вказані структурні елементи бізнес-плану є обов'язковими структурними компонентами його як документа та жоден з них не може бути не виконаним. Враховуючи кожен конкретний випадок розробки бізнес-плану, зважаючи на його цілі, задачі та об'єкт, структура документа

уточнюється, деталізується та за необхідністю вводяться додаткові специфічні розділи.

Так, відповідно до стандартів United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) бізнес-план має складатися із таких розділів [1] (рис. 1.4).

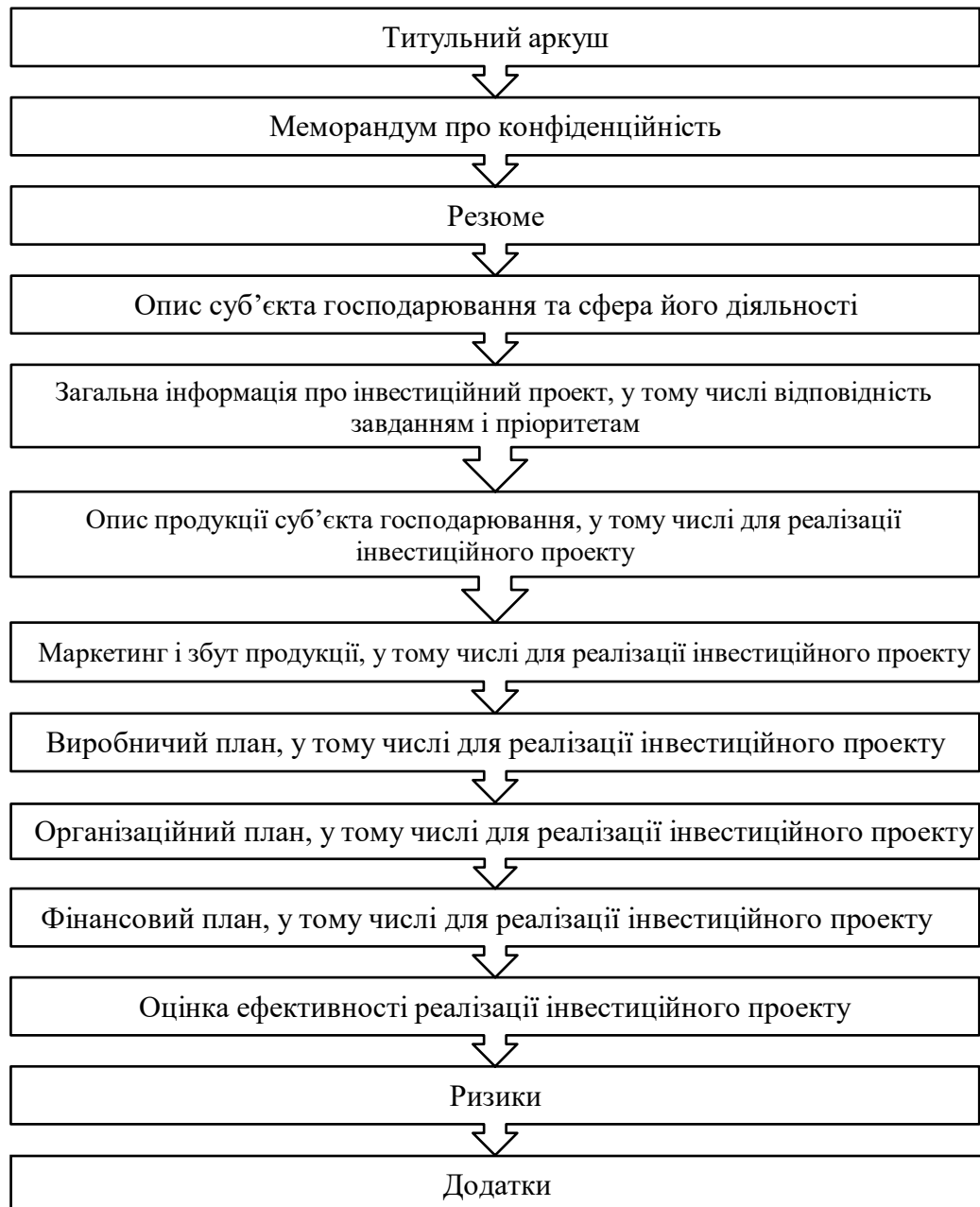


Рис. 1.4. Розділи бізнес-плану за стандартом UNIDO

В підсумку необхідно відзначити, що бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності слід складати таким чином, щоб він відображав певну модель функціонування підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності,



використовуючи всі наробітки традиційного планування щодо категорій ринкової економіки: бізнесу, конкурентної боротьби, діяльності маркетингових служб, комерційного і фінансового ризику, стратегії фінансування, досягнення беззбитковості і необхідного рівня рентабельності, якісного обслуговування споживачів [17].

## Висновки до розділу 1

Розкриття сутності та особливостей процесу бізнес-планування, підходів до планування відносно зовнішньоекономічної діяльності підприємства дозволило визначити, що бізнес-план - це інструмент залучення фінансових ресурсів, необхідних для реалізації проекту. Його внутрішня функція визначає напрямки його застосування - як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства і як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності. Специфічна особливість бізнес-плану пов'язана із комплексним підходом до вирішення завдань, в ньому відображаються усі головні аспекти підприємницького проекту.

Було виявлено основні цілі та завданнями бізнес-планування, а саме: виявлення сильних та слабких сторін проекту, окреслення витрат, визначення фінансових потреб, вибір стратегії діяльності, створення концепції розвитку, оцінка галузі, ринку і конкуренції, визначення ризику, пошук партнерів для спільної діяльності та залучення інвестицій.

Уточнено зміст бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності, який охоплює всі складові освоєння та розширення зовнішніх ринків для підприємства. Виходячи із цих позицій в бізнес-плані надається характеристика товару, місцезнаходження та характеристика самого підприємства-виробника, необхідні заходи для виведення товару на обраний зовнішній ринок, характеристика виробництва та збуту, розділ маркетингової діяльності, тощо. Визначено, що основними стратегіями виходу підприємства

на зовнішні ринки є експорт, спільна підприємницька діяльність і пряме інвестування.

Бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності дозволяє вирішити такі задачі як збільшення обсягу продажів, зниження витрат виробництва, вдосконалення організації збуту, покращення якості продукції і її модернізація.

Визначено, що основними методами планування постають - балансовий, розрахунково-аналітичний, графо-аналітичний, програмно-цільовий, економіко-математичний, яким надана характеристика виходячи із виду і типу плану. Надано опис основним етапам бізнес-планування таким як аналіз поточної ситуації, формування майбутніх перспектив та розробка плану дій

Показано, що структура бізнес-плану залежить від типу підприємства, специфіки його бізнесу, складності завдань підприємницького характеру.

Проведений аналіз теоретичних засад бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності дозволив визначити типову структуру обов'язкових розділів бізнес-плану задля розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Підприємство ТОВ «Житомирський картонний комбінат» орієнтовано на виробництво високоякісної упаковки будь якої складності (табл. 2.1). Основні напрямки виробництва: папір картон, гофрокартон та гофротара, пакування для яєць [22].

Таблиця 2.1

#### Коротка характеристика ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю Житомирський картонний комбінат
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	33644098
Рік заснування	2005
Юридична адреса	Україна, Житомирська обл., місто Житомир, Майдан Станишівський, 7
Галузь	Товари целюлозно-бумажної промисловості та друкована продукція
Основні види діяльності	Основний: 17.12 Виробництво паперу та картону Інші: 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари 17.22 Виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення 17.29 Виробництво інших виробів з паперу та картону 47.99 Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами
Розмір статутного фонду підприємства	15 600 000,00 грн.
Офіційний сайт	<a href="https://cardboard.com.ua/uk/">https://cardboard.com.ua/uk/</a>

Місією підприємства є допомога вітчизняним виробникам вийти на міжнародні ринки з продукцією, що упакована за найвищими європейськими стандартами, тим самим достойно позиціонуючи себе серед конкурентів.

Філософія – це екологічне мислення на усіх етапах виробництва: від дзвінка клієнту до підписання угоди; від закупівлі сировини до виходу готової продукції; від ставлення до співробітників до ставлення до навколишнього середовища.

Основні відомості про важливі події в розвитку підприємства подано в таблиці 2.2.

Паперове виробництво на Житомирському картонному комбінаті введено в експлуатацію з жовтня 2007 року. Виробництво продукції здійснюється на плоскосеточній машині обрізний шириною 2550 мм, максимальною швидкістю по приводу 600 м/хв., Максимальною потужністю до 180 т/добу і обладнаній сучасним сканером для контролю якісних показників паперу.

Картон для плоских шарів гофрованого картону може проводитися фарбованим під колір целюлози, що надає виробам більш привабливий естетичний вигляд, а також має рівну гладку поверхню для нанесення високоякісного друку.

Також підприємство пропонує картон поліпшеної якості з вологостійкими властивостями для виробництва упаковки, що витримує глибоку заморозку.

Виробництво гофрокартону здійснюється на гофроагрегаті обрізною шириною 1340 мм і потужністю 27-30 млн. м<sup>2</sup> на рік. Наявне на Житомирському картонному комбінаті обладнання дозволяє виробляти високоякісний гофрований картон для виробництва гофротари різних марок. Основною сировиною для картону є макулатура, вміст якої в гофрокартоні становить від 70 до 100%.

Гофрокартон – багат шаровий матеріал, традиційний для виробництва транспортної тари, міцний і легкий. Він володіє хорошими показниками

міцності і амортизаційними властивостями. Гофрокартон – практична, дешева і зручна упаковка для будь-яких видів продукції: техніки, посуду та ін.

Таблиця 2.2

Основні етапи становлення підприємства ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Рік	Подія
1962	заснування Паперової фабрики. Паперове виробництво введено в експлуатацію з проектною потужністю 15 тисяч тон на рік. У перший рік запуску на фабриці працює 150 чоловік
1966	побудований цех з виробництва паперових пакетів виробничою потужністю 200 млн пакетів в рік
1970	вперше освоєно виробництво литої тари потужністю 140 тисяч штук горбкуватих прокладок в рік. Це дозволило повністю відмовитись від імпорту даної продукції в СРСР
1976	Житомирська паперова фабрика починає постачати горбкувату прокладку для яєць в Німеччину, Чехословаччину, Болгарію і на Кубу
1981-1985	фабрика 9 раз займає призові місця в соцзмаганнях промислових підприємств Центральної спілки споживчих товариств України (Укоопспілка)
1999-2001	фабрика переживає найскладніший період у своїй історії: цехи зупинено, продукція не виробляється. У період критичної нестабільності в країні зростають ціни на енергоресурси; руйнуються ринки збуту. Фабрику марно намагаються викупити іноземні підприємці
2005	починається відродження підприємства: закуповується сучасне обладнання та виробничі лінії; реставруються цехи. Вже в лютому 2005 року випускається перша прокладка для яєць. У жовтні починає роботу паперовий цех, що виготовляє картон для плоских шарів і папір для гофрування.
2006	значні інвестиційні вливання дозволяють повністю модернізувати паперовий цех
2007	ТОВ «Житомирський картонний комбінат» формує сильну команду кваліфікованих співробітників. Починається послідовна реалізація довгострокових програм розвитку основних ланок компанії, введення в експлуатацію нового обладнання
2010	фабрика входить до складу української групи компаній і продовжує активний розвиток потужностей
2017	комбінат придбав нову французьку технологію виробництва. Підприємство створює унікальні для України види упаковки: піддони для фруктів, овочів, ягід, ущільнювачі для винних пляшок Кадровий склад підприємства налічує 650 співробітників. ТОВ «ЖКК» регулярно виводить на ринок нові продукти, що відповідають європейським стандартам якості, і розширює ринки збуту. На сьогодні комбінат співпрацює з 35 країнами по всьому світу.
2019	підприємство значно розширилося завдяки новим перспективним проектам та змогло створити нові робочі місця

Гофрокартон підприємства є основою для виробництва екологічно чистої тари та індивідуальної упаковки для багатьох галузей вітчизняної промисловості: харчової, фармацевтичної, парфумерно-косметичної, виробництва скла та посуду та ін.

Гофротара проста в утилізації та екологічна. Використання у виробництві доступних матеріалів робить її особливо привабливою за ціною. Висока жорсткість коробок з гофрокартону в порівнянні з іншими видами картонних коробок і амортизуючі властивості гофроупаковки гарантують прекрасний захист упакованих товарів.

Виробники яєць в країнах Європи і Азії знайомі з житомирським лотком для яєць вже десятки років. Продукція ТОВ «ЖКК» відома стабільністю і надійністю. В такій упаковці яйце завжди максимально захищене. Нарощування виробничих потужностей дозволило підприємству випускати широкий асортимент продукції і стати найбільшим виробником на території СНД.

Спільно зі споживачами, ТОВ «ЖКК» систематично шукає можливість зробити сортування, упаковку і транспортування яйця надійнішим і дешевшим. Щорічно, ТОВ «ЖКК» пропонує нові рішення в сфері упаковки яйця. ТОВ «Житомирський картонний комбінат» працює на ринку литої тари з серпня 2005 року. Горбкуваті прокладки і коробки для упаковки яєць виробляються на двох вакуум-формувальних машинах (ВФМ). За минулі роки роботи клієнти цього підприємства знають наш лоток для яєць, як високоякісну продукцію, здатну задовольнити найвимогливіших споживачів.

ТОВ «Житомирський картонний комбінат» має в основі своєї діяльності еко-мислення, що безпосередньо підвищує вплив такого підприємства на міжнародному ринку та викликає довіру клієнтів.

Еко-мислення проявляється в кожній сфері виробничого процесу [22]. В першу чергу під вплив підпадає саме виробництво та реалізує цей аспект через екологічно чисту вторинну сировину:

- для створення екологічно чистого продукту обирається безпечна сировину; C50C53
- сировина проходить детальну перевірку якості, а також очистку перед використанням у виробництво.
- використання такої сировини зберігає ліси та навколишнє середовище;D5C480E1:E1048576

#### Виробничий процес:

- продукція відповідає європейським стандартам якості згідно сертифікатам;
- завдяки контролю безпеки усіх процесів повністю виключені токсичні відходи;
- використовуються унікальні інноваційні технології для виробництва унікальних продуктів.

#### Безпечність та сертифікація продукції

- на всіх етапах виробництва забезпечується 100% контроль якості (від сировини до готової продукції);
- продукція підприємства після використання може бути використана як сировина.

#### Основні засади еко-управління полягають у наступному:

1. Внутрішня соціальна відповідальність
  - ТОВ «ЖКК» працює з професіоналами та забезпечує комфортні умови роботи та життя;
  - заохочує та винагороджує ініціативу;
  - підприємство зацікавлене в професійному зростанні співробітників, забезпечує навчання, стажування;
  - одна з найголовніших задач – всією командою працювати на результат.
2. Зовнішня соціальна відповідальність
  - ТОВ «ЖКК» відкрите для продуктивної взаємодії в різних сферах;

- співпрацює з учбовими закладами, іншими підприємствами у питаннях розвитку регіону;

- разом з партнерами і колегами по бізнесу приймає участь в благодійності.

### 3. Кадрова політика:

- завдяки розширенню виробництва створюються нові робочі місця з гідною оплатою праці;

- запрошуємо до співробітництва спеціалістів зі всієї України та Європи;

- ТОВ «ЖКК» працює тільки в рамках Трудового Кодексу України, забезпечуючи співробітників усіма соціальними гарантіями.

Еко-взаємодія спрямована на взаємодію з партнерами та клієнтами та позиціонування на ринку. ТОВ «ЖКК» надає можливість клієнтам розвиватись та отримувати додаткові переваги від співробітництва, має максимально гнучкий підхід до роботи з кожним клієнтом і може задовольнити різні потреби. Продукція, що виробляє підприємство, є незамінною при політиці відмови від пластику в усьому світі. ТОВ «ЖКК» допомагає кінцевому споживачу обирати якісний та безпечний продукт.

## **2.2. Аналіз ключових факторів середовища функціонування ТОВ «Житомирський картонний комбінат»**

Динаміка зовнішньої торгівлі характеризується поступовою переорієнтацією українських компаній на найближчі ринки. Насамперед, це країни Західної Європи. Крім цього, спостерігається скорочення частки СНД як у експорті, так і у імпорті.

Наприклад, згідно з даними Державної митної служби, за підсумками 2021 року у структурі експорту ЄС займав 39%, країни СНД – 11%, решта торгових партнерів (Азія, Африка, США тощо) – 50%. В імпорті співвідношення було 40%, 19% та 41% відповідно [16].



За підсумками 7 місяців 2022 року вже 61% експорту припадало на Євросоюз, лише 6% на СНД та 33% – на інші країни. В імпортних поставках ЄС займає 48%, СНД – 13%, інші держави – 39% [16].

Причини таких змін є очевидними. Збільшення частки автомобільного та залізничного транспорту в логістиці звужує можливості для торговельного обороту. І логічним вибором стають ті країни, з якими налагоджено транспортні коридори суходолом. Звідси зростання частки ЄС у експорті та імпорті (рис. 2.1). Ну а падіння поставок до СНД пояснюється розривом торговельних взаємин із Росією та Білоруссю.

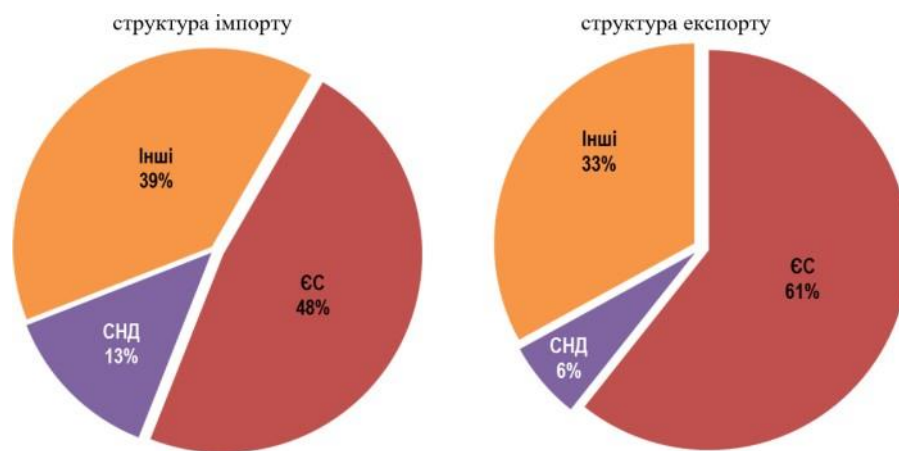


Рис. 2.1. Географічна структура зовнішньої торгівлі за 2022 рік

На ринку целюлозно-паперової продукції останнім часом змінилися тенденції та у попиті спостерігається перехід від простих ящиків до товарів, які характеризуються складною висічкою та високоякісним друком. Зокрема, ТОВ «Житомирський картонний комбінат» на ринку робить акцент на розвитку більш якісної упаковки, яка буде здатна витримувати транспортування товарів на великі відстані.

Вітчизняний ринок гофротари і гофрокартону розвивається через популярність даного виду упакування, яке характеризується високими амортизаційними і ізолюючими властивостями, є легким і дешевим, легко утилізується, на нього можна наносити різні зображення та інформацію для залучення уваги споживачів до упакованого товару [25]. Найбільш

поширеною є тара, що виробляється з гофрокартону та використовується для зберігання та транспортування продуктів харчування. З цією метою використовується майже 75% усього гофрокартону та усієї гофротари в Україні.

На ринку гофротари і гофрокартону України можна виділити наступні тенденції [23]: посилення вимог споживачів до екологічної безпеки товарів та їх упакування; зменшення розмірів упакування; посилення вимог споживачів щодо наявності віконця для можливості огляду товару у середині упакування; зростання вимог споживачів до дизайну та зовнішнього вигляду упакування товару; скорочення величини експорту гофрокартону та гофротари через закриття ринку Росії; збільшення чисельності роздрібних торговельних мереж в Україні; зростання величини попиту на гофротару в Україні; перспективи виходу на міжнародні ринки завдяки відповідності міжнародним стандартам.

Ринок целюлозно-паперової продукції України має значні перспективи для свого подальшого розвитку внаслідок того, що величина споживання паперу та картону на одну особу України – 28,2 кг/рік є на 50–60 % нижчою від середньосвітової величини, що становить 65 кг/рік [21]. У деяких країнах світу таких як США, Японія, Канада та країни Західної Європи даний показник перевищує 200 кг/рік. Найбільше споживання паперу та картону на одну особу зафіксоване у таких європейських країнах як Бельгія, Фінляндія, Швеція, Данія, Англія.

У структурі експорту паперових пакувальних матеріалів переважають як некрейдовані без додаткової обробки, так і просочені різними речовинами папір та картон (рис. 2.2) [25].

У 2018 р. з України найбільше експортовано некрейдованих видів паперу та картону, загальна вартість яких на 50,0 та на 36,9 % перевищувала показники 2016 та 2017 рр. відповідно. Також вагому частку в структурі експорту становлять папір та картон просочені з покриттям, однак їх у 2018 р. вивезено в 2,5 раза менше, ніж у 2016 р. [23]. Переважно виробники

вітчизняних паперових пакувальних матеріалів на зовнішньому ринку орієнтуються на країни близького зарубіжжя.



Рис. 2.2. Динаміка експорту паперових пакувальних матеріалів з України в 2016–2018 рр.

До головних завдань розвитку целюлозно-паперової галузі України належить збільшення поставок продукції на експорт, модернізація процесів підприємств-виробників та зниження собівартості продукції.

Підприємство ТОВ «Житомирський картонний комбінат» здійснює господарську діяльність у межах ринку целюлозно-паперової продукції. Основним експортним продуктом є упаковка для яєць.

Виробники яєць в країнах Європи і Азії знайомі з житомирським лотком для яєць вже десятки років. Цей вид продукції відомий своєю стабільністю і надійністю. В такій упаковці яйце завжди максимально захищене. Нарощування виробничих потужностей дозволило ТОВ «ЖКК» випускати широкий асортимент продукції (табл. 2.3.) і стати найбільшим виробником на території СНД. Приклади дизайну продукції ТОВ «ЖКК» наведені у Додатку А

## Асортимент продукції ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Вид продукції	Підвид продукції	Опис	Характеристика
1	2	3	4
Продукція групи «Р»	Прокладка №20	Є лідером з продажів в Україні. Рекомендована для упаковки вага одного яйця: 66-80 г	Довжина: 310±5 мм
			Ширина: 310±5 мм
			Висота: 47±1 мм
			Вологість: 5-8 %
	Прокладка №25	Призначена для елітного яйця. В данну прокладку вміщується 20 яєць крупного розміру. Рекомендована для упаковки вага одного яйця: 81-90 г.	Довжина: 290±5 мм
			Ширина: 290±5 мм
Продукція групи «А»	Прокладка №20LBS	За рахунок зміни рецептури та геометрії лотка цей продукт здатен нести на собі частину тиску в штабелі. Рекомендована для упаковки вага одного яйця: 66-84 г	Довжина: 310±5 мм
			Ширина: 310±5 мм
			Висота: 51±1 мм
	Прокладка №20А	При розробці даного типу продукції головним критерієм був максимальний рівень захисту яйця в комірці, при збереженні звичної для споживачів геометрії прокладки. Рекомендована для упаковки вага одного яйця: 66-80 г	Вологість: 5-8 %
			Довжина: 310±5 мм
			Ширина: 310±5 мм
Прокладка №Е73 (EGGTEC73)	Продукт розроблений для транспортування яйця на європіддонах без упаковки в ящик. Розмір лотка обрано з таким розрахунком, щоб при погрузці на європіддон не утворювались звисаючі краї, які є основною причиною бою при транспортуванні. Рекомендована для упаковки вага одного яйця: 60-72 г	Висота: 47±1 мм	
		Вологість: 5-8 %	
		Довжина: 295±3 мм	
		Ширина: 295±3 мм	
Продукція групи «А»	Прокладка №15 ½	Призначена для яйця категорії S, M. Рекомендована для упаковки вага одного яйця: 45-60 г	Довжина: 292±5 мм
			Ширина: 292±5 мм
			Висота: 47±1 мм
			Вологість: 5-8 %
	Прокладка CARGO	Представляє серію лотків "HARTMANN", котра була розроблена для забезпечення першокласного захисту яйця при транспортуванні на далекі відстані. За рахунок унікальних розмірів, геометрії лотка Cargo Small та захисної кришки Cargo Top досягається економія по логістиці. Місткість 40-футового контейнера складає 1200-1240 ящиків з яйцем, а в прокладці №20 всього 920-970 ящиків. Рекомендована для упаковки вага одного яйця: 45-65 г	Довжина: 280±5 мм
			Ширина: 280±5 мм
			Висота: 48±1 мм (Small), 35±1 мм (Top)
			Вологість: 5-8 %

## Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
	Бугорчатая прокладка «UNI TOP»	Універсальна кришка (верхній, 7 ряд, в ящику) для горбкуватої прокладки типу: №20, №20А и Е73. Це кришка, яка має маньшу висоту, ніж стандартний лоток для яєць, і надає ряд переваг:	Довжина: 295±3 мм
			Ширина: 295±3 мм
			Висота: 31±3 мм
			Вологість: 5-8 %
	Прокладка Family Pack	Продукція добре відома по всій Європі. Вона є більш зручною для споживача по місткості і транспортуванню у порівнянні з альтернативними видами упаковки. При розробці даного продукту враховувались практичність та захист яйця у комірці. Рекомендована для упаковки вага одного яйця: 45-70 г	Довжина: 250±5 мм
			Ширина: 210±5 мм
			Висота: 38±3 мм (Small), 30±1 мм (Top)
			Вологість: 5-8 %
Продукція групи «К»	Контейнер для упаковки яєць Е3310	Головні переваги: – наявність лоточних замків; – вентиляція продукту за рахунок повної повітряпроникності; – збільшення термінів зберігання яєць; – поглинання вібрації при транспортуванні. – можливість використання яскравої етикетки підвищує конкурентоспроможність яйця на ринку за рахунок впізнаваності. Рекомендована для упаковки вага одного яйця: 70 г	Довжина: 247 мм
			Ширина: 105 мм
			Висота: 70 мм
			Вологість: 5-8 %

Також важливо визначити вплив економіко-правового середовища на ринок збуту для паперово-целюлозної продукції. Нині Україна займає певне місце в системі і світової торгівлі, особливо на окремих його сегментах. Слід зазначити, що до 2014 р. для багатьох вітчизняних товарів основним ринком збуту була РФ та інші країни СНД. З 2014 р. ситуація стало змінюватися і нині основним торговельним партнером є країни ЄС, а також укріплюються зв'язки із іншими регіонами і країнами світу. Це розширює можливості для українських виробників щодо освоєння нових ринків збуту. Здійснення господарської діяльності, що орієнтована на зовнішні ринки є складним комплексним процесом, що потребує залучення спеціалістів, які володіють досвідом із організації і здійснення експортних операцій із знанням специфіки ринків тих чи інших країн.

### **2.3. Виявлення напрямків розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.**

Аналіз ринкового середовища ТОВ «Житомирський картонний комбінат», а саме світового ринку целюлозно-бумажної промисловості, показав, що даний ринок є досить стабільний. Головною складністю є мінливість реалізації продукції на вже існуючих ринках. Саме це змушує підприємства знаходити нових покупців, виходити на нові ринки збуту, в тому числі і в нових країнах. Це дозволяє мінімізувати ризики, тимчасової втрати тих чи інших ринків збуту.

Продукція ТОВ «Житомирський картонний комбінат» виробляється із забезпеченням відповідності до стандартам якості. Серед основних контрагентів, зазначаються підприємства, що локалізуються у таких країнах: Франція, Бельгія, Німеччина, Італія, Польща, Литва, Данія, Китай, Грузія, Ірак та ін. (Додаток Б). Незважаючи на досить великий ринок збуту, ТОВ «Житомирський картонний комбінат» активно працює над пошуком нових покупців і вирішенням питань із освоєння нових ринків в інших країнах. Для продукції целюлозно-паперової промисловості важливе значення мають чинники, такі як ставки мита, наявність міждержавних угод, наявність квот, вимоги щодо стандартизації і сертифікації продукції, можливі логістичні витрати, вимоги до продукції зі сторони споживачів певних місцевих географічних ринків, рівень конкуренції, ємність ринку.

Перед вибором напрямку експорту важливим є і визначення виду торговельного режиму, якого дотримуються в обраній країні. Слід визначити, чи є імпорт продукції підприємства обмеженим в дану країну, які засоби захисту внутрішніх виробників використовуються, яким є мито, чи є квоти на обсяги імпорту. Безумовно, кожному торговельному режиму відповідає відповідна система квот, мит і правил їх застосування, але реалізація в умовах певної країни може мати власні особливості, що і потребує вивчення зі

сторони підприємства. Крім того, продукція має відповідати вимогам якості й безпеки, які діють у країні-імпортера.

У деяких випадках, можливість постачати ту чи іншу продукцію є предметом міждержавних угод і відповідної сертифікації всього ланцюжку постачання [3]. І ці обставини також необхідно враховувати і брати до уваги.

Враховуючи, що підприємство виготовляє і реалізує різні види продукції, для обґрунтування вибору розглянемо картонне пакування і визначимо країни, які повністю або частково задовольняли б ключовим критеріям.

Також необхідно оцінити можливості самого підприємства щодо реалізації продукції на даному ринку збуту.

У табл. 2.4 подано SWOT-аналіз ТОВ «Житомирський картонний комбінат» щодо його можливості із розвитку зовнішньоекономічної діяльності шляхом виходу на нові ринки збуту.

Проведений SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами підприємства є його технічне оснащення, висока якість продукції, про що свідчать відповідні сертифікати, наявність виробничих потужностей, конкурентоспроможність продукції, вдале розташування підприємства для вигідного міжнародного сполучення, екологічність виробництва. Все це говорить про можливість освоювати ринки розвинених країн.

Аналіз існуючої нині географії експорту підприємства показує, що і в країнах, що розвиваються є можливості для освоєння нових ринків збуту. Саме такі існуючі альтернативи слід досліджувати задля вибору більш перспективних ринків збуту.

Перспективним для ТОВ «Житомирський картонний комбінат» може бути вихід на ринок країн ЄС, а саме розширення присутності в Польщі.

Обґрунтування засновано на тому, що Польща є найближчою із європейських країн територіально, вона раніше закупувала целюлозно-паперову продукцію в українських виробників [25], але постачання на цей ринок нині має враховувати особливості вимог ЄС, тому що Польща є

частиною єдиного економічного європейського простору і на її території діють вимоги, що визначені в межах усього ЄС.

Таблиця 2.4

## SWOT-аналіз ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

<p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якість продукції</li> <li>2. Наявність сертифікатів ISO 9001:2015; FSSC 22000, version 5; ISO 14001:2015; FSC-STD-40-004 (V3-0)</li> <li>3. Конкурентоспроможна ціна</li> <li>4. Сучасне потужне обладнання європейського зразка</li> <li>5. Виробничі потужності, які дозволяють нарощувати об'єми виробництва</li> <li>6. Налагоджені експортні поставки в більш ніж 10 країн – позитивний імідж та досвід підприємства</li> <li>7. Вдале розташування підприємства для вигідного міжнародного сполучення</li> <li>8. Екологічність виробництва</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока конкуренція</li> <li>2. Розташування виробничих потужностей підприємства відносно далеко від кордонів з Західноєвропейськими країнами.</li> <li>3. Недостатня місткість асортименту.</li> </ol>
<p><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поступове збільшення квот у межах зон вільної торгівлі.</li> <li>2. Посилення інтеграційних процесів України в світову торгівлю та доступність інформації пов'язаної з експортом.</li> <li>3. Стимулювання та підтримка експорту продукції українських виробників з боку держави.</li> </ol>	<p><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неочікувані коливання ціни через зміни курсів валют на світовому ринку.</li> <li>2. Висока конкуренція між виробниками целюлозно-паперової продукції на світовому ринку.</li> <li>3. Складні бюрократичні процеси в Україні для виходу на ринки розвинених країн.</li> <li>4. Високі стандарти та вимоги до целюлозно-паперової продукції.</li> <li>5. Складний процес пошуку контрагентів.</li> </ol>

По-перше, варто зазначити, що процедура експорту до ЄС є складною в першу чергу бюрократично – необхідна велика кількість документації, що підтверджувала б відповідність продукції та її виробництва вимогам ЄС, це стосується майже усієї продукції. По-друге, ЄС має достаньо виробників целюлозно-паперової промисловості, що наштовхує на думку, що експорт такої продукції у країни ЄС може бути недоречним. Проте, досить різноманітна локалізація підприємств-контрагентів свідчить про те, що попит



на продукцію ТОВ «Житомирський картонний комбінат» є досить великий. Також, ЄС, будучи великим гравцем на світовому ринку, прагне й надалі забезпечувати свої лідируючі позиції. Експорт до ЄС у межах європейських інтервенцій – не єдиний спосіб реалізації продукції ТОВ «ЖКК».

Слід зазначити, що тарифні квоти та інші обмеження щодо експорту в країни ЄС для целюлозно-паперової продукції не застосовуються. Але існують певні правила походження для тих чи інших товарів, які передбачають особливі технологічні дії та обробку. Зокрема для товарних кодів позиції 4819 картонова тара, коробки, сумки та інші контейнерні упаковки з паперу, картону, целюлозної вати чи тканини з целюлозних волокон передбачено виробництво з матеріалів будь-якого заголовку, окрім матеріалів даного товару, і у якому ціна усіх матеріалів не перевищує 50% ціни товару від виробника [24].

Таким чином, експорт до ЄС є комплексною та відповідно ресурснозатратною процедурою, в першу чергу по часовим витратам, але якщо підприємство розширить експортні поставки до ЄС – це щабель угору в його розвитку. Наразі підприємство вже експортує свою продукцію до країн ЄС та має на неї широкий попит, через надійну репутації та відповідність усім міжнародним стандартам якості. Отже, ТОВ «Житомирський картонний комбінат» має великі шанси розширення ринку збуту своєї продукції серед країн ЄС.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз господарської та зокрема експортної діяльності ТОВ «Житомирський картонний комбінат» дозволив визначити, що підприємство є виробником целюлозно-паперової промисловості України і граком як внутрішнього, так і зовнішнього ринків. Підприємство має доволі високий рівень технічного оснащення і є спроможним щодо випуску високоякісної продукції. Підприємство має широке коло контр-агентів, але працюючи на

високо конкурентному ринку, підприємство мусить звертати увагу на розвиток своєї зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз динаміки ринку паперово-целюлозної продукції, його стану як в середині країни, так і за її межами має свої вимоги, складності, особливості та перспективи.

Проведений SWOT-аналіз підприємства показав, що є доволі міцними можливості щодо виходу на нові ринки збуту, але слід і враховувати, ті обмеження і особливості, які говорять про загрози із реалізації бізнес-планів щодо розширення зовнішньоекономічної діяльності шляхом освоєння нових ринків збуту, зокрема в країни ЄС. Цей ринок безумовно є перспективним, має свої вимоги щодо імпортованої продукції целюлозо-паперової промисловості за певними регламентами по якості та безпеці.

## **РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Формування плану розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.**

Стратегічним напрямом розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Житомирський картонний комбінат» має стати вихід на нові ринки збуту, що підтвердив проведений SWOT-аналізу підприємства. Пошук нових перспективних ринків збуту і нових покупців на цих ринках має стати стратегічною ціллю підприємства. У якості середньострокової цілі доцільно визначити пророблення питань, які б підтвердили можливості підприємства і рівень його відповідності вимогам щодо реалізації продукції на даних ринках. Все це комплексно може бути реалізовано шляхом розробки бізнес-плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для ТОВ «Житомирський картонний комбінат» щодо розвитку його зовнішньоекономічної діяльності пропонується використання методу планування сценаріїв, який передбачає розробку декількох сценаріїв виходу на різні ринки збуту і вибір із них найбільш вигідного і оптимального.

Перший сценарій – розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства шляхом розширення присутності на ринку Польщі (рис. 3.1).

Ця пропозиція розширення міжнародних каналів збуту є доволі доступною, тому що ТОВ «ЖКК» вже є присутнім на ринку Польщі і експортує на нього свою продукцію, тобто експортує продукцію на ринок країни, що входить до складу ЄС. Наявність висококласного і технологічного обладнання, а, відповідно, спроможності виготовляти якісну продукцію забезпечує можливість її експорту в цей регіон. Крім того, експорт до ЄС можливий завдяки налагодженим корпоративним зв'язкам із польськими контрагентами.

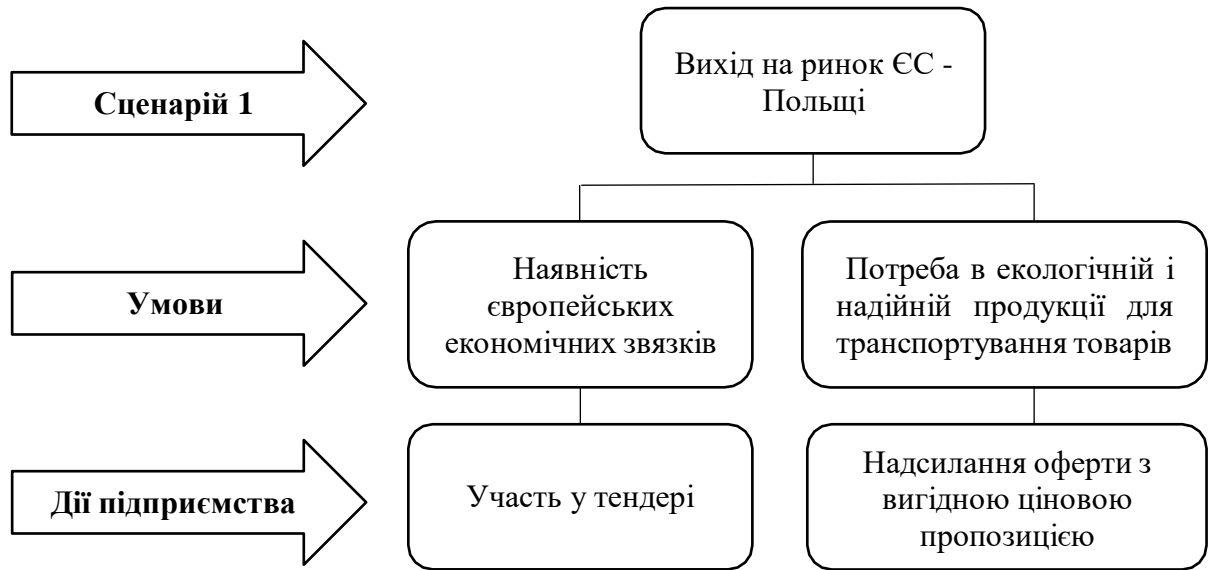


Рис. 3.1. Сценарій 1 – вихід на ринок Польщі

Для успішної реалізації продукції на європейський ринок Польщі відповідно до сценарію, наведеного на рис. 3.1, ТОВ «Житомирський картонний комбінат» має пройти низку процедур [18]:

- Провести підготовчу роботу: забезпечити відповідність вимогам ЄС щодо безпеки, провести сертифікацію на відповідність міжнародним стандартам (за необхідності), вивчити ринок збуту, знайти партнерів в ЄС тощо.
- Провести акредитацію (облік) на митниці та отримати картку акредитації компанії або приватного підприємця (безоплатно).
- Укласти зовнішньоекономічний контракт та договір на надання транспортно-експедиційних послуг. Уточнити вимоги щодо показників безпеки, які діють у країні призначення ЄС.
- Зареєструвати експортні потужності у відповідному реєстрі Держпродспоживслужби як експортера із зазначенням країни призначення (безоплатно).

- Отримати сертифікат з перевезення товару EUR.1, який видається безоплатно на кожну партію товару митницями ДФС України під час або після здійснення експорту товару.

- Провести митне оформлення вантажу в режимі експорту, надавши необхідні документи (митну декларацію, контракт, інвойс, калькуляцію виробництва, транспортну накладну, сертифікат EUR.1, ін.).

- Пройти митні перевірки та контроль у пункті в'їзду на територію ЄС.

Перше, що треба зробити підприємству - знайти покупця в Польщі ще до того як виконувати означені вище кроки. До обов'язків покупця відноситься необхідність підтвердити, що продукція ТОВ «Житомирський картонний комбінат» зможе пройти контроль на якість та безпеку та пред'явити всі необхідні документи.

Пошук потенційного покупця на ринку Польщі може бути реалізований шляхом участі у торгових виставках, що щорічно проводяться в Європі. Як відомо, участь у виставці є платною, підприємство має внести необхідні для участі кошти, мати із собою документи та сертифікати, що підтверджують відповідність продукції вимогам, які прийняті в ЄС.

Для підприємства важливо також наявність вже сформованого бізнес-плану, який підтвердить спроможність підприємства виготовити та поставити необхідний за обсягом і якістю об'єм продукції.

Другий сценарій, другий спосіб освоєння ринку Польщі – це участь у публічній закупівлі в цій країні, яка, через оголошення є доступною на державному порталі.

Пошук тендерів на публічні закупівлі в Польщі є доступним для господарюючих суб'єктів, саме там можна знайти той тендер, який є для підприємців цікавим. Пошук здійснюється на основі ключових слів, коду продукції, дати оголошення, терміну подачі заявок і його кінцевої дати [18].

Публічні закупівлі в Польщі поділяються на дві групи: перша – закупівлі вище порогових значень ЄС та закупівлі нижче порогових значень ЄС. Контракти, які є вищими за пороговий рівень ЄС, обов'язково публікують на

закупівельній платформі ЄС TED (Tenders electronic daily). Величина порогового значення складає 139 тис. євро для закупівель товарів та послуг та 5350 тис. євро для закупівлі будівельних робіт.

Основні види процедур, які використовуються в ЄС:

- відкритий тендер;
- обмежений тендер;
- переговорна процедура;
- конкурентний діалог;
- інноваційне партнерство;
- дизайнерський конкурс.

Етапи підготовки документів і участь в відкритих тендерах в Польщі наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Послідовність підготовки документів і участі в тендерах Польщі

Послідовність дій	Зміст дій
Пошук тендеру, що відповідає інтересам підприємства	Публічні закупівлі нижче порогового рівня ЄС реалізуються за національним законодавством, яке немає суперечити законодавству ЄС. У Польщі нижня межа становить 130 тис. злотих (еквівалент 30 тис. євро). Пошук можна здійснювати на спеціальних електронних сервісах Польського Агентства державних закупівель, комерційних платформах, власних закупівельних порталах певних підприємств.
Отримання і розгляд істотних умов тендеру	Основним тендерним документом є специфікація істотних умов (SETC), в якій наведена вся інформація для підготовки і участі в тендері.
Визначення вимог до товару і учасників тендеру	Критерії: якість, естетичні та функціональні характеристики; соціальні аспекти; екологічні аспекти, енергоефективність; інноваційні аспекти; організація, кваліфікація і досвід осіб, призначених для виконання договору; сервісне обслуговування і технічна допомога, терміни доставки, час доставки, спосіб доставки і час доставки або реалізації партії. Досвід у здійсненні експортно-імпортних операцій.
Надання документів на участь в тендері	Документи повинні повністю відповідати вимогам SETC, мають бути подані завчасно (що б мати час виправити зауваження).

Процес тендерних процедур завершується підписанням контракту або відмовою. Комерційна організація або державна установа обирає найбільш вигідну пропозицію від постачальника і вона має відповідати всім критеріям SETC (Додаток В).

Обраний постачальник несе повну відповідальність за подальші дії. Він має гарантувати покриття претензії у разі невиконання або неналежного виконання умов контракту. Наступним кроком є підписання контракту між постачальником і державною (або комерційною) установою із наступною відповідальністю обох сторін.

Відмова (відхилення) тендерної пропозиції можливе в наступних випадках [18]:

- Тендерна пропозиція не відповідає положенням Закону про державні закупівлі.
- Тендерна пропозиція не відповідає вимогам SETC.
- Подання тендерної пропозиції є актом недобросовісної конкуренції.
- У тендерній пропозиції зазначена надто низька ціна по відношенню до предмету угоди.
- Тендерна пропозиція подана постачальником, виключеним з тендерної процедури або незапрошеним до участі у тендері.
- Тендерна пропозиція містить арифметичні помилки при розрахунку ціни.
- Протягом 3 днів з дати відправки повідомлення постачальник не згоден з виправленням помилки.
- Тендерна пропозиція є недійсною відповідно до окремих положень.

Вихід на ринок Польщі, таким чином, може здійснюватися за двома сценаріями. Кожний з них має свої позитивні сторони, свої особливості, але і в одному, і в другому випадку вихід на ринок Польщі, розширення присутності підприємства на ринку цієї європейської країни є доцільним для розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

### 3.2. Пропозиції із розробки бізнес-плану розширення зовнішньоекономічної діяльності

Для формування бізнес-плану ТОВ «Житомирський картонний комбінат» щодо розвитку його зовнішньоекономічної діяльності на основі розширення експорту пропонуються наступні складові із визначенням їх основного змісту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розділи бізнес- плану для ТОВ «Житомирський картонний комбінат»  
щодо експорту продукції на ринок Польщі

Розділи	Зміст інформації
Розділ 1. Загальна інформація про власне підприємство	Місія підприємства. Мета експортної діяльності. Основні характеристики підприємства (технічні, економічні, система якості, соціальні, досвід роботи, соціальні характеристики і відношення до екологічних питань).
Розділ 2. Нормативні умови діяльності	Законодавчі і нормативні складові експорту продукції підприємства із України до Польщі (тарифні і нетарифні обмеження, тощо).
Розділ 3. Опис експортного товару	Опис товару, що пропонується для експорту, его основних техніко-економічних характеристик, конкурентних переваг відносно аналогічної продукції.
Розділ 4. Дослідження ринку збуту	Визначення ємності ринку Польщі, можливих споживачів, обсягів які можуть бути затребувані. Внутрішніх вимог до якості, екологічності, умови поставки, цінові аспекти, тощо..
Розділ 5. Обґрунтування способів (стратегії) виходу на ринок Польщі.	Визначення можливих способів виходу на ринок Польщі. Порівняльна характеристика можливих альтернатив. Визначення за альтернативами фінансових витрат, ризиків, загроз, умови поставки, стратегій реалізації, рекламних заходів, тощо.
Розділ 6. Логістика	Визначення схем транспортування, способів страхування перевезення.
Розділ 7. Аналіз ризиків	Визначення зони ризиків – ринкових, валютних, кредитних, та ін.

Розділ 1. Загальна інформація про власне підприємство.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Житомирський картонний комбінат» не має місії, для нього пропозицією може бути наступне трактування місії із врахуванням прагнення виходу на європейські ринки:



Місія - розробка і виробництво конкурентоспроможної продукції, повага і турбота до споживача, власних працівників і суспільства в цілому, увага до соціальної сфери і турбота про навколишнє середовище.

Мета експортної діяльності – ефективна діяльність на зовнішніх ринках, що задовольняє вимоги і потреби споживачів, а також дбає про соціальну сферу і навколишнє середовище.

Підприємство діє на ринку України із 1962 р. Виробництво продукції здійснюється на технологічно досконалому обладнанні (обрізна плоскосеточна машина із шириною 2550 мм, максимальною швидкістю по приводу 600 м/хв., потужністю до 180 т/добу, яка обладнана сучасним сканером для контролю якісних показників паперу, і ін.). Підприємство здатне виробляти високоякісну упаковку різного рівня складності. Основні види продукції підприємства: папір картон, гофрокартон та гофротара, пакування для яєць.

Щорічно підприємство проходить інспекційний аудит на відповідність своєї діяльності вимогам міжнародних стандартів, підтримує функціонування FSC (Forest Stewardship Council, Лісова опікунська Рада, FSC-STD-40-004 V3-0), що підтверджує можливість підприємства постачати продукцію необхідної якості з урахуванням усіх вимог споживачів.

## Розділ 2. Нормативні умови діяльності.

Експортна діяльність в Україні регламентується Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», а в Польщі – нормами Європейського права щодо функціонування єдиного ринку ЄС і національним законодавством Польщі. На експорт товарів целюлозно-паперової промисловості до ЄС не визначено квот, спеціальних умов та інших обмежень.

Розділ 3. Опис експортного товару. Підприємство пропонує різні види продукції, Це – папір картон, гофрокартон та гофротара, пакування для яєць. Характеристика товару - пакування для яєць. Характеристики: наявність лоточних замків; вентиляція продукту за рахунок повної повітряпроникності; збільшення терміну зберігання яєць; поглинання вібрації при транспортуванні;

можливість використання яскравої етикетки підвищує конкурентоспроможність яйця на ринку за рахунок впізнаваності.

Зручна форма по місткості і транспортуванню у порівнянні з альтернативними видами упаковки. При розробці продуктів враховувались практичність та захист яйця у комірці.

Розроблена спеціальна серія лотків “Hartmann”, котра забезпечує першокласний захист яйця при транспортуванні на далекі відстані. За рахунок унікальних розмірів, геометрії лотка Cargo Small та захисної кришки Cargo Top досягається економія по логістиці. Місткість 40-футового контейнера складає 1200-1240 ящиків з яйцем, а в прокладці №20 всього 920-970 ящиків.

ТОВ «Житомирський картонний комбінат» працює на ринку литої тари з серпня 2005 року. Горбкуваті прокладки і коробки для упаковки яєць виробляються на двох вакуум-формувальних машинах (ВФМ). Спільно зі споживачами систематично вдосконалюється можливість зробити сортування, упаковку і транспортування яйця надійнішим і дешевшим. Щорічно, пропонуються нові рішення в сфері пакування яйця.

Розділ 4. Дослідження ринку збуту. Польща – країна член Європейської спільноти. Розташована в Центральній частині Європи і межує із Україною і такими країнами як Німеччина, Чехія, Словаччина і ін. Чисельність населення за даними останнього перепису (2021 р.) становить 38,2 млн. осіб. Країна рахується індустріально-аграрною, господарство є доволі диверсифікованим. В структурі національного продукту країни на промисловість припадає 35 %, торгівлю і сферу послуг - 45 %, сільське господарство - 6 %. Офіційною валютою в Польщі є злотий (PLN).

У Польщі сьогодні налічується близько 45 млн курей-несучок. Однією із найбільших є компанія «Птахоферми Возняк», які належить близько 25% ринку курячого яйця в Польщі (утримує понад 10,5 млн голів птиці, власне батьківське стадо становить 120 тис. голів, щодня отримує близько 9 млн штук яєць. Інкубаторний парк має потужність 250 тис. яєць одночасного закладання. Компанія має власний завод із виробництва яєчного порошку потужністю 5

млн яєць на день, а також комбікормове виробництво. «Птахоферми Возняк» експортує продукцію до більш як 30 країн світу.

Розділ 5. Обґрунтування способів (стратегії) виходу на ринок Польщі.

Ціна на любую продукцію, так само і на картонне пакування залежить від собівартості виготовлення продукції, світових цін і вартості транспортування, що залежить від вибору умов поставки.

Контрактна ціна на картонне пакування станом на I та II квартал 2021 року розрахована в таблиці 3.3. Для розрахунку взято партію в розмірі 100 000 одиниць (5000 кг).

Таблиця 3.3

Розрахунок контрактної ціни картоного пакування для яєць  
ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

№	Вид витрат	Картонне пакування для яєць, партія 100 000 шт.		
		Тариф, євро за коробку 1000 шт	Розрахунок	Сума, євро.
1.	Повна собівартість	117,2	117,2*100	11720
2.	Рентабельність	25%	11720*0,25	2930
3.	Пакування	4	4*100	400
4.	Завантаження	2	2*100	200
			Всього:	15250

Отже, ціна за партію картоного пакування у обсязі 100 000 одиниць на умовах поставки EXW становить 15 250 євро. Це 50 коробок по 1 000 шт з ціною 152,5 євро за коробку.

Ціна транспортно-експедиційних послуг та витрати на страхування в контракті ціну не закладається, так як обрано умови поставки EXW. Вибір умов поставки має бути узгоджений з покупцем і обов'язково фіксується в угоді.

У табл. 3.4 подано порівняльну характеристику розрахунку базової ціни за 1000 шт картоного пакування для яєць для ТОВ «Житомирський картонний комбінат» із залученням даних виробників конкурентів підприємства, а саме - ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

(Київська обл.) і ПАТ «Ізмаїльський целюлозно-картонний комбінат»  
(Одеська обл.).

Таблиця 3.4

Розрахунок ціни товарів-аналогів 1000 шт  
картонного пакування для яєць

№	Назва показника	Од. виміру	ПАТ «Київський картонно- паперовий комбінат» (Київська обл.)	ПАТ «Ізмаїльський целюлозно- картонний комбінат» (Одеська обл.)
1	Країна		Україна	Україна
2	Джерело інформації про ціну		Ціна пропозиції	Ціна пропозиції
3	Конкурентна ціна товару-аналога	євро/1000 кг	165	155,2
4	Дата фіксації ціни		01.03.2021	01.03.2021
5	Валюта контракту		євро	євро
6	Курс національної валюти на дату фіксації ціни		30,95	30,95
7	Умови поставки		DAT	DAT
8	Кількість поставки	од.	50000	90000
9	Форма оплати		Аванс	Аванс
10	Середньорічна ставка банківського відсотку, %		7	7
11	Індекс зміни світових цін з моменту фіксації цін товарів- аналогів до моменту можливого укладання контракту (за весь термін)		1,03	1,04
12	Індекс зміни курсу національної валюти з моменту фіксації цін товарів-аналогів до моменту можливого укладання контракту (за весь термін)		1,13	1,12
13	Прогнозовані середньорічні індекси зростання світових цін		1,09	1,13
14	Прогнозовані середньорічні індекси зростання курсу національної валюти		1,03	1,05

Використовуючи дані, подані в табл. 3.4, розрахуємо базову ціну за 1000  
одиниць картонного пакування для яєць.

Розрахунок ціни товарів-аналогів 1000 одиниць  
картонного пакування для яєць

Назва показника	ВАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» (Київська обл.)	ВАТ «Ізмаїльський целюлозно-картонний комбінат» (Одеська обл.)
Конкурентна ціна (Цн)	159,0	145,2
Коефіцієнт коригування на базові умови поставки товару (К <sub>1</sub> )	1,0	1,04
Коригування на кількість товару, який виготовляється за замовленням (К <sub>2</sub> )	0,95	1,0
Коригування на термін, який враховує відрізок часу від дати фіксації конкурентної ціни товару-аналога до дати можливого укладання договору на постачання нашого товару (К <sub>3</sub> )	1,14	1,09
Корегування на авансові платежі (К <sub>6</sub> )	0,96	0,93
Коригування на джерело визначення ціни товарів-аналогів (К <sub>7</sub> )	0,91	0,95
Коригування на можливість зміни світових цін (К <sub>8</sub> )	1,15	1,09
Базова ціна (Ц <sub>б</sub> )	139,8	

Розрахунок контрактної ціни на основі цін конкурентів показав, що прийнятною є ціна 139,8 євро за 1000 одиниць картонного пакування для яєць. Розрахунки контрактної ціни (табл. 3.3) показали ціну в 152,5 євро за 1000 одиниць. Перша ціна нижча за останню на 12,7 євро за 1000 одиниць картонного пакування.

Слід зазначити, що вибір умов постачання може значно вплинути на ціну, тому доцільно провести розрахунки із врахуванням умов постачання. Для розрахунку використаємо наступні умови постачання - EXW, FCA, DAT, DAP (на основі ІНКОТЕРМС 2010). Логістичні витрати розраховані згідно тарифам підприємства, яке залучається для транспортування і має власні вантажні автомобілі (табл. 3.6). Опис умов поставки наочно представлено у додатку Г.

Наведені розрахунки дозволяють визначити більш прийнятний варіант і для продавця і для покупця, який вони зафіксують в комерційній угоді.

**Вартість продукції – картонне пакування для яєць при різних умовах постачання**

Умови і види витрат	Сума, євро
1. Вартість на умовах EXW: – одиниці продукції, євро./1000 од. – обсягу ЗЕО, грн.	Вод = 152,5 Воб=152,5*100 Воб= 15250 євро
2. Транспортні, експедиторські, навантажувальна-розвантажувальні витрати (до митного кордону України – Устилуг)	Воб.= 469 (km)*0,7=328,3 Вод.=328,3/100=3,3 Воб.=328,3 Вод.=3,3
3. Витрати на страхування до/після митного кордону України - Устилуг, страхування 4%	Воб.=15250*0,04=610 Вод.=152,5*0,04=6,1 Воб.= 610 Вод.= 6,1
4. Митна вартість: – одиниці продукції, євро./1000 од. – обсягу ЗЕО, євро	МВод=152,5+3,3+6,1 МВоб=15250+328,3+610 МВод=161,9 МВоб=16188,3
5. Митні збори, 0,2%	МЗод.= 161,9*0,002 МЗоб.= 16188,3*0,002 МЗод.= 0,33 МЗоб.= 32,38
6. Транспортні, експедиторські, навантажувальна-розвантажувальні витрати після митного кордону України – Устилуг до міста Краків	Воб.= 369(km)*0,91=335,79 Вод.=335,79/100=3,36 Воб.=335,79 Вод.=3,36
7. Ціна відповідно до умови поставки СРТ: – одиниці продукції, євро./1000 од. – обсягу ЗЕО, євро	Цод=EXW+логістичні витрати +митний збір Цод. =152,5+3,3+3,36+0,33 Цоб.=15250+328,3+335,79++32,38 Цод.= 159,49 Цоб.= 15946,47
8. Ціна відповідно до умови поставки DAT: – одиниці продукції, євро./1000 кг – обсягу ЗЕО, євро	Цод=EXW+логістичні витрати+страхування +митний збір Цод.=152,5+3,3+6,1+0,33 Цоб.=15250+328,3+610++32,38 Цод.= 161,93 Цоб.= 16220,68
9. Ціна відповідно до умови поставки DAP (наприклад склад покупця знаходиться в місті Познань): – одиниці продукції, євро./1000 кг – обсягу ЗЕО, євро	Цод=EXW+логістичні витрати+страхування +митний збір Цод.=152,5+3,3+3,36+(6,1*2)+0,33 Цоб.=15250+328,3+335,7+(610*2)+32,38 Цод.= 171,69 Цоб.= 17166,38

У якості стратегії виходу на ринок Польщі було б доцільно використовувати стратегію глибокого проникнення на ринок без зміни його товарних ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках. Такий підхід може бути реалізований за двома напрямками:

1) підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів:

- запевнити споживача збільшити обсяг споживання товару;
- запевнити споживача збільшити частоту використання.

2) залучення до товарів підприємства нових споживачів, які користуються товарами конкурентів.

Також може бути застосована стратегія розвитку ринку, оскільки підприємство має постійно розширювати свої ринки збуту, оскільки підприємство є досить прибутковим і має змогу залучати кошти на дослідження нових каналів збуту.

У табл. 3.8 представлено стратегії глибокого проникнення на ринок та розвитку ринку з характерними для них ознаками, які можуть бути використані ТОВ «Житомирський картонний комбінат» по відношенню до ринку Польщі.

Таблиця 3.8

#### Порівняння стратегій виходу на ринок Польщі

Ознака	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку ринку
Затратність	Незначна	Висока
Ризики	Низький комерційний ризик	Високий комерційний ризик
Перспектива реалізації	Середньострокова	Довгострокова
Засоби реалізації	1.активізація рекламної діяльності; 2.застосування засобів стимулювання збуту; 3.підвищення рівня сервісного обслуговування товарів; 4.розвиток збутової мережі.	1.проведення ряду досліджень щодо залучення нових сегментів ринку до споживання існуючої продукції; 2.дослідження нових територіальних ринків + засоби реалізації стратегії глибокого проникнення на ринок

Виходячи з даних табл. 3.8 видно, що застосування стратегії глибокого проникнення на ринок є менш трудомістким, оскільки потребує менших зусиль на дослідження та просування продукції та незначних капіталовкладень. Стратегія ж розвитку ринку є доволі витратною та складною з високим комерційним ризиком, проте характеризується довгостроковою перспективною реалізацією, яка забезпечить майбутні поставки продукції за кордон.

Для ТОВ «Житомирський картонний комбінат» першочерговим завданням на сьогоднішній день є розширення ринку збуту та підвищення іміджу на зарубіжному ринку. Головними перевагами підприємства виступають: висока якість продукції, низькі ціни, перехід до міжнародних стандартів якості та ведення звітності. Недоліками ж є слабка маркетингова політика та наявність конкурентів.

Відносно маркетингу підприємству доцільно було б перейти до проведення широкомасштабної рекламної акції на ринку Польщі з урахуванням національних особливостей ведення бізнесу та культури у цій країні.

Доцільним було б і участь у міжнародних виставках та ярмарках, які слугуватимуть прекрасною рекламою продукції підприємства, а також шляхом підтримки безпосередніх зв'язків із можливими партнерами.

Розділ 6. Логістика. Важливою складовою бізнес-плану є визначення схем можливого транспортування продукції підприємства в Польщу. ТОВ «Житомирський картонний комбінат» має вигідне розташування (близькість до автомагістралі міжнародного значення). Вибір пункту перетину кордону в сучасних умовах є доволі важливим, що пов'язано і з пропускною здібністю, і завантаженістю певних транспортних коридорів. Тому пропонується обрати кордоно-пропускний пункт «Устилуг» до якого 496 км, це дещо далі, ніж пункт «Краковець», але враховуючи, що він є лише для автомобільного транспорту, тобто має меншу завантаженість, доцільно обрати саме його..



Розділ 7. Аналіз ризиків. Визначення зони ризиків – ринкових, валютних, кредитних, та ін. для експорту пакування для яєць ТОВ «ЖКК» до Польщі. Ця діяльність в ТОВ «Житомирський картонний комбінат» має будуватися за двома напрямками і включати певну послідовність дій (рис. 3.2):

нівелювання впливу умов, що формують різні види ризиків;

мінімізація ризиків на рівні самого підприємства.

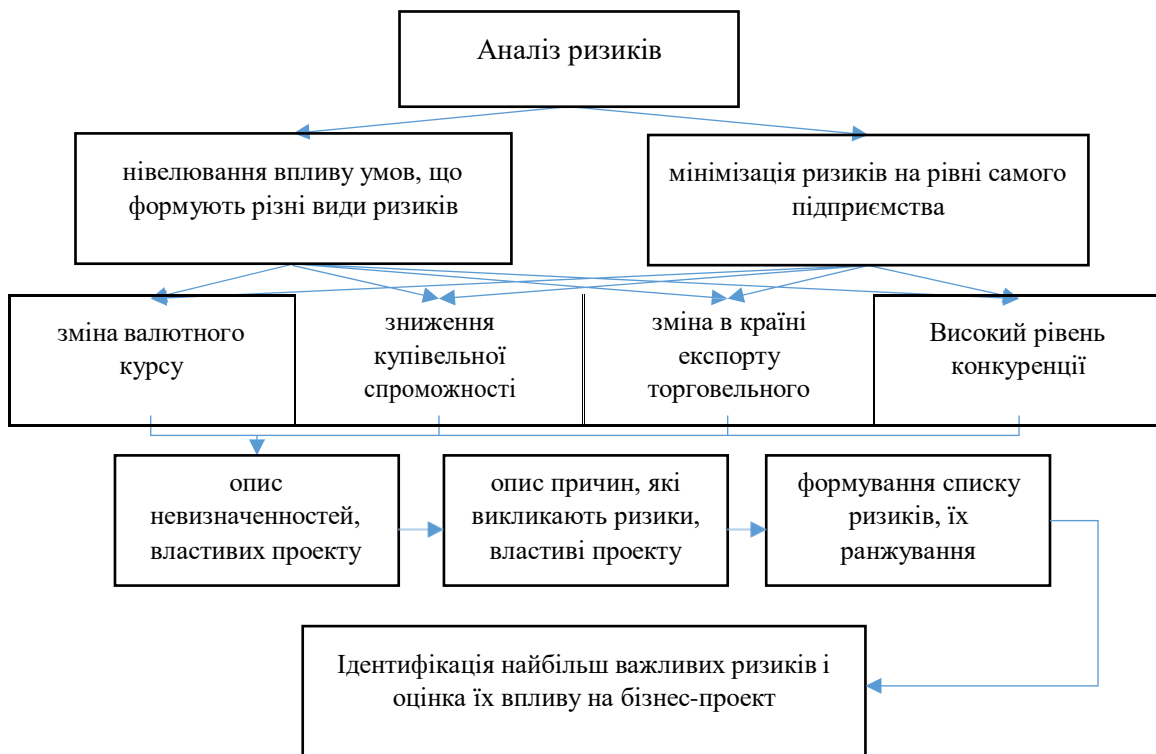


Рис. 3.2. Послідовність дій із ідентифікації ризиків бізнес-плану ТОВ «Житомирський картонний комбінат» при розширенні його експорту в Польщу.

Щодо умов, то вони мають об’єктивний характер. Це може бути зміна валютного курсу, зниження купівельної спроможності споживачів, зміна в країні експорту торговельного режиму. Такі ризики можуть бути лише враховані, а, відповідно, і мають бути розроблені комплекси заходів щодо нівелювання їх негативного впливу.

Для цього доцільним є проведення якісного аналізу ризиків шляхом опису невизначеностей, властивих проекту, причин, які їх викликають, і, як виявлення на цій основі можливих ризиків проекту.

Для реалізації цього підходу доцільно використовувати спеціально розроблений список питань, що допомагають виявити існуючі ризики.

Сформований в результаті такого аналізу перелік ризиків, до яких схильний проект дає можливість нівелювати, зменшити, а в, деяких випадках, уникнути їх негативний вплив.

Визначений перелік необхідно ранжувати за ступенем важливості і величини можливих втрат. Виділені таким чином ризики вже можна аналізувати за допомогою кількісних методів. для точнішої оцінки кожного з них.

### **Висновки до розділу 3**

Визначено, що стратегічним напрямом розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Житомирський картонний комбінат» є розширення експорту. Для визначення способу реалізації запропоновано два можливі сценарії: розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства шляхом розширення присутності на ринку Польщі і участь в публічних тендерах в Польщі.

Запропоновано два сценарії розширення експорту, за якими визначено переваги і процедури використання. Перший спосіб розширення діяльності по вже відомим каналам. Він є доволі доступним для ТОВ «Житомирський картонний комбінат», яке вже експортує свою продукцію в цю країну, але і він передбачає проходження низки процедур. Другий спосіб – це участь в Польщі у публічній закупівлі (участь в тендерах) в цій країні, що є доступним і на державних, і на комерційних порталах. Визначено, що в Польщі, як в ЄС в цілому використовуються: відкритий тендер; обмежений тендер; переговорна процедура; конкурентний діалог; інноваційне партнерство; дизайнерський

конкурс. Для цього сценарію запропоновано використовувати запропоновану послідовність дій і підготовки документів.

Були запропоновано структуру, складові бізнес-плану для ТОВ «Житомирський картонний комбінат», який передбачає наявність 7 основних розділів, таких як: загальна інформація про власне підприємство, нормативні умови діяльності, опис експортного товару, дослідження ринку збуту, логістика, аналіз ризиків. В цілому це є типова структура, але досвід різних підприємств показав її ефективність.

Запропоновано таку редакцію місії і мети експортної діяльності в межах першого розділу бізнес-проекту. Місія: розробка і виробництво конкурентоспроможної продукції, повага і турбота до споживача, власних працівників і суспільства в цілому, увага до соціальної сфери і турбота про навколишнє середовище. Мета експортної діяльності: ефективна діяльність на зовнішніх ринках, що задовольняє вимоги і потреби споживачів, а також дбає про соціальну сферу і навколишнє середовище.

В межах обґрунтування способів (стратегій) виходу на ринок Польщі проведено розрахунок контрактної ціни певного товару (картоного пакування для яєць) ТОВ «Житомирський картонний комбінат», розрахунок ціни товарів-аналогів, визначено вартість продукції на основі цих методів.

Виділено дві стратегії виходу на ринок Польщі: глибокого проникнення на ринок та розвитку ринку з характерними для них ознаками. Кожній із запропонованих стратегій надано характеристику переваг і слабких сторін.

В межах розділу щодо ідентифікації ризиків запропоновано послідовність дій із їх ідентифікації при розширенні експорту продукції підприємства в Польщу.

## ВИСНОВКИ

Шляхом розкриття сутності, виділення особливостей, опису процесів і їх змісту було доведено, що відносно зовнішньоекономічної діяльності бізнес-планування виступає інструментом аналізу, планування, обґрунтування залучення фінансових ресурсів, управління і контролю, що дозволяє передбачити необхідні дії для втілення і реалізації проектів розвитку експортної і імпоротної діяльності. Це інструмент не лише стратегічної спрямованості, а і оперативної, що враховує реалізацію усього комплексу функцій управління. Доведено, що особливістю саме бізнес-планування є його комплексний характер і в ньому знаходять опис усі головні аспекти підприємницької пропозиції із розвитку.

Систематизовано основні цілі, завданнями бізнес-планування і уточнено зміст бізнес-планування відносно зовнішньоекономічної діяльності, що має свою специфіку для підприємств, які хочуть експортувати або імпортувати продукцію на тих або інших зовнішніх ринках. Бізнес-планування охоплює комплекс питань (товар, характеристика підприємства-виробника, зовнішнього ринку, системи збуту, маркетингової діяльності, тощо). Визначено задачі, які має вирішувати бізнес-планування (вдосконалення організації збуту, покращення якості продукції, її модернізація, тощо), описано основні методи і етапи реалізації бізнес-плану, показано, що структура бізнес-плану залежить від специфіки бізнес діяльності, що дозволило уточнити типову структуру обов'язкових розділів бізнес-плану задля розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Було проведено аналіз господарської і експортної діяльності ТОВ «Житомирський картонний комбінат», який показав, що підприємство працює в межах целюлозо-паперової промисловості України, має стійке положення внутрішньому ринку і є експортером продукції, технічне оснащення підприємства дозволяє випускати високоякісну продукцію. Наведена характеристика ринку паперово-целюлозної продукції підтвердила

його мінливість, можливі перспективи для підприємства і загрози, які були ідентифіковані також і на основі проведених SWOT-аналізу.

Доведено, що для ТОВ «Житомирський картонний комбінат» перспективним є ринок країн ЄС, що має значний розмір виходячи із чисельності можливих споживачів, але він має і доволі високий рівень конкуренції. Тому для прийняття рішення щодо розширення діяльності на цей ринок доцільно використовувати таких інструмент управління як бізнес-планування.

Визначено, що для розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Житомирський картонний комбінат» необхідно збільшувати обсяги експорту, що має стати його стратегією, яку можна реалізувати 2 шляхами (розширення присутності на ринку Польщі і участь в публічних тендерах в Польщі). Для кожного із запропонованих шляхів (два сценарії) визначено переваги і процедури використання. Перший спосіб є доволі відомим для підприємства, але його реалізація пов'язана із проходженням низки доволі затратних процедур. Другий спосіб – це участь в тендерних закупівлях, для реалізації якого запропоновано процедуру, що містить послідовність дій і підготовки документів і широко використовується в бізнес практиці в межах країн ЄС.

Теоретичні і практичні добутки проведеної роботи дозволили запропонувати підприємству структуру, складові бізнес-плану, і їх характерний зміст. Для підприємства була сформульована місія, в межах якої була визначена мета експортної діяльності, що визначило увесь зміст наступної структури бізнес-плану. Місія: розробка і виробництво конкурентоспроможної продукції, повага і турбота до споживача, власних працівників і суспільства в цілому, увага до соціальної сфери і турбота про навколишнє середовище. Мета експортної діяльності: ефективна діяльність на зовнішніх ринках, що задовольняє вимоги і потреби споживачів, а також дбає про соціальну сферу і навколишнє середовище.

Для певних розділів запропонованого бізнес-плану розширення експорту ТОВ «Житомирський картонний комбінат» на ринку Польщі було визначено ціну, з якою доцільно виходити на цей ринок, запропоновано два типи стратегічних заходів щодо освоєння ринку ЄС. Це – стратегія глибокого проникнення на ринок і стратегія розвитку ринку з характерними для підприємства ознаками. Задля ідентифікації ризиків щодо бізнес-проекту розширення експортної діяльності запропоновано послідовність дій із їх ідентифікації, засобів аналізу і запобігання.

Доведено, що використання бізнес-планування посилює позиції підприємства щодо експорту продукції в країни ЄС, в Польщу і є вдалим управлінським інструментом, який може використовуватися в інших сферах діяльності любого підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Бізнес-планування». Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» рівня вищої освіти «бакалавр». Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. – 224 с.
2. Дунська А. Р. Тенденції інноваційних процесів у целюлозно-паперовій галузі України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 11. С. 346-349.
3. Євроінтеграційний портал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eu-ua.org/>
4. Євтушенко, В., Шуба, Т., & Подлипян, І. (2021). Бізнес-планування як інструмент здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Економіка та суспільство. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-4>
5. Закон України від 16.04.91 р. за № 959-ХІІ «Про зовнішньоекономічну діяльність»
6. Закон України від 26.06.91 № 1262-ХІІ «Про митну справу».
7. Закон України від 05.02.92 р. за № 2097-ХІІ «Про Єдиний митний тариф».
8. Закон України від 23.09.94 р. за № 185/94-ВР «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті».
9. Зінченко Д. В. Проблеми та перспективи розвитку целюлозно-паперової промисловості України в умовах світового ринку. [Електронний ресурс]. – URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2014-12.pdf>.
10. Ковальчук Т.Г. Вплив інтеграційних процесів на формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств України / Ковальчук Т.Г. // «Young Scientist». – 2016. – С. 55–59.
11. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. / Ф. Котлер. – Київ: КМ-Букс, 2018.
12. Кравченко М. О. Методичні рекомендації до виконання розрахунково-графічної роботи з управління ризиками / М. О. Кравченко. – 2014.

13. Методичні рекомендації щодо стратегічного планування на підприємствах. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/>

14. Навчальний посібник / [Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін.]; за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.А. Зайця. – 4-те вид., перероб. та доп. – К.: Освіта України, 2012. – 272 с.

15. Офіс з просування експорту України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://epo.org.ua/export-guide/biznes-planuvannya/4-1-pidgotujte-planu-eksportu/>

16. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

17. Особливості складання бізнес-плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/16\\_NTP\\_2008/Economics/33202.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_NTP_2008/Economics/33202.doc.htm)

18. Офіс з просування експорту України. Міжнародні державні закупівлі Польщі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://epo.org.ua/poslugu-eksporteram/konsaltyng/mizhнародni-derzhavni-zakupivl/uchast-u-derzhavnyh-zakupivlyah-polshhi/>

19. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/22528/>

20. Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 208с.

21. Путінцева С. В. Сучасний стан і проблеми світового та українського ринків целюлозно-паперової продукції. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2016. № 1. С. 126-130.

22. Товариство з обмеженою відповідальністю «Житомирський картонний комбінат [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://cardboard.com.ua/uk/>



23. Урядовий портал. Пріоритети розвитку вітчизняної целюлозно-паперової промисловості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=91605985&cat\\_id=3335550](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=91605985&cat_id=3335550)








24. Хеллер Марк. Енциклопедія з експортування в ЄС на засадах ПВЗВТ [Електронний ресурс]. - Сергій Нерпій, Валерій Пятницький. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ugoda-pro-asociaciyu/bucklets/encyclopaediaukr-part1.pdf>




25. Целюлозно-паперова промисловість України. URL: <http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/prom/ukr/25.html>.

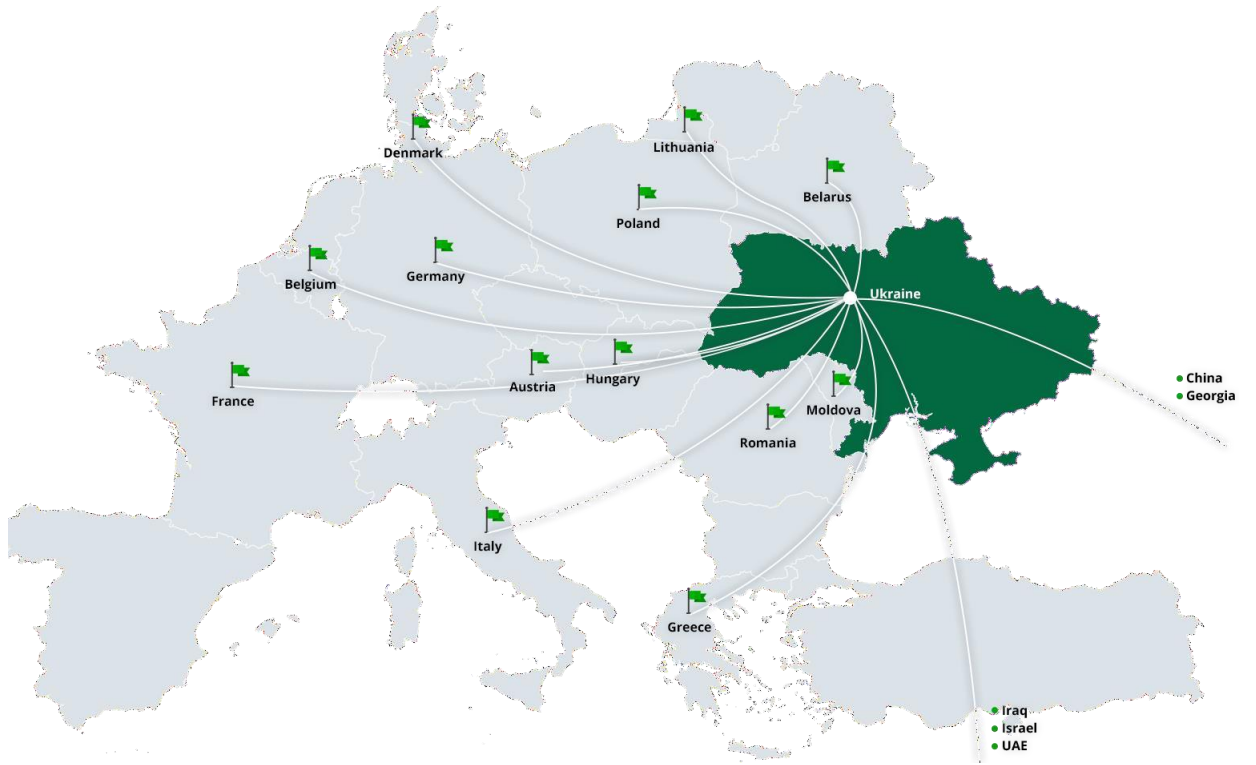
26. Шендерівська Л. П. Тенденції розвитку ринку упаковки України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. № 16. С. 97-101.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Вид продукції 1	Підвид продукції 2	Зображення 3
Продукція групи «Р»	Прокладка №20	
	Прокладка №25	
Продукція групи «А»	Прокладка №20LBS	
	Прокладка №20А	
	Прокладка №Е73 (EGGTEC73)	
	Прокладка №15 ½	
	Прокладка CARGO	

1	2	3
	<p>Бугорчатая прокладка «UNI TOP»</p>	
	<p>Прокладка Family Pack</p>	
<p>Продукція групи «К»</p>	<p>Контейнер для упаковки яєць E3310</p>	



**Запит специфікації тендеру**

## Специфікація істотних умов угоди (SETC) є основним тендерним документом

**SETC завжди включає в себе:**

1. Назву (назву компанії) та адресу замовника
2. Процедуру присудження контракту
3. Опис предмету контракту
4. Термін для виконання контракту
5. Умови участі у процедурі та опис методу оцінки виконання цих умов
6. Інформацію, що стосується **декларацій та документів**, які мають бути надані постачальником для підтвердження виконання умов участі у процедурі
7. Інформацію про **спосіб комунікації** між замовником та постачальником, а також відправки декларацій та документів, **перелік осіб, які уповноважені на комунікацію** з постачальниками
8. **Вимоги до депозиту**
9. **Термін, протягом якого постачальник може оцінювати тендерні пропозиції**
10. Опис способу підготовки тендеру
11. **Дату та місце подачі і розкриття тендерних пропозицій**
12. Опис методу **розрахунку ціни**
13. Опис **критеріїв, які замовник буде використовувати для відбору тендерної пропозиції**, а також важливість (вагу) певних критеріїв та методів оцінки тендерних заявок
14. Інформацію про **формальні деталі, які мають бути виконані при відборі** для того, щоб укласти контракт
15. **Вимоги щодо гарантування виконання контракту**
16. **Загальні умови угоди або моделі угоди**, якщо замовник вимагає від постачальника укласти угоду про державні закупівлі на цих умовах
17. Інформацію про **правовий захист**, який доступний постачальнику під час процедури присудження контракту

**Запит специфікації тендеру**

### Поради та рекомендації

**Пояснення та доповнення до SETC:**

Кожен постачальник має право звернутися до державної установи за наданням **роз'яснень SETC**

Кінцевий термін для надання роз'яснень SETC спливає в **останній день половини періоду подачі тендерних заявок (мінімум на 20-ий день)**

Державна установа зобов'язана **негайно надати пояснення, але не пізніше ніж:**

- **протягом 6 днів** до дати закриття подачі тендерних пропозицій
- **протягом 4 днів** до дати закриття подачі тендерних пропозицій – при тендерах з обмеженою участю та процедурою переговорів з публікацією у випадку необхідності присудження контракту

У певних випадках державна установа може **вносити правки до SETC до закінчення строку подання тендерних пропозицій**

**Замовник надає SETC:**

- Безкоштовно **на сайті** з дати публікації оголошення
- **У паперовому вигляді, на прохання постачальника, протягом 5 днів** (можлива плата за покриття витрат на друк та доставку)



## Документи та декларації, що вимагаються від постачальників

Існує вичерпний перелік необхідних документів, які можуть вимагати у постачальників

**Форма документів є строго встановленою**

Перелік документів доступний за посиланням:

[https://www.uzp.gov.pl/data/assets/pdf\\_file/0018/21555/Regulation\\_item\\_231.pdf](https://www.uzp.gov.pl/data/assets/pdf_file/0018/21555/Regulation_item_231.pdf)

Постачальник має надати всі необхідні документи та декларації **не пізніше дати, встановленої для подання заявок на участь у процедурі, або дати, встановленої для подання тендерних пропозицій**

### Мінімальний набір документів, який може знадобитися:

- Підтвердження відсутності судимості для фізичних та юридичних осіб
- Підтвердження відсутності банкрутства та документи про фінансовий стан
- Підтвердження виконання податкових зобов'язань
- Підтвердження виконання зобов'язань із соціального забезпечення
- Підтвердження особи-учасника тендера
- Підтвердження економічного та фінансового становища
- Підтвердження технічної та/або професійної спроможності
- Підтвердження забезпечення якості



