

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА**

**Кваліфікаційна робота (проект)**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студент 4 курсу 12-491 групи  
заочної форми навчання  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент»  
Ковбаса В. Г.

Керівник: д.е.н., проф. Тюхтенко Н. А.

Рецензент: к.е.н., співвласник групи компаній  
«Kaissa oil» Гавренкова В.В.

**Херсон – 2021**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
1.1. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності як запорука успішного існування вітчизняного підприємства.....	6
1.2. Принципи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності....	11
1.3. Сучасні тенденції менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.....	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ХЕРСОНСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»</b> .....	21
2.1. Характеристика досліджуваного підприємства ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика».....	21
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика».....	25
2.3. Аналіз діючих на ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» методів підвищення конкурентоспроможності та наявного експортного потенціалу.....	39
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЛЯ РОЗШИРЕННЯ ЕКСПОРТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ НА ТОВ «ХЕРСОНСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»</b> .....	43
3.1. Виробництво нового конкурентоспроможного продукту на ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика».....	43
3.2. Шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» та управління нею.....	45
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	50
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	53

## ВСТУП

**Актуальність теми** полягає в тому, що на сьогодні функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах нестабільного політичного та економічного середовища, безумовно вимагає формування стратегічних орієнтирів задля розширення їх зовнішньоекономічної діяльності. Це створить передумови для визначення і застосування конкурентних переваг, залучення інвестицій та впровадження інноваційних технологій. Розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства позитивним чином вплине на стабільність національної грошової одиниці.

Удосконалення експортного потенціалу підприємства може відбуватись на основі вибору перспективних напрямків щодо реалізації експортних операцій на основі сегментації ринків за галузями і країнами. Так, наприклад, 21-25 вересня 2020 року була проведена Перша торговельна місія до Королівства Нідерландів онлайн. Це була 5-ти денна програма присвячена розширенню торговельних можливостей для українських малих і середніх підприємств (МСП) на нідерландському ринку, а саме розглядався новий формат розширення експортних можливостей для МСП харчової промисловості.

Процес входження України в систему світогосподарських зв'язків багато в чому залежить від якості прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

За даними Національного інституту стратегічних досліджень щодо зовнішньої торгівлі України за перше півріччя 2020 року при загальному скороченні обсягів торгівлі, в Україні відбулось збільшення як експорту, так і імпорту продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції, що призвело до зростання їх частки в товарній структурі зовнішньої торгівлі України. Скорочення торгівлі з країнами ЄС та СНД відбувається на фоні збільшення її обсягів з

іншими країнами, що за умови збереження позитивного сальдо у торгівлі з цими країнами є позитивним фактором.

Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на світовому ринку можлива лише за умови використання сучасних методів аналізу та прогнозування кон'юктурних змін на внутрішніх і зовнішніх ринках, формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства та її ефективного реалізації.

На сучасному етапі світовий ринок характеризується зростанням вимог споживачів до виду та якості продукту, його наявності та кількості, швидкості отримання товарів і послуг та оптимальної ціни на них. Конкуренція змушує суб'єктів ринку ухвалювати рішення, що зумовлюють подолання негативних наслідків зовнішнього конкурентного тиску та сприяння стабільного розвитку суб'єкта в умовах конкуренції. Ці та інші питання вирішує, в тому числі, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності.

**Метою** кваліфікаційної роботи (проєкту) є аналіз сучасних тенденцій менеджменту зовнішньоекономічної діяльності для розширення експортних можливостей підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює необхідність вирішення таких **завдань** як:

- дослідження теоретичних основ менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- виявлення ключових принципів менеджменту зовнішньоекономічної діяльності;
- дослідження сучасних тенденцій менеджменту зовнішньоекономічної діяльності;
- оцінка діяльності ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» щодо підвищення ефективності виробництва;
- аналіз фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства;

- аналіз діючих на ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» методів підвищення конкурентоспроможності та наявного експортного потенціалу;

- обґрунтування доцільності виробництва нового конкурентоспроможного продукту на ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика»;

- виявлення шляхів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика».

**Об'єктом дослідження** є ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика».

**Предметом дослідження** є механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства задля розширення його експортних можливостей.

**Методи дослідження.** Під час написання кваліфікаційної роботи (проєкту) використовувались методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, описовий метод, методи порівняння, узагальнення, аналогії, розрахунковий метод.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота (проєкт) складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### **1.1. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності як запорука успішного існування вітчизняного підприємства**

Комплексні економічні перетворення, що відбуваються сьогодні в Україні, мають на меті не лише виробити моделі та механізми побудови і послідовної реалізації сучасних економічних відносин, але й поступову інтеграцію українських підприємств у міжнародні економічні зв'язки, з одного боку, і залучення іноземних підприємців до діяльності в Україні - з іншого. Вихід підприємства на зовнішні ринки сприяє пристосуванню економіки до системи світогосподарських відносин, формуванню економіки відкритого типу. Саме тому регулювання та розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств –це суттєвий фактор підвищення ефективності господарської діяльності як на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах усієї країни [7, с. 9].

Ефективність господарської діяльності як вітчизняних, так і іноземних підприємців у рамках правової системи конкретної держави визначається, насамперед, ступенем досконалості охоплення сфер регулювання і ліберальності її законодавства. Україна в даному разі не є винятком.

Наприклад, правовий статус суб'єктів господарювання сформульовано в Законі України "Про зовнішньоекономічну діяльність" [16]. Цей закон є нормативно-правовим актом, в якому визначені поняття зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), її суб'єктів, їхні права і свободи, встановлюються принципи здійснення та організаційні форми ЗЕД. У статті 5 зазначено, що фізичні особи мають право здійснювати

ЗЕД, якщо постійно проживають на території України, набули цивільної дієздатності та зареєстровані як підприємці згідно із законами України. Юридичні ж особи мають право здійснювати ЗЕД відповідно до їх статутних документів з моменту набуття ними статусу юридичної особи.

Основне спрямування Закону України «Про інвестиційну діяльність» [17] полягає у забезпеченні рівного захисту прав, інтересів і майна суб'єктів інвестиційної діяльності незалежно від форм власності, а також на ефективне інвестування економіки України, розвитку міжнародного економічного співробітництва та інтеграції. Вказаним нормативно-правовим актом встановлено загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України, визначено загальні положення та порядок здійснення інвестиційної діяльності, державного регулювання інвестиційної діяльності, гарантії прав суб'єктів інвестиційної діяльності, захист інвестицій тощо.

Що стосується Закону України «Про захист іноземних інвестицій на Україні» [15], то вказаний законодавчий акт спрямований на захист інвестицій, прибутків, законних прав та інтересів іноземних інвесторів на території України. Законом визначено правовий режим діяльності іноземних інвесторів та гарантії держави щодо здійснення інвестиційної діяльності на території України.

Міжнародні ділові операції, як і внутрішні, є результатом визначених управлінських дій: прогнозування і планування, організації, мотивації, керівництва, контролю тощо. Менеджмент ЗЕД приймає і реалізує обґрунтовані рішення, розробляє перспективні плани і програми розвитку підприємств з урахуванням державних, суспільних та власних економічних інтересів. Відповідає за міжнародну та ЗЕД підприємства, займається розширенням зовнішньоекономічних зв'язків з іноземними партнерами, і тим самим інтегрує підприємство в світовий економічний простір. Менеджмент ЗЕД пов'язаний із застосуванням загальних ідей і концепцій менеджменту у всіх формах ЗЕД (експорт й

імпорт товарів і послуг, лізингових операціях, прямому інвестуванні інше). Цінність менеджменту ЗЕД полягає в комплексному дослідженні та моделюванні міжнародного середовища у поєднанні з налагодженою взаємодією всіх підрозділів і посадових осіб підприємства в інтересах продуктивного досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій.

Варто враховувати, що виділити в чистому вигляді менеджмент ЗЕД із загального функціонування підприємства неможливо, оскільки плани ЗЕД органічно пов'язані з планами випуску продукції на внутрішньому ринку. Багато структурних підрозділів і посадових осіб обслуговують підприємство в цілому, охоплюючи і ЗЕД. Крім того, менеджмент ЗЕД тісно пов'язаний із загальним менеджментом, маркетингом, економічною та фінансовою діяльністю підприємства. Не менш важливо враховувати його зв'язок із міжнародним маркетингом, міжнародними логістикою та правом, міжнародними стандартами інше. Тільки з урахуванням зазначених зв'язків можна очікувати успіхів від зовнішньоекономічних операцій.

Організаційна структура управління ЗЕД підприємства залежить не тільки від розглянутих вище чинників, але і від методів виходу на зовнішні ринки. У цьому зв'язку можна виділити два варіанти:

- вихід на зовнішній ринок за допомогою посередників;
- безпосередній вихід на зовнішній ринок через власну зовнішньоторговельну фірму або відділ зовнішньоекономічних зв'язків (у великих системах - через управління зовнішньоекономічних зв'язків).

Використання посередників, як вітчизняних, так і закордонних або міжнародних, виправдане, коли вони можуть підвищити ефективність зовнішньоторговельних операцій за рахунок:

- кращого знання ринку, наявності постійної клієнтури;
- зниження витрат транспортування і збереження продукції, у тому числі за рахунок операцій зі значними партіями, що належать різним виробникам;



- скорочення термінів постачань і оформлення документів;
- забезпечення сервісу перед продажем і обслуговування після продажу;
- надання товаровиробникам оперативної і докладної інформації про зміни конкурентоздатності продукції і ринкової ситуації в цілому, відомостей про реальних і потенційних конкурентів.

Якщо підприємство-виробник виходить на закордонний ринок із сильною конкуренцією і складною продукцією, добре відомою споживачу, має сенс звертатися до закордонних фірм-посередників, що добре знають місцевий ринок і мають на ньому своє місце. Це також має сенс, якщо потрібно "довести" експортовану продукцію до рівня, що задовольняє місцевих споживачів. Як правило, закордонні фірми-посередники обходяться дорожче, ніж вітчизняні.

Створення власних зовнішньоекономічних служб на підприємствах виправдано, якщо:

- частка експорту велика в загальному обігу;
- зовнішньоторговельні операції здійснюються регулярно;
- випускається продукція з високим рівнем конкурентоспроможності, бажано унікальна за своїми властивостями;
- невисокий рівень конкуренції на відповідному сегменті світового ринку;
- продукція не потребує серйозної адаптації до закордонних умов використання;
- на підприємстві є необхідна кількість фахівців із ЗЕД.

Зовнішньоторговельна фірма, як правило, є самостійним підрозділом підприємства, але не є юридичною особою. Очолюється вона, зазвичай, заступником директора підприємства або заступником генерального директора із зовнішньоекономічної діяльності. Фірма має субрахунок на рахунку підприємства, що дає їй можливість брати кредити для здійснення експортно-імпортних операцій, але витратити ці

кошт на свій розсуд без узгодження з керівництвом підприємства вона не має права. Завдання зовнішньоторговельної фірми різноманітні:

- виявлення тенденції і перспективи розвитку міжнародних ринків;
- розроблення стратегії ЗЕД підприємства;
- створення оптимально організованої структури управління ЗЕД підприємства;
- визначення і підтвердження ціни й умови постачання за зовнішньоторговельними контрактами;
- аналіз ефективності зовнішньоторговельних операцій;
- здійснення пошуку, збору і систематизації інформації для проведення експортно-імпортних операцій;
- пошук закордонних партнерів;
- організація рекламної роботи;
- виконання митних формальностей інше.

У зв'язку з цим особливо зростає роль маркетингових, юридичних і фінансових служб.

На відміну від зовнішньоторговельної фірми, відділ зовнішньоекономічних зв'язків є складовою системи управління підприємством-експортером. До його складу входять: протокольний відділ, відділ науково-технічного співробітництва, відділ маркетингу і ряд інших. До його основних завдань, як органу управління належать:

- планування і організація експортно-імпортних операцій;
- маркетингова діяльність;
- участь у виставках, ярмарках, презентаціях;
- підготовка і укладання зовнішньоторговельних контрактів;
- прийом іноземних партнерів і відрядження власних спеціалістів за кордон інше.

Безумовно, коли фірма має дефіцитні, унікальні, важко відтворювані ресурси, їй набагато простіше вибрати бажану форму діяльності за кордоном. Якщо ймовірна гостра конкуренція, фірма може

бути змушена вибрати не найефективнішу форму бізнесу, але якщо вона цього не зробить, конкурент захопить ринок. Можливість конкуренції може змушувати фірму вибирати стратегію прискореного розширення закордонних операцій, але тільки (через обмеженість ресурсів) шляхом укладення відповідних угод з іншими фірмами. Швидкість, ефективність, оригінальність, орієнтація на споживача, якість і продуктивність – це фактори, які можуть привести до зайняття підприємством більш вигідної конкурентної позиції, у тому числі в глобальній економічній системі. Зводити до мінімуму конкуренцію на конкретних ринках можна також за допомогою угод про співробітництво, що перешкоджають виходу нових конкурентів на ринок і визначальному частковому розподілу ресурсів або обсягів виробництва. Ефективність таких дій частково залежить від обраного різновиду міжнародних операцій, а також від прихильного ставлення державних органів до визначеної угоди.

Такі категорії, як міжнародні фінанси, міжнародна логістика, міжнародне право тощо, мають власні функціональні основи і закономірності. Міжнародні аспекти при цьому відіграють визначальну роль. ЗЕД підприємств будь-якої країни не може ігнорувати закономірності здійснення кожної зі згаданих функцій міжнародного бізнесу: фінансів, логістики, права, персоналу. Тому менеджмент ЗЕД базується на функціональних складових міжнародного бізнесу такою мірою, якою це має відношення до операцій даного підприємства. При цьому сам менеджмент ЗЕД ґрунтується на відповідних принципах.

## **1.2. Принципи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності**

Управлінська діяльність підприємства базується на основних правилах, яких дотримуються керівники і спеціалісти апарату управління в процесі прийняття тих або інших рішень. Ці правила

декларовані в спеціальних документах або ж можуть бути своєрідною традицією, нормою, звичаєм. Зазвичай має місце поєднання того й іншого. Можна виділити три групи принципів ЗЕД: загальні; специфічні; національні.

Загальні принципи ЗЕД - це невелика кількість загальновизнаних у всьому світі правил, яких дотримуються всі учасники міжнародних ділових операцій. В різноманітних виданнях набір цих принципів може відрізнятися, однак вони зводяться до трьох головних:

- науковість;
- системність;
- взаємовигідність.

Науковість ЗЕД означає, насамперед, розвиток цієї діяльності відповідно до об'єктивних економічних законів. Дотримання цього принципу, при управлінні міжнародними діловими операціями, передбачає виявлення попиту і пропозиції на продукцію підприємства за кордоном, рівня цін, співвідношення їх із витратами в країні-експортері інше. Ці знання допомагають менеджерам підприємств уникати значних прорахунків, обґрунтовано прогнозувати зміни на міжнародних ринках. Особливо важливе значення має цей принцип у здійсненні міжнародних фінансових розрахунків, де потрібно враховувати зміни валютних курсів. Існує чимало теоретичних моделей прогнозування валютних курсів. На сьогодні вироблені зручні й різноманітні інструменти управління валютними ризиками: операційними, перерахунковими (бухгалтерськими) та економічними. Використання зазначених та інших інструментів в управлінні ЗЕД - безсумнівна ознака використання принципу науковості.

Системність ЗЕД означає, насамперед, що між окремими її складовими існують міцні взаємозв'язки. Самі складові ЗЕД можуть бути виділені за різноманітними ознаками. Одним із найбільш важливих - є контракт (договір) ЗЕД. Важливо забезпечувати належний

взаємозв'язок між всіма статтями контракту: якістю товару, базовими умовами постачання і ціною, валютою ціни, валютою розрахунку і формами платежу, термінами постачань, транспортних умов, предметом контракту, арбітражем інше. Системні взаємозв'язки існують і в період між укладанням та виконанням контрактів. Принцип системності передбачає також необхідність розуміння менеджерами компанії, що ЗЕД є лише частиною її бізнесу. І якщо внутрішньонаціональний бізнес організований недостатньо продуктивно, це загрожує і міжнародним операціям. Помилки, прорахунки і втрати компанії в операціях на внутрішньому ринку будуть серйозним сигналом для партнерів цієї компанії по міжнародному бізнесу. Керівники повинні завжди пам'ятати, що закордонний партнер судить про їх діяльність, насамперед, з дій всередині країни (за інформацію з цих питань відповідні спеціалісти отримують солідну платню згідно зі статтею "консалтингові послуги"). Принцип системності ЗЕД включає також взаємозв'язок міжнародних операцій даної компанії з міжнародним бізнесом у цілому. Оскільки операції навіть однієї великої фірми (не кажучи вже про невеликі українські компанії) займають у загальному обсязі міжнародного бізнесу незначну частину, доводиться пристосовуватися до законів цього бізнесу. Система ЗЕД фірми є лише незначною частиною міжнародного бізнесу як більш вагомий мегасистеми.

Принцип взаємовигідності ЗЕД, на перший погляд, не має особливих ускладнень і виглядає очевидним: кожний партнер, що бере участь у міжнародних операціях, одержує свій прибуток. Проте дотримуватися цього принципу не просто через значну кількість часу, необхідного для виконання угод, зміни валютних курсів, опрацювання різноманітних зв'язків між окремими зовнішньоекономічними угодами, використання бартерних операцій інше. Тому дотримання принципу взаємовигідності потребує ретельного аналізу із врахуванням різноманітних потоків прибутків і витрат.

Крім наведених загальних принципів управління ЗЕД, є багато специфічних принципів, яких також необхідно дотримуватися. Специфічні принципи ЗЕД закріплені у відповідних міжнародних правових актах і є обов'язковими для виконання всіма державами, що підписали той або інший акт. І хоча термін "зовнішньоекономічна діяльність" у зазначених документах може бути відсутнім, за своїм характером більшість закріплених там принципів мають безпосереднє відношення до ЗЕД. Найбільш повний перелік принципів організації міжнародних економічних відносин є в "Хартії економічних прав і обов'язків держав", прийнятій IV Спеціальною сесією Генеральної Асамблеї ООН у 1974 році. Хартія була прийнята разом із Декларацією про встановлення нового економічного порядку та Програмою дій з його встановлення. В зазначеному документі вказано такі принципи:

- суверенітет;
- територіальна цілісність і політична незалежність держав;
- суверенна рівність усіх держав;
- ненапад і невтручання у внутрішні справи;
- взаємна і справедлива вигода;
- мирне співіснування;
- рівноправність і самовизначення народів;
- мирне регулювання спорів;
- усунення несправедливості, що виникає в результаті застосування сили та позбавляє націю засобів для її нормального розвитку;
- сумлінне виконання міжнародних зобов'язань;
- повага до прав людини та основних свобод;
- відсутність прагнення до гегемонії в сферах впливу;
- сприяння міжнародній соціальній справедливості;
- міжнародне співробітництво з метою розвитку;
- вільний доступ до морів для країн, що їх не мають [20].

Деякі з перерахованих принципів збігаються з загальними, наприклад, пункт "взаємна і справедлива вигода". В інших міжнародних документах принципи вільного пересування фізичних осіб і господарських цінностей розглядаються не в цілому, як зазначалося вище, а за основними галузями міжнародного права. Зокрема, Генеральна угода з тарифів і торгівлі (ГАТТ) розглядає такі питання:

- в'їзд фізичних осіб;
- переміщення товарів;
- судноплавство і перевезення вантажів;
- переміщення капіталу;
- придбання власності;
- переказ коштів [3].

Роз'яснення кожного з названих питань можна знайти у відповідних виданнях і враховувати в практичній діяльності. Так, у частині переміщення товарів як основної форми ЗЕД, головне значення належить принципу (режиму) найбільшого сприяння (most-favored-nation - MFN). Суть режиму найбільшого сприяння (РНС) полягає в тому, що зменшення митних бар'єрів для однієї країни означає також зменшення цих бар'єрів і для всіх інших країн, що встановили з нею режим найбільшого сприяння. Зазначений принцип поширюється також на квотування і ліцензування. Водночас ГАТТ робить деякі винятки з цього принципу, до яких, зокрема, належать такі:

- виробам обробної промисловості з країн, що розвиваються, надається пільговий режим порівняно з аналогічною продукцією промислово розвинених країн;
- поступки членам торгівельних союзів, наприклад ЄС, не поширюються на країни, що не належать до них;
- країнам, що доволіно вживають дискримінаційних заходів до товарів із визначеної країни, остання не зобов'язана надавати РНС;

- країнам, що не підписали угоду, не завжди дається такий самий режим, як країнам, що приєдналися до неї;

- країни іноді роблять винятки, виходячи зі свого законодавства, що діє до моменту підписання ГАТТ.

Винятки вводяться також під час війни або посилення міжнародної напруги. Слід також додати, що ГАТТ дала світу основний комплекс принципів, за якими проводяться торгові переговори і контроль за їх реалізацією. Також значна частина специфічних принципів діє на регіональному рівні.

Для України особливий інтерес становлять принципи ЗЕД у Європейському Союзі (ЄС). Вони містяться в так званій Білій книзі (1985 р.) і включають:

- контроль і оформлення документів на товари, що перетинають національні кордони;

- свободу пересування осіб для працевлаштування або постійне місце проживання в будь-якій країні;

- уніфікацію технічних норм і стандартів;

- відкриття споживчих ринків;

- лібералізацію фінансових послуг;

- поступове відкриття ринку інформаційних послуг;

- лібералізацію транспортних послуг;

- створення сприятливих умов для промислового співробітництва з урахуванням законодавства про права на інтелектуальну і промислову власність;

- усунення фіскальних бартерів [2].

Національні принципи ЗЕД закріплюються в законодавчих актах відповідних країн. Оскільки всі країни використовують тією чи іншою мірою механізми державного регулювання ЗЕД, то існує і відповідна правова основа таких дій. Щодо ЗЕД українських підприємств, то її принципи закріплені в статті 2 Закону України "Про



зовнішньоекономічну діяльність". Ці принципи охоплюють також і діяльність іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні. Система згаданих принципів включає:

- суверенітет народу України, що означає незалежне здійснення ЗЕД народом України на території своєї країни, а також точне виконання всіх міжнародних договорів і зобов'язань;

- свободу зовнішньоекономічного підприємництва, що включає добровільність дій у цій сфері ЗЕД, дотримання вимог законодавства і виключне право власності суб'єктів ЗЕД на всі отримані результати;

- юридичну рівність і недискримінацію, що означає рівність перед законом усіх учасників ЗЕД, включаючи державу, недопущення яких-небудь обмежень, не передбачених законодавством, незалежно від форм власності, місця розташування та іншими ознаками;

- верховенство закону, що покликане виключити будь-який вплив підзаконних актів, які створюють для суб'єктів ЗЕД умови менш сприятливі, ніж ті, які встановлені законами України;

- захист інтересів суб'єктів ЗЕД полягає в тому, що держава охороняє ці інтереси відповідно до національного законодавства як на території України, так і за її межами згідно з нормами міжнародного права й умовами усіх ратифікованих міжнародних договорів;

- еквівалентність обміну, неприпустимість демпінгу при ввезенні та вивезенні товарів.

Законодавства інших країн також містять принципи такої діяльності, яких повинні дотримуватися не тільки національні, але й іноземні суб'єкти господарської діяльності.

### **1.3. Сучасні тенденції менеджменту зовнішньоекономічної діяльності**

ЗЕД відіграє визначальну роль у розвитку країни і значення її постійно зростає. Участь у міжнародному поділі праці, спеціалізації й кооперуванні виробництва сприяє зростанню соціально-економічного добробуту країни. Навпаки, згортання ЗЕД країни призводить до уповільнення економічного розвитку. У сучасному світі країни вступають у дедалі глибші й тісніші взаємостосунки. Таким чином, успіх кожної країни залежить від того, наскільки успішно вона здійснює свою ЗЕД.

Тенденціями сучасної світової економіки є:

- глобалізація. Проблеми людства екологічного, соціального та науково-технічного характеру мають сьогодні глобальний характер і вимагають поєднання зусиль різних країн;

- інтернаціоналізація. Як процес нівелювання національних кордонів, інтернаціоналізація виробництва дозволяє орієнтуватися на більш дешеві ресурси, забезпечувати високу інтенсифікацію суспільного виробництва. Інтернаціоналізація сприяє розповсюдженню інноваційних технологій, продуктів, формування глобальної економіки знань;

- конкуренція. Світовий економічний простір сьогодні – це високо конкурентне середовище, де конкурують не лише окремі виробники за окремого споживача, а й національні капітали за ринкові території.

Ще одні фундаментальні зміни сучасного світу:

- екологізація. В умовах обмеженості природних ресурсів та посилення екологічних проблем у навколишньому середовищі підвищується необхідність соціальної відповідальності промислових підприємств за результати своєї діяльності;

- первинність «людського фактору» в порівнянні з іншими факторами виробництва. Особистість розглядається не лише як об'єкт,

який здатен виконувати певні функції, а як носій інтелекту, знань, досвіду.

Тенденція сучасного світу, яка обумовила перехід від постіндустріальної економіки до інформаційної, - розвиток світового ринку знань. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології дозволяють ефективно створювати єдині світові ринки нових технологій, науково-технічних знань, розширювати міжнародну торгівлю ліцензіями, інжиніринговими та консалтинговими послугами тощо. Змінилися пріоритети інвестування – зі сфер природних ресурсів та промисловості до сфер технологій, послуг, інформацій та телекомунікацій.

Тому менеджмент ЗЕД на сьогодні виступає як один з найактуальніших напрямків менеджменту. Він охоплює такі види діяльності суб'єктів господарювання:

- міжнародна торгівля;
- міжнародна виробнича кооперація;
- міжнародне науково-технічне співробітництво;
- валютно-фінансові операції;
- міжнародні кредитні операції.

Міжнародна торгівля є основним видом ЗЕД, оскільки опосередковує міжнародний поділ праці та з'єднує всі країни світу в одне ціле. Сьогодні на міжнародну торгівлю припадає 80 відсотків усіх міжнародних економічних відносин.

Сучасне управління ЗЕД підприємства включає:

- розробку ринкових стратегій;
- проведення маркетингових досліджень на зовнішньому ринку;
- укладання та виконання міжнародних контрактів;
- ціноутворення на зовнішньому ринку тощо.

При цьому акцент робиться не тільки на аналіз та оцінку майбутніх міжнародних операцій, але і на проектування взаємовідносин

з урахуванням визначених процедур. Цей елемент менеджменту ЗЕД становить майже половину чинників успіху в міжнародному бізнесі.

Також необхідно домагатися ефективної взаємодії не тільки між працівниками зовнішньоекономічних підрозділів, але і між усіма службами підприємства, що і визначає успіх на міжнародних ринках. Тому менеджмент ЗЕД, безумовно, включає і зусилля інших працівників у просуванні товарів на зовнішні ринки.

Потрібно наголосити на продуктивному досягненні обраних зовнішньоекономічних цілей всією організацією. Це означає, що критерієм якості менеджменту ЗЕД є не тільки успіх сам по собі (досягнення цілей), але і ціна цього успіху (витрати ресурсів, продуктивність).

Нові підходи до управління переносять акцент управлінських впливів на інноваційні процеси, комунікації, маркетинг, розвиток інтелектуального капіталу. Адаптація, пристосовність стали життєво важливими і необхідними властивостями будь-якої організації. Менеджмент ЗЕД стає все в більшій мірі інноваційним, він орієнтується на управління нововведеннями, а також на власний саморозвиток.

Інноваційний характер менеджменту ЗЕД вимагає постійного навчання персоналу. Кожен працівник змушений навчатися протягом усього періоду роботи, постійно освоюючи нові прийоми діяльності та нові підходи до вирішення постійно виникаючих нових виробничих завдань. Навчання стає безперервним процесом. Об'єктами навчання все в більшій мірі стають нові технології управління. У передових організаціях навчаються не тільки окремі люди, але й цілі команди. В процесі цього навчання формуються і генеруються не тільки індивідуальні, але і колективні знання і навички.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ХЕРСОНСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

#### **2.1. Характеристика досліджуваного підприємства ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика»**

Товариство з обмеженою відповідальністю "Херсонська кондитерська фабрика" (далі – Підприємство) працює на ринку кондитерських виробів України з 1928 року.

В 1928 році цьому році була створена кондитерська фабрика, яка у той час носила назву «Фабрика цукерок, халви, пряників, шоколаду та штучного меду, газованих та фруктових вод». А в пам'ять про Петра Лазоревича Войкова (видатний радянський дипломат 1886 – 1927 роки) фабриці присвоїли його ім'я.

У 1930 році кондитерська фабрика перейшла у нове приміщення, де знаходиться і до теперішнього часу.

У 1994 році викуплена колективом фабрики і зареєстрована як Закрите акціонерне товариство (ЗАТ) «Херсонська кондитерська фабрика».

У 2012 році зареєстрована як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Херсонська кондитерська фабрика» відповідно до Законів України «Про підприємства в Україні», «Про господарські товариства», «Про підприємництво», «Про власність», «Про цінні папери та фондову біржу».

Свою господарчу діяльність ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» здійснює відповідно статуту, який зареєстрований виконкомом Дніпровської районної ради народних депутатів міста Херсон за № 89 від 15.08.1994 року. Зміни до статуту зареєстровані

Херсонським міськвиконком міста Херсона за № 2836 від 09.07.1998 року.

Уповноваженою особою ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» з 1985 року і по 20 січня 2020 року була Дронова Ганна Василівна. З лютого 2020 року посаду директора фабрики очолив Дронов Олександр Павлович.

Фабрика відноситься до недержавної форми власності та має статутний капітал у розмірі 171 055,50 грн.

Підприємство знаходиться в центральній частині міста і має таку юридичну адресу: 73000, Херсонська область, місто Херсон, Дніпровський район, вулиця Перекопська, будинок 12. Код Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) 00382272.

Згідно класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) основним видом економічної діяльності ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» є виробництво какао, шоколаду і сахаристих кондитерських виробів (10.82). Також є і додаткові види, які включають:

- виробництво сухарів та печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів і бісквітів, призначених для тривалого зберігання (10.72);

- оптова торгівля цукром, шоколадом та сахаристими кондитерськими виробами (46.36);

- роздрібна торгівля хлібобулочними, борошняними та сахаристими кондитерськими виробами у спеціалізованих магазинах (47.24);

- надання в аренду і експлуатацію особистого або орендованого нерухомого майна (68.20) [21].

Підприємство випускає понад 200 найменувань кондитерських виробів (цукерки, карамель, драже, іриски, вафлі, печиво, зефір, мармелад, пастила) які відрізняються оригінальним дизайном і

прекрасною якістю, в тому числі випускається продукція для діабетиків [25]. Споживачами кондитерської продукції є всі вікові групи населення.

На ринку реалізації продуктів харчування фабрика представлена чотирма фірмовими магазинами, через які реалізується 15 відсотків продукції.

85 відсотків продукції реалізується за межами країни, а саме: в Монголії, Казахстані, Таджикистані, Киргизстані, Грузії, Молдові, Туреччині, Польщі, Германії, Ізраїлі та інші.

ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика», продукція якої сертифікована відповідно до стандартів України та міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO 22000 та HACCP), виготовляє товар за унікальною рецептурою. При виробництві кондитерських виробів використовується натуральна сировина, що дозволяє зберегти вітаміни і корисні властивості продукту. Підприємство співпрацює тільки з перевіреними постачальниками, склад кожного інгредієнта ретельно перевіряється на наявність шкідливих речовин та зайвих включень, тим самим гарантуючи безпеку і якість готової продукції.

Продукція ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» занесена до реєстру найкращих товарів України. Її виробам присвоєно знак «Вища проба» та вручена почесна нагорода «Європейська якість». Неодноразово фабрика була удостоєна медалями та дипломами за найкращу продукцію.

Перед реалізацією на ринку продажів кожна одиниця товару маркується знаком «Без ГМО», що гарантує відсутність консервантів та дотримання правил всіх етапів обробки сировини [25].

Виробнича потужність становить більше ніж 7000 тон продукції на рік.

Фабрика випускає понад 200 найменувань кондитерських виробів:

- карамель (льодяникова, з фруктово-ягідною начинкою, з молочною начинкою, з помадкою, з праліне, глазурована карамель);

- драже;
- іриси;
- цукерки глазуровані та неглазуровані;
- вафельні трубочки;
- печиво вагове та фасоване;
- вафлі вагові та фасовані;
- зефір;
- мармелад;
- пастила;
- діабетична продукція.

Також підприємство виготовляє особливо цінні в наш час желейні цукерки, на основі пектину (натуральної желюючої речовини, яку отримують внаслідок обробки яблук та цитрусових). Входячи до складу продуктів харчування, пектини покращують засвоєння їжі і підвищують її профілактичні властивості.

До виробничої структури ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» належать цехи виробничого призначення, а саме:

1. Цехи основні - здійснюють виробництво основної профільної продукції:

- карамельний;
- цукерковий;
- вафельний.

2. Допоміжні цехи - сприяють випуску основної продукції, виготовляють напівфабрикати тих виробів, які необхідні для роботи основних цехів (наприклад, виготовлення тіста, карамелі, помадок, желе та іншого).

- лабораторія – розробка, виготовлення та випробування нових видів продукції, а також впровадження нових технологій та стандартів виробництва;

- інструментальний;



- ремонтно-механічний;
- пакувальний.

3. Обслуговуючі - забезпечують стабільну роботу основних та допоміжних цехів шляхом транспортування і збереження сировини, напівфабрикатів, готової продукції, проведення необхідних санітарно-технічних заходів, підтримання благоустрою їх приміщень і території тощо:

- транспортний;
- складські приміщення.

4. Підсобні цехи - переробляють відходи основного та допоміжного виробництв і відновлюють допоміжні матеріали для потреб виробництва.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика»**

На сьогодні, у фахових джерелах відсутнє єдине бачення щодо напрямів аналізу фінансового стану підприємства за даними фінансової звітності. А. М. Герасимович виокремлює такі напрями аналізу фінансового стану, як оцінка фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності й ефективності управління [1, с. 555]. Ю. С. Цал-Цалко розглядає такі напрями комплексного аналізу фінансового стану підприємства, як оцінка стану активів, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, ефективності діяльності та ринкової активності [27, с. 30-31].

Інформаційною базою аналізу фінансового стану підприємства за даними фінансової звітності першочергово слугує баланс.

Аналіз фінансового стану досліджуваного Підприємства проведемо за даними фінансової звітності за I півріччя 2020 року, а саме:

- Форма №1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 30.06.2020 р. (табл.2.1);

- Форма №2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за I півріччя 2020 р. (табл. 2.2 та 2.3).

Таблиця 2.1

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 30.06.2020 р. (I півріччя)**

Актив	На початок звітного року 2020	На кінець звітного періоду 2020	На початок звітного року 2019	На кінець звітного періоду 2019
1	3	4	5	6
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	47	40	62	54
первісна вартість	75	75	75	75
накопичена амортизація	28	35	13	21
Незавершені капітальні інвестиції	181	1218	89	15
Основні засоби;	10949	10772	11500	11232
первісна вартість	31400	31551	31458	31857
знос	20451	20779	19958	20625
Усього за розділом I	11177	12030	11651	11301
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	11927	12212	17809	15631
Виробничі запаси	8822	7903	11883	10477
Готова продукція	3095	4295	5788	5131
Товари	10	14	21	23
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6924	4361	9616	4199
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	115	0	102	282
з бюджетом	1081	602	2136	549
у тому числі з податку на прибуток	0	296	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	464	0	428	400
Поточні фінансові інвестиції	0	168	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1497	6	235	508
Готівка	12	6	29	10
Рахунки в банках	1485	0	206	498
Витрати майбутніх періодів	1045	1185	0	1
Усього за розділом II	23053	18534	30326	21570
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	0		0	
<b>Баланс</b>	<b>34230</b>	<b>30564</b>	<b>41977</b>	<b>32871</b>
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	171	171	171	171
Додатковий капітал	4975	4975	4975	4975
Резервний капітал	115	115	115	115

## Продовження табл. 2.1

Пасив	На початок звітнього року 2020	На кінець звітнього періоду 2020	На початок звітнього року 2019	На кінець звітнього періоду 2019
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	21207	19576	25448	25096
Усього за розділом I	26468	24837	30709	30357
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1600	1600	1600	1600
Довгострокові забезпечення	129	348	188	33
Усього за розділом II	1729	1948	1788	1633
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	0	880	102	0
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	5176	1820	6747	85
розрахунками з бюджетом	147	0	178	83
розрахунками зі страхування	143	200	188	123
розрахунками з оплати праці	474	637	678	293
за одержаними авансами	70	238	99	69
за розрахунками з учасниками	4	4	1471	213
Інші поточні зобов'язання	19	0	17	15
Усього за розділом III	6033	3779	9480	881
Баланс	34230	30564	41977	32871

Таблиця 2.2

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Стаття	За звітний період (2020)	За аналогічний період попереднього року (2019)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	24188	35529
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21305	31348
Валовий: прибуток	2883	4181
Інші операційні доходи	700	105
Адміністративні витрати	2867	2504
Витрати на збут	1557	2270
Інші операційні витрати	261	425
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0	0
збиток	-1102	-1213
Інші доходи	9	0
Фінансові витрати	205	144

## Продовження табл. 2.2

Стаття	За звітний період (2020)	За аналогічний період попереднього року (2019)
Інші витрати	333	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	0	0
збиток	-1631	-1357
Чистий фінансовий результат: прибуток	0	0
збиток	-1631	-1357

Таблиця 2.3

## Елементи операційних витрат

Стаття	За звітний період (2020)	За аналогічний період попереднього року (2019)
Матеріальні затрати	18313	25179
Витрати на оплату праці	4988	7025
Відрахування на соціальні заходи	1249	1602
Амортизація	380	689
Інші операційні витрати	1598	1578
Разом	26528	36073

Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні статей активу зі статтями пасиву. У бухгалтерському балансі в активі засоби підприємства групуються за ступенем зростання їх ліквідності, в пасиві зобов'язання розміщені по мірі скорочення термінів (посилення, підвищення строковості) їх погашення.

За даними балансу проведемо аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства (табл. 2.4).

Показники ліквідності, в основному, відповідають рекомендованим значенням, активів вистачає на довгострокову діяльність підприємства. Як висновок – баланс, в цілому, ліквідний і Підприємство платоспроможне.

### Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства

Показник	Економічна сутність	Алгоритм розрахунку за статтями фінансових звітів	Рекомендоване значення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс)	Показує, яку частину заборгованості можливо погасити за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів	Грош.кошти і їх еквів./ Поточні зобов'язання	Рекомендоване значення 0,15 – 0,2
$Кабс = p.1165/p.1695 = 1497/6033 = 0,25$			
2. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кп.л)	Демонструє прогнозні можливості розрахунку за зобов'язаннями за умови сплати дебіторської заборгованості	Оборотні активи – Запаси/ Поточні зобов'язання	Рекомендоване значення 0,5 – 0,8. Зниження свідчить про необхідність активізації роботи з дебіторами
$Кп.л = (p.1195-p.1100)/p.1695 = (23053-11927)/6033 = 1,84$			
3. Коефіцієнт загальної ліквідності (Кз.л)	Характеризує достатність оборотних активів підприємства для покриття зобов'язань	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання	Рекомендоване значення 1 – 2. Значення показує, що оборотних активів має бути достатньо для покриття зобов'язань
$Кз.л = p.1195/p.1695 = 23053/6033 = 3,82$			
4. Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів (Кл.моб)	Відображає ступінь залежності підприємства від товарно-матеріальних запасів	Кл.моб=Грош.кошти і їх еквів. + Запаси/ Поточні зобов'язання	Рекомендоване значення 0,5 – 0,7. Нижня межа показує достатність мобілізації запасів для покриття поточних зобов'язань
$Кл.моб = (p.1165+p.1100)/p.1695 = (1497+11927)/6033 = 2,23$			
5. Коефіцієнт власної платоспроможності (Кв.пл)	Виявляє здатність підприємства погасити зобов'язання за рахунок чистих оборотних активів	К = Оборотні активи – Поточні зобов'язання./ Поточні зобов'язання	Показник залежить від специфіки виробничої та комерційної діяльності підприємства
$Кв.пл = (p.1195-p.1695)/p.1695 = (23053-6033)/6033 = 2,82$			
6. Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення (Кдфз)	Демонструє ступінь покриття необоротних активів власним капіталом	Кдфз = Власний капітал/ Необоротні активи або p.380+ p.430 балансу/ p.080 балансу	Рекомендоване значення має перевищувати 0,5 – 0,7. Показник характеризує рівень дотримання фінансової рівноваги підприємства
$Кдфз = (p.1400+p.1410+p.1415)/p.1095 = (171+4975+115)/11177 = 0,47$			

Ще один показник економічного стану - фінансова стійкість. Це такий стан фінансових ресурсів підприємства, за якого раціональне розпорядження ними є гарантією наявності власних коштів, стабільної

прибутковості та забезпечення процесу розширеного відтворення. Фінансова стійкість — один із головних чинників, що впливає на досягнення підприємством фінансової рівноваги та фінансової стабільності [6, с. 186-187].

За даними балансу проаналізуємо фінансову стійкість підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Аналіз показників фінансової стійкості

№ з/п	Показники	Оптимальне значення	I півріччя 2019 р.	I півріччя 2020 р.	Абсолютне відхилення
1	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	0,92	0,81	-0,11
2	Коефіцієнт фінансової залежності	< 0,5	0,08	0,19	-0,11
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,2	0,41	0,34	-0,07
4	Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	> 0,4	-	-	-

Коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу) характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна (власний капітал/валюта балансу):

$$\text{Кавт.2019} = \text{р.1495}/\text{р.1900} = 30357/32871 = 0,92$$

$$\text{Кавт.2020} = \text{р.1495}/\text{р.1900} = 24837/30564 = 0,81$$

Значення коефіцієнта зменшилось з 0,92 до 0,81. Це свідчить про те, що у 2020 році в кожних ста гривнях укладених активів підприємства 81 грн. становлять власні кошти (власний капітал), але Підприємство стало в більшій мірі залежати від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності (показник обернений до Коефіцієнта автономії) збільшився протягом 2019–2020 років (з 0,08 до 0,19). Однак за аналізований період він мав оптимальне значення. Цей

коефіцієнт характеризує, що на кожну гривню залучених коштів припадає 1,23 грн. (1/0,81) власних коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності ((власний капітал - оборотні активи)/оборотні активи):

$$К_{\text{мвк}} 2019 = (p.1495 - p.1195) / p.1195 = (30357 - 21570) / 21570 = 0,41$$

$$К_{\text{мвк}} 2020 = (p.1495 - p.1195) / p.1195 = (24837 - 18534) / 18534 = 0,34$$

За період що аналізується показник зменшився, але значення у границях оптимального.

Коефіцієнт ефективності використання власних коштів показує скільки прибутку дає 1 грн. власних коштів. Його ми не розраховуємо тому, що як в 2020 так і в 2019 році за I півріччя Підприємство розподіляло прибуток таким чином, щоб у звітах була відображена діяльність зі збитками.

Більшість показників фінансової стійкості підприємства мають фактичні значення, вищі за оптимальні, що характеризує підприємство як фінансово стійке.

За даними балансу та звіту про фінансові результати проаналізуємо декілька показників ділової активності Підприємства (табл. 2.6).

Показники ділової активності, в основному, за I півріччя 2020 року у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року зменшились. Така ситуація свідчить про можливі проблеми в управлінні Підприємством пов'язані зі зміною керівництва, впливом карантинних чинників у всьому світу тощо.

## Аналіз ділової активності підприємства

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку за статтями фінансових звітів	Рекомендова не значення	Економічна сутність
1	Коефіцієнт загальної оборотності активів	Дохід від реалізації товарів (робіт, послуг) / Середня вартість активів, або ф2 р.2000 / ф1 р.1300 (гр.3+гр4):2	Збільшення	Збільшення коефіцієнтів свідчить про ефективніше і раціональніше використання ресурсів, прискорення розрахунків, удосконалення технології, модернізацію, автоматизацію.
Розрахунок: 2020 р. – $24188 / ((34230 + 30564) / 2) = 24188 / 32397 = 0,75$ Зменшення 2019 р. – $35529 / ((41977 + 32871) / 2) = 35529 / 37424 = 0,95$				
2	Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	Собівартість реалізації товарів (робіт, послуг) / Середній залишок матеріалів за звітний період, або ф2 р.2050/ф 1. р.1095 (гр.3+гр4):2	Збільшення	Низький рівень коефіцієнтів свідчить про недостатнє завантаження виробничих потужностей, зростання дебіторської заборгованості
Розрахунок: 2020 р. – $21305 / ((11177 + 12030) / 2) = 21305 / 11603,5 = 1,84$ Зменшення 2019 р. – $31348 / ((11651 + 11301) / 2) = 31348 / 11476 = 2,73$				
3	Коефіцієнт оборотності готової продукції	Собівартість реалізації товарів (робіт, послуг) / Середній залишок готової продукції за звітний період, або ф2 р.2050 / ф1 р.1103(гр.3+гр.4):2	Збільшення	Відображає число оборотів дебіторської заборгованості за звітний період
Розрахунок: 2020 р. – $21305 / ((3095 + 4295) / 2) = 21305 / 3695 = 5,77$ Збільшення 2019 р. – $31348 / ((5788 + 5131) / 2) = 31348 / 5459,5 = 5,74$				
4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Дохід від реалізації продукції / Середня дебіторська заборгованість за товари (роботи, послуги), або ф2 р.2000 / ф1 р.1125 (гр.3+гр.4):2	Збільшення	Розмір доходу, отриманого на 1 гривню основних засобів
Розрахунок: 2020 р. – $24188 / ((6924 + 4361) / 2) = 24188 / 5642,5 = 4,29$ Зменшення 2019 р. – $35529 / ((9616 + 4199) / 2) = 35529 / 6909 = 5,14$				
5	Фондовіддача	Дохід від реалізації товарів (робіт, послуг) / Середня вартість основних засобів, або ф2 р.2000 / ф1 р.1010 (гр.3+гр.4):2	Збільшення	
Розрахунок: 2020 р. – $24188 / ((10949 + 10772) / 2) = 24188 / 10860,5 = 2,23$ Зменшення 2019 р. – $35529 / ((11500 + 11232) / 2) = 35529 / 11366 = 3,13$				

Також, одним із важливих фінансових показників є нерозподілений прибуток. Він показується наростаючим підсумком з



початку діяльності фірми. Це частина чистого прибутку, яка залишається у розпорядженні підприємства після сплати всіх податків і виплати доходів власникам у вигляді дивідендів, формування резервного капіталу, поповнення статутного капіталу та використання на інші потреби. Порядок розподілу прибутків і збитків визначається у статуті та засновницькому договорі і належить до компетенції загальних зборів засновників. Якщо фірма буде закриватися (ліквідуватися), то сума накопиченого прибутку розподілиться між власниками (акціонерами) компанії.

За даними балансу (Форма №1) Підприємства нерозподілений прибуток на кінець звітного періоду становив 19576 тис. грн., що на 1631 тис. грн. (19576-21207) менше ніж на початок звітного періоду.

Наявність нерозподіленого прибутку свідчить, що активи підприємства будуть збільшені за рахунок операцій, за якими одержано прибуток. Але не означає, що грошові кошти або будь-який інший конкретний вид активів реінвестовано в підприємство. Прибуток вважається реінвестованим, якщо активи підприємства в цілому збільшились. В нашому випадку вартість необоротних активів збільшилась на 853 тис. грн. (12030-11177), в основному, за рахунок незавершених капітальних інвестицій, які збільшились на 1037 тис. грн. (1218-181).

Дослідження фінансово - економічних показників діяльності Підприємства свідчить про те, що його фінансовий стан, за період що аналізується, є відносно стабільним. Проте така ситуація є неприйнятною для подальшого ефективного функціонування й розвитку.

Для проведення аналізу продуктивності праці працівників підприємства на ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» за I півріччя 2019-2020 років складена табл. 2.7.

**Аналіз продуктивності праці працівників підприємства на  
ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика»  
за I півріччя 2019-2020 років**

№ п/п	Показники	2019	2020	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	35529	24188	-11341	-31,9
2.	Середній облік чисельності працівників за рік	197	187	-10	-5,1
3.	Середня кількість відпрацьованих днів за I півріччя	121	122	1	0,8
4.	Середня кількість відпрацьованих годин за I півріччя	964	973	9	0,9
5.	Середня тривалість робочого дня, годин (р.4/р.3)	7.97	7.98	0,01	0,13
6.	Продуктивність праці виробітку одного працівника за 1 годину (р.1*1000/(р.2*р.4)), грн.	187,09	132,94	-54,15	-28,9

Аналіз показав, що продуктивність праці одного працівника за 1 годину у 2020 році знизилась на 28,9 %. Це у свою чергу вплинуло на обсяг випуску продукції.

За показниками з таблиці 2.5 проведемо аналіз їх впливу на обсяг випуску продукції методом ланцюгових підставок [11], а саме:

$$ВП = Ч * Д * Т * В \quad (2.1)$$

де ВП – річний обсяг випуску продукції, тис. грн.;

Ч – середньооблікова чисельність працівників, чол.;

Д – кількість робочих днів, дн.;

Т – тривалість робочого дня, год.;

В – середньогодинний виробіток продукції на одного працівника, грн.

$$ВП_{19} = Ч_{19} * Д_{19} * Т_{19} * В_{19} = 197 * 121 * 7,97 * 187,09 = 35543,5$$

(тис. грн.)

$$ВП_{x1} = Ч_{20} * Д_{19} * Т_{19} * В_{19} = 187 * 121 * 7,97 * 187,09 = 33739,3$$

(тис. грн.)

$$ВП_{x2} = Ч_{20} * Д_{20} * Т_{19} * В_{19} = 187 * 122 * 7,97 * 187,09 = 34018,1$$

(тис. грн.)

$$ВП_{x3} = Ч_{20} * Д_{20} * Т_{20} * В_{19} = 187 * 122 * 7,98 * 187,09 = 34060,8$$

(тис. грн.)

$$ВП_{20} = Ч_{20} * Д_{20} * Т_{20} * В_{20} = 187 * 122 * 7,98 * 132,94 = 24202,5$$

(тис. грн.)

Отже, річний обсяг випуску продукції за період, що досліджується, зменшився на 11341 тис. грн. (24202,5-35543,5), за рахунок зміни:

- чисельності працівників – на «-» 1804,2 тис. грн. (33739,3 – 35543,5);

- кількості відпрацьованих робочих днів – на «+» 278,8 тис. грн. (34018,1 -33739,3),

- тривалості робочого дня – на «+» 42,7 тис. грн. (34060,8-34018,1),

- середньогодинного виробітку продукції на одного робітника – на «-» 9858,3 тис. грн. (24202,5-34060,8).

Управління витратами знаходяться на низькому рівні, що в свою чергу спонукає до зменшення матеріальних витрат підприємства, зменшення чисельності працівників на підприємстві та стрімке зниження продуктивності праці. На фабриці більшу кількість працівників складають робітники, однак разом з тим дуже великою є і частка управлінського персоналу, що вказує на нерациональність розподілу обов'язків та відповідальності між працівниками.

Щодо дослідження експортно-імпортних операцій Підприємства, то у відділі ЗЕД на сьогодні відсутній системний підхід до організаційно-методичного забезпечення їх обліку, і як наслідок, розкриття інформації у звітності. Це призводить до серйозних порушень валютного, податкового та митного законодавства.

Більше того, становлення ЗЕД відбувається в період реформування бухгалтерського обліку, що характеризується наявністю певних прорахунків та неузгодженостей і підвищує ризик ринкової невизначеності.

Всі монетарні статті балансу відображаються за офіційним валютним курсом НБУ на дату його складання (останній день звітного періоду) (табл. 2.8).

*Таблиця 2.8*

**Монетарні статті Балансу (Звіту про фінансовий стан), які підлягають перерахуванню на дату звітності (I півріччя 2020 року)**

АКТИВ				ПАСИВ			
Назва статті	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	Назва статті	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	0	Довгострокові кредити Банків	1510	1600	1600
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0

АКТИВ				ПАСИВ			
Назва статті	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду	Назва статті	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	Короткострокові кредити банків	1600	0	880
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6924	4361	Векселі видані	1605	0	0
				Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0	товари, роботи, послуги	1615	5176	1820
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	4	4
Гроші та їх еквіваленти	1165	1497	6	Інші поточні зобов'язання	1690	19	0

В залежності від впливу на фінансовий результат курсові різниці поділяють на позитивні і негативні; в залежності від виду діяльності – операційні та не операційні. Тому, у Звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід) вони відображаються в окремих статтях (табл. 2.9).

Згідно звіту про фінансові результати чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за I півріччя 2020 року зменшився на 11314 тис.грн., або на 32 % у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року. За рахунок цього частка доходу від експорту продукції значно збільшилась – від 56,0% до 83,9%. Абсолютне відхилення доходу від експорту склало 419 тис.грн., або 33 тис.дол.США, що свідчить про виконання Підприємством договорів з іноземними компаніями в повному обсязі.

**Відображення курсових різниць у Звіті про фінансові результати  
(Звіті про сукупний дохід) (I півріччя 2020 року)**

Види доходів і витрат	Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Абсолютне відхилення
Чистий дохід	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2000	24188	35529	-11341
в т.ч. від експорту продукції, тис. грн.			20301	19882	419
Частка доходу від експорту продукції, %			83,9	56,0	27,9
Офіційний курс НБУ (середньозважений), грн. за 1 дол. США			26,35	26,98	-0,63
Дохід від експорту продукції, тис.дол.США			770	737	33
Дохід від операційної курсової різниці, тис.грн.	Інші операційні доходи	2120	700	105	599
- « - « - « - « тис.дол.США			27	4	23
Втрати від операційної курсової різниці, тис.грн.	Інші операційні витрати	2180	261	425	-164
- « - « - « - « тис.дол.США			10	16	-6
Дохід від неопераційної курсової різниці, тис.грн.	Інші доходи	2240	9	0	9
Втрати від неопераційної курсової різниці, тис.грн.	Інші витрати	2270	333	0	333

Хоча нестабільність курсу гривні до іноземних валют є дестабілізуючим фактором виконання дохідної частини фінансового плану, у досліджуваному періоді різниця курсу долара США була відносно невелика, тому не мала досить великого впливу на розмір доходу в гривні.

Також згідно звіту спостерігається збільшення розміру інших операційних доходів на 599 тис.грн. за рахунок зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю.

Розмір інших операційних витрат зменшився на 164 тис. грн. також за рахунок зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю.

Враховуючи все вище вказане можна сказати, що ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» характеризується слабкими конкурентними позиціями на ринку, що підтверджують реальні показники. Фінансові результати фабрики не зростають та характеризуються як незадовільні.

### **2.3. Аналіз діючих на ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» методів підвищення конкурентоспроможності та наявного експортного потенціалу**

Підприємство ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» має досить високий потенціал щодо випуску конкурентоспроможної продукції.

Завдяки творчій роботі фахівців Підприємства асортимент виробів багатий та різноманітний, в нього входять такі види кондитерської продукції: льодяники, цукерки глазуровані, цукерки з помадним, праліновим, желейним, грильязним корпусом, цукерки з фруктами, цукерки вафельні, цукерки типу батончиків, іриски, вафлі та інші. При виробництві кондитерських виробів використовується натуральна сировина. Використовуючи традиційні методи приготування солодоців на повністю автоматизованих лініях, фабрика водночас здійснює випуск унікальних, елітних виробів вручну, аналогів яким немає в усьому світі. Виготовляється продукція і для діабетиків.

За рік роботи фабрика випускає більше 7000 тон продукції, з них:

- карамель – 70 %;
- цукерки глазуровані – 12%;
- цукерки неглазуровані – 3%;

- борошняні вироби та інші – 15%.

Перше місце у виробництві посідає карамель. Вона має значно більший термін придатності порівняно з іншими видами продукції та має значно меншу собівартість, що відповідає одному з факторів конкурентоспроможності продукту.

До зовнішніх факторів підвищення конкурентоспроможності Підприємства можна віднести:

1. Сприятливі умови для інвестування, а саме:

- вигідне географічне розташування між Азово-Чорноморським басейном та басейном ріки Дніпро;

- розвинена транспортна інфраструктура: розгалужена мережа автодоріг загальнодержавного та місцевого значення, залізнична мережа, наявність аеропорту;

- розвинена система вищих навчальних закладів та професійно-технічної освіти, значний науковий потенціал, кваліфіковані кадри і висока економічна активність мешканців;

- високопродуктивні земельні ресурси, висока аграрна культура;

- природно-кліматичні умови;

- величезний потенціал для розвитку туризму та відпочинку;

- конкурентні ціни на виробничі площі та нерухомість під інвестиції;

- досить розвинена ринкова інфраструктура та інфраструктура сприяння розвитку бізнесу.

2. Напрацьовані зв'язки як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках збуту:

- продукція підприємства представлена практично у всіх областях України. Придбати будь-який вид продукції фірми можна в роздріб для особистого споживання, і в опт, для торгівлі у власних магазинах. Компанія постійно укладає контракти з реалізації кондитерських виробів на товарних майданчиках України;



- встановлені торгові відносини з Монголією, Казахстаном, Таджикистаном, Киргизстаном, Грузією, Латвією, Естонією, Молдовою, Туреччиною, Польщею, Німеччиною, Ізраїлем та іншими державами.

3. Укладені довгострокові договори з партнерами Підприємства на постачання якісної сировини. Це компанія «Елпіс-Україна», компанія «Текстра Вита» інші.

До внутрішніх факторів підвищення конкурентоспроможності можна віднести той факт, що Підприємство постійно запроваджує сучасні технології, регулярно оновлює і модернізує обладнання.

При необхідності Підприємство може долучати до роботи висококваліфікований персонал, так як в регіоні достатньо велика кількість віщих та середньотехнічних навчальних закладів.

На підприємстві ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» функціонує комбінована (почасово-відрядна) форма оплати праці. Вона базується на тому, що заробітна плата визначається за кількістю виготовленої продукції, а також від відпрацьованого часу. Суть полягає у тому, що така форма оплати праці стимулює зростання обсягів виробництва (продуктивність праці) та спрямована на підвищення якості роботи.

Заробіток працівника складається з трьох частин:

- почасова частина - полягає у тому, що саме виробництво здійснюється на конвеєрах з вже встановленим темпом роботи, на спеціальному обладнанні, машинах;

- відрядна частина - формується як доплата за виконання нормативних завдань;

- преміальна частина - складається з премій за виконання певних показників, які перевищують встановлені норми виробництва, що є важливим пріоритетним на фабриці.

Однак збільшення виробництва відноситься лише до продукції, яка має довгий термін зберігання (карамель, шоколад та ін.). Що

стосується виготовлення борошняної продукції, то пріоритету у нарощуванні виробництва немає, тому що ця продукція швидко псується та має обмежений термін придатності.

Оплата праці працівників підприємства здійснюється в першочерговому порядку. Всі інші платежі здійснюються підприємством після виконання цих зобов'язань.

Важливим фактором стимулювання персоналу є преміювання. Основними показниками преміювання усіх робітників фабрики, незалежно від рівня відповідальності, є: відсутність дисциплінарних стягнень за невиконання або неналежне виконання трудових обов'язків; виконання планових норм та завдань, встановлених для працівників; якісне виконання своїх функціональних обов'язків, зазначених в окремих інструкціях обов'язків кожного працівника; виконання встановлених правил внутрішнього трудового розпорядку.

Окрім основних показників преміювання на Підприємстві встановлені додаткові показники, які включають: зменшення виробничого браку при виготовленні продукції на підприємстві, у порівнянні з показниками за попередній квартал; розробка нових видів продукції, або створення умов для впровадження нової модифікації вже існуючої продукції для подальшого масового виробництва; економія енергетичних ресурсів: електроенергії, палива, тепла та інших.

На жаль, по таким напрямкам посилення конкурентоспроможності продукції та підвищення експортного потенціалу як: ґрунтовне вивчення запитів споживачів, обґрунтована рекламна політика, створення нової продукції, підвищення якості управління, упровадження стратегічного маркетингу, впровадження інформаційних технологій, підвищення організаційно-технічного рівня виробництва, розвитку логістики та тактичного маркетингу тощо, - діяльність Підприємства не відповідає сучасним вимогам.

**РОЗДІЛ 3**  
**ВДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЛЯ РОЗШИРЕННЯ**  
**ЕКСПОРТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ НА ТОВ «ХЕРСОНСЬКА**  
**КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»**

**3.1. Виробництво нового конкурентоспроможного продукту на ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика»**

Одним із шляхів вирішення питань, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності та укріпленням позицій на міжнародному ринку Підприємства є створення нової продукції.

Виходячи з потреб споживача пропонується доповнити асортимент так званими фітнес або енергетичними батончиками для спортсменів, та людей, які ведуть активний спосіб життя.

Життя у великих і малих містах з кожним роком пришвидшується і дуже часто бракує часу на повноцінний прийом їжі. Саме для таких випадків й створені різноманітного призначення батончики. Їх можна вживати без попереднього оброблення. Вони будуть дуже доречні і в навчальних закладах, і на спортивних майданчиках, клубах, і на прогулянках, під час активного відпочинку.

Популярність такого виду перекусу зростає. Не випадково доля фруктових та злакових батончиків на глобальному ринку снєків за останні п'ять років зросла з 8% до 18%.

В багатьох компаніях ідея здорового способу життя декларується як одна з головних, тому споживання корисних батончиків набуває масового обороту.

Проаналізуємо оптову ціну аналогічного товару на споживчому ринку. Такі популярні батончики як Mars, Snickers, Twix, Bounty (вага 50-55 г), Milky Way (вага 26г) мають оптову ціну 830-880 грн./кг.

Протеїновий батончик Detour Simpl (вага 30 г) в перерахунку на один кілограм коштує приблизно 1930 грн. Фірма Nestle випускає широкий спектр продукції у різній ціновій категорії, від батончика Lion 2+1 (вага 90г, ціна 200грн./кг) до батончиків Kit Kat (вага 10г, ціна 3300грн./кг) [дані з ін-нету].

Враховуючи, що оптові ціни продукції схожого складу на Підприємстві складають від 50 до 250 грн. за кілограм, припустимо виготовлення аналогічного продукту за привабливими конкурентними цінами.

Також, враховуючі, що на діючому виробництві використовується натуральна сировина високої якості, закуплена оптом у перевірених постачальників, є можливість виготовляти більш корисні вироби за меншою собівартістю. Крім того, можна розробляти фірмові рецепти, які будуть візитівкою Херсонщини, наприклад, батончики гарбузові, кавунові, томатні, соняшникові тощо.

Для виробництва буде потрібна спеціалізована лінія по виготовленню батончиків мюслі або універсальна технологічна лінія по виготовленню сухих сніданків (продуктивність до 80 кг батончиків або аналогічних кондитерських виробів в час). Тобто за рік виготовлятиметься 151200 кг продукції (252 дня x 7,5 годин/день x 80 кг/год).

Попередні проектні розрахунки доводять, що на вже діючому великому виробництві, враховуючи затрати на нове обладнання і супутні витрати, собівартість продукції в середньому може становити близько 280 грн. за кілограм, тому продукція є конкурентоспроможна.

Розташування реклами батончиків необхідно розмістити на місцевому транспорті Херсона, Львова, Дніпра, на потягах в метрополітенах у таких містах, як Харків і Київ. Реклама повинна бути яскравою з великим написом ХКФ та зображенням продукції, обов'язково з назвами цих продуктів, щоб споживач знав, що саме йому

купувати. Обрання такого рекламного кроку, обгрунтовано тим, що метро в цих містах найбільш відвідуване місце і цю рекламу побачить близько 1000 000 людей, враховуючи кількість населення цих міст.

В українських супермаркетах регулярно робити дегустації нової продукції. Дегустацію доцільно проводити у таких супермаркетах: «Сільпо», «Велика кишеня», «АТБ», а також у регіональних мережах супермаркетів.

Для просування продукції на світовому ринку доцільно застосовувати сучасні механізми маркетингу, інформаційних технологій, логістики. Також доцільно буде пропонувати постійним замовникам нову продукцію за цінами близькими до собівартості, для того, щоб визначити перспективу подальшого експорту продукції.

### **3.2. Шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» та управління нею**

Менеджмент ЗЕД комплексно досліджує і моделює міжнародне середовище в поєднанні із взаємодією всіх підрозділів і посадовців підприємства на користь досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій, а саме: проникнення на зарубіжні ринки (ЗР); завоювання або розширення ЗР; збереження ЗР тощо.

Серед елементів проникнення на ЗР можна визначити:

- непрямий експорт;
- прямий експорт;
- ліцензування;
- спільні підприємства;
- прямі інвестиції.

Підприємство ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» має багатий досвід торгівлі кондитерськими виробами із країнами СНД, Європи, Близького Сходу, інше. Але на сьогодні, зважаючи на

економічне та політичне становище в країні та стан самого Підприємства, актуальним рішенням є створення спільного підприємства (СП). Його створюють не тільки з метою виходу на зарубіжний ринок, але й коли компанія вирішує об'єднатися зі своїм зарубіжним партнером, розділивши права власності і контроль за діяльністю цього підприємства.

Зазвичай СП існують в двох видах:

- підприємства сумісного володіння;
- акціонерні спільні підприємства.

Основними перевагами створення СП є:

- поповнення фінансових, технологічних, управлінських та інших ресурсів, якщо компанія відчуває їх нестачу для самостійного освоєння зарубіжного ринку;

- об'єднання компанії, якщо це вигідніше з економічних міркувань, з іноземною фірмою для сумісного виробництва продукції, продаж якої забезпечить компанії високі прибутки завдяки низькій вартості використовуваних місцевих ресурсів;

- якщо з політичних і економічних міркувань уряд не допускає на свій ринок зарубіжні фірми і філіали без участі місцевого капіталу, то СП вирішує ці питання.

Створення СП може мати наступні недоліки:

- між партнерами в СП можуть виникнути суперечності, пов'язані з різними точками зору на використання прибутку підприємства, методів управління і здійснення маркетингової діяльності, основних напрямів інвестицій тощо;

- необхідність тісного партнерства при створенні і фінансуванні СП може вимагати обов'язкового виконання компанією виробничої і маркетингової політики, власної та універсальної для всіх країн, яку здійснює транснаціональна корпорація.

Залучення прямих інвестицій є однією з форм залучення компанії в діяльність на ЗР, що полягає в організації на ньому власного підприємства.

До переваг можна віднести наступне:

- весь прибуток від використання інвестицій належить компанії. Вона може використовувати його на свій розсуд, здійснюючи власні довгострокові виробничу і маркетингову стратегії;

- компанія може збільшувати свій прибуток у міру придбання досвіду роботи на крупному ЗР завдяки використанню місцевої більш дешевої сировини, робочої сили, економії на транспортних витратах інше, а також розширюючи збут і проводячи ефективні маркетингові заходи;

- сплативши податки до бюджету іноземної держави і створюючи робочі місця, компанія може забезпечити собі сприятливий імідж, як у населення, так і в уряду цієї країни, і в результаті цього користуватися податковими та іншими пільгами;

- завдяки встановленню тісних сприятливих відносин з постачальниками сировини, дистриб'юторами, агентами і споживачами, компанія може краще пристосовувати свої товари, послуги і маркетингові програми до особливостей ЗР, тим самим постійно підвищувати свою конкурентоспроможність на ньому.

Головним недоліком прямого інвестування може стати те, що у міру залучення підприємства в таку діяльність росте ризик через погіршення економічної та політичної ситуації в країні перебування.

На Підприємстві перед менеджерами відділу ЗЕД стоять цілі щодо отримання прибутку, підвищення рентабельності на основі міжнародного розподілу праці, здійснення планування, організації і координації ЗЕД підприємства. Для цього застосовуються такі управлінські рішення як: встановлення контактів з потенційними партнерами; організація роботи з виробництва конкурентоспроможної

продукції; використання найефективніших способів виходу на зовнішній ринок; здійснення контрактної роботи, максимально вигідної для підприємства.

За останні роки були відновлені зв'язки з торговельними компаніями країн Прибалтики: Естонія, Латвія, Литва. Тим не менш робота із встановлення нових партнерських відносин ведеться незадовільно.

Підприємство виходить на міжнародний ринок з перевіреною, якісною, екологічно чистою продукцією. Але для зміцнення конкурентних позицій необхідно ретельніше слідкувати за сучасними тенденціями, трендами та запитами на здорову та безпечну їжу.

Участь у міжнародних виставках, форумах, благодійних акціях, використання соцмереж, інше, могла б суттєво збільшити можливості для просування своєї продукції.

Крім того, до обов'язків відділу ЗЕД входить виконання основних функцій управління:

- внутрішнє планування, яке передбачає складання короткострокових, середньострокових і довгострокових планів розвитку ЗЕД, а також розробку бізнес-планів нових зовнішньоекономічних проектів, що припускають, зокрема, залучення зовнішніх джерел фінансування;

- управління персоналом передбачає розподіл співробітників на ділянки роботи, наділяючи їх відповідними функціями, повноваженнями і відповідальністю та, в тому числі, стимулювання своїх підлеглих до ефективного виконання своїх обов'язків шляхом задоволення їх потреб, враховуючи, перш за все їх культуру, звичаї і систему цінностей;

- управління виробництвом експортної продукції, що передбачає використовування останніх досягнень науки і техніки в організації виробництва, а також швидке їх впровадження у виробничий діяльності; вдосконалення і адаптацію товару до умов місцевих ринків;



- управління фінансами і кредитами у межах планів ЗЕД;
- управління ціноутворенням на експортну продукцію, в тому числі здійснення цінової політики, проведення рекламної роботи на зовнішніх ринках інше;
- управління якістю продукції та її конкурентоспроможністю, в тому числі вивчення міжнародного ринкового середовища і середовища окремих країн, запитів споживачів зарубіжних ринкових сегментів.
- погодження задач і функцій ЗЕД з іншими відділами і підрозділами компанії з метою не допустити суперечностей в рішеннях і забезпечити злагодженість і оптимізацію загальної роботи;
- збутова функція з організації збутової мережі в своїй країні і в інших країнах з метою просування експортних товарів;
- контролювання зовнішньоекономічних операцій як в оперативному, так і в стратегічному режимі, виконуючи поточний моніторинг за ходом реалізації і контроль за виконанням річних, середньострокових і довгострокових планів ЗЕД; організація проведення відповідних ревізій, у тому числі із втілення зовнішньоекономічних і маркетингових стратегій.

Аналіз діяльності підприємства виявив, що відділ ЗЕД не застосовував наукового та інноваційного підходу до розвитку ЗЕД. Взагалі можна відмітити, що крім економічної ситуації, що склалася в Україні, нерозвиненість планування ЗЕД на підприємствах пояснюється ще і тим, що основною формою ЗЕД в Україні є не виробнича кооперація, а експортно-імпортні операції, що часто носять нестабільний характер. Довготривале планування, як і стратегічне, практично, здійснюється тільки великими підприємствами, виробничо-господарська діяльність яких побудована на принципах вертикальної інтеграції.

## ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені у кваліфікаційній роботі (проекті), свідчать про те, що підприємству вкрай важливо як найшвидше почати змінювати підходи до управлінської діяльності на всіх напрямках. Економічно-фінансовий стан є умовно-стабільним. Підприємство володіє непоганим потенціалом для виготовлення дійсно конкурентоспроможної продукції, з якою не соромно виходити на зовнішній ринок. Сприятливі інвестиційні умови, унікальні рецептури, кваліфікований персонал створюють ґрунт для розвитку сучасного, успішного, конкурентоспроможного промислового підприємства.

Менеджерам підприємства необхідно розуміти, що ЗЕД є лише частиною бізнесу. І якщо внутрішньонаціональний бізнес організований недостатньо продуктивно, це загрожує і міжнародним операціям. Помилки, прорахунки і втрати підприємства в операціях на внутрішньому ринку будуть важливим сигналом для партнерів цієї компанії по міжнародному бізнесу.

Для початку, використовуючи сучасні підходи до вирішення існуючих проблем, необхідно досягти усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості, забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді тощо.

З метою забезпечення ефективної реалізації оперативного механізму стабілізації, підприємство може здійснити такі заходи:

1. Мобілізація прихованих резервів шляхом: – реалізації об'єктів основних і оборотних активів, які не пов'язані з процесом виробництва й реалізації продукції (нематеріальні активи); – індексації балансової вартості майнових об'єктів, які не можна реалізувати без порушення виробничого циклу.

2. Використання зворотного лізингу. У середньо - і довгостроковій перспективі застосовувати основні засоби, взяті в лізинг, значно

невигідніше, ніж використовувати їх на умовах власності. Так, у результаті зворотного лізингу знижується кредитоспроможність підприємства, але зростає його платоспроможність, що дає можливість розрахуватися з поточними боргами.

3. Здавання в оренду основних фондів, які не повною мірою використовуються у виробничому процесі.

4. Оптимізація структури розміщення оборотного капіталу (зниження частини низьколіквідних оборотних коштів). Надмірні запаси обумовлюють не тільки зниження ліквідності підприємства, а й додаткові витрати, зокрема, складські або робочої сили.

5. Продаж низькорентабельних структурних підрозділів й об'єктів основних фондів, що дасть підприємству додаткові інвестиційні ресурси для перепрофілювання виробництва на прибуткові види діяльності.

6. Рефінансування дебіторської заборгованості – форма реструктуризації активів, що полягає в перетворенні дебіторської заборгованості в ліквідні форми оборотних активів. Погашення невиправданої дебіторської заборгованості – важливий резерв поновлення платоспроможності.

7. Зважаючи на те, що Підприємство працює на ринку із добре відомою продукцією, має сенс звертатися до закордонних фірм-посередників, що добре знають місцевий ринок і мають на ньому своє місце. Якщо потрібно, вони можуть "довести" експортовану продукцію до рівня, що задовольняє місцевих споживачів.

8. Для просування продукції на світовому ринку доцільно застосовувати сучасні механізми маркетингу, інформаційних технологій, логістики. Також доцільно буде пропонувати постійним замовникам нову продукцію за цінами близькими до собівартості, для того, щоб визначити перспективу подальшого експорту продукції.

9. Зводити до мінімуму конкуренцію на конкретних ринках можна також за допомогою угод про співробітництво, що перешкоджають

виходу нових конкурентів на ринок і визначальному частковому розподілу ресурсів або обсягів виробництва. Ефективність таких дій частково залежить від обраного різновиду міжнародних операцій, а також від прихильного ставлення державних органів до визначеної угоди.

10. Якщо зважити на економічне та політичне становище в країні та стан самого Підприємства, актуальним рішенням може також стати створення спільного підприємства.

Нові підходи до управління переносять акцент управлінських впливів на інноваційні процеси, комунікації, маркетинг, розвиток інтелектуального капіталу. Адаптація, пристосовність стали життєво важливими і необхідними властивостями будь-якої організації. Менеджмент ЗЕД стає все в більшій мірі інноваційним.

Система державного регулювання ЗЕД в Україні активно використовує адміністративні важелі для досягнення балансу експорту та імпорту, такі як спеціальні митні тарифи, політика протекціонізму, але це не сприяє здоровій конкуренції та розвитку підприємств.

Українські підприємства часто не можуть вийти на світовий ринок через жорсткі умови конкуренції у кожній ніші. Тому увагу необхідно зосередити саме на побудові потужних конкурентних переваг, адекватних вимогам світового ринку. Такі конкурентні переваги необхідно базувати на прогресивних, проривних інноваціях, які не лише дозволяють отримати значні фінансові результати, але сприятимуть оптимізації структури експорту нашої країни і, в кінцевому результаті, отриманню позитивного сальдо зовнішньоторгового обороту.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аналіз банківської діяльності [Текст] : підручник / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій Вергуненко та ін.; За ред. А. М. Герасимовича. — К.: КНЕУ, 2005. — 599 с.
2. Біла книга: Єдиний Європейський акт ЄС від 14.06.1985 <http://studies.in.ua/ru/istoriya-gosudarstva-i-prava-zar-h-stran-shpargalk/3786-yediniy-yevropeyskiy-akt-yogo-zmst-znachennya.html>
3. Генеральна угода з тарифів і торгівлі (ГАТТ) від 30.10.1947 р. (Світова організація торгівлі (СОТ) від 01.01.1995 р.): Універсальний словник-енциклопедія. – 4-те вид. – К.: Тека, 2006
4. Георгіаді Н. Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності: теоретичні основи і прикладні аспекти: навч.-метод. посіб. / Н. Г. Георгіаді. – Львів : Інтелект-Захід, 2006. – 260 с.
5. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник / О. П. Гребельник. - К. : Центр навчальної літератури, 2003. - 452 с.
6. Дегтярьова В.М. Фінансовий аналіз: навчально-методичний посібник / В.М. Дегтярьова, К.Ю. Мамченко. – Донецьк: ДонДУУ, 2011.- С.186-187.
7. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства / М.І.Дідківський. – К: Знання, 2006. – 462 с.
8. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
9. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник / І. І. Дахно. - К. : ЦУЛ, 2006. - 316 с.
10. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. для вищих навч. закл. / О. Кириченко [та ін]. – 2 вид., доп. - К. : Видавничий дім "Фінансист", 2004. - 634 с.

11. Макаренко С.М., Олійник Н.М. «Бізнес планування». Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» рівня вищої освіти «бакалавр». Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАРТ» ЛТД», 2017. – 224 с.

12. Підсумки зовнішньої торгівлі України за перше півріччя 2020 р.: Медіа-Центр Національного інституту стратегічних досліджень/ 22.07.2020 р.

13. Портер, М. Международная конкуренция; пер. с англ. [Текст]; под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

14. Прес-служба Мінекономіки/ 25.09.2020: Перша торговельна місія до Нідерландів: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=aa58ae43-0787-411e-a0dc-f3f00f3cc78f&title=PershaTorgovelnamisiiaDoNiderlandivOnlain-NoviiFormatRozshirenniaEkspornikhMozhlivosteiDliaMspKharchovoiPromi-slovosti> (Дата звернення 05.03.2021).

15. Про захист іноземних інвестицій на Україні : Закон України від 10.09.1991р. № 1540а-ХІІ

16. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991р. № 960-ХІІ

17. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991р. № 1560-ХІІ.

18. Тюхтенко Н.А., Гузь Д.О., Савін С.Ю. Методичні підходи до оцінки та реалізації стратегії стійкого економічного розвитку підприємств / Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2017. – №4. – С. 57-62.

19. Тюхтенко Н.А., Бочкарьов Д.О., Гузь Д.О. Сутність стратегії забезпечення економічного розвитку підприємств / Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». –2017. – № 8 (73) – С. 57-60.

20. Тюхтенко Н.А., Савін С.Ю. Зв'язок соціальної та інформаційної фрагментарності персоналу підприємств /Науковий вісник Полісся. – 2015. – Вип. 3. – С. 118-121.

21. Філіпенко А. С. Економічний розвиток сучасної цивілізації / А. С. Філіпенко. - К. : ІВЦ Товариство «Знання», 2000. - 173 с.

22. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки / АПЕ. – 2003. – № 2. – С. 70-73.

23. Хартія економічних прав і обов'язків держав: Резолюція ООН 3281 (XXIX) від 12.12.1974 р. № 995\_077

24. ХЕРСОНСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА: Досьє: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/00382272/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00382272/) (Дата звернення 01.03.2021).

25. Херсонська ОДА: АТЗТ «Херсонська кондитерська фабрика»: [https:// khoda.gov.ua/atzt-%C2%ABhersonska-konditerska-fabrika%C2%BB](https://khoda.gov.ua/atzt-%C2%ABhersonska-konditerska-fabrika%C2%BB) (Дата звернення 01.03.2021).

26. Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навчальний посібник / С. Є. Хрупович. - Тернопіль, 2017. - 137 с.

27. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз [Текст] : підручник / Ю. С. Цал-Цалко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. - 566 с.