

Менеджмент

УДК [658.8:339.5]:005.51

Коблянська Інна Ігорівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та підприємництва
Сумський національний аграрний університет*

Коблянская Инна Игоревна

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики и предпринимательства
Сумский национальный аграрный университет*

Koblianska Inna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Economics and Entrepreneurship Department
Sumy National Agrarian University*

Лукаш Світлана Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Сумський національний аграрний університет*

Лукаш Светлана Николаевна

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры публичного управления и администрирования
Сумский национальный аграрный университет*

Lukash Svitlana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Public Management and Administration Department
Sumy National Agrarian University*

ФОРМАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ІЗ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ АГРОПРОДУКЦІЇ

**ФОРМАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ
МЕРОПРИЯТИЙ ПО ВЫХОДУ ПРЕДПРИЯТИЯ НА
МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ АГРОПРОДУКЦИИ
FORMALIZATION OF THE PROCESS OF PLANNING MEASURES
FOR THE COMPANY'S ENTRY INTO INTERNATIONAL
AGRIMARKETS**

***Анотація.** Українські агровиробники несповна використовують можливості експорту агропродукції. Однією з причин тому є нестача знань та брак структурованої інформації щодо стандартів, сертифікації, процедур укладання та супроводження угод (для середніх та малих агровиробників). Дане дослідження має на меті розробити формальний опис процесу планування заходів із виходу сільськогосподарського підприємства на зовнішній ринок, з урахуванням існуючих інституційних та нормативно-правових особливостей в цій сфері. Визначено, що процес планування заходів із виходу підприємства на зовнішні ринки агропродукції, слід розглядати в контексті загальної схеми процесу планування як сукупність стадій цілепокладання, постановки завдань, визначення ресурсних можливостей та часових параметрів, з урахуванням специфіки досліджуваної сфери. Під час оцінювання можливостей та визначення способів реалізації стратегії (оцінка ресурсних та часових параметрів реалізації плану) особливу увагу слід приділити процедурним особливостям реалізації продукції на зовнішньому ринку (стандартизація, сертифікація, погодження й дозвільні процедури та ін.), які визначаються сформованою в країні системою та відповідними нормативно-правовими актами. У статті деталізовано зміст цих процедур та особливості їх проходження. Важливість планування цих дій визначається тим, що витрати, які з ними пов'язані, а також часові параметри процедур значною мірою впливають на*

можливості підприємства досягти визначених цілей (щодо виходу на зовнішній ринок), а також на доцільність таких дій (через вплив на загальну ефективність функціонування підприємства). Сформована схема процесу планування заходів із виходу на зовнішні ринки агропродукції може бути використана в якості «дорожньої карти» для сільськогосподарських виробників, що мають намір експортувати вироблену продукцію.

Ключові слова: планування, розширення ринку збуту, експорт, зовнішньоекономічна діяльність, агропродукція, агровиробник.

Аннотація. Украинские агропроизводители несполна используют возможности экспорта агропродукции. Одной из причин тому является недостаток знаний и отсутствие структурированной информации в отношении стандартов, сертификации, процедур заключения и сопровождения сделок (для средних и малых агропроизводителей). Данное исследование ставит цель разработать формальное описание процесса планирования мероприятий по выходу сельскохозяйственного предприятия на внешний рынок, с учетом существующих институциональных и правовых особенностей в этой сфере. Определено, что процесс планирования мероприятий по выходу предприятия на внешние рынки агропродукции следует рассматривать в контексте общей схемы процесса планирования как совокупность стадий целеполагания, постановки задач, определения ресурсных возможностей и временных параметров, с учетом специфики исследуемой сферы. При оценке возможностей и определения способов реализации стратегии (оценка ресурсных и временных параметров реализации плана) особое внимание следует уделить процедурным особенностям реализации продукции на внешнем рынке (стандартизация, сертификация, согласование и разрешительные процедуры и др.), которые определяются сложившейся в стране системой и соответствующими нормативно-правовыми актами.

В статье детализировано содержание этих процедур и особенности их прохождения. Важность планирования этих действий определяется тем, что расходы, которые с ними связаны, а также временные параметры процедур, в значительной степени влияют на возможности предприятия достичь поставленных целей (по выходу на внешний рынок), а также на целесообразность таких действий (через влияние на общую эффективность функционирования предприятия). Предложенная схема процесса планирования мероприятий по выходу на внешние рынки агропродукции может быть использована в качестве «дорожной карты» для сельскохозяйственных производителей, которые имеют намерения экспортировать производимую продукцию.

Ключевые слова: *планирование, расширение рынка сбыта, экспорт, внешнеэкономическая деятельность, агропродукция, агропроизводитель.*

Summary. *Ukrainian agricultural producers do not fully use the opportunities to export agricultural products. One of the reasons for this is the lack of knowledge and lack of structured information on standards, certification, procedures for concluding and supporting agreements (for medium and small agricultural producers). This study aims to develop a formal description of the process of planning measures for the entry of an agricultural enterprise into the foreign market, taking into account the existing institutional and regulatory features in this area. It is determined that the process of planning measures for the company's entry into foreign markets of agricultural products should be considered in the context of the general scheme of the planning process as a set of stages of goal setting, setting tasks, determining resource opportunities and time parameters, taking into account the activity's specifics. When assessing the possibilities and determining ways to implement the strategy (assessment of resource and time parameters of the plan), special attention should be paid to the procedural features of sales in foreign markets (standardization,*

certification, approval and permitting procedures, etc.), which are determined by the country's system and relevant regulations. The article details the content of these procedures and the peculiarities of their passage. The importance of planning these actions is determined by the fact that the costs associated with them, as well as the time parameters of the procedures, significantly affect the company's ability to achieve certain goals (to enter the foreign market), as well as the feasibility of such actions, i.e., efficiency of the enterprise). The proposed scheme of the process of planning measures to enter foreign markets of agricultural products can be used as a "road map" for agricultural producers who intend to export their products.

Key words: *planning, market expansion, export, foreign economic activity, agricultural product, agricultural producer.*

Постановка проблеми. Україна має значний потенціал для нарощування обсягів виробництва та експорту агропродукції, а все зростаючий попит на продукцію сільського господарства у глобальному масштабі відкриває нові можливості для українських агровиробників. Втім, лише обмежене коло компаній сьогодні здійснюють експорт агропродукції. Причинами тому є як обмежені потужності інфраструктури для зберігання та транспортування, так і високі стандарти щодо якості продукції, а також причини управлінського характеру: нестача знань та брак структурованої інформації щодо стандартів, сертифікації, процедур укладання та супроводження угод.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні науковці приділяють значну увагу питанням зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств. Здебільшого, у центрі уваги – стратегії маркетингу, питання стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю та т.п. [1; 2; 5; 9]. Зокрема, у роботі Цюлковської С.І. було визначено послідовність формування стратегії розвитку ЗЕД для агровиробників, а також

змодельовано стратегічні сценарії її розвитку агровиробниками [9]. У дослідженні Горобець Н.М. вивчено та запропоновано інструменти стратегічного менеджменту, що можуть бути використані під час планування діяльності агровиробників та визначено особливості агровиробництва як об'єкта стратегічного управління [2]; втім, сам процес планування (і, зокрема, заходів із виходу на міжнародні ринки) залишився поза увагою. Досліджуючи особливості експортної діяльності агровиробників, автори роботи [1] відзначають, що «планування специфіки експортних операцій» ураховуючи конкретні ринкові умови та вимоги є необхідним для підвищення ефективності експортної діяльності агровиробників [1, с. 74]. Водночас, в останніх наукових публікаціях питання планування експортних операцій залишаються недостатньо опрацьованими та дослідженими, що й зумовило мету даної статті.

Мета статті. Дане дослідження має на меті розробити формальний опис процесу планування заходів із виходу сільськогосподарського підприємства на зовнішній ринок, з урахуванням існуючих інституційних та нормативно-правових особливостей в цій сфері.

Виклад основних результатів. Розглядаючи зміст процесу планування заходів із виходу підприємства на зовнішні ринки агропродукції, слід наголосити на тому, що цей процес, з одного боку, має відповідати загальній схемі процесу планування [8], тобто містити такі складові як цілепокладання, постановка завдань, визначення ресурсних можливостей та часових параметрів та ін., а з іншого – містити конкретний набір рішень в рамках кожної складової, зумовлений специфікою досліджуваної сфери (Рис. 1).

Коментуючи дані рисунку 1, зазначимо, що першим кроком в контексті планування заходів із виходу на зовнішній ринок є постановка цілі. У даному випадку ціль є комплексною, та охоплює такі складові як визначення цільових країни та виду продукції для експорту (з урахуванням

ризиків), а також оцінка потенційного обсягу реалізації (попиту). Визначення стратегії маркетингу (а також інших) ілюструє ті завдання, що мають бути вирішені у сферах маркетингу, виробництва, логістики та ін. для досягнення загальної мети. Зрештою, оцінка можливостей та визначення способів реалізації стратегій є, фактично, етапом оцінки ресурсних та часових параметрів плану в рамках загальної моделі процесу планування.



Рис. 1. Структурування процесу планування заходів із виходу на зовнішні ринки агропродукції в контексті уніфікованої моделі процесу планування

Джерело: авторська розробка

Під час визначення цілей (країна, вид продукції, обсяг реалізації для експорту) слід враховувати такі чинники: можливості доступу до зовнішніх ринків, вимоги споживачів, стан конкуренції, інфраструктурні можливості, стан розвитку цільового ринку та ін. На цьому етапі основна увага має бути зосереджена на аналізі та оцінці таких аспектів [9]: кон'юнктура ринку товарів і послуг в рамках поточної структури

виробництва і продажу підприємства; оцінка товару (послуги) і підприємства з точки зору споживачів; оцінка підприємства з точки зору конкуренції та становища на ринку. Під час оцінки ризиків доречним є визначення напрямів та інтенсивності динаміки ринку, оцінка довгострокового впливу цих змін на функціонування підприємства.

В рамках постановки завдань безпосередньо здійснюється планування та розробка підприємством стратегії поведінки на зовнішньому ринку, що охоплює такі аспекти: дослідження досягнутого рівня розвитку зовнішньоекономічної діяльності; прогнозування можливих змін конкурентів на зовнішньому ринку та впливу цих змін на функціонування підприємства; аналіз та оцінка сильних та слабких сторін, потенціалу підприємства щодо зовнішньоекономічної діяльності; розробка стратегії. Зауважимо, що ці аспекти стосуються не лише стратегії маркетингу, а й інших – виробничої, логістичної, фінансової стратегій та ін.

Під час оцінювання можливостей та визначення способів реалізації стратегії (оцінка ресурсних та часових параметрів реалізації плану) потребують уваги такі аспекти: очікувана динаміка обсягів зовнішньоторговельної діяльності; необхідність зміни цільового ринку на інші; умови діяльності на нових ринках і можливі зміни в традиційних областях і сегментах ринку, пов'язані з експортною діяльністю; процедурні особливості реалізації продукції на зовнішньому ринку. Останній аспект, як правило, перебуває поза межами контролю підприємства, але має суттєвий вплив на витрати (ресурси), тож зупинимось на цьому детальніше.

Процедурні особливості реалізації продукції на зовнішньому ринку включають такі питання як стандартизація, сертифікація, погодження й дозвільні процедури та ін. та визначаються сформованою в країні системою та відповідними нормативно-правовими актами. Сучасна система контролюючих органів у сфері технічного регулювання в Україні

складається з Міністерства економіки України, що розробляє державну політику у сфері технічного регулювання, та Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба), що реалізує цю політику [3; 6].

Державне підприємство "Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості" (ДП УкрНДНЦ) виконує функції національного органу стандартизації і є відповідальним за такі питання: розробка та прийняття національних стандартів, сертифікація продуктів, послуг та систем управління, оцінка відповідності продукції технічним регламентам тощо [4; 6].

Харчові продукти та харчова сировина не підлягають обов'язковій сертифікації, але можуть бути добровільно сертифіковані за різними схемами сертифікації (окремий продукт, партія, серія). Це дає право отримати сертифікат відповідності терміном дії від 1 до 2 років. Ці послуги також надаються відповідним структурним підрозділом ДП УкрНДНЦ а філії підприємства та відповідні експерти представлені в кожному регіоні України [4]. Підкреслимо, що хоча сертифікація харчових продуктів є добровільною процедурою, втім, вона є обов'язковою, якщо цього вимагає споживач (торгівельна мережа), а також для цілей експорту: українському експортеру необхідно отримати міжнародний сертифікат, визначений країною-імпортером (контрагентом), а також «Сертифікат здоров'я», виданий експертами ДП УкрНДНЦ [7].

Ураховуючи наявні інституційні та нормативно-правові умови, процес планування заходів із виходу на зовнішні ринки агропродукції (в аспекті оцінки ресурсних та часових параметрів) можна зобразити таким чином (рис. 2). Отже, під час загального планування заходів із виходу підприємства на зовнішній ринок агропродукції, особлива увага має бути приділена оцінці ресурсних та часових параметрів процедур, пов'язаних із

оцінкою та підтвердженням відповідності якості вимогам, здійсненням митних процедур та ін.



Рис. 2. Планування заходів із виходу підприємства на зовнішні ринки агропродукції: оцінка ресурсів

Джерело: узагальнено та складено авторами на основі [3; 4; 6; 7]

Витрати, які виникають на цих стадіях, а також часові параметри процедур, значною мірою впливають на можливості підприємства досягти визначених цілей (щодо виходу на зовнішній ринок), а також на доцільність таких дій (через вплив на загальну ефективність функціонування підприємства).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, заходи з розширення ринків збуту агровиробниками, зокрема, за рахунок освоєння

зовнішніх ринків агропродукції, мають бути чітко спланованими. Процес планування цих дій підпорядковується загальній логіці (моделі) процесу планування та може бути поділений на такі стадії: визначення цілі (країни-імпортера, товару, обсягів реалізації з урахуванням ризиків); постановка завдань (формулювання стратегій, серед яких на особливу увагу заслуговує маркетингова); оцінка ресурсних можливостей реалізувати план (на даному етапі слід чітко розуміти основні кроки експортера, пов'язані з оцінкою та підтвердженням якості продукції, оформленням необхідних документів, а також необхідні для цього фінансові, адміністративно-управлінські ресурси та часові параметри цих процесів). Сформована схема процесу планування вищевказаних заходів може бути використана в якості «дорожньої карти» для сільськогосподарських виробників, що мають намір освоювати зовнішні ринки.

Подальші дослідження у цій сфері можуть бути зосереджені на вивченні основних суб'єктів ринку у сфері послуг із сертифікації, лабораторних досліджень; оцінці витрат, пов'язаних із процедурами оцінки відповідності та сертифікації та ін.

Література

1. Галас Л.І., Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. Особливості експортної діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні. *Економічний форум*, 2021. № 2. С. 74–79.
2. Горобець Н.М. Використання стратегічних інструментів менеджменту під час планування діяльності аграрних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2019. № 3(1). С. 185–191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-27>
3. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Офіційна веб-сторінка. URL: <https://dpss.gov.ua> (дата звернення: 15.08.2021).

4. ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості». Офіційна веб-сторінка. URL: <http://uas.org.ua/ua/> (дата звернення: 15.08.2021).
5. Ключник А.В., Баришник Л.С. Стратегічні напрями виходу аграрних підприємств на ринок Європейського Союзу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2016. Вип. 6(1). С. 23–26.
6. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, ветеринарну медицину та благополуччя тварин: Закон України від 18.05.2017 № 2042-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2042-19> (дата звернення: 05.08.2021).
7. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/771/97-вр> (дата звернення: 05.08.2021).
8. Строченко Н.І., Коблянська І.І. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник для студентів економічного напрямку підготовки денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр». Суми : СНАУ, 2015. 272 с.
9. Цюлковська Софія Ігорівна. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств агробізнесу: дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. за спец. 08.00.04. кер. Губені Ю.Е. Львів: ЛНАУ, 2019. 238 с.

References

1. Ghalas, L.I., Dzjamulych, M.I., Shmatkovsjka, T.O. (2021) Osoblyvosti eksportnoji dijalnosti siljsjkoghospodarsjkykh pidpryjemstv v Ukrajinі [Features of export activity of agricultural enterprises in Ukraine]. *Economic Forum*, no.2, pp. 74–79.

2. Ghorobecj, N.M. (2019) Vykorystannja strategichnykh instrumentiv menedzhmentu pid chas planuvannja dihalnosti aghrarnykh pidpryjemstv [Use of strategic management tools when planning the activities of agricultural enterprises]. *Problems of a systems approach in economics*, Vol. 3 (1), pp. 185–191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-27>
3. State Service of Ukraine for Food Safety and Consumer Protection. Official web page. URL: <https://dpss.gov.ua> (accessed: 15.08.2021).
4. SE "Ukrainian Research and Training Center for Standardization, Certification and Quality". Official web page. URL: <http://uas.org.ua/ua/> (accessed: 15.08.2021).
5. Kljuchnyk, A.V., Baryshnyk, L.S. (2016) Strategichni naprjamy vykhodu aghrarnykh pidpryjemstv na rynek Jevropejsjkogho Sojuzu [Strategic directions of agricultural enterprises entering the European Union market]. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy*, Vol. 6 (1), pp. 23–26.
6. On state control over compliance with the legislation on food, feed, by-products of animal origin, veterinary medicine and animal welfare: Law of Ukraine of 18.05.2017 # 2042-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2042-19> (accessed: 05.08.2021).
7. On the basic principles and requirements for food safety and quality: Law of Ukraine of 23.12.1997 # 771/97-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/771/97-Bp> (accessed: 05.08.2021).
8. Strochenko, N.I., Koblianska, I.I. (2015) Planuvannja i kontrolj na pidpryjemstvi : navchaljnyj posibnyk [Planning and control at the enterprise: a textbook]. Sumy: SNAU.
9. Tsiolkovska, S.I. (2019) Zovnishnjoekonomichna dihalnistj pidpryjemstv aghrobiznesu [Foreign economic activity of agribusiness enterprises]. PhD Thesis. Lviv: LNAU.