МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
(УНУС)

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«Допущено до захисту»

«____» _____2024 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

Кваліфікаційна (дипломна) робота магістра

«ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ» ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент ІІ курсу 21м-з групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітньо-професійна програма
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»)
ВОЛОШИН Станіслав Борисович
Керівник: к.е.н., доцент
ХАЛАХУР Юлія

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП……

РОЗДІЛ 1 **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ…….……..**

1.1. Поняття та особливості здійснення експортної діяльності підприємством……..

1.2. Аналіз впливу факторів середовища на успішність експортної сфери підприємства……..

1.3. Особливості формування механізму управління розвитком експортної діяльності підприємства……..

РОЗДІЛ 2 **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБ-НИЙ КОМБІНАТ»…….**

2.1. Характеристика діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»……..

2.2. Дослідження експортної діяльності підприємства……...

2.3. Аналіз системи управління експортною діяльністю ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»……..

РОЗДІЛ 3 **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБ-НИЙ КОМБІНАТ»……..**

3.1. Розширення продуктового асортименту як ефективний спосіб росту експортної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»……

3.2. Забезпечення розвитку експортної діяльності шляхом диверсифікації ринків збуту…….

3.3. Напрями удосконалення механізму управління розвитком експортної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»……

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ……

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....

ДОДАТКИ.....

ВСТУП

Актуальність. В останні десятиліття міжнародна торгівля стала одним з найбільш динамічних елементів світової економіки та є одним з найвагоміших чинників, що впливають на економічне зростання окремих країн та світової економіки в цілому. Зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарювання передбачає залучення їх до міжнародного виробничого, науково-технічного співробітництва, а також імпорту та експорту товарів з метою забезпечення присутності на світовому ринку. Ця сфера економічної діяльності відіграє життєво важливу роль у створенні можливостей для бізнесу розширювати свою діяльність за межі внутрішніх кордонів і виходити на нові ринки.

Проблеми удосконалення управління експортною діяльністю вивчали: В.П. Андришин, Т.І. Бондарев, Н.О. Вацик, Н.І. Горбаль, С.В. Іванов, О.Є. Кузьмін, В.І. Ляшенко, О.Г. Мельник, М.Я. Нагірна, О.В. Олійник, Н.В. Павліха та інші.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень та надання практичних рекомендацій щодо формування механізму управління розвитком експортної діяльності ТДВ «Золотіський маслоробний комбінат».

Для досягнення даної мети поставлені наступні завдання:

– вивчити поняття та особливості здійснення експортної діяльності підприємством;

– визначити вплив факторів середовища на успішність експортної сфери підприємства;

– дослідити особливості формування механізму управління розвитком експортної діяльності;

– охарактеризувати господарську діяльність ТДВ «Золотіський маслоробний комбінат»;

– провести діагностику експортної сфери товариства та систему управління експортною діяльністю;

– запропонувати розширення продуктового асортименту та диверсифікацію ринків збуту як способів росту експортної діяльності ТДВ «Золотіський маслоробний комбінат»;

– розробити напрями удосконалення механізму управління розвитком експортної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування механізму управління розвитком експортної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних основ формування механізму управління розвитком експортної діяльності підприємства.

База дослідження - ТДВ «Золотіський маслоробний комбінат».

Інформаційною базою для проведення досліджень є: наукові публікації з досліджуваної проблематики, фінансова та управлінська звітність ТДВ «Золотіський маслоробний комбінат», Інтернет-джерела.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалася низка загальнотеоретичних методів наукового пізнання: синтезу, дедукції, індукції та інші методичні прийоми, а саме: господарський аналіз, операційний аналіз, фінансово-економічний аналіз, статистичний аналіз, графічний аналіз, SWOT-аналіз.

Практичне значення проведених наукових досліджень полягає в наданні конкретних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління розвитком експортної діяльності ТДВ «Золотіський маслоробний комбінат», які можуть використовуватися в процесі здійснення господарської діяльності підприємствами зовнішньоекономічної сфери України.

.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОВИТКОМ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття та особливості здійснення експортної діяльності підприємством

Виробництво продукції на експорт є важливою та невід'ємною складовою господарської діяльності кожного успішного підприємства. Адже здійснення експортних операцій стає вагомою передумовою для розширення ринків збуту, збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції, що, в свою чергу, дозволяє також створити сприятливе підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку. Саме ефективна зовнішньоекономічна діяльність окремих суб'єктів господарювання є запорукою успішного сприйняття країни-експортера на міжнародному ринку.

Згідно законодавства поняття «експорт товарів» трактується, як «…продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів», а також «експорт (імпорт) капіталу – вивезення за межі України (ввезення з-за меж України) капіталу у будь-якій формі (валютних коштів, продукції, послуг, робіт, прав інтелектуальної власності та інших немайнових прав) з метою одержання прибутків від виробничої та інших форм господарської діяльності» [13].

В умовах сучасних ринкових відносин експортна діяльність є беззаперечним фактором успішної діяльності того чи іншого підприємства. Експортна діяльність, зазначає Т Бондарєва, є важливою і невід'ємною складовою господарської активності підприємства. Здійснення експортних операцій стає важливою передумовою для розширення ринків збуту, збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції, що, в свою

чергу, дозволяє також створити сприятливе підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому ринку [3, с.91].

А. Череп та О. Ортинська розглядають експортну діяльність як комплекс дій, господарську діяльність організовану в послідовність певних етапів та прав інтелектуальної власності та інших немайнових прав) з метою одержання прибутків від виробничої та інших форм господарської діяльності [45, с. 233].

О. Мельник та М. Нагірна зазначають, що експортна діяльність підприємства – це низка взаємопов'язаних операцій, що передбачають продаж товарів з обов'язковим переміщенням їх через митний кордон з метою надання у володіння цієї продукції партнеру з-за кордону [27, с. 64].

Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз вважає, що сутність експортної діяльності підприємства можна відобразити у вигляді трикомпонентної моделі, структурними елементами якої є (додаток А) [1, с. 216]:

– базові ресурси підприємства, якими забезпечено виконання виробничо-господарських та організаційно-економічних функцій та процедур господарської діяльності підприємства на внутрішньому ринку та планування його виходу на зовнішній ринок. У певному розумінні це його передекспортна діяльність;

– реструктуризація – цілеспрямований комплекс змін, що забезпечує процес адаптації передекспортної діяльності до умов міжнародного середовища та уможливлює здійснення операції з продажу продукції на експорт;

– власне сам експорт – продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним споживачам з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України.

На думку О. Кузьміна підприємство змушує виходити на зарубіжні ринки такі мотиви [21, с.173]:

1) створення позитивного іміджу підприємства на вітчизняному ринку (стереотип «європейських стандартів»);

2) розширення ринків збуту з метою збільшення очікуваної норми доходу;

3) перерозподіл ринку, який змушує підприємство здійснювати пошук нових партнерів за межами локального ринку

4) місткість ринку, яка не дозволяє реалізовувати усі вироблені активи;

5) ефективність ведення зовнішньоекономічної діяльності, а саме – переорієнтація на експортну діяльність у зв'язку з більшою прибутковістю;

6) реструктуризація підприємства.

На рисунку 1.1 узагальнено цілі, що змушують підприємства виходити на зовнішні ринки, ключові передумови, необхідні для здійснення такої діяльності та наслідки для країни та експортерів, що виникають внаслідок експорту.

Особливості експортної діяльності включають [2]:

1) Експортна діяльність пов'язана з дотриманням міжнародних торговельних правил, таких як тарифи, мита, квоти та інші обмеження, що можуть вплинути на експортні операції.

2) Компанії, які здійснюють експортну діяльність, часто зустрічаються з необхідністю адаптації своїх товарів або послуг до місцевих ринків. Це може включати зміну упаковки, маркування, розміру або інших характеристик продукту.

3) Експортні компанії повинні враховувати мовні та культурні особливості країн, в які вони експортують свою продукцію. Це може вимагати перекладу матеріалів, адаптації маркетингових стратегій та розуміння.

4) Експортна діяльність потребує ефективного планування транспорту, упаковки та доставки товарів до кінцевих пунктів призначення. Це може включати вибір оптимального виду транспорту, створення логістичних ланцюгів і забезпечення дотримання міжнародних вимог до перевезення товарів.

5) Експортні операції можуть бути пов'язані зі зміною валют, ризиком валютних коливань, використанням міжнародних платіжних систем і

фінансовими гарантіями. Компанії, які займаються експортом, повинні управляти цими фінансовими аспектами та ризиками.

ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

ЦІЛІ	КЛЮЧОВІ ПЕРЕДУМОВИ
• розширення ринків збуту; • збільшення обсягів виробництва • перерозподіл ринку; • створення позитивного іміджу • реструктуризація підприємства	• наявність необхідних ресурсів • відповідна якість продукції • інвестиційні та інноваційні можливості • відповідність світовим технологічним стандартам

НАСЛІДКИ

ДЛЯ КРАЇНИ	ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА
• зростання продуктивності праці • зростання інтенсивності науково-дослних та дослідно-конструкторських робіт • перетікання ресурсів від менш ефективних до більш ефективних підприємств • приплив іноземних інвестицій	• отримання досвіду, доступу до нових технологій; • зміцнення конкурентних позицій • підвищення ефективності діяльності • використання інших фор діяльності (створення спільних підприємств, ліцензування залучення іноземних інвестицій) • приведення у відповідність до жорсткіших стандартів та задоволення потреб вимогливіших клієнтів

Рис. 1.1. Цілі, ключові передумови та наслідки експортної діяльності підприємства

Джерело: [24, с. 183]

6) Експортна діяльність вимагає розробки міжнародних маркетингових стратегій, що враховують особливості різних ринків і конкурентну ситуацію.

Це може включати вивчення потреб споживачів, позиціонування продукту, просування бренду та рекламні заходи на міжнародному рівні.

7) Експортна діяльність пов'язана зі знанням міжнародних правових аспектів, таких як правила міжнародної торгівлі, міжнародні договори, вимоги до безпеки продукції тощо. Дотримання цих правових аспектів є важливим для успішної експортної діяльності.

Й.Гессель та А. ван Стель (J.Hessels, A. van Stel) висувають гіпотезу про те, що підприємства, які хочуть розпочати експортну діяльність, повинні мати необхідні конкурентні переваги, такі як конкретні ресурси та інноваційні можливості, оскільки їм необхідно адаптувати свої продукти та послуги до вимог іноземних ринків. Вони вважають, що підприємства повинні володіти цими ресурсами та можливостями до початку виходу на зовнішні ринки. Згідно з цією гіпотезою, наявність ресурсів є важливим елементом у набутті підприємством конкурентних переваг, що передують здатності підприємства виходити на закордонні ринки [49, с. 256].

Слід зазначити, що лише володіючи експортним потенціалом можна розпочинати здійснювати реалізацію продукції за кордон. На рисунку 1.2. наведена логічна схема формування експортного потенціалу підприємства (системна концепція).

Зазвичай при регулюванні експорту держава зацікавлена у його збільшенні, а не в його обмеженні, адже зростання експорту означає збільшення надходжень до бюджету та зростання зайнятості. Однак у деяких випадках держава може обмежувати експорт з внутрішньо або зовнішньополітичних, економічних причин – наприклад, збереження природніх ресурсів, збереження ресурсів для використання всередині країни [28].

Мета експорту – збільшити збут продукції і підвищити доходність підприємства. Проте експорт не слід розглядати як єдину альтернативу тим складнощам, що виникають у підприємства на внутрішньому ринку [12]. Експорт – це тільки один із можливих варіантів його діяльності. І лише порівняно з іншими варіантами можна зробити висновок про економічну

доцільність чи недоцільність здійснення цього виду зовнішньоекономічної діяльності [18].

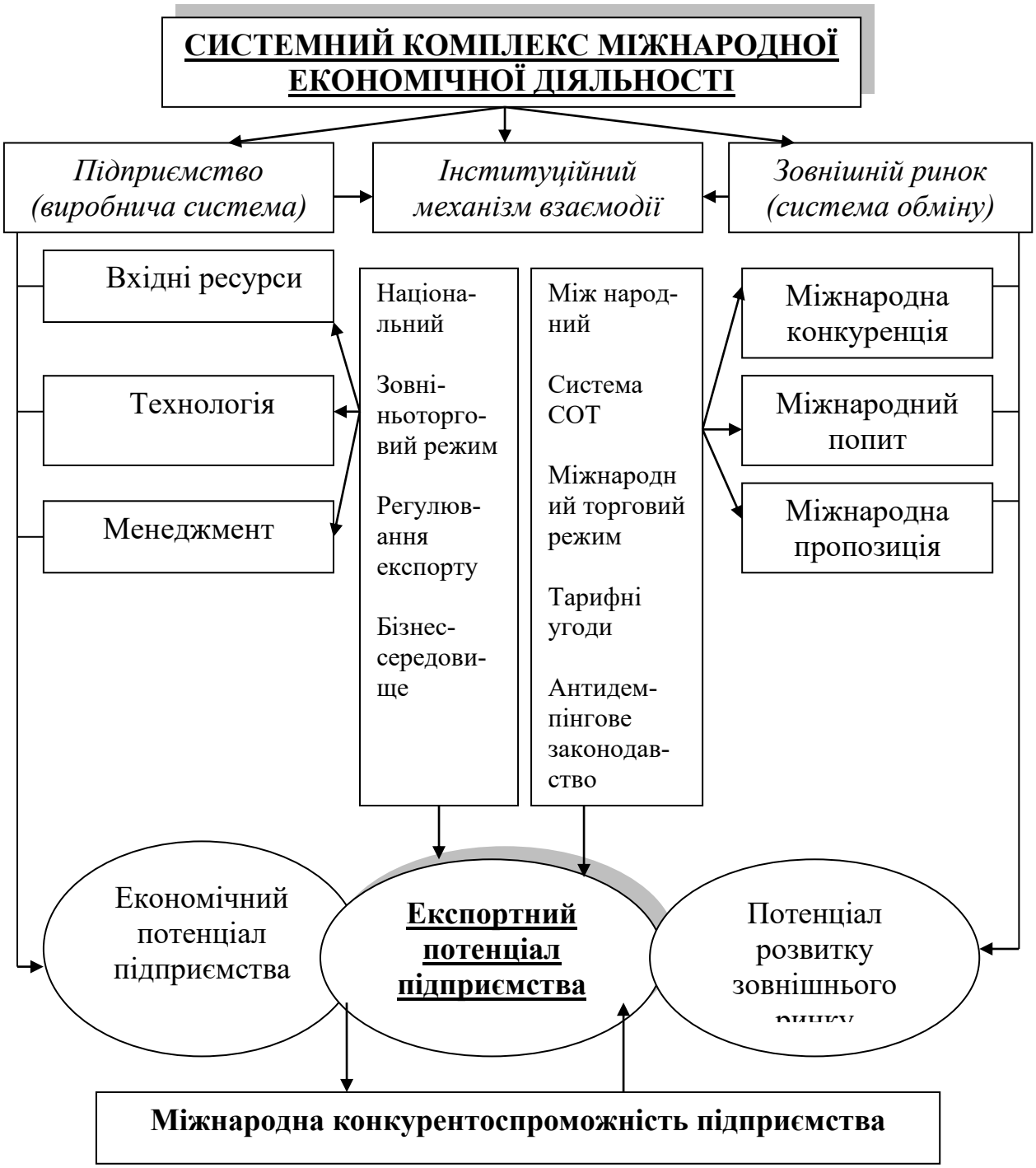


Рис.1.2. Логічна схема формування експортного потенціалу підприємства (системна концепція)

Джерело: [38, с. 90]

Експорт товарів повинен здійснюватися відповідно до певних вимог, які визначені в законодавстві тієї чи іншої країни. По-перше, експорт товарів може

здійснюватися тільки в тому випадку, якщо сплачені всі вивізні мита і внесені всі необхідні митні платежі. По-друге, експорт товарів потребує дотримання всіх заходів фінансової та економічної політики, також при цьому повинні передбачатися й інші вимоги, передбачені Кодексом та різними законодавчими актами країни у митній справі. Слід також звернути увагу на такий важливий момент: ті товари, які випускаються в митному режимі для експорту, повинні вивозитися за межі країни в тому стані, в якому вони були в момент прийняття митної декларації. Винятком є товари, що змінилися в результаті природного зносу, або товари, які змінилися, але за правильного транспортування або зберігання [31, с. 50].

У міжнародній торговельній практиці використовуються два основні методи здійснення експортно-імпортних операцій, а саме: прямий (direct) експорт, що передбачає постачання товарів промисловими підприємствами безпосередньо іноземному споживачеві або закупівлю в нього відповідних товарів, і непрямий (indirect) експорт, що припускає продаж і купівлю товарів через торговельних посередників [33, с. 132].

Формування сутності витрат на експортну діяльність дозволяє виділити основні та додаткові статті витрат, характеристика яких наведена у таблиці 1.1.

Таблиця1.1

Характеристика основних витрат на експорту діяльність

№	Назва витрат на експортну діяльність	Склад витрат на експортну діяльність
1.	Витрати на комплексне дослідження експортного ринку	- витрати на аналізування ринкової, споживчої, товарної структури ринку; вимог до товару, місткості ринку, складу конкуренції, стратегічних рішень, методів роботи; - витрати на дослідження поведінки та виявлення потреб у реальних та потенційних споживачів; - витрати на аналізування і оцінювання маркетингових, фінансових та виробничих можливостей суб'єкта господарювання; - витрати на проведення сегментування експортного ринку та вибір цільових сегментів; - витрати на позиціонування продукції підприємства, призначеної на експорт.

Продовження таблиці 1.1

2.	Витрати на розробку експортного плану	- витрати на аналізування та проробку конкурентних матеріалів, оформлення конкурентного листа, розрахунок експортних цін; - витрати на складання бюджету експортних операцій, запровадження системи бюджетування експортної діяльності на підприємстві.
3.	Витрати на підготовку, оформлення та укладання зовнішньоторго-вельного контракту	- витрати на проробку базисних умов постачання, валютно-фінансових умов та техніко-економічне обґрунтування експортної операції; - витрати на підготовку проекту контракту; - витрати на проведення попередніх переговорів, складання та підписання зовнішньоекономічної угоди.
4.	Витрати на організацію контролю за виконанням експортної угоди	- витрати на організацію контролю за виконанням зобов'язань (поставка експортної продукції, її обслуговування, проведення розрахунково-касових операцій); - витрати на розгляд претензій та рекламацій з експорту.

Джерело: [16, с. 86; 5, с. 68]

В даний час практично немає жодної галузі, яка б не мала контактів із зовнішніми ринками. Саме ефективна зовнішньоекономічна діяльність окремих підприємств є запорукою успішного сприйняття країни-експортера країнами конкурентами. Нині Україна перебуває в складних умовах, які зумовлені не лише воєнними подіями, а і постпандемічною нестабільністю. Вплив цих двох факторів на економіку держави є цілком негативним та навіть руйнівним, про що можна стверджувати, спираючись на:

– по-перше, процеси знищення виробництв, цілих сфер господарювання;

– по-друге, безпрецедентне сповільнення бізнес-активності, унеможливлення соціально-економічного розвитку та складність відновлення рентабельності суб'єктів господарювання у новоутворених обставинах;

– по-третє, значний відтік людського капіталу, зниження продуктивності і якості праці у відповідності до цілком очевидних причин (зокрема, внаслідок погіршення умов для професійної діяльності, значного ступеня невизначеності та відсутності реальних перспектив розвитку працівників, а також

унеможливлення навчання і підвищення кваліфікації персоналу в силу ускладнення стану забезпеченості роботодавців, і фінансового, і фізичного, і ресурсно-матеріального характеру), а також динамічний ріст рівня смертності громадян в умовах війни. Доцільно зауважити, що події, які відбуваються в Україні, мають не локальний характер, а глобальний, що зумовлює дестимулюючий вплив на динаміку, характер, а також прибутковість ЗЕД [39, с. 18].

Таким чином, значення експорту важко переоцінити як для підприємства, так і для країни в цілому. Він стимулює приплив іноземної валюти, збільшує виручку для самих підприємств, сприяє покращенню іміджу українського товаровиробника наявності товарів на світових ринках.

1.2. Аналіз впливу факторів середовища на успішність експортної сфери підприємства

Важливим етапом інтеграції України у світову економічну співпрацю є вихід на зовнішні ринки збуту та, відповідно, здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Умови та результати зовнішньоекономічної діяльності країни значною мірою визначають характер та масштабність її участі в системі міжнародної торгівлі та інших формах співробітництва за її участі. Послідовна та продумана зовнішньоекономічна діяльність є запорукою успішної ринкової трансформації економіки, підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Успішність експортної діяльності підприємства значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, таких як [40, с. 129]:

- політичні та правові фактори, зокрема тарифні та нетарифні бар'єри, відносини між країнами, законодавство, що регулює зовнішньоекономічну діяльність;
- економічні фактори, зокрема рівень економічного розвитку країни,

валютні курси, інфляція, податкові ставки;

• соціокультурні фактори, зокрема культурні та релігійні особливості, стиль життя, особливості споживчих уподобань;

• технологічні фактори, зокрема рівень розвитку технологій та науки, інноваційність, ступінь доступності технічних засобів та інфраструктури.

Для успішного експорту необхідно враховувати вплив цих факторів та адаптувати свою стратегію до змін в зовнішньому середовищі. Наприклад, якщо країна вводить тарифні бар'єри, можна змінити стратегію експорту, перенаправивши зусилля на розвиток внутрішнього ринку або знаходження альтернативних ринків експорту [36, с. 31].

Адаптація стратегії до змін в зовнішньому середовищі є важливим кроком у забезпеченні успіху експортної діяльності підприємства. Для цього необхідно бути свідомими факторів, які можуть впливати на процес експорту, і мати готовість швидко реагувати на зміни. Розробка адаптованої стратегії може включати в себе виявлення нових ринків, зміну товарного асортименту, зміну цінової політики, перегляд контрактів з партнерами та інші заходи [29, с. 94].

Політичний фактор має великий вплив на експортну діяльність підприємства, особливо якщо йдеться про відносини з іншими країнами. Наявність договорів про вільну торгівлю та стабільність політичної ситуації можуть значно сприяти успіху експорту.

В свою чергу, економічний фактор є одним з найважливіших для експортної діяльності підприємства. Наявність джерел фінансування та можливості зниження вартості продукту є ключовими факторами для успішного експорту [25, с. 65].

Соціальний фактор також важливий, особливо якщо підприємство працює в країнах з іншими культурними та соціальними цінностями. Потрібно враховувати особливості споживачів та їхні вимоги до товарів.

Технологічний фактор може відігравати важливу роль в успішності експорту, оскільки інноваційні технології дозволяють підприємствам вирізнятися на ринку та підвищувати конкурентоспроможність [25, с. 66].

Екологічний фактор також є важливим, оскільки деякі країни мають високі стандарти з охорони навколишнього середовища, тому експортні товари повинні відповідати цим вимогам. Для забезпечення успішної експортної діяльності підприємства важливо враховувати вимоги щодо екологічної безпеки, зокрема, використання екологічно чистих матеріалів та технологій, утилізацію відходів, зменшення викидів забруднюючих речовин і т.д. Також важливо враховувати національне та міжнародне законодавство щодо екологічної безпеки і забезпечення відповідності експортних товарів цим вимогам [25, с. 66].

Правовий фактор має значний вплив на експортну діяльність підприємства, оскільки правові норми та вимоги можуть бути різними та впливати на успішність експортної діяльності підприємства в різних аспектах. Наприклад, невідповідність товару вимогам потенційних ринків може призвести до заборон на його імпорт або певних обмежень на ринку збуту. Подібні правові перешкоди можуть суттєво знизити обсяги експорту та призвести до втрат для підприємства.

Один з найважливіших факторів, який впливає на успішність експорту - це ступінь конкуренції на зовнішніх ринках. Конкуренція може бути високою, якщо на ринку існують численні конкуренти, що пропонують подібні товари і послуги. У такому випадку, підприємство повинно розробити ефективну стратегію конкурентної боротьби, яка дозволить йому вибитися на передній план серед конкурентів.

Іншим важливим фактором є ризики, пов'язані з експортом, такі як валютні ризики, ризики залежності від зовнішніх постачальників, ризики зміни законодавства тощо. Управління цими ризиками вимагає від підприємства досвіду та компетенції в цій галузі [19, с. 92].

Також серед важливих факторів можна виділити вимоги споживачів на

зовнішніх ринках, зміни технологій та інновації, міжнародні стандарти якості, тенденції розвитку глобальної економіки та інші.

Внутрішні фактори підприємства мають вплив на успішність експортної діяльності. Наприклад, якщо у підприємства недостатня кваліфікація персоналу, то це може призвести до проблем з розробкою та реалізацією експортної стратегії. Також необхідно мати необхідну інфраструктуру, яка дозволить ефективно виконувати експортні операції, наприклад, налагоджену систему логістики та постачання. Важливо забезпечити внутрішню підтримку експортної діяльності на всіх рівнях підприємства, щоб забезпечити її успіх [8, с. 75].

Для успішного експорту необхідно мати гнучку стратегію, яка може бути адаптована до змін в зовнішньому середовищі, таких як введення тарифних бар'єрів або зміни курсу валют. Підприємство повинно також забезпечувати якість своєї продукції та відповідність її стандартам країн-партнерів, а також мати відповідну інфраструктуру та кваліфікований персонал.

Організаційна структура підприємства може впливати на ефективність його експортної діяльності. Наприклад, якщо структура підприємства не дозволяє швидко реагувати на зміни на зовнішньому ринку, то це може призвести до втрати конкурентних переваг та втрати ринків збуту. Також недостатня координація між підрозділами, що займаються експортом, може призвести до проблем з доставкою продукції, затримок у виконанні замовлень і т.д.

Важливо, щоб організаційна структура підприємства була гнучкою та адаптивною, щоб забезпечувати швидку реакцію на зміни на ринку. Крім того, необхідно мати належну структуру взаємозв'язків між підрозділами, що займаються експортом, та іншими підрозділами, що можуть забезпечувати підтримку експортної діяльності, наприклад, виробництво, логістика, маркетинг та інше [17, с. 16].

Основні детермінанти впливу на експортноорієнтований розвиток

підприємства варто розглядати в інституційному, конкурентному та інвестиційному аспектах з урахування ендогенних та екзогенних чинників, що впливають на можливість його забезпечення на рівні підприємства, при чому екзогенні чинники доцільно розглядати на національному рівні, тобто в межах національної (внутрішньої) економіки та на глобальному рівні, у міжнародному економічному просторі [47, с. 57].

		Чинники впливу на експортоорієнтований розвиток підприємств		
		Ендогенні	Екзогенні	
			Національні	Глобальні
Елементи оцінювання експортоорієнтованого розвитку	Інституційні	Рівень експортного потенціалу Організація експортної діяльності Рівень компетентності персоналу, задіяного в експортних операціях	Правове регулювання експортних операцій Система тарифних та нетарифних інструментів Пріоритети промислової політики країни	Міжнародні угоди, що формують підгрунтя для розвитку експортної діяльності Діяльність міжнародних надурядових організацій
	Конкурентні	Конкурентоспроможність експортної продукції Структура витрат на виробництво експортної продукції Імідж підприємства Унікальність та інноваційність продукції	Політика державної підтримки експортоорієнтованих виробників Стимулювання інноваційної діяльності експортерів	Інтенсивність конкуренції на зовнішньому ринку Наявність «бар'єрів» для входу нових учасників на ринок Рівень ринкової влади споживачів
	Інвестиційні	Рівень фінансової стійкості підприємства Інвестиційне забезпечення необхідних змін	Політика залучення іноземних інвестицій Захист і безпека іноземних інвесторів	Рівень інвестиційної привабливості національної економіки

Рис. 1.3. Матриця детермінантів експортноорієнтованого розвитку підприємства

Джерело: [18, с. 7]

Як видно із рисунку, важливою інституційною детермінантою експортноорієнтованого розвитку є експортний потенціал, підвищення рівня якого є важливим компонентом розвитку як регіонів, так і окремих галузей економіки. Розвиток експортних відносин з іншими країнами надає можливість підприємствам підтримувати наявний стан або нарощувати виробничі потужності, які часто залишаються неактивними через низькооплачуваних

клієнтів на внутрішньому ринку, через розширення ринку. Підвищення рівня експортного потенціалу потребує створення ефективних механізмів підтримки експортноорієнтованих підприємств.

Вивчення світового досвіду сприяння експортній діяльності в розвинених країнах світу дозволило встановити, що даний процес включає будь-які заходи, що спрямовані на забезпечення сталого розвитку економіки країни в цілому та фінансово-економічного стану підприємства зокрема. До таких заходів належать [22, с. 75]:

– фінансова підтримка, яка може надаватися з боку як держави, так і недержавних установ. Вона включає надання кредитів, гарантій та пряме фінансування, до якого належать субсидії, гранти, відкриття спеціальних економічних та ін.;

– інформаційна підтримка – консультації, проведення тренінгів, проведення маркетингового дослідження нових ринків збуту товару, пошук партнерів, налагодження зв'язків із новими експортерами, вихід на нові ринки і т. ін.;

– державна підтримка у сфері розвитку міжнародних економічних відносин, яка виражається у членстві в різного роду інтеграційних угрупуваннях (преференційна торгівля, зона вільної торгівлі, митні союзи тощо). Результатом таких об'єднань є зниження торгових бар'єрів, спрощення торговельних і митних процедур, надання режиму найбільшого сприяння.

У багатьох країнах світу для підтримки експортної діяльності використовуються різного типу інституції, до яких віднесено експортні кредитні агенції та організації із сприяння експорту [50].

Отже, успішна експортна діяльність підприємства вимагає комплексного підходу до управління факторами середовища, що включає розробку ефективної стратегії конкурентної боротьби, управління ризиками т а зовнішнього середовища, відповідний маркетинговий підхід та належне управління виробничим процесом. Варто враховувати як фактори зовнішнього середовища, так і внутрішні фактори підприємства.

1.3. Особливості формування механізму управління розвитком експортної діяльності підприємства

Експортна спрямованість підприємств України є одним із найважливіших шляхів розвитку підприємництва. Водночас, експортна діяльність, як специфічний вид міжнародної підприємницької діяльності, вимагає як відповідного ресурсного забезпечення, так і управлінського інструментарію розвитку.

Поняття «розвиток» в науковій літературі досить широко і неоднозначно трактується, визначається як філософський термін як особлива форма руху, що характеризується зміною кількості, структури та якості. Кількісні зміни – це збільшення чи зменшення складових частин цілого шляхом зміни їх числових значень. Структурні зміни – це зміни взаємовідношення складових частин, які не обов'язково супроводжуються збільшенням або зменшенням їх кількості. Якісні зміни означають зміни закономірності кількісних та структурних змін, що мали місце раніше [23, с. 1226]. Розвиток підприємства в цілому та його експортної діяльності є неперервним і постійним процесом і складається з виконання послідовних дій, які розглянуто на рисунку 1.4.

Механізм управління – це сукупність засобів впливу для упорядкування статики і динаміки при взаємодії суб'єкта та об'єкта управління. Під механізмом управління розуміють «сукупність засобів управління або інструментів, якими користується менеджер і завдяки яким він виконує свою роботу» [11]. Механізм управління розглядається як «сукупність мотивів діяльнісної активності персоналу, які визначають як саму можливість, так і ефективність управління, від яких залежить сприйняття впливу» [16, с. 204].

Механізм управління розвитком підприємства розглядається як комплекс управлінських дій щодо розвитку підприємства, який здійснюється під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за інформаційно-аналітичною, техніко-технологічною, організаційно-економічною та адміністративно-правовою складовими (напрямами) його роботи, при цьому

кожна зі складових має спиратися на власне теоретичне підґрунтя – методи, інструменти та важелі.



Рис. 1.4. Етапи здійснення процесу управління розвитком експортної діяльності підприємства

Джерело: [4, с. 278]

Завдання механізму полягає у забезпеченні досягнення мети підприємства. Стратегія – це шлях досягнення мети, тобто моделювання оптимальних пропорцій розвитку підприємства в конкретних умовах функціонування, а механізм – остання ланка в процесі досягнення мети й здійснення стратегії її досягнення, засіб реалізації стратегії, тобто спосіб управління досягненням мети найефективнішим методом [20].

Більш деталізовано до завдань, які повинен виконувати організаційно-економічний механізм управління підприємством відносяться [10]:

– забезпечувати ефективну взаємодію підрозділів підприємства;

– ефективно використовувати наявні трудові ресурси та прагнути до підвищення їх продуктивності;

– створювати на підприємстві сприятливі умови, які дозволяють виконувати заплановані заходи шляхом економічної зацікавленості персоналу компанії, а не адміністративними заходами;

– постійне удосконалення методики прийняття управлінських рішень та їх подальшого оцінювання;

– забезпечувати функціонування системи показників ефективності діяльності підприємства.

Важливою складовою організаційно-економічного механізму є його функція поєднуючої ланки між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства, здатної підтримати цю взаємодію і забезпечити стійку роботу в умовах виходу підприємства на зовнішній ринок [48, с. 214] .

Механізм управління розвитком підприємства є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і становить сукупність: 1) засобів управління, які включають інструменти й важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку; 2) організаційних і економічних методів управління, що становлять способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління [14, с. 23].

Загальний механізм управління розвитком складатиметься з низки локальних механізмів, кожен з яких буде виконувати певні функції за допомогою власного комплексу прийомів, методів, важелів, засобів та інструментів та може також включати до себе окремі механізми: розробки плану; організаційно-економічного механізму; реалізації плану; контролю та оцінювання процесу та результатів; коригування плану; координації процесу розвитку та складових його механізму; регулювання процесу розвитку та складових його механізму, мотивації процесу розвитку [15, с. 69].

Для ефективного впровадження кожного з механізмів управління існує певна кількість їх обов'язкових елементів, поєднання яких дозволить управлінській ланці результативно здійснювати свої функції та впливати на бажаний результат (рис. 1.5).

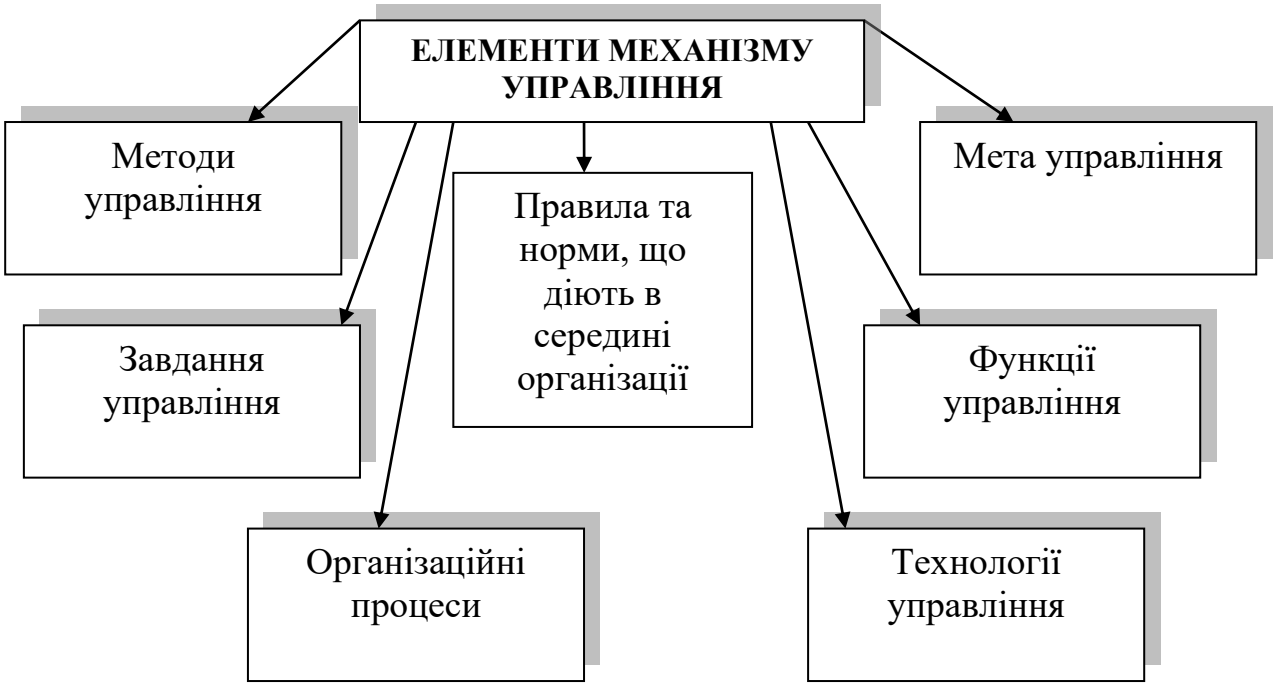


Рис. 1.5. Складові механізму, що запускають роботу в системі управління підприємством

Джерело: [6, с. 100]

Щодо розгляду організаційно-економічного механізму діяльності підприємства як сукупності елементів єдиного механізму (рис. 1.6) можна визначити такі принципи його формування для ефективної експортної діяльності [46, с. 179]:

– цільова сумісність і зосередженість, які передбачають створення робочої цілеспрямованої системи управління, в котрій усі ланки становлять єдиний механізм, спрямований на реалізацію кінцевого результату діяльності;

– ефективність управління, що полягає у пошуку із багатьох найефективнішого варіанту використання ресурсів для досягнення мети підприємства;



Рис. 1.6. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства

Джерело: [7, с. 75]

– динамізм, що потребує прогнозування зміни власне системи й умов її функціонування, факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;

– комплексність, яка вимагає обліку й аналізу всього різноманіття факторів, що впливають на роботу підприємства, координації роботи всіх підсистем;

– безперервність, тобто створення таких технічних та організаційно-господарських умов, за яких досягається стійкість і безперервність заданих параметрів системи;

– науковість – наукове обґрунтування й перевірка на практиці методів, форм і засобів управління. Це, в свою чергу, потребує безперервного збору

– обробки й оцінки різної інформації – науково-технічної, економічної, правової тощо;

– демократичність розподілу функцій управління, що передбачає покладання управлінського рішення на той орган, який краще інформований про стан справ на об'єкті, найбільше зацікавлений в ефективності рішення і несе відповідальність за наслідки рішення й повноту його реалізації;

– інтегрованість оцінки якості функціонування підприємства, адаптованості механізму до реальних умов господарювання, здатності досягати поставленої мети, зворотного зв'язку в системі управління, оцінки якості мети і стратегії її досягнення.

Основні принципи управління розвитком експортною діяльністю підприємства наступні [43, с. 30]:

– структуризація – чітке визначення етапів управління розвитком (вихідний стан підприємства; процес управління розвитком, що включає певний набір інструментів; новий стан підприємства);

– деталізація – розбір необхідних елементів і функцій на кожному етапі управління. Розвиток підприємства можливий в декількох формах:

– еволюційний розвиток, до якого відноситься такий розвиток, у відповідності з яким проводиться поступовий розвиток, який, як правило, починається з моменту заснування підприємства.

– революційний розвиток, сутність якого полягає в стихійності, як правило, революційний розвиток не дає позитивних результатів і має високий ступінь ризиків негативного характеру, оскільки саме підприємство може бути не готове до виробництва такого розвитку [9].

Управління експортною діяльністю на рівні підприємства здійснюється за допомогою застосування стратегічних, фінансових, організаційних, інфраструктурно-логістичних, інформаційно-маркетингових та виробничих інструментів. До стратегічних інструментів відносять: вибір стратегічного профілю експорту; стратегічне планування експорту; розробка базової стратегії; розробка стратегії експорту; стратегічний контроль та ін. [44, с. 34].

До фінансових інструментів відносяться: використання способів здійснення міжнародних розрахунків (в т.ч. банківські перекази, чеки в

зовнішній торгівлі, векселя та ін.); використання способів фінансування зовнішньої торгівлі (в т.ч. форфейтинг, лізинг та ін.); використання способів управління ризиками в міжнародних розрахунках (в т.ч. хеджування, вибір валютної ціни та ін); фінансовий контроль та ін.

В ролі організаційних інструментів виступають: зміни організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю; делегування повноважень, відповідальності співробітникам; розподіл співробітникам по секторам робіт; система менеджменту якості та ін [26, с. 232].

В якості інфраструктурно-логістичних інструментів застосовують: використання збутових фірм; використання дилерської мережі; створення сервісних центрів; робота на фондових і валютних біржах; удосконалення інфраструктури; створення систем автоматизованого управління складом.

До інформаційно-маркетингових інструментів відносять: міжнародну сегментацію; цінову, рекламну політику підприємства; участь у виставках та ярмарках; використання засобів Інтернет; автоматизацію зовнішньоекономічної діяльності та ін.

Виробничі інструменти: здійснення НДДКР; інвестиційно-інноваційне забезпечення; відтворення основних фондів; систему менеджменту якості.

Концептуальна модель механізму забезпечення експортоорієнтованого розвитку підприємств відображена в додатку Б.

Отже, механізм управління розвитком підприємства – це перш за все ефективне та повноцінне поєднання ключових елементів, інструментів управління та прогресивних управлінських технологій. Комплексне та вдале застосування всіх різновидів управлінських механізмів призводить до зміцнення конкурентних позицій на ринку, підвищення конкурентоспроможності підприємства, сприяє досягненню цілей, які були передбачені на стадії стратегічного планування розвитку діяльності.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Характеристика діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» – одне з провідних підприємств України, яке з 2000 р. входить до групи компаній «Молочний Альянс». АТ «Молочний Альянс» на даний момент є добре розвиненою компанією з високоорганізованою структурою фінансів, закупівель, маркетингу, виробництва, логістики та управління продажами, яка є централізованою. Група складається з різних підприємств, які спеціалізуються на виробництві сиру, незбираного молока та кисломолочної продукції. Крім того, є компанії, які зосереджені на зборі та переробці молока та молочних продуктів, а також на продажу цих продуктів як на внутрішньому ринку України, так і за кордоном. Окрім досліджуваного підприємства до її складу входить: ТДВ «Баштанській сирзавод», ТОВ «Пирятинський сир завод», ТДВ «Яготинський маслозавод» та його філія «Яготинське для дітей». АТ «Молочний Альянс» випускає продукцію під товарними марками: «Молочний альянс», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Пирятин», «Славія», «Златокрай».

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» був заснований ще в 1932 р. і спочатку виробляв тільки масло з добовою продуктивністю 400 кг. Однак справжній розквіт підприємства припав на 1970-ті роки. З 2006 року компанія трансформувалася і почала виробляти тверді сири. У результаті Група інвестувала у розвиток виробництва за цей період понад 80 млн грн. Завдяки встановленню в 2006 році нової технологічної лінії з виробництва твердих сирів, ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» став передовим підприємством з повністю автоматизованим процесом. Тут успішно

функціонують основні й допоміжні цехи, об'єкти соціально-побутової сфери. Продукція ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» приваблює покупців не тільки особливими смаковими якостями, а й зручною розфасовкою, красивою упаковкою.

За організаційно-правовою формою ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є товариством з додатковою відповідальністю і передбачає солідарну відповідальність усіх учасників, тобто вони несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства своїм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до вартості їхніх внесків до статутного капіталу. У разі банкрутства одного з учасників його відповідальність за зобов'язаннями товариства розподіляється між іншими учасниками пропорційно до розміру їхніх внесків до статутного капіталу. Організаційна структура підприємства наведена на рисунку 2.2.

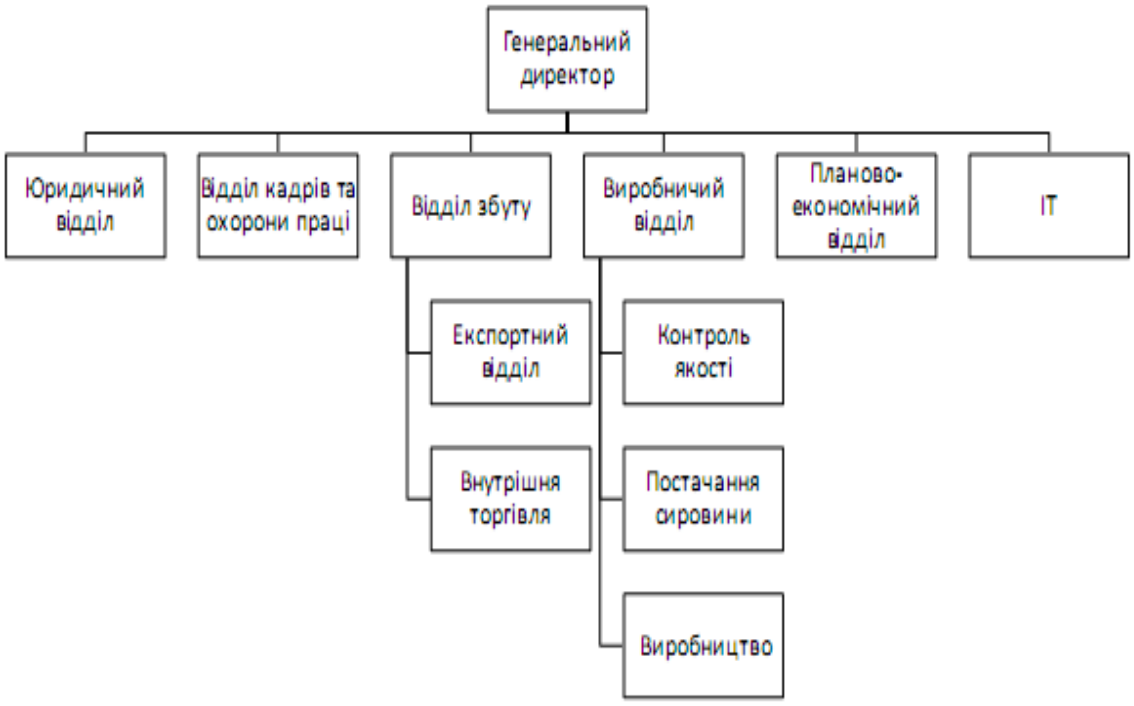


Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Організаційна структура ТДВ «Золотоніський маслоробнй комбінат» є лінійно-функціональною, вона характеризується тим, що є комбінацією

лінійної та функціональної структур. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Виробнича структура на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» має цехову побудову і складається з основного виробництва, що містить у собі основні і допоміжні цехи та обслуговуючого господарства (рис. 2.2).

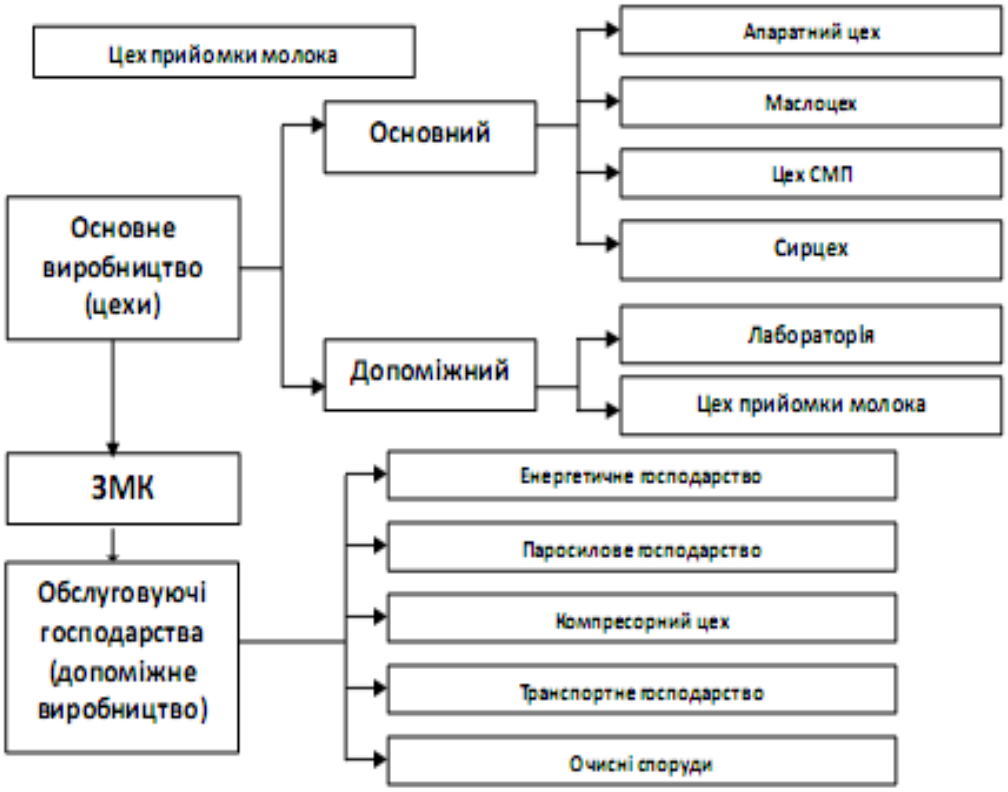


Рис. 2.2. Виробнича структура ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Основними цехами на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є приймально-апаратний цех та виробничі цехи по виробництву сухої молочної продукції, сирцех, малоцех; допоміжними цехами: автоцех, котельня, механічний цех, електроцех, компресорний цех, тарний цех.

«Златокрай» – є загальновизнаною в Черкасах регіональною торговою маркою, що відповідає за виробництво твердих сирів та масла. ТМ «Златокрай» набула популярності не лише в межах України, а й успішно вийшла на декілька міжнародних ринків. Це основна торгова марка, під якою виготовляється продукція підприємства. На рисунку 2.1 зображено її логотип.



Рис. 2.1. Логотип торгівельної марки «Златокрай»

На ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» впроваджено інтегровану систему управління безпечністю харчових продуктів для забезпечення виробництва безпечної та якісної харчової продукції. Ця система сертифікована та відповідає вимогам міжнародного стандарту FSSC 22000 версія 5 та ДСТУ ISO 22000:2019. Крім того, ТОВ «Центр сертифікації Халяль Глобал Україна» та Kascert international підтверджують, що ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» виробляє молочну продукцію, яка відповідає вимогам HALAL.

Асортимент молочної продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» набув величезної популярності як в Україні, так і за її межами. Серед найменувань продукції, що виробляється на заводі зараз: сири тверді, масло солодко вершкове, сирні продукти, суха молочна сироватка тощо.

У таблиці 2.1 наведені обсяги виробництва основних видів продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» у динаміці. Розраховано, у 2023 р., порівняно з 2021 р. вони зменшилися на 36,6 % у натуральній формі.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва основних видів продукції

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Основні види продукції	2021р.		2022 р.		2023 р.	
	т	%	т	%	т	%
Сир твердий	117,7	0,9	117,6	0,9	936,1	11,5
Масло вершкове	3075,0	23,9	2317,7	18,4	1798	22,1
Сирний продукт	6026,5	46,9	6718,2	53,5	3208,5	39,4
Суха молочна сироватка	3638,9	28,3	3415,3	27,2	2203,7	27,0
Всього	12858,1	100	12568,8	100	8146,3	100

Протягом аналізованого періоду збільшилося виробництво твердих сирів – на 10,6 %. За усіма іншими видами продукції відбулося скорочення: масла вершкового – на 1,8 %, сирного продукту – на 7,5 %,сухої молочної сироватки – на 1,3 %.

Незважаючи на вторгнення росії на територію України, ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» сповнене рішучості продовжувати свою діяльність, виплачуючи зарплату своїм працівникам, дотримуючись своїх обов’язків та виконуючи свої фінансові зобов’язання. Однак на фінансове становище компанії може вплинути негативно кілька обставин. По-перше, активам компанії загрожує збиток через постійні ракетно-артилерійські удари російських збройних сил по Україні. По-друге, через активні військові дії в кількох регіонах України компанія тимчасово не може постачати свою продукцію споживачам у небезпечних районах, що скорочує ринок збуту та потенційно впливає на доходи компанії. По-третє, через війну суттєво постраждали логістичні шляхи, що негативно впливає на обсяг збуту та, відповідно, дохід підприємства.

У таблиці 2.2 наведено основні економічні показники діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Таблиця 2.2

Динаміка показників господарської діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р. (+,-)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1167032	1165371	1391103	224071
Собівартість реалізованої продукції	1120277	976877	1309874	189597
Валовий прибуток	46755	188494	81299	34544
Інші операційні доходи	8608	106845	43647	35039
Адміністративні витрати	19352	21172	23913	4561
Витрати на збут	32298	51996	70044	37746
Інші операційні витрати	18819	54583	55051	36232
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток		167588		
збиток	15106		24132	9026
Інші фінансові доходи	316	511	2027	1711
Фінансові витрати	17612	19254	60772	43160
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток		148973		
збиток	31238		82017	50779
Чистий прибуток		127877		
збиток	31238		82017	50779
Рентабельність діяльності, %	0,0	13,1	0,0	-

Із наведених даних видно, що 2021 р.2023 р. були збитковими для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Зокрема це пов’язано із зростанням собівартості реалізованої продукції – на 189597 тис. грн. Варто зазначити, що у її структурі найбільшу вагу мають витрати на сировину та транспортно-заготівельні витрати. Незважаючи на повномасштабну війну, 2022 р. для підприємства був прибутковий. Сума чистого прибутку становила 127877 тис. грн. Зменшення собівартості в даний період пояснюється зменшенням обсягу виробництва, але підприємству вдалося підвищити дохід за рахунок росту цін реалізації продукції.

У таблиці 2.3 наведено динаміку операційних витрат ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Її дані засвідчують тенденцію до їх росту. Зокрема, у 2023 р., порівняно з 2021 р., сума зросла на 36,8 %. При цьому матеріальні витрати виросли на 32,2 %, витрати на оплату праці – на 28,1 %, відрахування на соціальні заходи – на 11,2 %, інші операційні витрати – у 3 рази. Зменшилася лише амортизація – на 10,1 %.

Таблиця 2.3

Елементи операційних витрат ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				(+,-)	%
Матеріальні затрати	916854	987307	1211918	295064	132,2
Витрати на оплату праці	70659	70046	90479	19820	128,1
Відрахування на соціальні заходи	15901	15417	17679	1778	111,2
Амортизація	26554	25138	23330	-3224	87,9
Інші операційні витрати	37727	64191	117218	79491	у 3 р.б.
Разом	1067695	1162099	1460624	392929	136,8

У балансі ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» необоротні активи займають більшу питому вагу, порівняно з оборотними. Протягом 2021-2023 рр. їх частка коливалася від 74,5% до 76,9 %. (рис. 2.1).

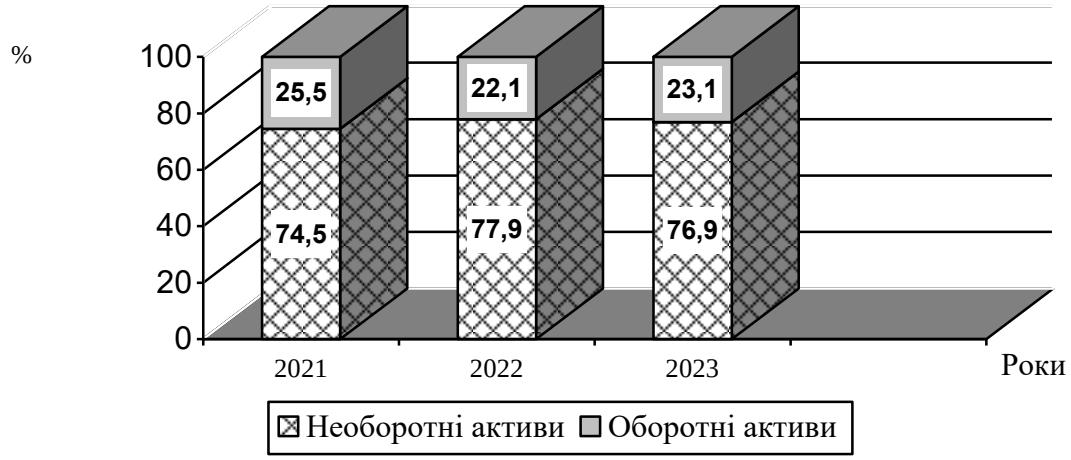


Рис. 2.1. Структура активу балансу ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», %

Оцінка рівня ліквідності (платоспроможності) ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведена в таблиці 2.4. Коефіцієнт загальної ліквідності, який також відомий як коефіцієнт покриття, вказує на ступінь покриття поточних зобов'язань поточними активами, тим самим вказуючи на те, наскільки кредитор захищений від збитків у результаті невиконання умов кредитної угоди. Надмірно високе значення коефіцієнта може свідчити про те, що кошти залишаються невикористаними на рахунку. Щодо ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», то коефіцієнт 1,26 свідчить про ефективне управління коштами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – це фінансовий показник, який оцінює ймовірність погашення короткострокових боргів під час кризи. Припускається, що запаси не матимуть цінності в цьому сценарії. У досліджуваного підприємства цей показник дещо вище норми, що свідчить про нижчий фінансовий ризик та наявні можливості щодо залучення додаткових коштів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найсуворішим показником фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт вимірює, наскільки компанії вдасться зібрати кошти для оплати короткострокових зобов’язань . У нашому випадку, коефіцієнт 0,27 означає, що, за необхідністю, компанія зможе погасити лише 17% своїх короткострокових боргів.

Таблиця 2.4

Оцінка рівня ліквідності (платоспроможності) ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р. (+,-)
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,25	1,28	1,26	0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,97	0,99	0,97	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (покриття)	0,16	0,27	0,17	0,01

Протягом аналізованого періоду спостерігалося коливання показників фінансової стійкості ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Зокрема, визначено, найбільш успішним у фінансовому плані був 2022 р. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз рівня фінансової стійкості ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р. (+,-)
Коефіцієнт платоспроможності	0,633	0,757	0,685	0,052
Коефіцієнт фінансової стабільності	9,945	14,377	12,001	2,056
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,059	0,347	0,226	0,167

Ділова активність виступає визначальною характеристикою положення підприємства на ринку. В умовах сьогодення першочергове завданням, що стоїть перед власниками так керівниками сучасних підприємств, є використання комплексу заходів, що забезпечать зростання рівня активності суб'єкта господарювання на ринках капіталу, товарів та робочої сили і дадуть змогу підвищити рівень їх конкурентоспроможності. Стан ділової активності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» відображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Стан ділової активності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р. (+,-)
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,8	2,7	1,7	-0,1
Період одного обороту обігових коштів	3,4	4,5	3,6	0,2
Коефіцієнт оборотності активів (ресурсовіддача)	0,8	1,8	0,5	-0,3
Коефіцієнт оборотності запасів	3,8	8,0	3,7	-0,1
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,88	0,91	0,84	-0,04

Наведені показники ділової активності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за період дослідження демонструють її зменшення майже по всіх критеріях, порівняно з 2021 р. та по всіх, порівняно з 2022 р. Зокрема, загальна оборотність капіталу зменшилася на 0,1. Це говорить про те, що на кожну гривню вкладених оборотних активів було отримано 0,01 грн. збитку. У той же час спостерігаємо зниження на 0,1 коефіцієнта оборотності запасів, що свідчить про зниження ефективності політики управління запасами підприємства, що може спричинити перебої в операційному процесі, а відтак – зростання непродуктивних витрат і втрат.

Одним з найбільш важливих факторів підвищення ефективності виробництва є забезпеченість ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» основними засобами в необхідній кількості та асортименті та ефективне їх використання Вони беруть участь у виробництві продукції протягом кількох робочих циклів або років та їх вартість переноситься на собівартість виробленої продукції або виконаної роботи відповідними частинами (табл. 2.5). Розглянувши показники таблиці 2.7, можна зробити висновок про те, що за аналізований період фондовіддача й фондоозброєність підприємства зменшилася не суттєво – на грн. та на 10,1 грн. У той же час слід відмітити позитивну динаміку до зростання фондомісткості – на 1500 грн.

Таблиця 2.7

Забезпеченість ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» основними засобами та ефективність їх використання

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р. (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1167032	1165371	1391103	224071
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	95967	101584	101728	5761
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	587	602	663	76
Фондомісткість, тис. грн.	12,2	11,5	13,7	1,5
Фондовіддача, тис. грн.	0,08	0,09	0,07	-0,01
Фондоозброєність, грн.	163,5	168,7	153,4	-10,1

Для поліпшення виробничої структури основних фондів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» рекомендується застосувати заходи з приводу оновлення та модернізації устаткування та механізацію і автоматизацію виробництва тощо.

У таблиці 2.8 узагальнено фактори зовнішнього середовища та визначено їх вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 2.8

Фактори зовнішнього середовища ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» та їх вплив на підприємство

Група факторів та їх частка в загальному впливі	Фактор	Вплив	Можливі відповідні дії підприємства
Економічні, 25%	розміри та темпи зростання окремих сегментів ринку	зростання рівня попиту на незбирану молочну продукцію на 14%	нарощування об'ємів виробництва продукції з незбираного молока
	підвищення рівня інфляції	підвищується закупівельні ціни на сировину, знижується рентабельність та ліквідність виробництва (приблизно вдвічі)	співпраця з більш рентабельними сегментами ринку
Соціально-економічні, 8%	потенційні споживачі (зміна доходів)	перехід до споживання продукції іншої цінової групи, втрата до 30% покупців	розширити асортимент товару та його номенклатури
	потенційні споживачі (зміна структури населення)	втрата споживачів через їхню потребу в іншому виді продукції (7-15%)	розширити асортимент товару, виробляти більше дієтичних продуктів
Ресурсні, 23%	рівень дефіцитності сировини	через нестачу ресурсів підприємство працює не на повну потужність	утворити власну ферму по вирощенню ВРХ
Технологічні, 21%	потреба у висококваліфікова-них виробничих кадрах	значна кількість працівників не мають спеціальної освіти, постійно трапляються непередбачувані поломки	організувати спеціалізовані курси, тренінги
Конкуренція, 23 %	значна концентрація виробників	основна боротьба ведеться за столичний ринок збуту	збільшити потужність за рахунок реконструкції цехів

Визначено, що можливими відповідними діями керівництва можуть бути: нарощування об'ємів виробництва продукції з незбираного молока, діяльність на більш рентабельних сегментах ринку, розширення асортименту продукції, організація для співробітників курсів, тренінгів тощо.

За допомогою матричних методів проведено оцінку конкурентних позицій ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» порівняно з ТОВ «Роменський молочний комбінат», ПрАТ «Обухівський молокозавод», ТОВ «Ніженський молокозавод».

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика основних конкурентів

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Характеристика	**ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»**	**ТОВ «Роменський молочний комбінат»**	**ПРАТ «Обухівський молокозавод»**	**ТОВ «Ніженський молокозавод»**
Виробництво	виробництво якісної продукції, яка може задовольнити потреби споживачів	висока потужність заводу, ефект масштабу	продукція переважно орієнтована на покупців середнього та низького цінового сегменту	якісне виробництво натуральної вершкової продукції
Обсяги	національний, міжнародний	міжнародний	національний	переважно національний, експорт в країни Прибалтики
Технологія	оригінальна технологія виробництва вершкового масла	сучасне обладнання	поступове старіння обладнання, повільне впровадження інновацій	аналогічне з ТДВ «ЗМК» обладнання по виробництві сухого знежиреного молока
Мережа збуту	реалізація через регіональних представників, фірмові магазини, налагоджені зв'язки з дилерами та дистриб'ютором	широка дилерська та дистриб'ю-торськ а мережа	регіональні представники, фірмові торгові точки, дилери	широка дилерська та дистриб'ютор-ська мережа

Отже, аналіз діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» показав зниження показників фінансово-економічного стану підприємства. Тому керівництву необхідно впроваджувати заходи підвищення ефективності роботи в цілому, розглянути різні напрямки діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), окупність витрат.. Продовжуючи розвивати свій бізнес, підприємство має залишатись гнучким до змін зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування.

2.2. Дослідження експортної діяльності підприємства

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» – експортноорієнтованим підприємством. 2022-2023 рр. значно відрізняються від усіх попередніх, і це стосується не лише молочної галузі України. По всьому світу панує інфляція та швидке зростання вартості енергоресурсів, а наслідки пандемії COVID-19 зберігаються. Крім того, призупинилося зростання виробництва молока та очікуються зміни в географії міжнародної торгівлі молочною продукцією, що може призвести до скорочення її обсягів. Усі ці фактори сприяли безпрецедентному зростанню індексу світових цін на молочну продукцію, який у квітні 2022 р. досяг найвищої позначки за вісім років.

З початком повномасштабного вторгнення загострилися наявні та з'явилися нові проблеми як у виробництві на підприємстві, так і щодо експорту молочних продуктів:

1. Зменшення обсягів молока-сировини, сезонність його надходження. Зменшення надоїв молока пов'язане зі зменшенням поголів'я корів в Україні, і було характерним ще до початку війни. Однак за час повномасштабного вторгнення країна зазнала значних втрат – лише корів на понад 170 тис. Це приголомшлива цифра, враховуючи, що до початку війни в Україні було приблизно 1,6 мільйона корів. Особливо відчутним недостатність сировини стає в першому та четвертому кварталах, коли виробництво молока-сировини

є несезонним.

Проте, експерти вважають, що експорт молокопродукції навряд чи сильно постраждає від нестачі сировини, адже знизилося споживання молочних продуктів на внутрішньому ринку. По перше, через міграцію населення закордон. По друге, через падіння купівельної спроможності населення під час війни. Середня вартість молока та супутніх продуктів в Україні у 2022 р. зросла на 18,5-26,6% в залежності від виду продукції

2. Зростання собівартості виробництва. На це впливає обмежена кількість сировини (отже, її висока ціна), ріст цін на енергоресурси (особливо, коли за умов відключення електропостачання доводиться переходити на дизельні генератори), збільшення ціни кормів для худоби. Недостатнє завантаження потужностей молокопереробних підприємств в Україні є однією з причин високої собівартості виробництва молока.

3. Відсутність варіантів кредитування молочних підприємств, які б були дієвими під час війни, та призупинення фінансування урядових програм щодо підтримки молокопереробних підприємств. Зараз підприємства переробної промисловості відчувають дефіцит обігових коштів, що доповнюється небажанням банків надавати кредити під час воєнного часу. Банки висунули жорсткі умови, і процес оформлення кредиту став важким і тривалим.

4. Скорочення попиту та цін на молочну продукцію на світовому ринку. Протягом І кварталу 2023 року продовжувалося зниження цін на сире молоко та молочні продукти. У лютому середній індекс цін на молочні продукти ФАО становив 131,3 пункту, що на 10,2 пункту нижче, ніж у лютому попереднього року. ФАО повідомила про спад у молочній галузі та падінням цін на всі молочні продукти. В першу чергу це пов’язано зі зменшенням глобального імпортного попиту, зокрема на товари, які мають коротші терміни доставки. Крім того, у Західній Європі зросли експортні пропозиції сиру, масла та сухого молока.

5. Зміна географії експорту, ускладнення та подорожчання логістики. Війна, що триває в Україні, серйозно вплинула на експорт молочної

продукції. Налагоджені ланцюги поставок на традиційні ринки пострадянських країн були порушені, що унеможливило транспортування товарів через українські морські порти у віддалені країни. Україна втрачає ринки в Центральній Азії та на Кавказі через триваючі воєнні дії. Навіть експорт до країн Південно-Східної та Північної Азії та Африки, куди раніше відправлялися значні обсяги сухого молока, сироватки та масла, став складним завданням. Змінилася й географія експорту ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» (рис. 2.2). Так, у 2023 р. найбільшу питому вагу займали експортні поставки до Казахстану – 70,9 %. Серед імпортерів продукції підприємства були також Польща – 12,3 %, Латвія – 7,2 %, Узбекистан – 2,3 %, Нідерланди – 6,9 %.

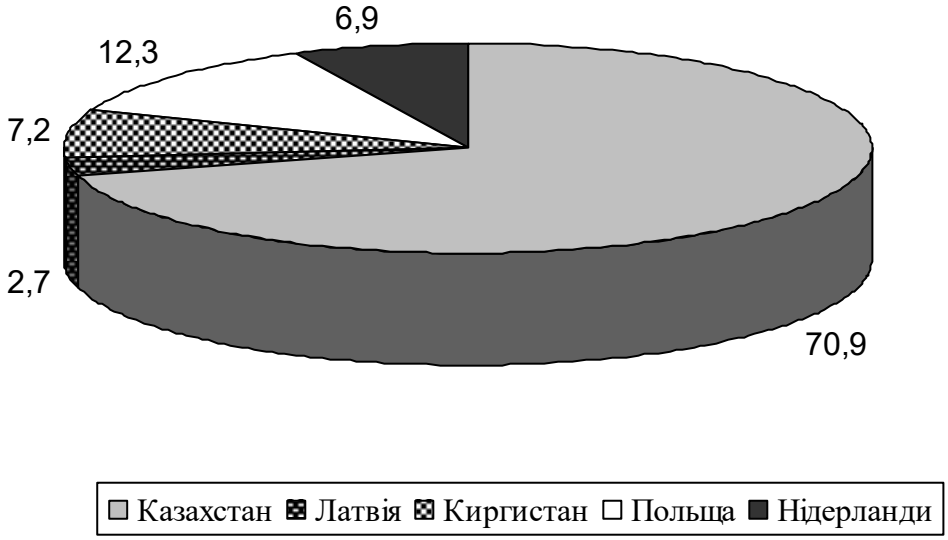


Рис. 2.2. Географічна структура експорту ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», 2023 р.

В цілому, збільшення частки європейських країн та зменшення частки пострадянських (окрім тих, які наразі у ЄС), відповідає загальним тенденціям експорту молокопродуктів з України. Варто сказати, що підприємство одним з перших отримало дозвіл на експорт продукції до ЄС ще у 2016 р.

Усі види продукції, які виробляються підприємством експортуються. Проте, у товарній структурі експорту найбільшу частку у 2023 р. займав сирний

продукт – 67,8 % та масло вершкове – 14,8 %. Питома вага твердого сиру становила 4,8 %, а сухої молочної сироватки – 12,6 % (рис. 2.3).

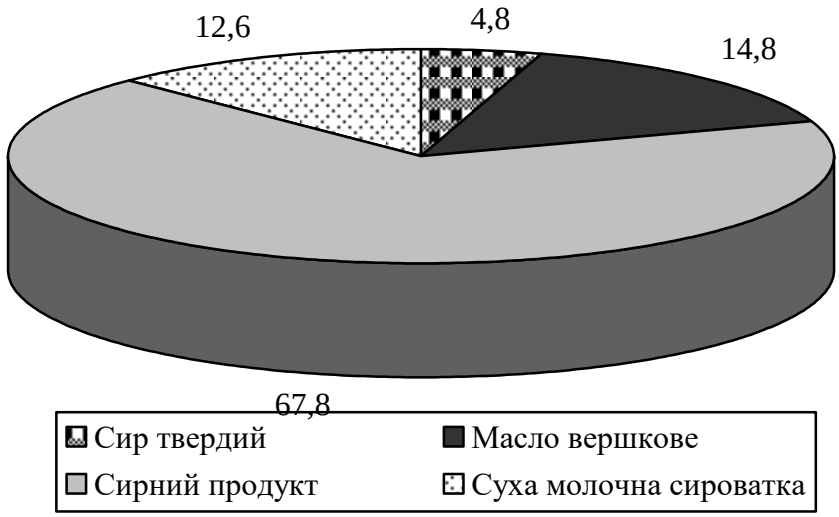


Рис. 2.3. Товарна структура експорту ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», 2023 р.

У таблиці 2.10 вказано дохід за категоріями продукції, який підприємство отримало у 2021-2023 рр. на зовнішньому ринку. Отже, серед усіх сегментів, найбільший дохід у 2021-2023 рр. підприємство отримувало від експорту сирного продукту та масла.

Таблиця 2.10

Дохід ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» на зовнішньому ринку за видами продукції, тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р. (+,-)
Масло вершкове	33913	90363	31439	-2474
Сир твердий	1546	29868	1617	-71
Суха молочна сироватка	48987	77489	25420	-23567
Сирний продукт твердий	477361	417245	376546	-100815

Зважаючи на всі проблеми щодо експорту молочної продукції, у таблиці 2.11 наведено SWOT-аналіз експортної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» .

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз експортної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. Висока якість продукції, наявність кількох брендів. 2. Сертифікована система управління безпечністю харчових продуктів за FSSC 22000. 3. Сертифікат HALAL. 4. Продукція має дозвіл на постачання до ЄС. 5. Сучасне обладнання, потужність якого дозволяє збільшувати виробництво. 6. Досвід співробітництва з багатьма країнами світу. 7. Наявність генераторів для забезпечення автономного електропостачання.	1. Основним торговим партнером є Казахстан, експорт до якого наразі ускладнений. 2. Підприємство розташоване у Центральній Україні, отже, далеко від кордону, що здорожчує логістику. 3. Залежність від постачальників молока-сировини, сезонності виробництва. 4. Основні засоби підприємства перебувають в заставі під кредитну лінію.
Можливості	**Загрози**
1. Підприємства з переробки молока вважаються ключовими установами, вони віднесені до третьої по черговості відновлення електропостачання групи. 2. Очікується відновлення попиту на готову продукцію у другому півріччі 2024 р. 3. Зменшення обсягів сировини дещо урівноважується зменшенням попиту на молокопродукти на внутрішньому ринку, підтримка інвестиційних проєктів щодо розвитку ферм дозволить наростити виробництво молока. 4. Скасування всіх мит і зборів на український експорт до ЄС ще на один рік. Укладені угоди про вільну торгівлю з низкою держав. 5. Ініціювання низки законодавчих змін, запровадження яких посприяє виживанню національної молочної галузі. 6. Обмеження на імпорт молочної продукції, які спочатку було встановлено деякими країнами ЄС, зняті. Вихід на ринки поза ЄС.	1. Продовження воєнних дій в Україні, які загрожують як виробничим потужностям, так і персоналу, блекнути. 2. Нестабільність попиту та цін на світовому ринку. 3. Зменшення обсягів молокосировини. 4. Збільшення собівартості виробництва. 5. Ускладнення та подорожчання логістики, обмежений вибір транспортних шляхів. 6. Відсутність дієвих варіантів кредитування молочних підприємств, та призупинення фінансування деяких урядових програм підтримки. Погіршення економічної ситуації в країні. 7. Заборона імпорту української агропродукції як захист вітчизняного виробника у деяких країнах.

Отже, на основі інформації, поданої в розділі, можна зробити висновок, що одним із завдань ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є пошук нових ринків для збуту та виробництво продукції, яка матиме попит на цих ринках.

2.3. Аналіз системи управління експортною діяльністю ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

В останні десятиліття міжнародна торгівля стала одним з найбільш динамічних елементів світової економіки та є одним з найвагоміших чинників, що впливають на економічне зростання окремих країн та світової економіки в цілому. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» працює в експортній сфері досить давно. Експортна діяльність, як один з видів зовнішньоекономічної діяльності, є беззаперечним фактором успіху у розвитку підприємств. Здійснення експортних операцій стає вагомою передумовою для розширення ринків збуту, росту обсягів виробництва та підвищення якості продукції, що дозволяє також створити сприятливе підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому ринку.

У таблиці 2.12 наведено розвиток системи управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» протягом 2021-2023 рр.

Таблиця 2.12

Розвиток системи управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за роками

Показники	Одиниці виміру	Період		
		2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чисельність працівників управління	%	100	97,2	102,8
Продуктивність праці управлінського персоналу	%	100	121,5	117,9
Витрати на утримання апарату управління	%	100	103,1	108,2
Питома вага витрат на управління у загальному обсязі витрат	%	2,15	1,97	1,74
Питома вага працівників управління	%	7,31	6,73	6,95
Первісна вартість засобів механізації та автоматизації управлінської праці	тис. грн.	140	174	201
Рівень озброєності управлінських робіт	тис. грн.	3,68	4,97	5,58
Чисельність працівників, зайнятих у центральному апараті управління	чол.	16	17	20
Коефіцієнт централізації функцій управління корпорацією	коеф.	0,42	0,48	0,55
Чисельність працівників вищих органів управління	чол.	11	10	11
Ступінь корпоративної централізації управління	коеф.	0,29	0,29	0,31
Питома вага витрат на утримання вищих органів управління у загальному обсязі витрат	%	0,14	0,13	0,11

Визначено, що чисельність працівників апарату управління у 2023 р., порівняно з 2021 р. виросла на 2,8 %. Відповідно зросли й обсяги витрат – на 8,2 %.

У ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» переважає централізоване управління експортною діяльністю. Метою централізованого управління підприємством є ліквідація можливого дублювання різних функцій, можливість зведення до єдиного стандарту усіх операцій у рамках організації, кращий контроль за діяльністю організації, ефективніше використання кадрів, устаткування, виробничих площ, запровадження комп'ютеризації й механізації процесів (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Визначення рівня централізації зовнішньоекономічної діяльності у ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Ознака	Характеристика	Параметр
Кількість рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління	Чим більша кількість рішень, які приймаються керівниками нижчих рівнів, тим більша ступінь децентралізації	35%
Важливість рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління	В децентралізованій організації керівники середньої та нижчої ланки можуть приймати рішення, що пов'язані з витратами значних матеріальних та трудових ресурсів або направленням діяльності організації в нове русло	15%
Наслідки рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління	Якщо керівники нижчої і середньої ланки можуть приймати рішення, які стосуються більш ніж однієї функції і призводять до суттєвих змін, то організація, очевидно, децентралізована	20%
Рівень контролю за роботою підлеглих	В децентралізованих організаціях керівництво вищої ланки не здійснює постійний контроль за роботою підлеглих, особливо візуальний. Оцінювання роботи проводиться на основі сумарно досягнутих результатів окремим менеджером чи підрозділом в цілому	30%

Переваги такої централізації на підприємстві є: рішення приймає особа, яка добре знає роботу всієї організації; особи, які приймають рішення на вищих рівнях управління, мають, зазвичай, великий досвід; усуваються дублювання

робіт, отже зменшуються витрати; централізація управління забезпечує можливість зростання кваліфікації менеджерів. Недоліками централізації на підприємстві є: рішення приймає особа, яка погано обізнана з конкретними обставинами; особи, які приймають рішення на вищих рівнях, рідко спілкуються з виконавцями; довгі лінії комунікації викликають втрати часу; менеджери нижчого рівня управління практично усуваються від процедури прийняття рішень.

У ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» функціонує експортний відділ. Основними видами робіт, які стосуються зовнішньоекономічної діяльності є: організація експортних операцій; валютно-фінансові операції; декларування і митне оформлення вантажів; встановлення партнерських взаємозв'язків підприємством з фірмами інших країн; науково-інформаційна робота; пошук способів виходу підприємства на зовнішній ринок; вивчення напрямів і тенденцій розвитку світового ринку конкретного виду продукції. Структура витрат на його роботу відображена в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка складу та структура витрат на управління зовнішньоекономічною діяльністю ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Види витрат	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Оплата праці працівників	115234	44,2	154600	37,9	174000	27,1
Витрати на відрядження за кордон	145000	55,6	150000	36,7	350000	54,5
Маркетингові витрати	78239	30,0	79808	19,5	92894	14,5
Інші витрати	26121,8	14,4	23982	5,9	25756	3,9
Всього	260894,88	100	408390	100	642650	100

Визначено, що структурі витрат на управління зовнішньоекономічною діяльністю ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» найбільшу питому вагу протягом аналізованого періоду займали витрати на закордонні відрядження (від 55,6 % до 54,5 %) та оплату праці працівників відділу (від 44,2

до 27,1 %).

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» має свої визначені принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю, які наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Основні принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Фінансова стабільність	Стійка ділова репутація	Професійна команда лідерів
Стратегічний системний менеджмент	Прозорість і чесність	Єдині цілі та партнерство
Синергія бізнес-інтеграції	Лідерство	Залученість як внутрішнє підприємництво
Ефективне управління активами і ресурсами	Дотримання законів і правил	Взаємоповага і довіра
Зміни та інновації	Сталий розвиток і соціальна відповідальність	Розвиток потенціалу людей

У цілому ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» має широкий масштаб керованості. Його перевагами є: при меншій кількості підлеглих керівнику легше здійснювати контроль над їх роботою, і тому у нього з’являється можливість робити це більш якісно; він також може швидше обмінюватися інформацією з меншою кількістю підлеглих. Недоліки: у керівника, дуже завантаженого контролем невеликого числа працівників, може з’явитися прагнення до втручання в їх безпосередню роботу; багаторівневість робить зв’язки громіздкими, довгими і дорогими. Широкий масштаб керованості характеризується максимально можливою кількістю підлеглих у одного керівника і мінімальною кількістю рівнів ієрархії.

Необхідність оцінки такого показника, як культура підприємства (корпоративна культура, соціокультура, організаційна культура, бізнес-культура), зумовлена багатьма факторами. Головним серед них є той, що корпоративна культура дозволяє об'єднати співробітників в єдину команду для

досягнення бізнес-цілей, а це в декілька разів підвищує загальний рівень продуктивності праці. Цей показник необхідний також для визначення вимог до робітників, які залучені для виконання завдань і стимулювання певних типів їх поведінки. Характеристика бізнес-культури ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведена в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Характеристика бізнес-культури ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» у зовнішньоекономічній сфері

Складові елементи бізнес-культури	Прояв елемента в організації		
	Висока	Середня	Низька
1. Створення ідеального образу фірми	+		
2. Чітко визначена місія	+		
3. Інформованість персоналу про стан справ та перспективи організації	+		
4. Підтримка впевненості персоналу в майбутньому	+		
5. Розвинута система мотивації			+
6. Адаптація новачків		+	
7. Розумне делегування повноважень		+	
8. Приємна атмосфера в фізичному середовищі офісу)		+	
9. Система перепідготовки персоналу (тренінги, навчання за рахунок фірми тощо)			+
10. Ротація персоналу			+
11. Уніфікована форма одягу, бейджі	+		
12. Винагорода за кожний позитивний результат		+	
13. Опіка персоналу			+
14. Зустрічі з топ-менеджером	+		
15. Кодекси поведінки		+	

Отже, незважаючи на окремі негативні тенденції в розвитку зовнішньоекономічної діяльності, ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є активним гравцем як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. Для досягнення найкращих результатів у зовнішньоекономічній сфері потрібна синергія взаємодії між бізнесом, підрозділами та функціями компанії.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»

3.1. Розширення продуктового асортименту як ефективний спосіб росту експортної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Нині для суб'єктів господарювання харчової галузі дуже важливим є питання розширення асортименту продукції, оскільки в сучасних ринкових умовах з великою кількістю конкурентів, підприємство має бути диверсифікованим.

Кожен керівник має свій підхід до формування асортименту. Для того, щоб даний процес був ефективним, необхідно впроваджувати дієву асортименту політику, яка є однією з основних частин конкурентної стратегії. Створення асортиментної політики можливо вважати домінуючим часткою, елементом внутрішнього керівництва. Від вірності прийнятих управлінських рішень згідно формуванню асортиментної політики значно прямолінійно залежить майбутнє функціонування і формування компанії.

Вагомим принципом формування товарного асортименту продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є забезпечення ширини та глибини, але ще одним немало важливим принципом є стійкість асортименту. Стійкий товарний асортимент продукції сприяє скороченню витрат часу споживачів на пошук продукції, що дозволяє стандартизувати всі визначальні торговельні та технологічні процеси і операції, реалізує мінімальні витрати матеріальних, фінансових та трудових ресурсів.

Продукція харчової промисловості має свої особливості. Головним чинником її якості є якість сировини. Готова продукція також не може довго зберігатись на складах, оскільки відноситься до продуктів швидкого псування. Тому підприємству варто дотримуватись правильної збутової стратегії, щоб зменшити свої втрати та підвищити ефективність діяльності.

Створення нових продуктів – це досить непростий і багаторівневий процес, який вимагає спеціальних знань, досвіду, методів та інструментів для досягнення певної мети. Таку роботу в будь-якій компанії можна розділити на кілька етапів: дослідження, розробка нового виду продукції, виробництво дослідних зразків продукції.

До основних чинників попиту варто віднести кількість можливих споживачів, зміну доходів, розподілення споживачів за доходами, співвідношення та зміну роздрібних цін, час тощо. Також для прогнозування важливо враховувати демографічні чинники: кількість сімей, соціальний стан сімей, статевий та віковий склад населення.

Асортимент ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» не можна вважати досить широким. Тому пропонується здійснювати диверсифікацію виробництва, а саме введення нового виду продукції: сиру плавленого пастоподібного з різними смаками, таким як, наприклад, Чеддер, Гауда, Вершковий.

Плавлений сир – молочний продукт, що виготовляється термо-механічною обробкою сиру одного або декількох найменувань та/або сиру, у присутності солей-плавники або структуроутворювачі, з додаванням продуктів, отриманих з молока та/або харчових продуктів, харчових і/або смак ароматичних і / або біологічно активних добавок та/або ароматизаторів або без них. За рахунок того, що підприємство вже виготовляє сир, то немає потреби замовляти сировину для продукції, що зменшить витрати і собівартість продукції. Це також вплине і на її ціну.

Плавлення сирної маси – основна і найбільш важлива операція в технології плавлених сирів – полягає в нагріванні і перемішуванні сирної маси в присутності солей-плавники. Плавлення сиру, супроводжуване розм'якшенням і придбанням сирною масою плинності, можна розглядати як своєрідну пастеризацію продукту. Важливу роль при плавленні грають солі-плавники. Якщо нагрівати сирну масу без них, то виходить неоднорідна маса, при цьому відбувається синергетичне стискання структури білка, сир

розшаровується на воду, вільний жир і білковий осад. Після перемішування та охолодження цієї розплавленої сирної маси виходить продукт грубої шаруватої консистенції. Саме тому підприємство повинно придбати спеціальну плавильну машину, в собівартість буде включена вартість солей-плавників.

Основними конкурентами ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» на ринку вважаються: ТМ «Valio» плавлений сир «Viola», ТМ «President», ТМ «Ферма».

У таблиці 3.1 наведено сильні та слабкі сторони основних конкурентів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Таблиця 3.1

Сильні та слабкі сторони конкурентів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Конкурент	Сильні сторони	Слабкі сторони
ТМ «Valio»	• відомий торгова марка • якісна продукції • смакові якості	• висока ціна • недостатньо широкий асортимент плавлених сирів
ТМ «President»	• відома торгова марка • широкий вибір різних видів плавлених сирів • смакові якості • якість продукції	• висока ціна
ТМ «Ферма»	• низька ціна • широкий асортимент плавлених сирів	• смакові якості поступаються сирам інших виробників

Джерело: власні дослідження

Пропонується придбання лінії фірми «Fasa». Лінія включає в себе: універсальний котел-плавитель на 60 літрів, бак, що підтримує температуру, а також автомат для фасування плавленого сиру. Вартість «під ключ»: 500 000 тис. грн. При впровадженні даного рішення зростає вартість основних засобів, зростають витрати. Для ефективної робити потрібно залучити одного додаткового працівника.

Собівартість продукції включає в себе ціну сиру + спеціальна плавильна сіль (12 кг на 1 тонну продукції = 16800 грн/т) + витрати на ЗП (потрібне

залучення одного додаткового працівника який буде обслуговувати лінію) + нарахування на ЗП + витрати на електроенергію.

Собівартість виготовлення 1 тони плавленого сиру: 221120,36 грн.

Ціна 1 тони плавленого сиру: 231300 грн. Ціна 1 кг плавленого сиру 231,3 грн/кг.

Далі представлені ціни за 1 кг плавленого сиру вершкового різних торгових марок:

• «Viola» - 277,25 грн/кг;

• «President» - 248,75 грн/кг;

• «Ферма» - 169,44 грн/кг.

Отже, як ми бачимо, ціна 1 кг плавленого сиру, який буде виробляти підприємство буде трохи нижче за середню. Вона буде набагато меншою ніж ціна на сир «Viola» та «President». Краще за все плавлений сир продавати в упаковках по 180 та 360 грам за ціною 41,63 та 83,27 гривень відповідно.

При впровадженні даного рішення існує маркетинговий ризик, який пов'язаний з реалізацією продукції на ринку, оскільки на ринку є велика кількість конкурентів. Для його подолання варто розробити план, при якому упаковка буде приваблювати покупця, при виході продукції на ринок створити рекламу, яка зацікавить. Даний ризик є зовнішнім і не підлягає страхуванню. Тому підприємство має провести маркетингове дослідження, яке допоможе вірно обрати ринки збуту, оцінити попит на різних сегментах та прийняти правильне рішення щодо збутової політики.

За допомогою даного господарського рішення буде можливість залучити прибуток 10179,64 грн. за тонну продукції.

Оскільки лінія за технічною характеристикою може виготовити 60 кг плавленого сиру за 20 хвилин, то в рік отримаємо такі обсяги виробництва:

60 * 3 = 180 кг в годину;

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» працює 8 годин в день 360 днів, маємо:

180 * 8 * 360 = 518,4 т сиру плавленого

Отже, прибуток який може отримати підприємство з цього виду продукції дорівнюватиме:

518,4 * 10179,65 = 5 277 130,56 грн.

Маючи показники прибутку після впровадження заходу можна провести аналіз фінансового стану підприємства після впровадження господарського рішення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Очікувані результати від впровадження у діяльність ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» виробництва плавленого сиру

Показники	2023 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р. (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1391103	1396380,1	5277,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1309874	1310095,1	221,1
Валовий прибуток, тис. грн.	81299	86285	4986
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	101728	102228	500
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	663	664	1
Фондомісткість, тис. грн.	13,7	13,7	-
Фондоозброєність, тис. грн.	153,4	153,9	0,5

Дані таблиці показують зростання чистого доходу, собівартості та валового прибутку підприємства відповідно на 5277,1 тис. грн, 221,1 тис. грн та 4986 тис. грн. Також виросла фондоозброєність – на 0,5 тис. грн., а фондомісткість не змінилася.

Розширення товарного асортименту ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» потребує залучення додаткових витрат. Одним із напрямків управління витратами є – ресурсозбереження та раціональне використання ресурсів. Загально відомо, що повна переробка всіх компонентів молока, раціональне використання побічних продуктів, зниження нормативних втрат –

найважливіші фактори для збільшення обсягів виробництва молочної продукції та підвищення ефективності роботи товариства. Перероблення всіх компонентів молока є доцільним, адже молоко характеризується високою харчовою та поживною цінністю. Можна виокремити певні фактори (технічні, організаційні, соціально-економічні), що сприяють здійсненню ресурсозберігаючої діяльності молокопереробного виробництва (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Фактори, що сприяють ефективній організації ресурсозберігаючої діяльності у ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Технічні	Організаційні	Соціально-економічні
застосування сучасного обладнання, що забезпечує мінімальні витрати матеріалів протягом усього технологічного ланцюжка	удосконалення обліку одержання і використання сировинних ресурсів;	застосування системи матеріального стимулювання економії ресурсів;
підвищення якості матеріальних ресурсів	скорочення циклу від одержання молока до його переробки;	застосування системи відповідальності за нераціональне використання молочної сировини;
покращення транспортування та умов зберігання	удосконалення організації молокопереробки та максимальне використання вторинних сировинних ресурсів;	забезпечення належних умов праці робітників на підприємствах молочної галузі;
створення матеріальної бази для моделювання витрат ресурсів та розроблення інноваційних технологій	розробка й впровадження організаційно-технічних заходів з економії молочної сировини;	застосування економічно-математичних методів нормування матеріальних ресурсів.
удосконалення технологічних процесів переробки сировини		

Джерело: власні дослідження

Отже, після впровадження у виробничу діяльність ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» нового виду продукції підприємство зможе покращити показники своєї діяльності. Очікується, що прибуток товариства при цьому

виросте на 5 277,1 тис. грн.

3.2. Забезпечення розвитку експортної діяльності шляхом диверсифікації ринків збуту

У сучасному світі зовнішньоекономічна діяльність є невід'ємною частиною глобальної світової економіки.

На основі аналізу другого розділу дипломної роботи можна стверджувати, що стратегічним напрямом роботи товариства є збільшення обсягів виробництва якісної та конкурентоспроможної молочної продукції, розширення її асортименту при збереженні якісних показників, а також задоволення попиту у ній на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Оптимальним курсом для розвитку експортної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є пошук нових ринків збуту молочної продукції та визначення експортних товарів, які були б цьому ринку цікаві та мали достатньо високі ціни. Так, в короткій та середньостроковій перспективі доцільно розглядати регіон Близького Сходу та Північної Африки. Почати варто з країни, з якою налагоджено торгівельні зв'язки на національному рівні та до якої вже здійснюється експорт української молочної продукції – Ізраїлю.

Розвитку експортної діяльності сприяла «Угода про вільну торгівлю між Кабінетом Міністрів України та Урядом Держави Ізраїль», яка набула чинності 1 січня 2021 р.. Ця угода скасувала імпортні мита на певні товари, тим самим знизивши ціни на них і збільшивши різноманітність товарів, які можна експортувати до Ізраїлю.

Для того, щоб обрати товар для експорту проаналізуємо, які молочні продукти найбільше імпортує Ізраїль у світовому масштабі. Для цього визначимо 3 сегменти молочної продукції з найбільшою часткою серед імпорту продуктів тваринного походження у вартісному вираженні у кожному з

аналізованих років, валюта – долар. У 2021 році це був сир (64,9 млн доларів), сухе молоко (32,1 млн доларів), масло (30 млн доларів). У 2022 році це були сир (76,6 млн доларів), масло (50,3 млн доларів), сухе молоко (35,2 млн доларів). У 2023 – сир (94.4 млн доларів), сухе молоко (46,7 млн доларів) та масло (35,6 млн доларів).

Далі розглянемо світові ціни на ці продукти станом на квітень 2024 р. Квітневий індекс цін на молочну продукцію ФАО продемонстрував зниження на 2,2 пункту (1,7 відсотка) порівняно з березнем і на 22,1 пункту (15,1 відсотка) порівняно з минулим роком із середнім значенням 124,6 пункту. Це вже десятий місяць падіння світових цін на сухе молоко, спричинений слабким імпортним попитом. Висока експортна пропозиція сиру в Західній Європі також призвела до зниження цін на сир, особливо через сезонне збільшення виробництва молока. Проте світові ціни на вершкове масло залишалися стабільними, оскільки зростання пропозиції змогло задовольнити зростаючий попит на імпорт. Отже, в найближчій перспективі експортувати сухе молоко підприємству не варто, хоч при зростанні цін йому варто розглянути можливість експорту цього продукту до Ізраїлю.

Щодо сиру – у ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наявна висока конкуренція з боку європейських країн. Також, підприємство, в основному, виробляє саме сирний продукт, а не сир. Розраховувати йому на значний успіх на ринку Ізраїлю в найближчій перспективі не варто, так як сирна продукція на підприємстві виробляється з використанням сичуга, який є тваринним ферментом і відповідно до правил кашруту, яких дотримується більшість євреїв в Ізраїлі, не може бути поєднаний з молочними продуктами.

Саме масло варто розглянути як вдалий продукт для початку експорту. Це також підтверджує і той факт, що за обсягами закупки українського масла Ізраїль займав у 2021 році 5 місце з часткою 7%.

Для початку підприємству необхідно отримати сертифікат щодо відповідності товару законам кашруту. В Україні сертифікат кошерності продукції можна замовити в Українському комітеті з кашруту. Сертифікація

передбачає ретельну перевірку як підприємства, так і його сировини, щоб переконатися, що вони дотримуються правил, визначених єврейськими законами. Цей огляд проводить кваліфікований фахівець з технологічного відділу, який має глибокі знання як про єврейські закони, так і про процес виробництва їжі. Процес отримання сертифікату складається з двох окремих етапів. Початковий етап отримання сертифікату передбачає оцінку сировини, інгредієнтів, що використовуються, і методів виробництва. Під час другого етапу сертифікації фахівець здійснює виїзд на підприємство для детального вивчення технологічного процесу виробництва. Це включає комплексну оцінку використовуваного обладнання, а також приміщень, що використовуються для зберігання сировини та інших супутніх предметів.

Загалом, Міністерство охорони здоров'я Ізраїлю поділяє всі харчові продукти на загальні категорії чутливих та нечутливих продуктів. До чутливих продуктів (до яких входять і молокопродукти) вимоги суворіші. Ці вимоги включають відсутність генетично модифікованих організмів (ГМО), заборону певних консервантів, дотримання прийнятних у країні рівнів пестицидів, антибіотиків, харчових добавок, важких металів і радіонуклідів

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» позиціонує себе як виробника натуральної продукції і на підтвердження цього має сертифіковану систему виробництва, що відповідає міжнародному стандарту FSSC 22000, тому можна бути впевненим, що продукція підприємства отримає дозвіл на експорт до Ізраїлю.

Підприємство здійснюватиме співпрацю у форматі B2B. Потенційними партнерами є мережі супермаркетів Ізраїлю. Обсяг поставки для початку не буде великим і становитиме 20 тонн (2 500 ящиків по 40 упаковок масла в кожному), так як це перша поставка підприємства на ринок Ізраїлю. Після того, як продукція пройде імпортний контроль і завоює довіру від імпортерів, обсяг поставок варто збільшити.

Щодо умов поставок, найвигіднішим для продавця є умова Інкотермс 2020 EXW, коли усі витрати щодо експорту та відповідальність лягають на

плечі покупця. Але дуже обмежена кількість імпортерів згодні працювати за такими умовами, тому було обрано умову FCA Інкотермс 2020, тобто, експортним оформленням з боку продавця та відвантаженням товару в домовленому місці для подальшого перевезення обраним покупцем перевізником. Доставка FCA часто використовується у світовій торгівлі. Майже половина всіх контрактів використовує саме її. Перевагами цієї умови поставки є можливість використання будь-якого виду транспорту. Щодо переваг імпортера, то це можливість контролювати транспортування товарів і потенційно об'єднувати їх від кількох продавців в один транспортний засіб, наприклад, повністю завантажену вантажівку чи контейнер. Також, покупець може домовитися про особливі тарифи з обраним перевізником і в кінцевому підсумку знизити витрати на транспортування.

Домовленим місцем вважатимемо порт Констанца в Румунії. Звідти покупець зможе транспортувати товар до Ізраїлю як наземним, так і морським транспортом.

Проаналізуємо варіанти транспортування товару до точки зустрічі з перевізником продавця: повітряний – неможливо, так як небо над Україною закрите, також це найдорожчий варіант; морський – порти України заблоковані, доставка здійснюється лише в межах зернової угоди; залізничний – займає більше часу, ніж автомобільний, а для товару, який має обмежений строк придатності у 75 діб, збільшення часу на дорогу означає зменшення часу на його реалізацію, також, обсяг поставки не є настільки великим, щоб користуватися послугами вантажних потягів.

Автомобільний транспорт має ряд переваг: швидкість доставки, найкраще підходить для перевезення невеликих партій товарів. Доставка товару до Констанци здійснюватиметься автомобілем вантажопідйомністю 20 т. з рефрижератором.

Ціна масла ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» буде у гривні, валютою платежу буде американський долар. Умова платежу – банківський переказ, як найбільш швидкий та зручний спосіб. Зауважимо, що при

наступних поставках, коли імпортер буде впевнений в успішності і надійності експорту з підприємства, доцільно використовувати авансований платіж.

У таблиці 3.3 наведено розрахунок витрат на реалізацію контракту.

Таблиця 3.3

Розрахунок контрактної ціни на умовах поставки FCA

Параметри	Розрахунок	Результат
1. Вартість на умовах EXW: – одиниці продукції (тонна), грн.	Собівартість+Запланований прибуток (25%)	175000
– обсягу ЗЕО, грн.		3500000
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування до митного кордону України, % – одиниці продукції (тонна), грн.	8% від EXW	14 000
– обсягу ЗЕО, грн.		315 000
3. Митна вартість: – одиниці продукції (тонна),грн.	П.1+п.2	189 000
– обсягу ЗЕО, грн.		3 815 000
4. Митні збори, грн.	0,2% від митної вартості, не більше 1000 дол. США	20 401
5. Мито	Мито не сплачується для цього товару	
6. Акцизний збір	Не сплачується для цього товару	
7. ПДВ	Не сплачується при вивезенні товару	
8. Витрати на транспортування після проходження митного кордону України до місця доставки товару перевізнику – одиниці продукції (тонна), грн.	6% від EXW	10500
– обсягу ЗЕО, грн.		210000
9. Кінцева ціна відповідно до умови поставки: – одиниці продукції (тонна), грн.	П.1+п.2+п.4+п.5+ п.6+ +п.7+п.8	200 520
- обсягу ЗЕО, грн.		4 010 400

Джерело: власні розрахунки

Витрати на отримання сертифікату щодо кошерності товару враховані

у собівартість. Отже, при ціні 200 520 грн. за тонну, вартість упаковки масла у 200 грам буде 40,1 грн на етапі передачі товару перевізнику. Тобто, ця вартість дозволятиме продавцю збільшити ціну з врахуванням своїх транспортних витрат від Румунії до Ізраїлю, перевезенню по країні, податків та торгівельної надбавки.

Розрахуємо ціну масла для кінцевого споживача в Ізраїлі, врахувавши витрати продавця у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Кінцева ціна реалізації масла на ринку

Параметри	Розрахунок	Результат
1.Контрактна вартість партії товару, грн.		4010400,00
2.Вартість партії товарів за курсом національної валюти на день сплати митних платежів, шекелів	0,10 * 4 010400	401040,00
3.Витрати на транспортування, розванта-жувально-навантажувальні роботи та страхування від м. Констанца до митного кордону Ізраїлю, %	16% від п.2	64166,40
4. Митна вартість, шекелів	П2 +п3	465206,40
5. Митні збори, шекелів	445	
6. Мито, шекелів	Немає, за умовами Угоди про вільну торгівлю	
7.Акцизний збір, шекелів	Не сплачується при імпорті цього товару	
8.ПДВ на імпорт, шекелів	17% від (п.4+п.5)	79160,74
9.Витрати обігу на території Ізраїлю, шекелів	11% від (п.4+п.5+п.8)	59929,34
10.Умовна рентабельність, шекелів	25% від (п.4+п.5+п.8+п.9)	151185,37
11.Кінцева ціна реалізації, шекелів	п.4+п.5+п.8+п.9 +п.10	755926,84

Джерело: власні розрахунки

Якщо ціна реалізації 20 т масла становить 755926,84 шекелів, то орієнтовна ціна реалізації кілограму масла (5-ох упаковок по 200 грам) становитиме 37,8 шекелів, що дещо нижче ніж середня ціна кілограму масла (з маслом преміальної якості включно) на кінець 2023 року в Ізраїлі.

Отже, товар буде конкурентоспроможним за ціною. Далі оцінимо економічний ефект від реалізації проєкту.

Спочатку розрахуємо прибуток ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за угодою:

1. Ефект експорту продукції підприємства ($Е_е$):

$$Е_е = Н_е – З_е \quad (3.1)$$

де $Н_е$ – гривневі надходження від експорту, які розраховуються шляхом перерахування валютної виручки в гривні за курсом Національного банку України на день надходження валютної виручки;

$З_е$ – повні затрати підприємства на експорт, у грн.

$Е_е$ = 4 010 400 - 3 135 400 = 875 000 (грн.)

2. Ефективність експорту продукції підприємства ($Е'_е$):

$(Е'_е) = Н_е/З_е$

$Е'_е$ = 4 010 400 / 3 135 400= 1,28

3. Сума можливого чистого прибутку за угодою ($П_ч$):

$$П_ч = Е_е * \frac{100 - C_g}{100}$$

де $С_п$ – ставка податку на прибуток

$$П_ч = 875000 * \frac{100 - 18}{100} = 717500 \text{ (грн.)}$$

4. Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованої партії, % ($П_з$):

$$П_з = \frac{Ï_{\div}}{Ç_{ñ}} * 100$$

$$П_з = \frac{717500 * 100}{4010400} = 17,9\ \%$$

Отже, проєкт з експорту 20 тонн масла до Ізраїлю є економічно ефективним, рівень чистого прибутку дорівнює 17,9% від вартості експортованої партії.

Потенційні ризики диверсифікації експортної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведені на рисунку 3.1.

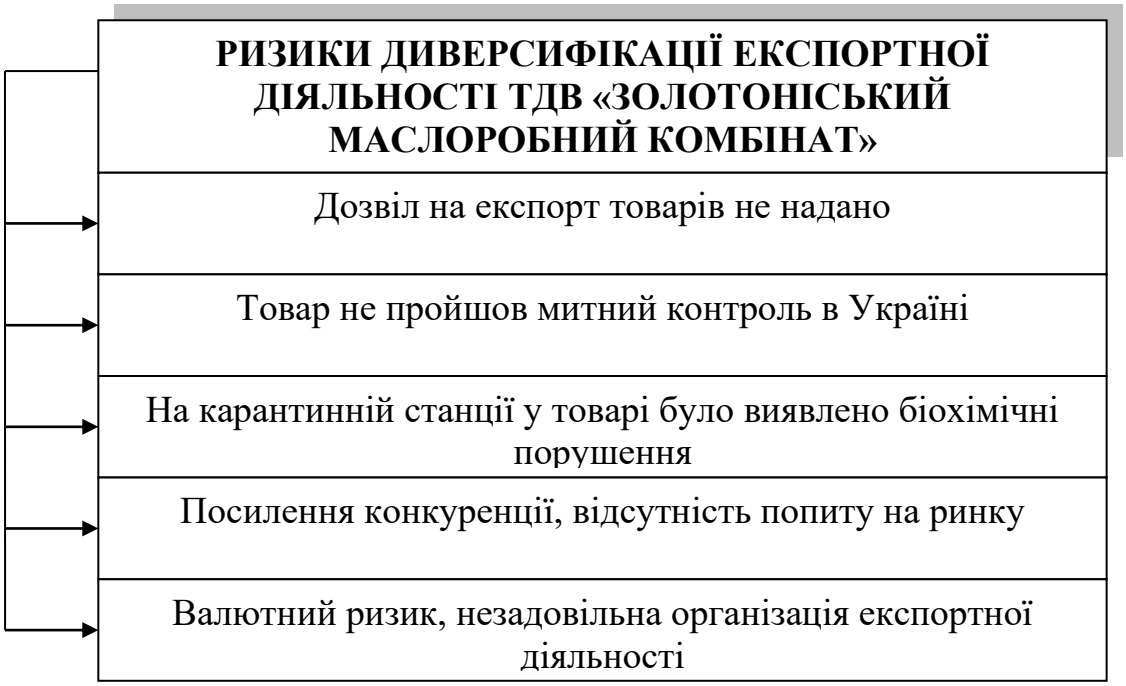


Рис. 3.1. Ризики диверсифікації експортної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Джерело: власні дослідження

Для того, щоб уникнути ризиків, або нейтралізувати їх можливі наслідки потрібно:

– ретельно перевіряти всі необхідні документи до відправки товару, контролювати терміни, виконання зобов'язань по контрактах;

– здійснювати лабораторну перевірку зразків з експортної партії до відправки, дотримуватися усіх норм транспортування;

– аналізувати ціни в роздрібних мережах, обговорювати з імпортером ціни та рекламної кампанії;

– здійснювати хеджування за допомогою форвардного контракту.

Отже, на основі наведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність експорту масла до Ізраїлю. Рівень чистого прибутку при цьому дорівнюватиме 17,9% від вартості експортованої партії, ефект експорту продукції підприємства - 875 000 грн, а ефективність - 1,28.

3.3. Напрями удосконалення механізму управління розвитком експортної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Глобалізація та інтернаціоналізація економіки сприяють розвитку економічних зв'язків між країнами, що допомагає реалізувати експортний потенціал України, підвищувати рівень конкурентоспроможності її підприємств та продукції на зовнішніх ринках, формувати раціональну структуру експорту й імпорту, поліпшувати інвестиційний клімат, забезпечувати економічну безпеку країни.

Для підприємств основною метою є максимізація експортної діяльності. Для цього необхідно вирішити такі проблеми [30, с. 20]:

по-перше – мати можливість виробляти відповідну продукцію;

по-друге – визначити множину ринків та їх потреби;

по-третє – визначити найпривабливіші ринки;

по-четверте – створити ефективну систему просування та збуту продукції на визначеному ринку.

Керівництво ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» при розробці планів реалізації експортної діяльності має дотримуватись слідуючих вимог:

– чітко визначитись із основною продукцією щодо експорту та імпорту;

– проаналізувати основні умови діяльності зовнішньоторгівельної співпраці із країнами - партнерами (іноземні системи управління торгівлею

– всередині країни і в зарубіжних країнах вивчати законодавство, оподаткування,

– митні процедури, тарифи і мита, кількість і положення конкурентів;

– обрати метод здійснення зовнішньоекономічної діяльності: прямий або непрямий;

– оцінити свій власний потенціал щодо здійснення експортних операцій (фінансовий потенціал, оборотні кошти, інформаційні ресурси, людський капітал);

– делегувати повноваження щодо максимізації ефективності виконання поставлених завдань;

– прогнозувати очікуваний результат (прибуток, рентабельність).

Важливу роль в ефективному управлінні експортною діяльністю підприємства відіграє побудова механізму [32, с. 110]. Послідовність етапів формування механізму управління експортною діяльністю ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведено на рисунку 3.2. Його функціональні елементи дозволяють охопити всі стадії механізму управління експортною діяльністю молокопереробного підприємства, а саме: оцінку та планування експортного потенціалу суб'єкта господарювання; організацію як створення відповідних підрозділів; визначення повноважень щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності галузі; реалізацію експортного потенціалу суб'єкта господарювання; аналіз та контроль за експортною діяльністю; розподіл результатів реалізації експортного потенціалу підприємства та мотивацію спеціалістів, залучених до експортної діяльності.

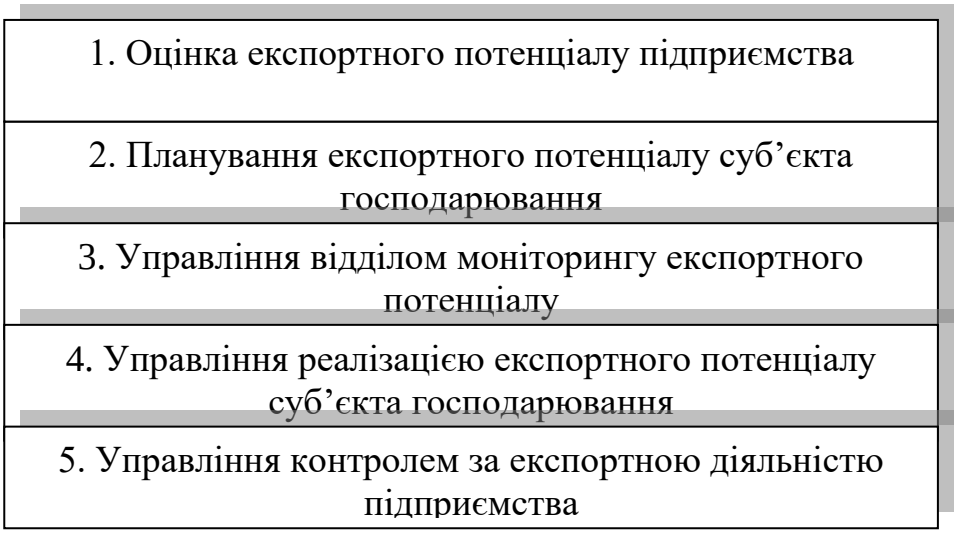


Рис. 3.2. Послідовність етапів формування механізму управління експортним потенціалом ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Джерело: [12, с. 25]

Для визначення стратегії розвитку експортної діяльності

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» та покращення його фінансово-економічних показників спочатку необхідно визначити стратегічний потенціал, виходячи з умов та результатів функціонування підприємства. Більшості компаній, які імпортують продукцію з іноземних країн, недоцільно її у подальшому експортувати, тому вони збувають її на вітчизняному ринку. Будь-яка компанія, розробляючи стратегію експорту, орієнтується на специфіку вирішення конкретних завдань, що стоять перед нею, фактори середовища країни розташування та національну приналежність капіталу, особливості виробничо-промислової діяльності, обрану тактику ринкової конкуренції, строки перебування на тому чи іншому ринку тощо (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Напрямки аналізу зовнішньоекономічної діяльності в процесі формування стратегії розвитку експортної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Напрями аналізу	Підрозділи аналізу	Результати аналізу, на підставі яких прийматимуться стратегічні рішення
Аналіз конкурентоспроможності продукції	Оцінка конкурентоспроможності продукції	Рівень відповідності продукції, що пропонується у порівнянні з аналогами на відповідному ринку. Стратегічне рішення: можливість виходу на зовнішні ринки.
	Оцінка конкурентоспроможності підприємства	Якщо конкурентоспроможність підприємства нижча від відповідного показника конкурентів, то необхідно внести зміни у систему менеджменту ЗЕД щодо швидкості реагування на зміни конкурентного середовища.
Аналіз виконання зобов' язань	Оцінка виконання зобов'язань за товарами та товарними групами	Визначається питома вага прострочених контрактів та виконання зобов'язань за вартістю і фізичним обсягом. Невиконання зобов'язань за фізичним обсягом свідчить про недостатність обсягу виробництва або порушення умов транспортування. Внаслідок аналізу приймаються рішення щодо коректування обсягів поставок, збільшення обсягів виробництва за умови належних можливостей. Організація логістичних центрів, які наближені до споживача або перенесення виробничих потужностей у країну збуту.
	Оцінка виконання зобов'язань за експортом та імпортом	
	Оцінка виконання зобов'язань за країнами	
	Аналіз динаміки експорту та імпорту	

Продовження таблиці 3.5

Аналіз економічної ефективності експорту	Оцінка економічної ефективності експорту за видами товарів	Визначення найбільш вигідних товарних позицій. Прийняття рішення про збільшення або зменшення обсягів експорту у залежності від ефективності експортної продукції на внутрішньому ринку. .
	Валютна експортна ефективність	
	Аналіз ефективності експортної продукції на внутрішньому рину	

Джерело: [34, с. 100]

Для того, щоб запровадити будь-яку стратегію у ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», необхідно спочатку її розробити (рис. 3.3). У процесі розробки стратегії експортної діяльності виділяють наступні основні стадії: визначення місії та цілей підприємства, оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з використанням відповідного інструментарію, оцінка потенціалу підприємства, розробка та оцінка альтернативних стратегій, вибір стратегії, реалізація стратегії, аналіз і контроль реалізації стратегії на зовнішньому ринку [47, с. 58].

Процес реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності включає етапи, виконання яких забезпечить даний процес. Реалізація стратегії – це комплекс, життєво важливих дій для підтримки стійкого положення підприємства на ринку, оскільки саме від нього залежить успішність досягнення фірмою поставлених цілей у довгостроковій перспективі. Звичайно, існує багато випадків неспроможності підприємства реалізувати стратегію зовнішньоекономічної діяльності [35, с. 110]. До основних проблем розробки та реалізації зовнішньоекономічної стратегії можна віднести: неправильне здійснення стратегічного аналізу імпортної діяльності підприємства з наведенням хибних висновків; неврахування впливу істотних факторів внутрішнього чи зовнішнього середовища підприємства, або неможливість прогнозування динаміки розвитку конкурентного середовища компанії; неспроможність керівництва раціонально використовувати ресурси фірми та

потенціал в реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

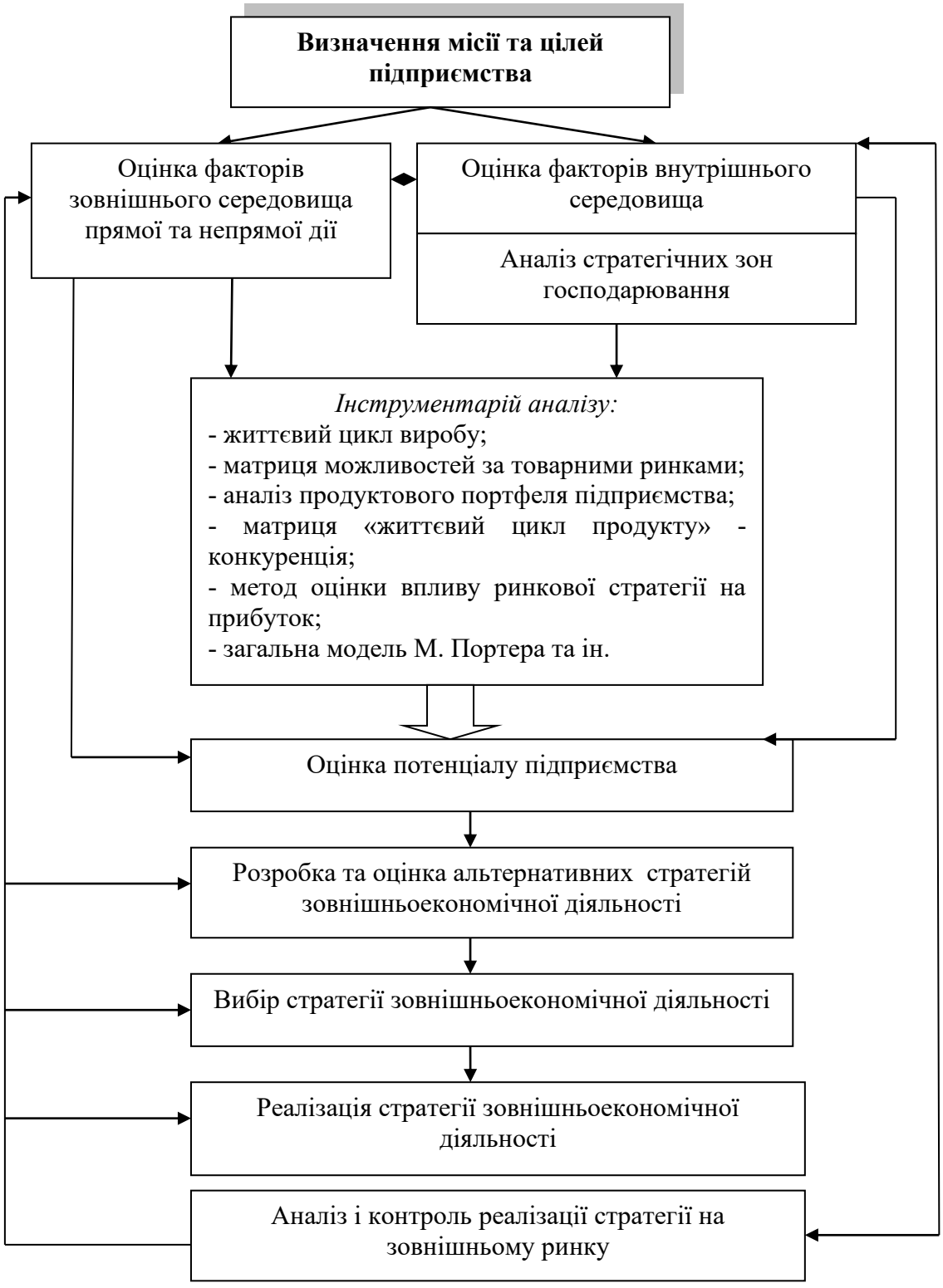


Рис. 3.4. Удосконалений процес розробки стратегії експортної діяльності ДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Джерело: власна розробка

Таким чином, у сучасних умовах глобалізації економічних відносин перед

вітчизняними підприємствами постало питання консолідації в міжнародний економічний простір. Для досягнення даної мети необхідна насамперед ефективна експортна стратегія, яка повинна розроблятися лише у комплексі із загальним стратегічним планом функціонування підприємства.

З метою удосконалення управління експортною діяльністю ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» доцільно забезпечити ефективний комунікаційний процес між працівниками різних структурних підрозділів. Варто використовувати внутрішній портал, де співробітники зможуть обмінюватися інформацією, спілкуватися через чати, а також використовувати спільні робочі простори для колективного проєктування або обміну документами [37, с. 48]. Пропонуємо покращити існуючу локальну інформаційну мережу на основі створення локальної інформаційної мережі у формі «зірка», тобто об’єднати усі структурні підрозділи підприємства. Перевагами такої мережі є: сервер забезпечує високий рівень обробки запитів клієнтів; забезпечує роботу комп'ютерів усіх відділів як клієнта мережі; внутрішні розрахунки співробітників не впливають на швидкість процесора сервера; поломка одного комп’ютера не впливає на роботу всієї мережі; лише одна особа в мережі відповідає за адміністрування ресурсів і забезпечує можливість обмеження і контролю доступу до мережних ресурсів; установлюваний на сервер брендмауер, захищає локальну мережу від доступу через зовнішні канали зв'язку; при виході з ладу сервера, мається можливість замкнути мережу в «зірку» без сервера (що правда позначиться на продуктивності мережі) або «шину». Також співробітникам відділу зовнішньоекономічної діяльності пропонується використовувати Microsoft Share Point до складу якого входить безліч важливих сервісів від Microsoft, він є доцільними, оскільки підприємство вже використовує і віддає перевагу продуктам Office 365. Дані онлайн-комунікаційні інструменти (відеоконференції, чати тощо) підвищать ефективність спілкування та співпраці з міжнародними партнерами, клієнтами та колегами.

У таблиці 3.6. представлено розробку системи взаємозв’язку експортного

відділу ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» із іншими структурними підрозділами підприємства.

Таблиця 3.6

Розробка системи взаємозв'язків експортного відділу ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» з іншими структурними підрозділами

Отримує	Надає
З економістом	
1. Річні та квартальні плани виробництва товарної продукції. 2. Ціни по кожному її виду продукції. 3. План реалізації готової продукції.	1. Щомісячний звіт про виконанн плану поставок за видами продукції.
З заступником директора по маркетингу	
1. Стан та прогнози розвитку попиту на продукцію на зовнішніх ринках, відомості про проведення міжнародних виставок та ярмарок.	1. Відомості про укладені договори на поставку продукції, поквартальні дані про кількість продукції, що постачається, за номенклатурою, передбаченою укладеними контрактами.
З бухгалтерією	
1. Квартальні підсумкові дані про рух готової продукції. Підсумки інвентаризації готової продукції. Дані про наявність на складі готової продукції.	1. Комплект товарно-транспортних документів, прикладні до них документи на відвантаження готової продукції. 2. Рахунки на продукцію, що відвантажується, податкові накладні.
З юристом	
1. Завізовані проекти наказів, розпоряджень та інших документів правового характеру	1. Проекти наказів, розпоряджень, господарських договорів та інших документів для перевірки на відповідність вимогам законодавства та візування,.
З начальником транспортної дільниці	
1. Логістичний маршрут транспортування вантажів за кордон	Заявки на необхідні транспортні засоби.
З заступником по фінансам	
1. Повідомлення банку про виставлені замовниками акредитиви (для виконання). 2. Повідомлення про покупців, що допустили прострочку оплати рахунків. 3. Щоденні виписки банку про надходження грошових коштів. 4. Дані про дебіторську та кредиторську заборгованості щотижнево.	Необхідну інформацію на відвантажену продукцію.
З службою персоналу	
1. Штатний розклад. 2. Річні та перспективні плани потреб в кадрах, вказівки з питань підбору, розстановки кадрів.	1. Звітність з питань руху, підбору, розстановки та виховання кадрів. 2. Пропозиції по проектах штатних розкладів та удосконаленню організації та нормування праці.

Продовження таблиці 3.6

З виробничими підрозділами підприємства	
Зміни, що вносяться в плани випуску продукції.	Оперативні заявки на виготовлення окремих видів продукції.
З інженером з управління якістю	
1. Документи, що засвідчують якість продукції (сертифікати, паспорти). 2. Документацію, належну відправці замовнику разом з готовою продукцією.	

Джерело: власні дослідження

Платформа буде потребувати додаткових витрат у розмірі приблизно 900 грн. на кожного співробітника щомісячно. Недоліком може вважатись відсутність україномовного інтерфейсу на ній, але для міжнародного підрозділу це, навпаки, перевага, оскільки англомовний інтерфейс має більше можливостей і працівникам не треба буде «переключатись», при співпраці за допомогою даного сервісу з іноземними партнерами.

При розробці системи розподілу завдань ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», прав та відповідальності між різними структурними підрозділами підприємства в процесі здійснення експортної діяльності пропонуємо використати матричний метод раціоналізації розподілу із застосуванням лінійної карти розподілу. Цей метод сприяє більш якісному вирішенню питань розподілу завдань, прав та відповідальності при використанні маркетингової концепції управління в товаристві. Матриця відображає хто і в якій мірі бере участь в підготовці і прийнятті управлінського рішення, об’єм і характер повноважень кожної посадової особи при реалізації зовнішньоекономічних функцій [42].

Матричний метод являє собою таблицю, у верхній частині якої поданий посад, а в лівій частині – перелік завдань і функцій, згрупованих за основними видами зовнішньоекономічної діяльності. В точках перетину вертикальних і горизонтальних ліній за допомогою символів вказані управлінські впливи, шляхом яких реалізуються права та обов’язки (табл. 3.7). Умовні позначення з різним ступенем деталізації управлінських дій наведені в кінці таблиці.

Таблиця 3.7

Матриця прийняття рішень ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» щодо експорту продукції

Функції маркетингу	Посади та структурні підрозділи									
	Заступник із зовнішньоекономічних зв' язків	Заступник директора по маркетингу	Бухгалтерія	Сектор експорту	Сектор імпорту	Менеджер з аналізу зовнішнього ринку	Менеджер по планування ЗЕД	Менеджер по ЗЕ реклами і стимулюванню збуту	Митний декларант	Юрист
1. Здійснення комплексних досліджень зовнішнього ринку	Р,У	П				В				
2. Розробка і впровадження нових підходів і методів розширення клієнтурної бази, збільшення експортних та імпортних операцій	Р,К			П, В	П, В		У	У		Уз
3. Проведення рекламної кампанії та стимулювання збуту	Р,К	Уз	Уз				У	П,В		
4. Здійснення процесу планування зовнішньоекономічної діяльності	Р		Уз			У	П, В			

Умовні позначення:
Р- прийняття рішення; П – підготовка рішення; У – участь в підготовці рішення; Уз – узгодження рішення; В – виконання рішення; К – контроль рішення.

Впровадження використання даного методу в процес управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» буде мати ряд переваг, а саме:

– полегшення пошуку та ліквідація „управлінського вакууму" (відсутність виконання в розрізі певного напрямку зовнішньоекономічної діяльності однієї із обов'язкових функцій);

– покращання наглядності процедури підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень;

– персональне та колегіальне визнання отриманого розподілу завдань, прав та відповідальності в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю при затвердженні результатів застосування даного методу;

– легкість складання та простота реалізації даного методу тощо.

Отже, з метою удосконалення управління експортною діяльністю ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» необхідним є: впровадження ефективного управління комунікаціями на підприємстві, розвиток стратегії та каналів збуту, підвищення іміджу компанії за кордоном. Важливим завданням є розробка єдиного інтегрованого підходу до формування експортної стратегії з урахуванням специфічних особливостей міжнародного оточення підприємств і динамічності їх внутрішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» – одне з провідних підприємств України, яке з 2000 р. входить до групи компаній «Молочний Альянс». Реалізує свою продукцію під торговою маркою «Златокрай». Асортимент молочної продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» набув величезної популярності як в Україні, так і за її межами. Серед найменувань продукції, що виробляється на заводі зараз: сири тверді, масло солодко вершкове, сирні продукти, суха молочна сироватка тощо.

За період з 2021-2023 рр. у ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» збільшилося виробництво твердих сирів – на 10,6 %. За усіма іншими видами продукції відбулося скорочення: масла вершкового – на 1,8 %, сирного продукту – на 7,5 %,сухої молочної сироватки – на 1,3 %.

Із аналізу господарської діяльності підприємства видно, що 2021 р.2023 р. були збитковими для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Зокрема це пов’язано із зростанням собівартості реалізованої продукції – на 189597 тис. грн. Варто зазначити, що у її структурі найбільшу вагу мають витрати на сировину та транспортно-заготівельні витрати. Незважаючи на повномасштабну війну, 2022 р. для підприємства був прибутковий. Сума чистого прибутку становила 127877 тис. грн. Зменшення собівартості в даний період пояснюється зменшенням обсягу виробництва, але підприємству вдалося підвищити дохід за рахунок росту цін реалізації продукції.

В динаміці операційних витрат спостерігається тенденція росту. Зокрема, у 2023 р., порівняно з 2021 р., сума зросла на 36,8 %. При цьому матеріальні витрати виросли на 32,2 %, витрати на оплату праці – на 28,1 %, відрахування на соціальні заходи – на 11,2 %, інші операційні витрати – у 3 рази. Зменшилася лише амортизація – на 10,1 %.

У балансі ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» необоротні активи займають більшу питому вагу, порівняно з оборотними. Протягом 2021-2023 рр. їх частка коливалася від 74,5% до 76,9 %. Для поліпшення виробничої структури основних фондів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

рекомендується застосувати заходи з приводу оновлення та модернізації устаткування та механізацію і автоматизацію виробництва тощо.

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» – експортноорієнтованим підприємством. Так, у 2023 р. найбільшу питому вагу займали експортні поставки продукції до Казахстану – 70,9 %. Серед імпортерів продукції підприємства були також Польща – 12,3 %, Латвія – 7,2 %, Узбекистан – 2,3 %, Нідерланди – 6,9 %.

Усі види продукції, які виробляються підприємством експортуються. Проте, у товарній структурі експорту найбільшу частку у 2023 р. займав сирний продукт – 67,8 % та масло вершкове – 14,8 %. Питома вага твердого сиру становила 4,8 %, а сухої молочної сироватки – 12,6 %. Серед усіх сегментів, найбільший дохід у 2021-2023 рр. підприємство отримувало від експорту сирного продукту та масла.

У ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» переважає централізоване управління експортною діяльністю. На підприємстві функціонує експортний відділ. У структурі витрат на управління зовнішньоекономічною діяльністю ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» найбільшу питому вагу протягом аналізованого періоду займали витрати на закордонні відрядження (від 55,6 % до 54,5 %) та оплату праці працівників відділу (від 44,2 до 27,1 %).

У роботі запропоновано виробництво нового виду продукції на підприємстві - сиру плавленого пастоподібного з різними смаками, таким як, наприклад, Чеддер, Гауда, Вершковий. Визначено, що: собівартість виготовлення 1 тони плавленого сиру: 221120,36 грн., ціна 1 тони плавленого сиру: 231300 грн; ціна 1 кг плавленого сиру 231,3 грн/кг.; прибуток становитиме 5 277 130,56 грн.

З метою забезпечення розвитку експортної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» запропоновано експорт масла до Ізраїлю. Продукція транспортуватиметься автомобільним транспортом вантажопідйомністю 20 т. з рефрижератором до Румунії. Звідти покупець зможе транспортувати товар до Ізраїлю як наземним, так і морським

транспортом.

Розраховано, що ціна реалізації 20 т масла становить 755926,84 шекелів, то орієнтовна ціна реалізації кілограму масла (5-ох упаковок по 200 грам) становитиме 37,8 шекелів, що дещо нижче ніж середня ціна кілограму масла (з маслом преміальної якості включно) на кінець 2023 року в Ізраїлі. Тому товар буде конкурентоспроможним за ціною. Проєкт буде економічно вигідним. Рівень чистого прибутку при цьому дорівнюватиме 17,9% від вартості експортованої партії, ефект експорту продукції підприємства - 875 000 грн, а ефективність - 1,28.

Для того, щоб уникнути ризиків, або нейтралізувати їх можливі наслідки потрібно: ретельно перевіряти всі необхідні документи до відправки товару, контролювати терміни, виконання зобов'язань по контрактах; здійснювати лабораторну перевірку зразків з експортної партії до відправки, дотримуватися усіх норм транспортування; аналізувати ціни в роздрібних мережах, обговорювати з імпортером ціни та рекламної кампанії; здійснювати хеджування за допомогою форвардного контракту.

Послідовність етапів формування механізму управління експортною діяльністю ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наступна: оцінка експортного потенціалу підприємства, планування експортного потенціалу суб'єкта господарювання, управління відділом моніторингу експортного потенціалу, управління реалізацією експортного потенціалу суб'єкта господарювання, управління контролем за експортною діяльністю підприємства.

Процес розробки експортної стратегії ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» включає: визначення місії та цілей підприємства, оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з використанням відповідного інструментарію, оцінка потенціалу підприємства, розробка та оцінка альтернативних стратегій, вибір стратегії, реалізація стратегії, аналіз і контроль реалізації стратегії на зовнішньому ринку.

З метою удосконалення управління експортною діяльністю ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» доцільно забезпечити ефективний комунікаційний процес між працівниками різних структурних підрозділів. Запропоновано покращити існуючу локальну інформаційну мережу на основі створення локальної інформаційної мережі у формі «зірка», тобто об’єднати усі структурні підрозділи підприємства. Сума додаткових витрат становитиме 900 грн. на особу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 213-220.

2. Андришин В.П. Фактори ефективності експортної діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 5. С. 11-14.

3. Бондарєва Т.І., Осадчук А.І. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2011. №3(15). С.91−104.

4. Бужимська К.О., Царук І.М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *БізнесІнформ*. 2020. № 7 (510). С. 278-287.

5. Вацик Н.О. Витрати на експорту діяльність: суть, склад та загальна характеристика. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 1. С. 68-74.

6. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації: монографія. Х.: АдвА, 2009. 436 с.

7. Горбаль Н.І., Гресько В.В., Гудима Р.В. Тенденції та перспективи розвитку українського експорту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 73–78.

8. Гринів Л.В., Михайлів Г.В. Особливості ЗЕД підприємств України в умовах глобалізації та воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. 14(28). С. 74-84.

9. Дакус А.В., Сімченко Н.О. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення. URL: http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-3.pdf (дата звернення 17.10.2024).

10. Дунда С.П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329 (дата звернення 12.10.2024).

11. Довгань Л.Є., Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/2986/1/41.pdf (дата звернення 12.09.2023).

12. Експорт в умовах війни. Дія. Бізнес. Експортний напрям. URL: https://export.gov.ua/business_during_war (дата звернення: 25.10.2022).

13. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ht tp://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12.

14. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та фінанси*. 2022. № 43. С. 22-25.

15. Занора В.О. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 61. С. 69-78.

16. Іващук С. Експортна стратегія в сучасній системі державного управління. *Міжнародна економічна політика*. 2014. № 10–11. С. 85–106.

17. Іванов С.В., Ляшенко В.І., Осадча Н.В. Стратегічні напрями формування експортної стратегії України в умовах відновлення економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1(67). С. 16-27.

18. Іщук С.О., Процевят О.С. Діагностика трансформацій у товарному експорті регіонів під впливом повномасштабної російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр. 2022. Вип. 4(156). С. 7-13.

19. Іщук С.О., Созанський Л.Й. Український товарний експорт: виклики в умовах війни та повоєнного відновлення. *Регіональна економіка*. 2024. № 1. С. 81-94.

20. Кітченко О.М. Вибір стратегії розвитку підприємства на стадії бізнес-проєктування. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 7. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-08/2023-7-04-08 (дата звернення 17.11.2023).

21. Кузьмін О.Є., Демчик А.В. Організація експортної діяльності підприємства. Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей

міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 10–12 листопада 2011 року, присвяченої 45-річчю Інституту економіки і менеджменту та 20-річчю Інституту післядипломної освіти Національного університету "Львівська політехніка" / Національний університет "Львівська політехніка". Львів:Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 173–174.

22. Котиш О.М., Стрижак К.А. Аналіз світового досвіду сприяння експортній діяльності. *БізнесІнформ*. 2017. № 10. С. 74-80.

23. Лепейко Т.І., Мазоренко О.В. Розкриття сутності функціонування та розвитку підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наукових праць*. 2023. Вип. 232. С. 1226–1231.

24. Лук'янець С., Бубенко І, Пантелєєв М. Інтегральна оцінка ефективності експортної діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2008. вип. 3 (19). С. 183–185.

25. Мельник О.Г., Нагірна М.Я. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. С. 63–66.

26. Матвеєв М., Лебедченко В., Гайдай Г. Регулювання ЗЕД в умовах війни. *Наукові перспективи*. № 5(23). С. 232–245. URL :https://doi.org10.52058/2708-7530-2022-5(23)-232-245.

27. Мельник О.Г., Нагірна М.Я. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. №5. С. 63-66.

28. Міщенко Д. А., Міщенко Л.О. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2021. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1965

29. Муравська Л., Руда Т. Особливості здійснення експортно-імпортних операцій сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. С. 93-97.

30. Нечипорук А., Котова М., Кочубей Д. Експорт України в умовах воєнного стану. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 5. С. 18-32.

31. Олійник О.В., Ксендзук В.В. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю країни в умовах воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. 4(102). С. 50–60.

32. Павліха Н.В., Тоцька О.Л. Моделювання зовнішньоекономічної діяльності України: монографія / Н. В. Павліха, О. Л. Тоцька. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 152 с.

33. Панасюк О., Кобко Р. Стан правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 3. С. 132-136.

34. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.

35. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. 328 с.

36. Решетняк К.Е. Ексортно-імпортні операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2012. № 3. С. 30-32.

37. Рущак М.Ю., Андришин В.П. Визначення напрямів підвищення ефективності експортної діяльності підприємства на основі результатів її оцінки. *Економічний простір*. 2015. № 93. С. 47–58.

38. Савченко М.В., Хаджинов І.В., Завидовська А.О. Експортний потенціал України та його реалізація у торговельно-економічних відносинах з країнами ЄС. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 4. С. 89-98. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/76.089.

39. Скрипник С.В., Процевят О.С., Воронова О.В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. С. 17-25.

40. Сментина Н. Інструменти державного регулювання експорту в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 128-134.

41. Федірець О.В. Формування механізму управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. № 6. С. 322-329.

42. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. URL: www.pdffactory.com (дата звернення 18.10.2024).

43. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досв*ід. 2015. № 1. С. 30–33.

44. Ходирєва О.О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2022. Випуск 1(105). С. 34-39.

45. Череп А.В., Ординська О.Л. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. *Національне господарство України: теорія та практика управління*. 2008. С. 232-236.

46. Юшкевич, О.О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2011. № 2 (56). Ч. 2. С. 179-183.

47. Юхта О.І. Політика підтримки експорту: досвід «нових європейських економік». *Вісник Інституту економіки та прогнозування*. 2016. С. 57–64.

48. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 214-226.

49. Hessels J. Entrepreneurship, Export Orientation, and Economic Growth / J.Hessels, A. van Stel. Small Business Economics. 2011. №37(2). 255-268 p.

50. Ukraine: a global granary. European Council: Website. 2023. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/food-for-the-world-eu-countries-mitigate-impact-russia-war/#group-section-Ukraine-a-global-granary-f4NKt8Im8j.