

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Лебедь Анастасії Сергіївни

академічної групи 073-19-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління експортною діяльністю підприємства (за матеріалами ПрАТ «ВМЗ «Рошен»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Варяниченко О.В.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Варяниченко О.В.			
----------------	------------------	--	--	--

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

«01» травня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**студентці Лебедь А.С. академічної групи 073-19-2спеціальності 073 Менеджментна тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління експортною діяльністю підприємства (за матеріалами ПрАТ «ВМЗ «Рошен»)затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. № 314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи управління експортною діяльністю підприємств	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Діагностика стану та перспектив підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ПрАТ «ВМЗ» Рошен»	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Проект рекомендацій у сфері управління експортною діяльністю ПрАТ «ВМЗ» Рошен»	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання видано_____ Варяниченко О.В.

(підпис керівника)

Дата видачі «01» травня 2023 року**Дата подання до екзаменаційної комісії** «12» червня 2023 року**Прийнято до виконання**_____ Лебедь А. С.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-19-2
НТУ «Дніпровська політехніка»
Лебедь Анастасії Сергіївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління експортною діяльністю підприємства (за матеріалами ПрАТ «ВМЗ «Рошен»)

ВИРОБНИЦТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКСПОРТУ, ЗОВНІШНІ РИНКИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, МІЖНАРОДНИЙ КОНТРАКТ, МОЛОЧНА ГАЛУЗЬ, ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ, ОПТИМАЛЬНИЙ ПЛАН, РЕСУРСИ

Структура роботи: 109 сторінок комп'ютерного тексту; 23 рисунка; 41 таблиця; 6 додатків; 43 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – управління експортною діяльністю підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо управління експортною діяльністю підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи управління експортною діяльністю підприємства; проаналізовано діяльність ПрАТ «ВМЗ «Рошен»; обґрунтовано рекомендації щодо підвищення ефективності управління експортною діяльністю ПрАТ «ВМЗ «Рошен»; оцінено економічну ефективність запропонованих рекомендацій.

Методи дослідження – літературний огляд, пояснення, класифікації, аналітичний метод, експертний метод, кейс-метод, статистичний аналіз, спостереження, моделювання, розрахунок, опис, прогнозування, системний аналіз.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання підприємствами, які планують або вже займаються експортною діяльністю та прагнуть підвищити її ефективність шляхом використання економіко-математичного моделювання.

Сфера застосування – планування експортної діяльності підприємства. Економічна ефективність запропонованих заходів – оптимізація витрат на виробництво та збут експортної продукції, обсягів експорту; збільшення прибутку від експортної діяльності на 61391,55 тис. грн. або на 17,3%, зростання рентабельності експорту на 2% до 27%.

Значимість роботи – запропоновані у кваліфікаційній роботі рішення щодо управління експортною діяльністю підприємства завдяки складанню оптимальних виробничих та комерційних планів експорту за допомогою економіко-математичного моделювання дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та розвинути можливості підприємства з метою отримання максимального прибутку, що забезпечить прийняття ефективних рішень у сфері експорту.

ABSTRACT

of qualification paper for Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-19-2
Dnipro University of Technology
Lebed Anastasia

Title: Substantiation of the efficiency of decisions in the field of management of the enterprise's export activities (based on the materials of Private JSC "VDP "Roshen")

**PRODUCTION, EXPORT EFFICIENCY, FOREIGN MARKETS,
COMPETITIVENESS, INTERNATIONAL CONTRACT, DAIRY INDUSTRY,
ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELING, OPTIMAL PLAN,
RESOURCES**

Structure: 109 printed pages; 23 figures; 41 tables; 43 references.

Object of the development – management of the enterprise's export activities.

The aim of the paper – theoretical substantiation and development of practical recommendations for managing the export activities of the enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical foundations of managing the export activities of the enterprise are considered; the activities of Private JSC "VDP" "Roshen" are analyzed; recommendations for improving the efficiency of managing the export activities of Private JSC "VDP" "Roshen" are substantiated; the economic efficiency of the proposed recommendations is assessed.

Research methods – literature review, explanation, classification, analytical method, expert method, case method, statistical analysis, observation, modelling, calculation, description, forecasting, system analysis.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use by enterprises that are planning or already engaged in export activities and seek to improve their efficiency through the use of economic and mathematical modelling.

Application – planning of export activities of the enterprise.

Economic efficiency of the proposed measures – optimization of costs for production and sales of export products, export volumes; increase in profit from export activities by UAH 61391.55 thousand or 17.3%, increase in export profitability by 2% to 27%.

The value of the research – the solutions proposed in the qualification paper for the Bachelor's for managing the export activities of the enterprise through the preparation of optimal production and commercial export plans using economic and mathematical modelling allows to increase the efficiency of resource use and develop the capabilities of the enterprise in order to maximize profits, which will ensure effective decision-making in the field of exports.

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	5
1 Теоретичні основи управління експортною діяльністю підприємств.....	8
1.1 Сутність основних економічних категорій, що характеризують управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	8
1.2 Характеристика основних функцій менеджменту стосовно управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	15
2 Діагностика стану та перспектив підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ПрАТ «ВМЗ» Рошен».....	21
2.1 Характеристика ПрАТ «ВМЗ» Рошен» та його місця у галузі.....	21
2.2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ПрАТ «ВМЗ» Рошен».....	28
2.2.1 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	28
2.2.2 Аналіз реалізації та виробництва продукції.....	33
2.2.3 Аналіз та ефективність використання основних засобів.....	36
2.2.4 Аналіз забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності їх використання.....	40
2.2.5 Аналіз трудових ресурсів.....	43
2.2.6 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства.....	46
2.2.7 Аналіз показників рентабельності.....	48
2.2.8 Аналіз фінансового стану підприємства.....	50
2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «ВМЗ» Рошен» та його місця на ринку.....	54
2.3.1 Матриця БКГ для ПрАТ «ВМЗ» Рошен».....	54
2.3.2 PEST-аналіз та SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «ВМЗ» Рошен»..	60
2.3.3 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ВМЗ» Рошен» за моделлю п'яти конкурентних сил Портера.....	66
2.3.4 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ВМЗ» Рошен» у галузі виробництва молочних продуктів за факторами успіху.....	68
2.3.5 Оцінка конкурентоспроможності продукції ПрАТ «ВМЗ» Рошен».....	70
2.3.6 Оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «ВМЗ» Рошен» за методом ефективності.....	73
2.4 Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ВМЗ» Рошен».....	75

2.4.1 Управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ВМЗ» Рошен» відповідно до основних функцій менеджменту.....	75
2.4.2 Характеристика експорту ПрАТ «ВМЗ» Рошен» за ринками збуту та видами продукції.....	76
2.4.3 Аналіз ефективності експортних операцій на ПрАТ «ВМЗ» Рошен.....	80
3 Проєкт рекомендацій у сфері управління експортною діяльністю ПрАТ «ВМЗ» Рошен».....	85
3.1 Формування вихідних даних для оцінки ефективності виконання плану експортної діяльності ПрАТ «ВМЗ» Рошен».....	85
3.2 Економіко-математичне моделювання оптимального плану виробництва та реалізації продукції на експорт.....	90
Висновки.....	96
Перелік джерел посилання.....	103
Додатки.....	110

ВСТУП

Актуальність теми полягає у тому, що обґрунтування ефективності рішень у сфері управління експортною діяльністю підприємства дозволяє підприємствам максимізувати потенціал експортного бізнесу, зменшити ризики та забезпечити успішну конкуренцію як на міжнародному ринку так і на внутрішньому. Сучасний світ стає все більш глобалізованим, що створює нові можливості для підприємств розширити свою діяльність на зарубіжних ринках. Здійснення експорту може допомогти підприємствам знайти нових клієнтів та збільшити обсяги продажів, що буде конкурентною перевагою підприємства.

У сфері експорту підприємство може зіткнутися зі значною конкуренцією з боку інших компаній. Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління експортною діяльністю дозволить підприємствам виявити свої конкурентні переваги, зрозуміти потреби зарубіжних ринків та розробити ефективні стратегії реалізації.

У сучасних умовах, експортна діяльність пов'язана з ризиками та складнощами, такими як війна, фінансові ризики, ризики валютних коливань, торговельні обмеження, транспортні проблеми та культурні бар'єри. Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління експортною діяльністю допоможе підприємствам знизити ці ризики шляхом аналізу та планування, забезпечення оптимального використання ресурсів та досягати бажаних результатів. Успішна експортна діяльність може принести підприємствам додатковий прибуток. Важливим питанням є розуміння факторів та стратегій, які сприятимуть досягненню максимальної прибутковості та оптимізації використання ресурсів та можливостей підприємства.

Експорт дозволяє підприємствам встановлювати нові бізнес-контакти та розширювати міжнародні зв'язки. Це може призвести до нових можливостей для співпраці, технологічного обміну та впровадження інновацій.

Глобальною проблемою на сьогодні є війна, яка негативно впливає на економіку. Війна призвела до повного руйнування усталених ланцюгів постачання та логістичних маршрутів, що дуже ускладнило процеси збуту продукції.

Як у мирний, так і у воєнний час для підприємств важливо планування із застосуванням методів економіко-математичного моделювання. Планування, ціллю якого є визначення необхідної кількості різноманітних ресурсів та впровадження нововведень для економічного зростання, є необхідною умовою успішної діяльності в майбутньому, це процес підготовки обґрунтованих перспективних рішень. План – це деталізована сукупність рішень, які підлягають реалізації, перелік конкретних заходів і їхніх виконавців. При цьому війна просто диктує максимальну гнучкість та адаптивність планів, необхідність більших зусиль для їх реалізації та згуртованості задля спільної перемоги.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо управління експортною діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- досліджено теоретичні основи управління експортною діяльністю підприємств;
- проаналізовано діяльність ПрАТ «ВМЗ «Рошен»;
- запропоновано рекомендації з підвищення ефективності управління експортною діяльністю ПрАТ «ВМЗ «Рошен»;
- визначено економічну ефективність запропонованих рекомендацій для ПрАТ «ВМЗ «Рошен».

Об'єкт розроблення – управління експортною діяльністю підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішень з управління експортною діяльністю підприємства.

Методи дослідження – літературний огляд, пояснення, класифікації, аналітичний метод, експертний метод, кейс-метод, статистичний аналіз, спостереження, моделювання, розрахунок, опис, прогнозування.

Практична значущість одержаних результатів для ПрАТ «ВМЗ «Рошен»: використання методів економіко-математичного моделювання з метою складання оптимальних комерційних та виробничих планів, дозволяє ПрАТ «ВМЗ» Рошен» збільшити чистий прибуток від експорту на 61391,55 тис. грн, або на 17,3%; рентабельність реалізації на європейських ринках на 0,3% до 25,4%; рентабельність реалізації на ринках Азії на 3,6% до 28,9%, загальну рентабельність експорту на 2% до 27%.

Результати досліджень, представлені в кваліфікаційній роботі опубліковано в матеріалах наукової конференції: Тиждень студентської науки - 2023: Матеріали сімдесят восьмої студентської науково-технічної конференції (Дніпро, 24-28 квітня 2023 року). – Д.: НТУ «ДП», 2023 – 773 с.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність основних економічних категорій, що характеризують управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Як зазначає Гобела В.В. [1], зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – це один із головних напрямів розвитку національної економіки. Жодна країна у світі не здатна самостійно розвивати власні виробничі процеси, забезпечувати економічне зростання без ефективного використання переваг міжнародного науково-технічного потенціалу та міжнародного розподілу праці. На сьогодні це є дуже актуально, коли відбувається інтенсивний розвиток процесів міжнародної економічної інтеграції, міжнародного поділу праці, глобалізації світового господарства транснаціоналізації. ЗЕД сприяє розвитку перспективних напрямів експортного потенціалу. Саме завдяки зовнішньоекономічній діяльності наша країна вирішує проблему нестачі енергоносіїв, устаткування, технологій, новітніх машин та деяких товарів народного споживання.

Зовнішньоекономічна діяльність на підприємстві відбувається через проведення зовнішньоторговельних операцій. Суть їх полягає в міжнародному обміні продукцією в матеріально-речовій формі.

Сучасні зовнішньоторговельні операції дуже різноманітні, тому не можливо запропонувати один критерій для їх вичерпної класифікації. Всі вони розглядаються з різних точок зору [2]:

- за напрямками торгівлі;
- видами товарів і послуг;
- ступенем готовності товарів;
- застосовуваних методів та організаційних форм торгівлі.

До зовнішньоторгових операцій належать експортно-імпортні операції, реекспортні та реімпортні операції, операції зустрічної торгівлі (див. таблицю 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика зовнішньоторговельних операцій [3]

Зовнішньоторговельна операція	Характеристика
Експортні операції	Продаж і вивезення товарів за кордон для передачі їх у власність іноземному контрагенту
Імпортні операції	Закупівля і ввезення іноземних товарів для реалізації їх на внутрішньому ринку країни-імпортера або виробничого споживання підприємством-імпортером
Реекспортна операція	Продаж та вивезення за кордон раніше ввезеного товару, який не піддавався в реекспортуючій країні ніякій обробці
Реімпортна операція	Придбання і завезення з-за кордону раніше експортованого товару, який не зазнав там ніякої переробки чи доробки
Зустрічна торгівля	Об'єднує операції, у межах яких передбачаються зустрічні зобов'язання експортерів закупити в імпортерів товари або послуги на частину або повну вартість товарів, що експортуються

Пріоритетним у зовнішній торгівлі, слід вважати експорт, який завжди був і залишається ключовим питанням національного розвитку. Збільшення обсягів експорту молочної продукції та зміцнення експортного потенціалу країни є одним з найважливіших напрямів економічної політики на сьогодні.

Важливим елементом у здійсненні зовнішньоторгових операцій є укладання контрактів з потенційними клієнтами. Зовнішньоекономічний контракт – це матеріально оформлена угода двох або більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їхніх іноземних контрагентів, спрямована на встановлення, зміну або припинення їхніх взаємних прав і обов'язків. Процес укладання зовнішньоекономічного договору (контракту) охоплює такі етапи [1]:

- подання пропозиції укласти договір – оферти;
- прийняття та погодження цієї пропозиції – акцепт.

Умови контракту, що погоджені сторонами в процесі переговорів, формують його зміст. Вони розкривають особливості взаємовідносин між сторонами і їх специфічні вимоги до предмету та порядку виконання контракту.

Основними проблемами сучасного розвитку українського експорту є [4]:

- сировинний характер значної частини експорту;
- незначна частка продукції з високою часткою доданої вартості у структурі українського експорту;
- недостатній рівень інвестування в модернізацію експортоорієнтованих виробництв та гостра нестача новітніх технологій;
- здійснення розрахунків з експортних операцій через офшорні компанії та ухилення від податків.

Основними функціями зовнішньоекономічної діяльності є:

- організація міжнародного обміну усіма видами ресурсів та результатами праці в їх матеріальній та вартісній формах;
- міжнародне визначення споживчої вартості продуктів, що виробляються відповідно до міжнародного поділу праці;
- організація міжнародного грошового обігу.

До перешкод, з якими стикаються підприємства молочної галузі України при управлінні зовнішньоекономічною діяльністю, належать такі [5]:

1. Моральний та фізичний знос застарілої техніки: низький рівень провідних науково-технічних розробок у виробництво.

2. Низький рівень інвестиційної привабливості; несприятливий інвестиційний клімат пригнічує можливість отримати додаткові фінансові ресурси для розвитку підприємств, встановлення провідного обладнання, наукових розробок, впровадження інновацій.

3. Незадовільна податкова, валютна та митна політика України.

4. Нестабільна політична ситуація в Україні, високий рівень корупції та недовіра населення до держави як гаранта виконання умов та контрактів.

5. Нераціональна географічна структура експорту товарів Україною; структура експорту визначається відповідно потреб зарубіжного ринку, а не

перевагами вітчизняних товаровиробників.

6. Найбільшим негативним чинником є ефект імпортозаміщення, який свідчить про незахищеність та нерозвиненість внутрішніх ринків України.

7. Некваліфіковані кадри; низький рівень мотивації та розвитку персоналу – основного ресурсу підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності та розвитку підприємства.

8. Неефективність системи менеджменту ЗЕД на підприємстві; відсутність стратегічного маркетингового підходу в управлінні підприємством, адже часто використовують прийом «короткотермінового пристосування».

Управління на підприємстві зовнішньоекономічною діяльністю відбувається за принципами. Акименко О. Ю. [6], виділяє принципи загальноєкономічного і специфічного характеру (див. рисунок 1.1).

Акименко О. Ю. [6], під структуралістичністю пропонує розуміти принцип, що створює багаторівневу систему здійснення та регулювання зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, що дає змогу виокремити стійкі зовнішньоекономічні зв'язки між її складовими елементами, що пов'язують їх у ціле на різних рівнях (мікро-, мезо-, макро-, мета-, мегарівні). Слід враховувати той факт, що в умовах сучасних тенденцій розвитку світового господарства, глобалізації, інтеграції постіндустріалізації, інтернаціоналізації, відбувається процес активного зростання обсягів світової торгівлі. У таких умовах зростає неухильно значущість розвитку зовнішньоекономічної діяльності для кожної країни та безпосередньо її регулювання, яке здійснюється з метою забезпечення збалансованості економіки та рівноваги внутрішнього ринку, створення найбільш сприятливих умов для залучення економіки країни в систему світового поділу праці.

Організаційно-функціональна структура зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких [7]:

- масштаби ЗЕД;

- витрати, пов'язані з виробництвом за кордоном або з продажем продукції на зовнішніх ринках;

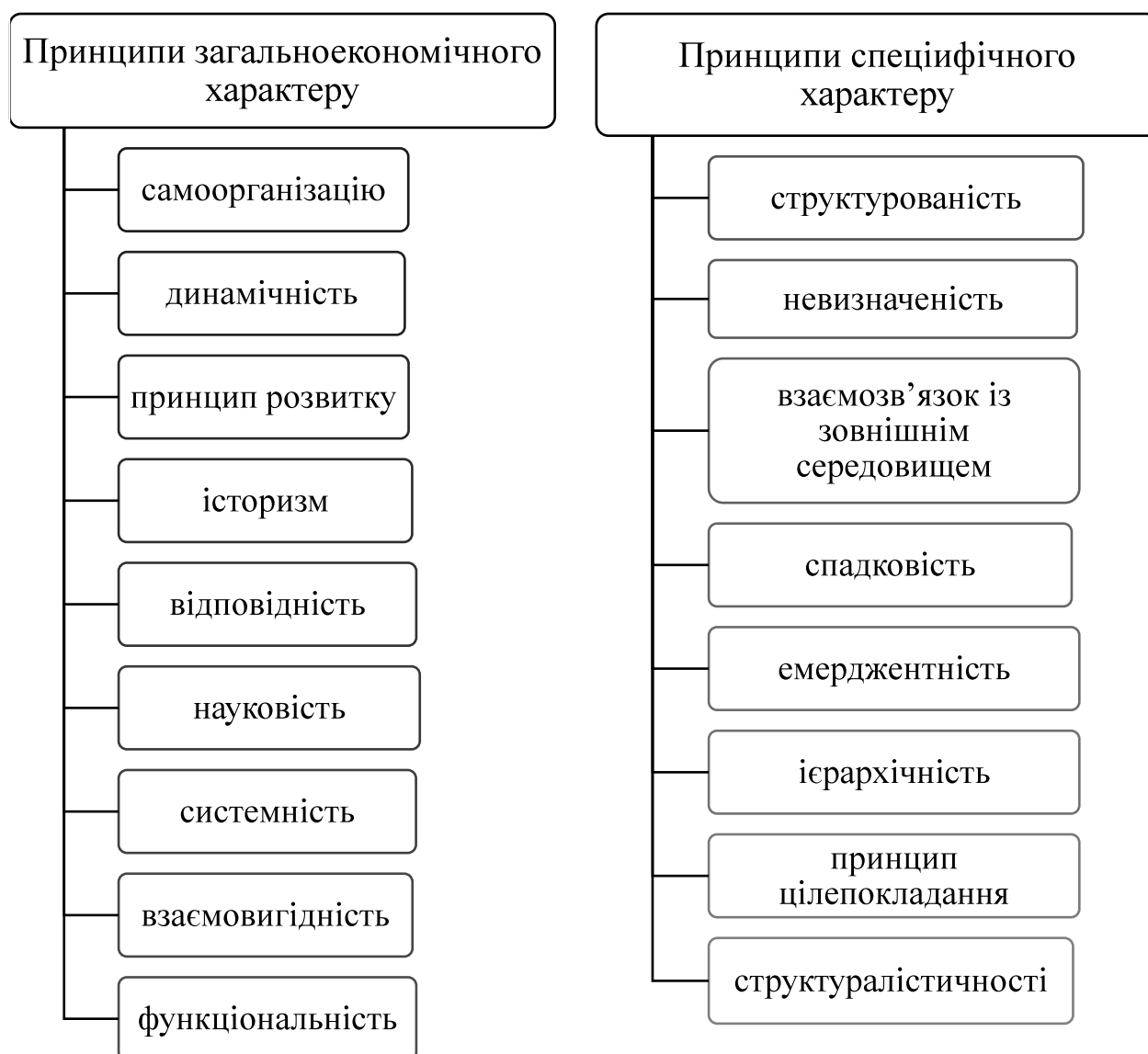


Рисунок 1.1 – Принципи зовнішньоекономічної діяльності [6]

- гнучкість бізнесу, прибуток, позиція у конкурентному середовищі;
- конкуренція;
- присутність у країні;
- складність продукції;
- досвід;
- ризики.

Як зазначає Бабій І.В [7], на організаційну структуру ЗЕД підприємства впливають методи виходу на зовнішні ринки – прямий метод або непрямий метод. При прямому методі зовнішньоекономічної діяльності підприємства

ведення ЗЕД може здійснюватися зовнішньоторговельною фірмою, яка є окремим самостійним підрозділом підприємства. Створення власних зовнішньоекономічних служб на підприємстві доречно, якщо продукція підприємства має високий рівень конкурентоспроможності, висока частка експорту в загальному обороті, рівень конкуренції на ринку невисокий, і відповідно, на підприємстві є спеціалісти з зовнішньоекономічної діяльності. Цей метод передбачає встановлення прямих зв'язків між постачальником та виробником і кінцевим споживачем, тобто товар поставляється безпосередньо кінцевому споживачу, а закуповується – безпосередньо у самого виробника на основі договору закупівлі-продажу. Близько 50% міжнародного товарообміну відбувається на основі прямих зв'язків. Прямий метод, як правило, використовується у разі здійснення експортно-імпортних операцій між великими ТНК з постачання сировини, напівфабрикатів, комплектуючих частин і деталей тощо; поставок товарів через закордонні підрозділи ТНК, що володіють роздрібною мережею; здійснення експорту-імпорту промислової сировини на основі довгострокових контрактів.

Використання прямого методу продаж дозволяє експортерам [7]:

- одержувати більш високий прибуток за рахунок зменшення витрат на суму комісійної винагороди посереднику;
- краще вивчати стан і тенденції розвитку ринку;
- швидше пристосовувати свої виробничі програми до попиту і вимог зовнішнього ринку;
- встановлювати тісні контакти з іноземними споживачами, здійснювати жорсткий контроль над торговими операціями;
- знижувати ризик і залежність результатів комерційної діяльності від несумлінності посередницької організації.

При непрямому методі здійснюється купівля і продаж товарів через торговельно-посередницьку ланку. Для цього підприємство укладає договір з торговельним посередником, що передбачає виконання останнім визначених зобов'язань у зв'язку з реалізацією товару продавця. Торговельними посередниками

виступають юридичні особи, що забезпечують обмін товарів і не залежать від споживачів та виробників. Основна функція торгівельних посередників – поєднання продавців і покупців, пов'язування попиту та пропозиції [7].

Використання непрямого методу торгівлі надає такі переваги [2]:

- швидке отримання вигоди для експортера за рахунок використання досвіду посередника та його можливостей на зарубіжних ринках;
- зменшення витрат експортера за рахунок економії фінансових та кадрових ресурсів при виконанні експортних операцій;
- забезпечення освоєння ринків, недоступних для встановлення прямих контактів;
- експортер не вкладає кошти в організацію збуту на території країни-імпортера;
- експортер звільняється від діяльності, пов'язаної з реалізацією товару.

Зовнішня торгівля на сучасному етапі розвитку є дуже важливою. Розвиток та ефективне управління ЗЕД на підприємстві забезпечить ефективне функціонування основної діяльності за забезпечить отримання високого прибутку.

Розглянемо статистику, щодо експорту молочних продуктів у 2022 році. «Укрінформ» [8], зазначає, що у 2022р. найбільше змінились об'єми поставок сирів всіх видів, яких у жовтні було експортовано 1,3 тис. т, що в 2,9 рази більше, ніж минулого року. Поставки відбувались до Казахстану, Польщі та Молдови. У жовтні 2022 р. зріс експорт: незгущених молока та вершків – до 2,6 тис. т, що у два рази більше, ніж у жовтні 2021 р., згущених молока та вершків – до 2,91 тис. т (на 92% більше) та вершкового масла – до 1,7 тис. т (на 60%).

Початок 2022 р., а саме січень і початок лютого, на відміну від попереднього р., був досить динамічним у продажах. Не дивлячись на традиційний святковий період у січні кількість продажів у порівнянні з січнем 2021 р. збільшилась у 2,1 рази. Та все кардинально змінилась з початком повномасштабної війни росії з Україною. Руйнування господарських будівель, інфраструктурних об'єктів, загроза для життя працівників, сотні вибухових

снарядів на полях, знищення переробних підприємств галузі, загибель і хвороби тварин на фермах у східних, північно-східних та південних областях – це все, через що доводилося і доводиться проходити вітчизняним виробникам на великих українських територіях після 24 лютого 2022 р. Водночас молочна галузь України після першого лютневого шоку змогла відносно швидко відновитися і навіть продемонструвати неочікувані темпи зростання експорту. Такий результат звісно має свої логічні причини: помітно знизилась ємність внутрішнього ринку та обсяги споживання. Протягом року світовий молочний ринок демонстрував високий рівень цін. Українські виробники на час військових дій отримали вільний доступ до ринку країн ЄС [9].

1.2 Характеристика основних функцій менеджменту стосовно управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

А. А. Мазаракі [10] вважає, що менеджмент зовнішньоекономічної діяльності – це цілеспрямоване, системне управління зовнішньоекономічною діяльністю, пов'язаною з забезпеченням стабільного економічного зростання та підвищення міжнародної і внутрішньої конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі на основі більш повного використання міжнародних факторів економічного зростання.

Управлінська діяльність завжди базується на основних правилах, яких дотримуються керівники і спеціалісти апарату управління в процесі прийняття тих або інших рішень. Дотримання принципів при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності відбувається при виконанні конкретних функцій.

Функції менеджменту зовнішньоекономічної діяльності – це способи вирішення важливих завдань, вираження змісту і призначення менеджменту при досягненні цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства [11]. Кожна функція менеджменту зовнішньоекономічної діяльності є процесом, що складається з взаємопов'язаних етапів спрямованих на розв'язання специфічних

і різноманітних проблем управління зовнішньоекономічної діяльності, для виконання яких, необхідно здійснити комплекс заходів. Основними функціями менеджменту зовнішньоекономічної діяльності є планування, організація, мотивація, контроль та регулювання.

Функція планування передбачає визначення цілей підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності і визначає дії членів підприємства для досягнення цих цілей. У процесі планування варто враховувати міждержавні відносини, що впливають на вибір партнерів. Важливо враховувати і маркетинг зовнішньоекономічної діяльності, який ґрунтується: на вивченні міжнародних ринків; особливостей запитів іноземних клієнтів; просування товарів і послуг на закордонні ринки, яке здійснюється з урахуванням місцевих традицій і численних обмежень; аналіз попиту та пропозиції, а також дослідження конкурентного середовища.

Організація – це процес створення структури підприємства, яка забезпечує ефективну співпрацю працівників для досягнення цілей підприємства в сфері зовнішньоекономічної діяльності. Організація є процесом по координації задач здійснення зовнішньоекономічної діяльності. При плануванні і організації зовнішньоекономічної діяльності керівник визначає, що конкретно повинно виконати дане підприємство, коли, як і хто, повинен це зробити. Якщо план рішення зроблений детально, керівник отримує можливість втілити свої рішення в справі, застосовуючи на практиці основні принципи мотивації.

Мотивація – це процес спонукання персоналу до діяльності для досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності. Виконання поставлених завдань, перевиконання планів особисто чи командно має винагороджуватись керівництвом. Саме тому повинна діяти система мотивування для всіх працівників за штатним розписом підприємства. Оцінка результату їх діяльності може проводитись як помісячно, поквартально, так і посезонно, оскільки підприємства молочної галузі здебільшого активну діяльність проводять сезонно. Однак кожен керівник використовує індивідуальні методи мотивації.

На думку Рибаківа Т. О. [12], ведення зовнішньоекономічної діяльності

потребує від персоналу підприємства високого рівня професійної підготовки, наявності специфічних знань, умінь і навичок, необхідного досвіду роботи з іноземними партнерами, державними органами і сторонніми організаціями, а від власників – максимально ефективного використання кадрового потенціалу для забезпечення ефективності і отримання прибутку від зовнішньоекономічної діяльності. Це визначає необхідність адаптації системи управління персоналом підприємства до умов функціонування на зовнішньому ринку.

На думку Ковальчука Т.Г [11], процес контролю складається з установки стандартів, зміни фактично досягнутих результатів і проведення коректувань в тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів. Контроль – це процес, що забезпечує досягнення цілей підприємства в сфері зовнішньоекономічної діяльності. Він необхідний для виявлення і вирішення виникаючих проблем раніше, ніж наслідки стануть дуже серйозними, і може також використовуватися для стимулювання успішного розвитку зовнішньоекономічної діяльності [13].

Функція регулювання – вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків в здійсненні зовнішньоекономічної діяльності шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

На думку Ціолковської С. І. [14], для безперервного руху всіх процесів зовнішньоекономічної діяльності підприємств важливо ефективно розподілити ресурси, щоб кожний процес господарської діяльності відбувався максимально ефективно. За кожний процес, який пов'язаний зі здійсненням зовнішньоекономічної діяльності, має відповідати конкретний працівник-управлінець, який наділений визначеними повноваженнями в організаційній структурі управління.

На думку Кіндратіва В. А. [15], керівництво підприємств повинно займатися розробленням стратегії зовнішньоекономічної діяльності, яка б встановила чіткі завдання для підвищення ефективності зовнішньої торгівлі. Необхідно приділяти особливу увагу чинникам, що суттєво впливають на

ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Акумуляція експортного потенціалу можлива за вигідних умов економіки для випуску якісної продукції, запровадження модернізації виробництва, новітніх технологій, реалізації промислових продуктів.

При здійсненні експортної діяльності, підприємства можуть стикатися з наступними ризиками [16]:

- політичні ризики: політичні заворушення в країні, війна, заборона (ембарго) на ввезення товарів на територію країни в зв'язку з погіршенням або повним припиненням політичних і економічних відносин між державою і державою експортером;

- транспортні ризики виникають при прямій доставці товару від продавця до покупця. вони можуть відбутися в аварійних ситуаціях, в результаті яких продукція буде повністю знищена, зіпсована або пошкоджена, крадіжки під час транспортування, негативний вплив природних факторів тощо;

- валютні та кредитні ризики включають ризики, пов'язані з знеціненням певних валют, коливаннями обмінних курсів, інфляцією, в результаті чого виникає збиток або прибуток від різниці між валютою ціни і валютою платежу транзакції;

- технічні ризики, які пов'язані з науково-технічною діяльністю людини і негативними наслідками цієї діяльності. Це можуть бути вибухи на заводах, руйнування гідроелектростанцій, хімічне та радіологічне зараження, пов'язане з недбалістю ставленням до небезпечного виробництва;

- організаційні та технічні ризики можуть виникнути в разі неякісного логістичного процесу - прорахунок бажаних термінів доставки, погана організація навантаження і розвантаження, забезпечення необхідного транспорту, надання необхідної упаковки для обслуговування продукту;

- ризики природного походження (землетруси, зсуви, повені, цунамі).

До заходів, щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, можна віднести [17, 18, 19] :

- створення окремого структурного підрозділу, що відповідав би за успішність ведення ЗЕД на підприємстві;
- проведення SWOT-аналізу для розробки стратегії розвитку підприємства;
- маркетингові дослідження нових ринків за умови виходу на них, вибір партнерів для ведення зовнішньоекономічної діяльності шляхом збору необхідної інформації про них;
- розробка ефективної системи менеджменту всередині компанії;
- впровадження інновацій на підприємстві;
- впровадження цифровізації підприємства;
- розширення асортименту продукції або послуг;
- розвиток експортної стратегії, завдяки розробці стратегії експорту, визначення цілей, цільових ринків, конкурентних переваг та підходів до просування товарів або послуг;
- детальні дослідження ринку в цільових країнах, включаючи аналіз попиту, конкуренції, цінової політики та законодавчого середовища;
- встановлення міцних партнерських відносин з місцевими дистриб'юторами, агентами або представниками у цільових країнах, що допоможе збільшити доступ до ринків та знизити бар'єри для входу;
- адаптація продукту на зовнішньому ринку відповідно до упаковки, маркування, дизайну або навіть властивостей продукту;
- розробка детального фінансового плану, який враховує витрати на експорт, валютний ризик та потенційний прибуток;
- моніторинг правил та регуляцій, пов'язаних з експортом, включаючи митні обмеження, сертифікацію продуктів та податкові обов'язки, відповідно дотримання законодавства допоможе уникнути неприємних ситуацій та штрафів;
- встановлення ефективної системи логістики для міжнародних перевезень товарів, включаючи вибір надійних перевізників, оптимальне управління запасами та вирішення митних питань;

- підвищення кваліфікації персоналу, через удосконалення знань персоналу з міжнародного маркетингу, мови, міжкультурної комунікації та правил ведення переговорів;
- використання сучасних технологій, таких як електронна комерція, цифровий маркетинг, аналітика даних та програмне забезпечення для управління експортом;
- постійний моніторинг та аналіз результатів експортної діяльності, використовуючи ключові показники ефективності. що дозволить вчасно виявити проблеми та вносити корективи до стратегії;
- використання методів економіко-математичного моделювання для управління експортом з метою прийняття рішень та прогнозування результатів.

Застосування цих заходів допоможе покращити ефективність управління експортною діяльністю на підприємстві та досягти успіху на міжнародних ринках.

Розглядаючи зовнішньоекономічну діяльність слід відмітити існуючі напрацювання щодо стратегічного міжнародного плану підтримки для України, який буде сучасним аналогом історичного плану Маршалла. Це не тільки про фінансову допомогу. Це технології, фахівці, можливості для зростання, які потрібні для повернення до безпечного життя, для модернізації та соціального розвитку. Отже, в рамках «плану Маршалла» - міжнародної допомоги для реконструкції України, треба вже зараз досягти консенсусу в питаннях з міжнародною спільнотою: Україна отримає статус члена ЄС протягом 1 року з моменту закінчення війни; під егідою ЄС створюється окреме агентство, що має суттєву автономію у питаннях координації та управління допомогою та програмами реконструкції; Україна є «власником» програми реконструкції; реалізується принцип максимального сприяння та допомоги у надходженні іноземного капіталу та технологій; допомога Україні має бути переважно у вигляді грантів, а не кредитів.

2 ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ВМЗ» РОШЕН»

2.1 Характеристика ПрАТ «ВМЗ» Рошен» та його місця у галузі

Починаючи з характеристики підприємства, необхідно вивчити основну інформацію, щодо місії, бачення, політики, цінностей, цілей та видів діяльності ПрАТ «ВМЗ» Рошен», яка наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Організація менеджменту на ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Категорія менеджменту	Зміст
Місія	Забезпечувати суспільство високоякісною молочною продукцією. Використання найкращої сировини, технологій та обладнання, щоб кінцевий споживач отримував гарантовано якісний та безпечний для здоров'я продукт
Бачення	ПрАТ «ВМЗ» Рошен» – компанія, яка: 1) безумовно забезпечує стабільну якість та безпечність ринку молочної продукції 2) створює та розширює асортимент продукції з врахуванням вимог покупців, продуктивно взаємодіючи із постачальниками 3) постійно вдосконалює систему управління якістю та безпечністю харчової продукції
Політика	Замовник – наш найкращий партнер Персонал – найцінніший стратегічний актив підприємства
Цінності	Задоволеність клієнтів: - висока якість продукції - широкий асортимент - оптимальна ціна Досконалість бізнес процесів: - найсучасніше обладнання та технології - постійне впровадження інновацій - дотримання найвищих стандартів - заборона корупції у комерційній сфері - систематичний аналіз ключових показників діяльності підприємства - вдосконалення та освоєння нових методів управління направлених на збільшення продуктивності праці Люди: - повага прав працівників на свободу думки і колективне рішення - створення безпечної, сприятливої атмосфери праці

Кінець таблиці 2.1

	<ul style="list-style-type: none"> - постійне підвищення кваліфікації працівників - командна робота
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення чистого доходу від експортної діяльності на 15%, через укладання контрактів з постійними зарубіжними покупцями упродовж наступних 12 місяців; - збільшити продажі продукції на 14%, реалізуючи продукцію через великих національних ритейлерів впродовж наступних 6 місяців - розширення асортименту фасованого масла, розробка та виробництво шоколадного фасованого масла впродовж наступних 6 місяців - збільшення власного автопарку на 10% впродовж наступних 12 місяців, що необхідно для розвитку власної логістичної бази та забезпечення незалежного та безперебійного постачання продукції покупцям
Діяльність	<ul style="list-style-type: none"> 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Систематизовано на основі джерела [9]

Як зазначено на офіційному сайті підприємства [9], ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є приватним акціонерним товариством, розташованим за адресою: вулиця Енергетична, 7, Вінниця, Вінницька область. Етапи заснування та розвитку ПрАТ «ВМЗ» Рошен наведено на рисунку 2.1.

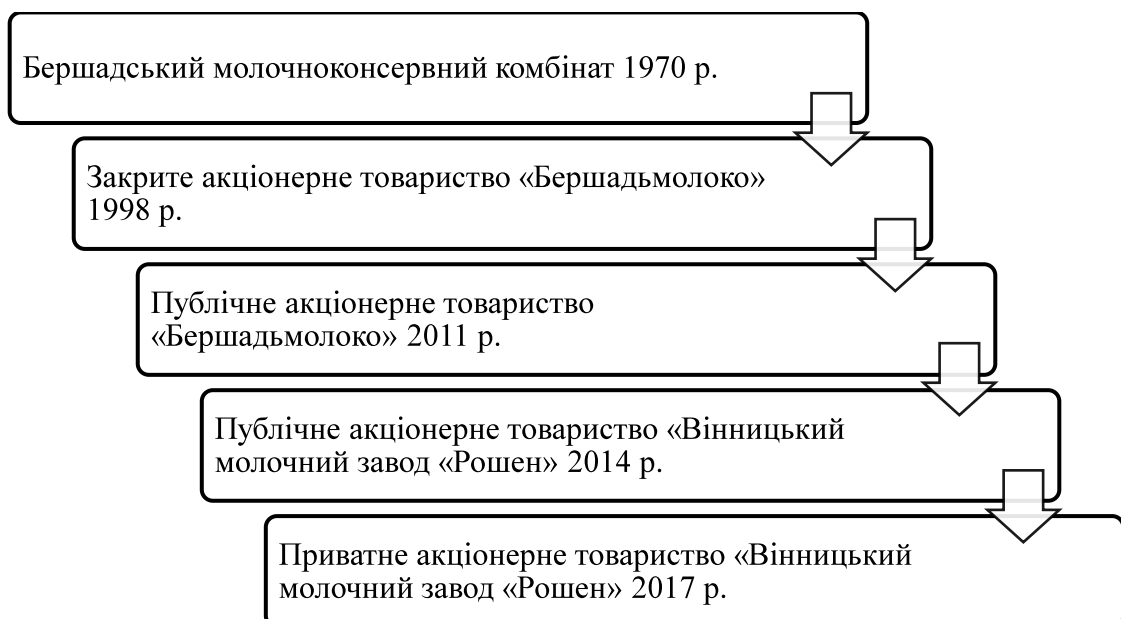


Рисунок 2.1 – Основні етапи заснування ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Основні види діяльності із зазначенням коду за КВЕД:

- 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру;
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Основний вид діяльності «10.15 Переробка молока, виготовлення масла та сиру». На сьогоднішній день підприємство виготовляє таку продукцію: молоко сухе, молоко сухе знежирене, вершки сухі, масло солодковершкове, пастеризовані вершки, молоко згущене з додаванням цукру, молочний жир та його фракції (олеїн та стеарин) [20].

Молочна промисловість виробляє масло, сир, молочні консерви, сухе, жирне і знежирене молоко. За собівартістю продукції у харчовій промисловості України вона посідає третє місце після м'ясної і цукрової. Так як ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» спеціалізується на випуску масла, сиру, консервованого молока, то наявність постійної сировинної бази є дуже важливо.

Перспективними видами діяльності є виробництво молока сухого незбираного, молока сухого знежиреного та масла солодковершкового. Підприємство вдосконалює існуючі технології виробництва та планує випускати нові види продукції. На заводі комплексно встановлено обладнання від провідних світових виробників. Усі інженерні ділянки обладнані передовими світовими агрегатами та технологіями постачання енергоресурсів. Виробничі площі та обладнання обслуговує 224 особи. Потужність підприємства дозволяє переробляти 600 т молока на добу.

Підприємство має в своєму розпорядженні власну матеріально-технічну базу, яка забезпечує ефективну виробничу діяльність за основними напрямками. Всі основні засоби, що знаходяться на балансі підприємства є його власністю. Обмежень на використання основних засобів немає. Основні засоби знаходяться в робочому стані. Інформація про наявність, рух та структуру основних засобів наведена у підрозділі 2.2.3.

До основних засобів належать будинки та споруди, машини та обладнання, транспортні засоби, інструменти, прилади та інвентар. На заводі комплексно встановлено обладнання від провідного світового виробника – компанії «Tetra Pak». Усі інженерні ділянки обладнані передовими світовими агрегатами та технологіями постачання енергоресурсів

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та наведена у Додатку А. Складається зі служб, які в свою чергу розподіляються на відділи, відділення та виробничі лінії. На підприємстві діють такі служби: адміністративна, фінансова-економічна, виробнича служба, служба заготівлі та збуту, служба контролю якості, служба головного енергетика, служба головного технолога та відділ відповідальний за планування, організацію і координацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

На рисунку 2.2 схематично наведено, які ресурси використовуються на ПрАТ «ВМЗ» Рошен».

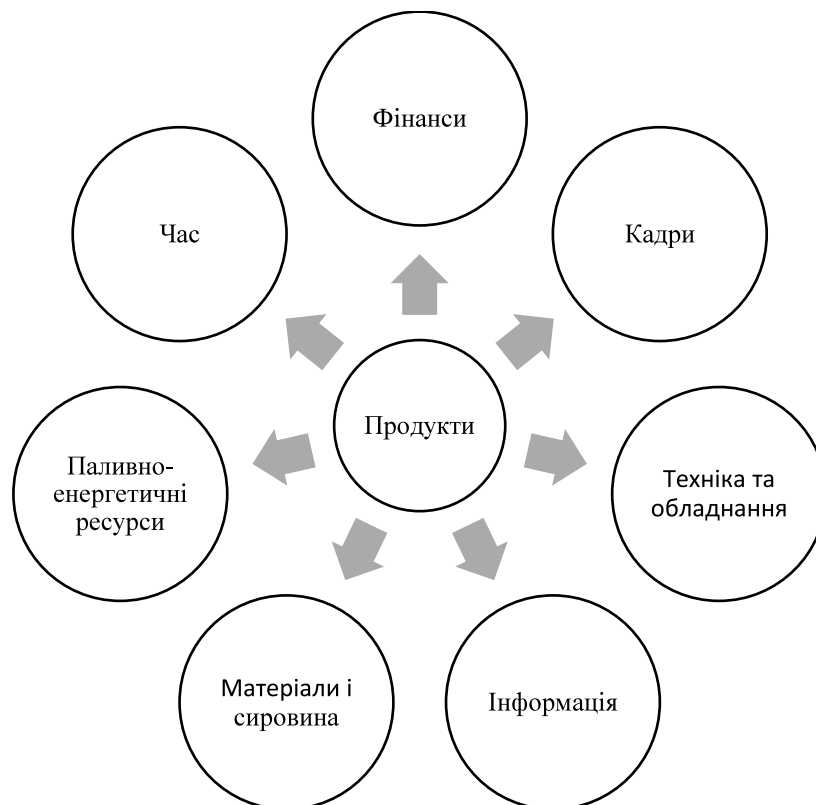


Рисунок 2.2 – Система «Ресурси-продукти»

Час є ключовим елементом діяльності підприємства, що може бути конкурентною перевагою серед конкурентів. Час виготовлення продукції та її реалізації має бути оптимальним. Фінанси необхідні для організації виробництва. Трудові ресурси є найціннішим ресурсом на підприємстві, тому важливо забезпечувати нормальні умови праці та зважати на потреби робітників, що сприятиме швидшому та ефективнішому досягненню основних цілей підприємства. Техніка та обладнання включає в себе широкий перелік позицій: від устаткування на виробничих ділянках до офісного обладнання, в тому числі комп'ютери, меблі, принтери, канцелярія та інше. Інформаційні ресурси є невід'ємною складовою частиною економічного потенціалу підприємства та мають важливе стратегічне значення для діяльності підприємства. Для ПрАТ «ВМЗ» Рошен основною сировиною є молоко, з якого виготовляється широкий асортимент продукції, використовуючи різні технології виробництва.

Будь-яка організація є системою, елементи якої є взаємопов'язаними між собою, тому доцільно проаналізувати ПрАТ «ВМЗ» Рошен» як систему. Результати аналізу наведено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Аналіз ПрАТ «ВМЗ» Рошен» як системи [21]

З точки зору:	Характеристика
поведінки	Підприємство належить до адміністративного типу поведінки, що говорить про можливість підприємства ефективно забезпечувати взаємодію виробничої, конкурентної, інноваційної, підприємницької діяльності
складності	Підприємство функціонує під впливом факторів, на які повинно реагувати: постачальники, споживачі, ринки, конкуренти, трудові ресурси, інвестори
відношення до зовнішнього середовища	Підприємство є відкритою системою та активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, елементи якого є невід'ємною частиною здійснення ефективної діяльності підприємства
структурної неоднорідності	Структура організації є однорідною, тобто структурні елементи діють відповідно цілей та головної мети організації - отримання прибутку

Також, будь-яка система має певні властивості. Характеристика системних властивостей ПрАТ «ВМЗ» Рошен» наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика основних системних властивостей ПрАТ «ВМЗ» Рошен» [21]

Властивості	Приклади
Цілісність – інтегроване об'єднання частин в єдине ціле	Всі елементи організації діють для досягнення головної мети підприємства отримати прибуток, і не можна сказати, що якийсь елемент є неважливим, тому що саме об'єднання усіх елементів створює цілісну систему для досягнення цілей та виконання складних завдань
Комунікативність – сукупність істотних, відносно стійких властивостей організації, що сприяють розумінню, засвоєнню, використанню та передачі інформації	Підприємство має комунікаційні зв'язки в середині організації між її членами, з постачальниками та споживачами через рекламу
Ієрархічність – система у вигляді багаторівневої структури, в якій функції, об'єкти, управління чи взаємодія розподілена між субпідрядними рівнями	На чолі правління стоїть директор, якому підпорядковуються головний бухгалтер, голова наглядної ради та голова ревізійної комісії. Кожен з цих рівнів має свої функції та завдання для виконання
Історичність – зміна подій, та розвитку самої організації	Етапи: 1) ЗАТ «Бершадьмолоко» 2) ПАТ «Бершадьмолоко» 3) ПАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» 4) ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»
Самоорганізація – уміння організувати діяльність при максимальній реалізації свого потенціалу та можливостей	Організація планує свою діяльність відповідно попиту, потужності. Встановлює самостійно цілі, мету та завдання для найефективнішого досягнення усіх цілей та реалізації стратегії розвитку
Гомеостазис – дії спрямовані на забезпечення, підтримування сталості внутрішнього середовища організації	Нормування робочого дня, встановлення норм виробітку на одного робітника, час робочої зміни, циклічність процесів виробництва, тобто певний алгоритм виробництва та управління
Еквіфінальність – здатність складних систем досягати однакового кінцевого стійкого стану у процесі свого розвитку при різних стартових умовах і різними шляхами	Прагнення організації як мінімум бути безбитковою, а як максимум отримувати високі прибутки. Також підприємство має граничну потужність та продуктивність, що говорить про обмеженість цих параметрів, вони не можуть бути безкінечними і мають граничний та оптимальний рівень

Як зазначено на сайті «SMIDA» [20], ПрАТ ВМЗ «Рошен» є одним із найбільших підприємств у Східній Європі, входить до числа лідерів з виготовлення молочної продукції в Україні та обладнане найсучаснішими технологічними лініями провідних європейських фірм. ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є лідером України з експорту молочних продуктів, що складає понад 22% від загального експорту молочної галузі України.

В області існують підприємства по випуску аналогічної продукції. Найбільш впливовими конкурентами з основної продукції є ТОВ «Літинський молочний завод», АТ «Тульчинський маслосирзавод», ТОВ «Фуддевелопмент»; ТОВ «Люстдорф». Підприємство докладает всіх зусиль, щоб продукція була конкурентоспроможною. Перспективними планами розвитку є будівництво та введення в дію додаткових цехів для виробництва готової продукції, проведення модернізації основних засобів та збільшення експорту продукції.

ПрАТ «ВМЗ» Рошен» є основним постачальником сировини для фабрик ROSHEN. На сьогоднішній день продукція заводу експортується до 43 країн світу, а саме країн Європейського Союзу, Азії, Північної та Південної Америки, Африки. Потужність підприємства дозволяє переробляти 600 т молока на добу.

Основними постачальниками молока є сільськогосподарські підприємства та населення Бершадського, Вінницького, Козятинський, Калинівського, Літинського, Крижопільського, Тульчинського, Теплицького, Тростянецького, Ямпільського районів Вінницької області та інших 8 областей України. Для цього завод має власне автотранспортне підприємство з сучасними вантажними автомобілями.

ПрАТ «ВМЗ» Рошен» реалізує власну продукцію на український та закордонний ринки. Основним покупцем виробленої продукції в Україні є ДП «Кондитерська корпорація «Рошен». Серед найбільших покупців фасованої продукції варто зазначити ДП «Ізюмінка», на другому місці знаходиться ТОВ «Сільпо-Фуд», трійку найбільших ритейлерів продукції підприємства замикає ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Експорт продукції, а це в основному сухі молочні продукти, масло солодковершкове екстра 82,5% жиру та жир молочний

зневоднений, здійснювався в країни Азії та Європи. В 2022 р. підприємство здійснювало експорт в країни Європейського Союзу: Нідерланди, Францію, Польщу, Данію. До оптових покупців належать: ТОВ «ПРОДІНВЕСТ-Україна»; АТ «Житомирський маслозавод»; ТОВ «ТРИ ВЕДМЕДІ»; ПП «Білоцерківська агропромислова група». Основними покупцями-нерезидентами продукції є: Intergata Import & Export Ltd., Muhieddine Hammoud And Sons Company, OLAM INTERNATIONAL LIMITED, CAMAL LTD, Hoogwegt International BV.

На ПрАТ «ВМЗ» Рошен» впроваджена система управління якістю та безпекою харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 22000. У сертифікованій лабораторії підприємства здійснюється постійний контроль на відповідність продукції ДСТУ та міжнародним стандартам. Виготовлена продукція регулярно проходить сертифікацію на відповідність вимогам стандартів «Kosher» і «Halal». Якість виготовленої продукції ретельно контролюється на усіх етапах виробничого процесу, починаючи з прийому молочної сировини і до тестового контролю готового продукту.

2.2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

2.2.1 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства

Першим етапом аналізу підприємства, є аналіз виробничо-господарської діяльності ПрАТ «ВМЗ» Рошен» за основними показниками (перелік показників наведений в таблиці 2.4). Дослідимо динаміку та тенденцію зміни показників за останні п'ять роки. При проведенні аналізу визначаємо показники рядів динаміки: абсолютні та відносні відхилення.

Як видно з таблиці 2.4, у 2022 р. обсяг виробництва продукції скоротився на 4060 т., а обсяг реалізованої продукції – на 2086 т.. При цьому обсяги виробництва у грошовому розмірі зросли на 388597 тис. грн або на 19,3%,

Таблиця 2.4 – Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

№ з/п	Показники	Од. вим.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення			
								За період		2022 р. до 2021р.	
								+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Обсяг виробництва	т	36590,1	29267	35105	35277	32530	-4060,1	-11,1	-2747	-7,79
2	Обсяг реалізації	т	36286	37675	36017	36150	34200	-2086	-5,7	-1950	-5,39
3	Обсяги виробництва	тис. грн	2012807	1706875	1635123	2054031	2401404	388597	19,3	347373	16,91
4	Чистий дохід	тис. грн	2074970	2124758	2107131	2612496	3409126	1334156	64,3	796630	30,5
5	Чистий дохід від експорту	тис. грн	622491	701170	632139	881202	1762403	1139912	183,1	881201	100,0
6	Кількість працівників ПВП	осіб	218	216	202	202	190	-28	-12,8	-12	-5,9
7	Місячна продуктивність праці працівника ПВП	тис. грн/ос.	793	820	869	1078	1495	702,0	88,5	417,468	38,73
8	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	72161	80810	84651	96838	110221	38060	52,7	12,4	1531,7
9	Середня заробітна плата працівника ПВП	тис. грн/міс.	21,5	23	25	33	39	17,2	79,8	5,5	16,6
10	Собівартість 1 ум. од. реалізованої продукції	тис. грн/т.	55,0	55,2	55,8	69,7	82,2	27,2	49,5	12,5	17,9
11	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	1993927	2079418	2009000	2520375	2810266	816339	40,9	289891	11,5

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
12	Ціна 1 ум. од. реалізованої продукції	тис. грн /т	57,2	56,4	58,5	72,3	99,7	42,5	74,3	27,4	37,9
13	Комерційна (повна) собівартість (витрати),	тис. грн	2044668	2130162	2064084	2586007	2900929	856261	41,9	314922	12,2
14	Питома комерційна собівартість (витрати),	грн./грн	0,99	1,00	0,98	0,99	0,85	-0,14	-14,1	-0,14	-14,05
15	Питома собівартість реалізованої продукції,	грн./грн	0,96	0,98	0,95	0,96	0,82	-0,14	-14,6	-0,13	-14,13
16	Прибуток валовий	тис. грн	81043	45340	98131	92121,0	598860	517817	638,9	506739	550,1
17	Прибуток від основної діяльності	тис. грн	30302	-5404	43047	26489,0	508197	477895	1577,1	481708	1818,5
18	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	31672	-13332	51413	26569	548870	517198	1633,0	522301	1965,8 3
19	Чистий прибуток	тис. грн	25706	-15677	46195	21152	450379	424673	1652,0	429227	2029,3
20	Рентабельність продукції	%	1,3	-0,8	2,3	0,8	16,0	14,7	-	17,6	-
21	Рентабельність продажів	%	1,2	-0,7	2,2	0,8	13,2	12,0	-	12,4	-

а реалізована – на 1334156 тис. грн або на 64,3%. Собівартість 1 тонни реалізованої продукції збільшилася на 49,5%, собівартість реалізованої продукції збільшилася на 816339 тис. грн або на 40,9%, а ціна продажу 1 умовної одиниці збільшилася на 74,3%. Дане явище спостерігається через збільшення витрат на сировину та електроенергію. Як видно з рисунку 2.3, чистий дохід у 2022 р. збільшився на 64% у порівнянні з 2018 р., а дохід від експорту збільшився майже у 3 рази. Для даних показників був проведений трендовий аналіз, який наведено на рисунках 2.4 та 2.5 [22, 23].

Фонд оплати праці збільшився на 38060 тис. грн або на 52,7%, середня місячна заробітна плата працівників задіяних у виробництві зросла на 17,2 тис. грн. або майже на 80%. На це вплинуло скорочення персоналу виробничого призначення на 28 осіб або на 12,8%. Але при цьому, продуктивність робітників зайнятих у виробництві, зросла на 88,5%. Це відбулося за рахунок скорочення персоналу та фінансового стимулювання через збільшення заробітної плати.

Повна собівартість реалізованої продукції зросла на 856261 тис. грн або на 42%. На одну гривню реалізованої продукції припадає 0,85 грн, що на 14% менше показника 2018 р. Питома собівартість реалізованої продукції на такому ж рівні.

У 2022 р. валовий прибуток збільшився на 517817 тис. грн або в шість разів від показника 2018 р., завдяки збільшенню виручки від реалізованої продукції. Прибуток від основної діяльності збільшився на 477895 тис. грн або в 15 разів від показника 2018 р., за рахунок збільшення валового прибутку. Чистий прибуток збільшився на 424673 тис. грн що в 16 разів перевищує показник 2018 р.

Відповідно до таблиці 2.4, встановлено, що рентабельність продукції у 2022 р. у порівнянні з 2018 р. збільшилася на 14,7%, а рентабельність продажів зросла на 12%. Раціоналізація витрат, підвищення продуктивності праці та удосконалення управління підприємством забезпечили зростання рентабельності.

Поліноміальний тренд побудований на рисунку 2.4 показує прогноз чистого доходу на 2023 р. Даний прогноз зазначає, що у 2023 р. з ймовірністю більше 98%, чистий дохід від реалізації має бути 4420849,38 тис. грн.

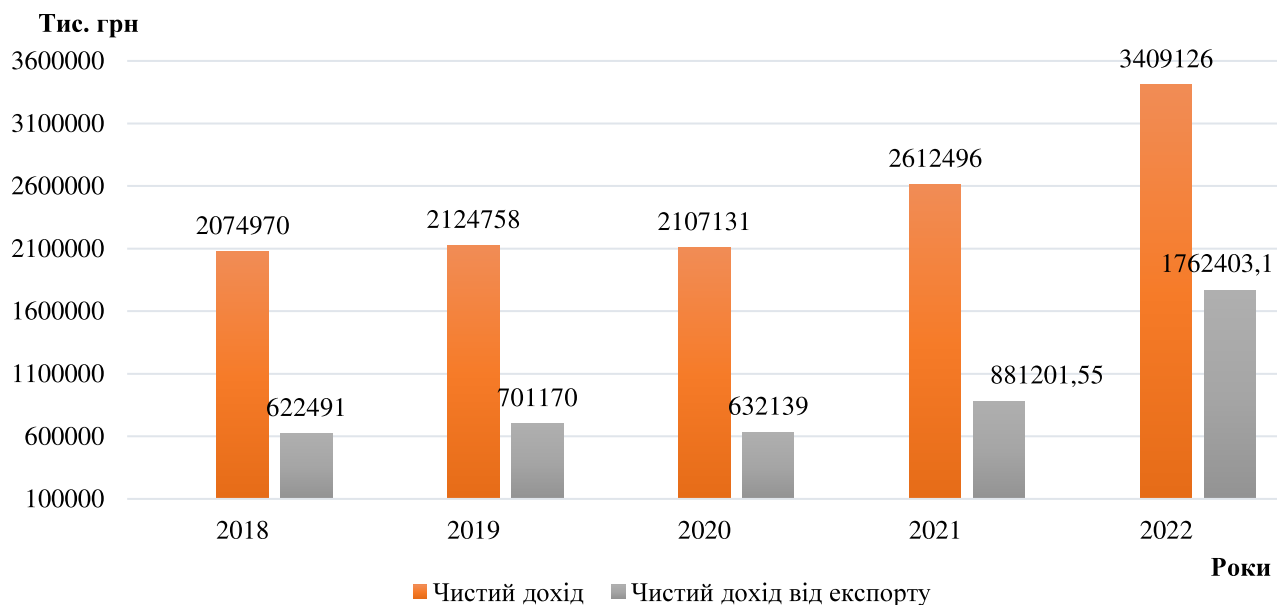


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

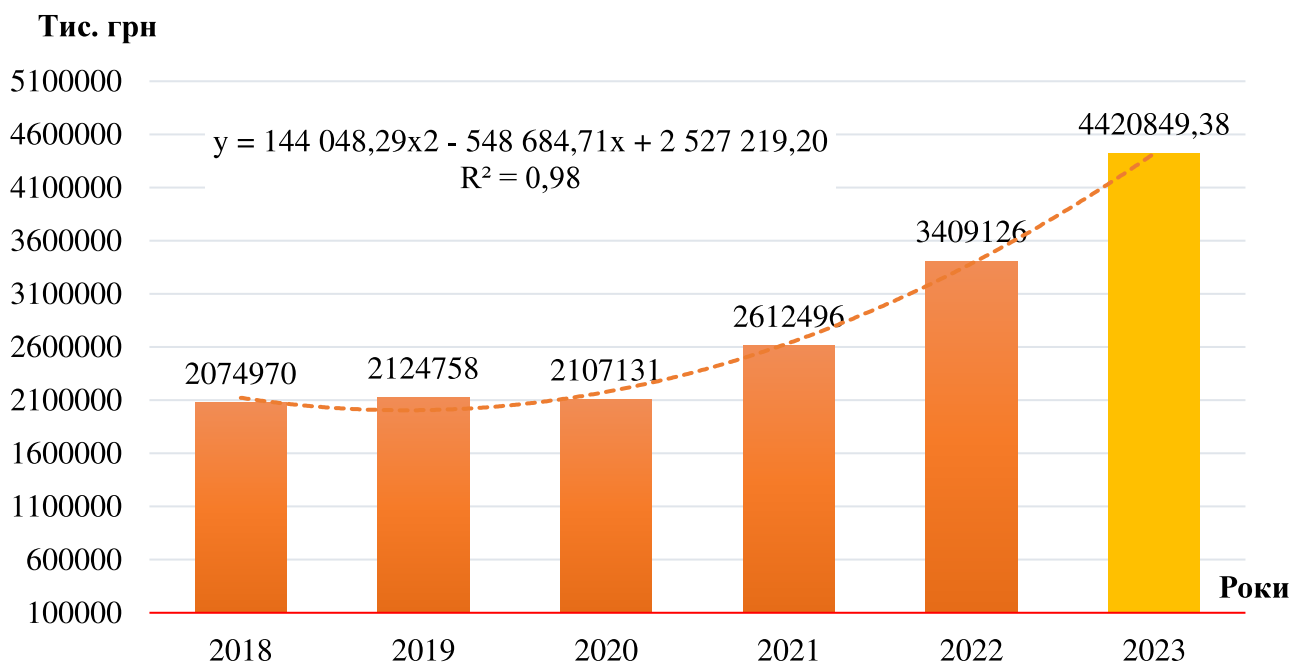


Рисунок 2.4 – Прогноз чистого доходу від реалізації ПрАТ «ВМЗ» Рошен» на 2023 р.

Поліноміальний тренд побудований на рисунку 2.5 показує прогноз чистого доходу від експорту на 2023 р. Даний прогноз зазначає, що у 2023 р. з ймовірністю більше 93%, чистий дохід від експорту має бути 2619407,13 тис. грн.

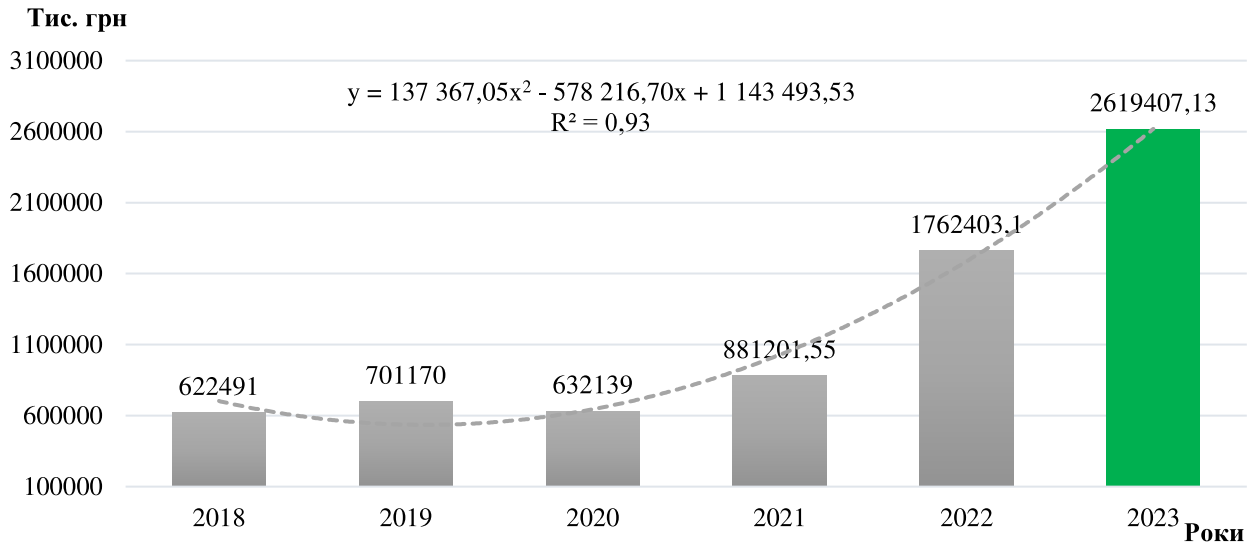


Рисунок 2.5 – Прогноз чистого доходу від реалізації на зовнішньому ринку
 ПрАТ «ВМЗ» Рошен» на 2023 р.

У 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на ПрАТ «ВМЗ» Рошен» відбулося зростання чистого доходу загалом по підприємству на 798830 тис. грн. або більше ніж на 30%, чистого доходу від експорту на 881201 тис. грн. або у 2 рази, чистого прибутку на 429227 тис. грн. або більше ніж у 21 раз, також спостерігається зростання рентабельності продукції та продажів, які у 2022 р. становили 16% та 13% відповідно.

Отже, техніко-економічні показники діяльності підприємства у 2022 р. показали, що підприємство є прибутковим і ефективніше використовує ресурси, у порівнянні з 2018 р.

2.2.2 Аналіз реалізації та виробництва продукції

Аналіз діяльності підприємства необхідно розпочинати з вивчення обсягу виробництва. Від обсягу, складу, та асортименту випущеної продукції залежить і обсяг реалізованої продукції, її собівартість, прибутковість, рентабельність, оборотність оборотних коштів, платоспроможність та інші показники, які

характеризують виробництво [24].

На першому етапі аналізують динаміку виробництва та реалізації продукції. Аналіз наведений у таблиці 2.5. Обсяги реалізації за період 2018-2022 рр. збільшилися на 64,3%. Щодо розподілу ринків збуту, то на внутрішній ринок у 2022 р. було реалізовано 65% від загального обсягу, що на 9,6% менше від 2018 р., а експортовано – 35%, що на 2,3% більше. Порівнюючи показники 2022 р. з 2021 р., то спостерігається тенденція скорочення реалізації на внутрішньому ринку на 23%, але в свою чергу, відбулося нарощування експорту, який попри воєнні дії на території України зріс на 65,6 % у порівнянні з 2021 р.

Аналіз динаміки виробництва та реалізації за 5 років наведено у таблиці 2.6. Темпи росту виробництва не випереджають темпи росту реалізації продукції, що є позитивним ефектом, так як це свідчить про те, що залишки нереалізованої продукції не накопичуються на складах підприємства. Це пояснюється тим, що молочна продукція має досить невеликий термін зберігання, і швидко псується, тому накопичувати її на складі великими обсягами недоцільно.

Слід зазначити, що ситуація з реалізацією готової продукції на внутрішньому ринку відзначилась такими ж контрастними коливаннями, як і на зовнішньоекономічному напрямку. Найбільший спад активності покупців відчувався в перші місяці активних військових дій на території України, а відновлення бізнес-активності фіксувалося частково у червні. Прояви стабілізації ринку з'явилися тільки в середні вересня, що пов'язано з виходом на довоєнні об'єми виробництва великих та середніх виробників, у яких виробничі потужності не були розміщені в регіонах, де відбувалися військові сутички та не постраждали від обстрілів. В той час споживачі молочних інгредієнтів почали закупки, щоб забезпечити себе достатньою кількістю сировини на період невизначеності, який склався в Україні [9].

Таблиця 2.5 – Інформація про обсяги реалізації ПрАТ «ВМЗ» Рошен» на зовнішньому та внутрішньому ринках

Ринки збуту	2018 р.	%	2019 р.	%	2020 р.	%	2021 р.	%	2022 р.	%	Відхилення			
											За період		2022 р. до 2021 р.	
											+/-	%	+/-	%
Внутрішній ринок, т	24586	68	28543	76	30573	85	28920	80	22230	65	-2356	-9,6	-6690	-23,1
Експорт, т	11700	32	9132	24	5444	15	7230	20	11970	35	270	2,3	4740	65,6
Всього, т	36286	100	37675	100	36017	100	36150	100	34200	100	-2086	-5,7	-1950	-5,4

Таблиця 2.6 – Динаміка виробництва та реалізації продукції ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Рік	Обсяг виробництва, тис. грн	Темпи росту, %		Рік	Обсяг реалізації, тис. грн	Темпи росту, %	
		базисний	ланцюговий			базисний	ланцюговий
2017	1764750	-	-	2017	2180085	-	-
2018	2012807	114,1	114,1	2018	2074970	95,2	95,2
2019	1706875	96,7	84,8	2019	2124758	97,5	102,4
2020	1635123	92,7	95,8	2020	2107131	96,7	99,2
2021	2054031	116,4	125,6	2021	2612496	119,8	124,0
2022	2401404	136,1	116,9	2022	3409126	156,4	130,5

2.2.3 Аналіз та ефективність використання основних засобів

Дане дослідження починають з аналізу наявності основних засобів, їх динаміки і структури. Основні та проміжні результати представлені у таблиці 2.7.

Як видно з таблиці 2.7, основні засоби на кінець 2022 р. збільшилися на 4139 тис. грн. За період вибуло основних засобів на суму 28203 тис. грн, а надійшло – 32321 тис. грн., тобто спостерігається нарощування основних засобів, завдяки збільшенню суми незавершеного будівництва та невстановленого обладнання.

На початку 2022 р. активна частина складала 88%, а на кінець – 84%. Тобто частка активної частини зменшилася на 4%, тому що спостерігається скорочення транспортних засобів, машин та обладнання на 32% та 26% відповідно.

Зміни в вартості основних засобів відбулись за рахунок:

- придбання основних засобів (для добудови, модернізації основних засобів тощо), що не введені в експлуатацію – 30860 тис. грн;
- надходження з групи незавершене будівництво та невстановлене обладнання – 722 тис. грн., а саме капітальні інвестиції на добудову та модернізацію основних засобів тощо, в тому числі: будинки та споруди – 67 тис. грн, машини та обладнання – 652 тис. грн, інші – 3 тис. грн.;
- вибуття (реалізація та ліквідація) таких основних засобів, що повністю зношені та не використовуються у виробництві (первісна вартість) – 1189 тис. грн, в тому числі по групах: машини та обладнання – 203 тис. грн, будівлі та споруди – 6 тис. грн, інші – 60 тис. грн.;
- нарахованого зносу – 25822 тис. грн.

Таблиця 2.7 – Наявність, динаміка та структура основних засобів ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

№ з/п	Найменування основних засобів	Власні основні засоби на початок 2022 р.		Надійшло за період		Вибуло за період		Власні основні засоби на кінець 2022 р.		Відхилення за період (+, -)	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	Будівлі та споруди	165110	80,01	73	0,23	15951	56,6	149251	70,90	-15859	-9,6
2	Машини та обладнання	32653	15,82	1135	3,51	9613	34,1	24175	11,48	-8478	-26,0
3	Транспортні засоби	662	0,32	0	0,00	213	0,8	449	0,21	-213	-32,2
4	Земельні ділянки	1984	0,96	0	0,00	0	0,0	1984	0,94	0	0,0
5	Інструмент, прилади, інвентар	467	0,23	253	0,78	314	1,1	408	0,19	-59	-12,6
6	Незавершене будівництво та невстановлене обладнання	5494	2,66	30860	95,48	2112	7,5	34242	16,27	28748	523,3
7	Усього:	206370	100,00	32321	100,00	28203	100,0	210509	100,00	4139	2,0

Як висновок, можна сказати, що основних засобів надійшло більше, ніж вибуло, на 4118 тис. грн.

Вагоме значення в роботі має аналіз руху і технічного стану основних засобів. Аналіз основних показників наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники аналізу стану та руху основних засобів ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

№ з/п	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+, -)	
					базисні	ланцюгові
1	Коефіцієнт оновлення	0,17	0,12	0,15	-0,02	0,04
3	Коефіцієнт вибуття	0,20	0,14	0,14	-0,06	0,00
4	Коефіцієнт приросту	-2,8	-2,4	2,0	5	4
5	Коефіцієнт зносу	0,73	0,74	0,75	0,02	0,00
6	Коефіцієнт придатності	0,27	0,26	0,25	-0,02	0,00

Як видно з таблиці 2.8 в 2022 році коефіцієнт оновлення дорівнює 0,15 що свідчить про середній рівень оновлення, тому що вартість основних засобів, які надійшли не на багато більша у порівнянні з вартістю основних засобів, яка вибула. Це призвело до того, що коефіцієнт вибуття, який дорівнює 0,14, майже на одному рівні з коефіцієнтом оновлення. В свою чергу, коефіцієнт вибуття має тенденцію до зниження, а коефіцієнт оновлення до збільшення, що є позитивним явищем і призводить до поступового покращення майнового стану підприємства і відтворенню основних засобів.

Коефіцієнт приросту у 2022 р. дорівнює 2%, що на 5% більше від показника 2020 р. Спостерігається позитивна тенденція, що говорить про використання підприємством свого потенціалу, що з часом може призвести до підвищення ефективності підприємства та підвищення якості виготовлення молочних продуктів.

В свою чергу коефіцієнт зносу дорівнює 0,75, що на багато перевищує допустиме значення 0,5, і на разі це є вузьким місцем ПрАТ «ВМЗ» Рошен», тому що даний показник більше трьох років має тенденцію зниження. Тобто в майбутньому, плануючи діяльність підприємства, є важливим питанням поповнення основних засобів. Відповідно, коефіцієнт придатності дорівнює 0,25. Він менший від коефіцієнту зносу, що є небажаним явищем, тому що у майбутньому, якщо не відтворювати основні засоби, ймовірно відбудеться погіршення виробництва, а саме зменшення обсягів виробництва, погіршення якості продукції та можливі збитки.

Наступним етапом є аналіз ефективності використання основних засобів, який наведений у таблиці 2.9. В умовах конкурентної боротьби між товаровиробниками аналізу та підвищенню ефективності використання основних засобів слід приділити особливу увагу, оскільки від раціонального використання основних засобів залежить ефективність діяльності підприємства [25].

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності та інтенсивності використання основних засобів ПрАТ ВМЗ «Рошен»

№ з/п	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення за період	
					Абсолюті (+,-)	Відносні, %
1	Фондорентабельність	0,24	0,13	2,6	2,39	998,1
2	Фондовіддача основних засобів	9,8	12,5	16,4	6,53	66,4
3	Фондовіддача активної частини основних засобів	11,7	15,4	19,0	7,32	62,6
4	Фондоємність	0,1	0,08	0,06	-0,04	-39,9

Як видно з табл. 2.9 фондорентабельність у 2022 р. збільшилася майже у 10 разів, що говорить про ефективне управління основними фондами виробничого

процесу підприємства. Отже, прибутковість одиниці вартості основних засобів у 2022 р. у порівнянні з 2020 р. значно зросла.

Фондовіддача основних засобів та їх активної частини також зросла на 6,5 грн/грн та відповідно на 7,3 грн/грн, що говорить про ефективне використання основних фондів у 2022 р. у порівнянні з 2020 р. Одночасне зниження фондоємності дає позитивний ефект. Вона зменшилася у 2022 р. у порівнянні з 2020 р. на 0,04 грн/грн, що говорить про зменшення амортизаційних відрахувань на 1 грн. виробленої продукції.

2.2.4 Аналіз забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності їх використання

Аналіз матеріальних ресурсів проводять, виходячи з розуміння того, що останні знаходяться у двох станах – статичному та динамічному. Ці два стани взаємопов'язані між собою та є невід'ємною складовою матеріального потоку - об'єкта логістичного управління. Управлінський аналіз в залежності від цілей може передбачати проведення поглибленого логістичного аналізу показників інтенсивності, напруженості, корисності руху матеріальних ресурсів. Проте його здійснення вимагає наявності даних первинного управлінського обліку про фактичні та нормативні витрати часу на виготовлення окремих видів продукції, розмір замовлення тощо [24].

В загальному вигляді аналіз матеріальних ресурсів зводиться до аналізу статичних показників стану матеріальних ресурсів – запасів, в тому числі по видах.

Динаміка та структура запасів підприємства наведена у таблиці 2.10. З таблиці видно, що запаси підприємства у 2022 р. у порівнянні з 2018 р. зросли на 54921 тис. грн, або на 42%. Спостерігається значне зростання запасів палива та інші матеріали (МШП, будівельні матеріали), які збільшилися у 8,5 та 10 разів відповідно. Тара та тарні матеріали також збільшилися у 1,8 разів, за рахунок збільшення запасів палива. Загалом, виробничі запаси збільшилися на 70%.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників складу та структури запасів ПрАТ ВМЗ

«Рошен»

Види запасів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення за період	
						Абсолютне, тис. грн.	%
1.Виробничі запаси:	20599	32038	22074	22847	35101	14502	70,4
сировина і матеріали	10423	11963	12284	12649	11442	1019	9,8
паливо	403	10870	351	372	3879	3476	862,5
тара і тарні матеріали	1784	1701	2449	3220	5024	3240	181,6
запасні частини	7661	7209	6600	6207	11104	3443	44,9
інші матеріали (МШП, будівельні матеріали)	328	295	390	399	3652	3324	1013,4
2.Незавершене виробництво	6942	4524	7001	9441	14585	7643	110,1
3.Готова продукція	102671	90744	82313	100327	135447	32776	31,9
Всього:	130212	127306	111388	132615	185133	54921	42,2

При аналізі запасів підприємства, доцільно проаналізувати ефективність їх використання. Аналіз наведений у таблиці 2.11.

Як видно з таблиці 2.11, коефіцієнт накопичення збільшився на 0,1. Даний коефіцієнт має бути в межах одиниці, але так як підприємство спеціалізується на виробництві молочних продуктів, не має сенсу накопичувати запаси, так як молочні продукти мають не великий термін зберігання та мають спеціальні умови зберігання. Коефіцієнт тривалості зберігання запасів дещо збільшився і станом на кінець 2022 р. складає 4,8 днів. Тривалість обороту незавершеного виробництва збільшилася на 0,6 дня і на кінець 2022 р. дорівнює 1,9 днів. Тривалість зберігання готової продукції зменшилася на 1 день і на кінець 2022 р. складає 17,4 днів. Через не значну зміну показників, тривалість виробничого циклу у 2022 р. в порівнянні з 2018 р. майже не змінилась та складає 24 дня.

Таблиця 2.11 – Аналіз ефективності використання запасів ПрАТ ВМЗ «Рошен»

Показники	Од. вим.	Станом на 31.12.2018 р	Станом на 31.12.2019 р.	Станом на 31.12.2020	Станом на 31.12.2021	Станом на 31.12.2022
Коефіцієнт накопичення	-	0,27	0,40	0,35	0,32	0,37
Тривалість зберігання виробничих запасів	днів	4,3	6,3	4,4	3,5	4,8
Тривалість обороту незавершеного виробництва	днів	1,3	0,8	1,3	1,3	1,9
Тривалість зберігання готової продукції	днів	18,5	15,7	14,7	14,3	17,4
Тривалість виробничого циклу	днів	24,1	22,8	20,4	19,2	24,0

Збільшення виробничого циклу у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. на більше ніж 4 дня має негативний ефект. Це призводить до зниження виробничої потужності відповідних підрозділів і підприємства взагалі. Як наслідок збільшується незавершене виробництво, що призводить до не економного використання площі, до додаткових витрат. Можливо час виготовлення продукції збільшився за рахунок не достатньої механізації та автоматизації технологічних процесів, що відбувається через зношення та вибуття основних засобів.

Наступний етап, це аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів, який наведений у таблиці 2.12. З таблиці видно, що у 2022 р. у порівнянні з 2018 р. питома вага матеріальних витрат в собівартості продукції зросла на 7% за рахунок збільшення цін на сировину, тобто на молоко, а також через підвищення тарифів на електроенергію. Матеріаломісткість продукції зменшилася на 0,06 грн/грн, що говорить про ефективне та раціональне використання матеріальних ресурсів, що не призводить до перевитрат матеріалів. В комплексі зі збільшенням матеріаловіддачі на 0,10 грн/грн, це говорить про

підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів та про збільшення вартості виготовленої продукції на одну гривню матеріальних витрат.

Таблиця 2.12 – Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів
ПрАТ ВМЗ «Рошен»

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення за період	
							Абсолютні	Відносні
1	Матеріаломісткість продукції, грн/грн	0,83	0,86	0,87	0,90	0,77	-0,06	-7,46
2	Матеріаловіддачі, грн/грн	1,20	1,16	1,16	1,11	1,29	0,09	8,07
3	Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, %	87	88	91	93	94	7	-

2.2.5 Аналіз трудових ресурсів

Для характеристики стану використання на підприємстві трудових ресурсів і виявлення резервів збільшення обсягу виробництва та підвищення рентабельності роботи треба проаналізувати показники, які пов'язані з рухом, якістю робочої сили, продуктивністю, а також вартістю [26]: чисельність персоналу підприємства з точки зору динаміки та категорійної структури; продуктивність праці; фонд оплати праці, динаміка середньої заробітної плати працівників.

Відповідно із зазначеною послідовністю аналіз починають з визначення стану забезпеченості підприємства персоналом. Аналіз трудових ресурсів наведено у таблиці 2.13.

Трудові ресурси підприємства є найважливішим ресурсом підприємства та відіграють провідну роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних і економічних завдань щодо досягнення поставлених цілей діяльності підприємства [27].

Таблиця 2.13 – Аналіз структури трудових ресурсів підприємства ПрАТ ВМЗ «Рошен»

Категорії персоналу	Чисельність, осіб					Відхилення за період		Структура, %					Відхил. за період, +/-
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+/-	%	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
1.ПВП	218	216	202	202	190	-28	-13	84	85	83	83	85	1
у тому числі:													
робітники	170	165	160	160	150	-20	-12	66	65	66	66	67	1
АУП	48	51	42	42	40	-8	-16	18	20	17	17	18	0
2.НВП	42	38	41	41	34	-8	-19	16	15	17	17	15	-1
Всього:	260,0	254,0	243,0	243,0	224,0	-36	-14	100	100	100	100	100	-

Як видно з таблиці 2.13 у 2022 р. чисельність промислово-виробничого персоналу скоротилася на 28 осіб або на 14% у порівнянні з 2018 р., чисельність робітників скоротилася на 20 осіб або на 12%, персонал апарату управління скоротився на 8 осіб або на 16%, персонал не виробничого призначення скоротився на 8 осіб або на 19%. Щодо структури персоналу, то вона залишилася майже на тому ж рівні. Динаміка чисельності персоналу наведено на рисунку 2.6.

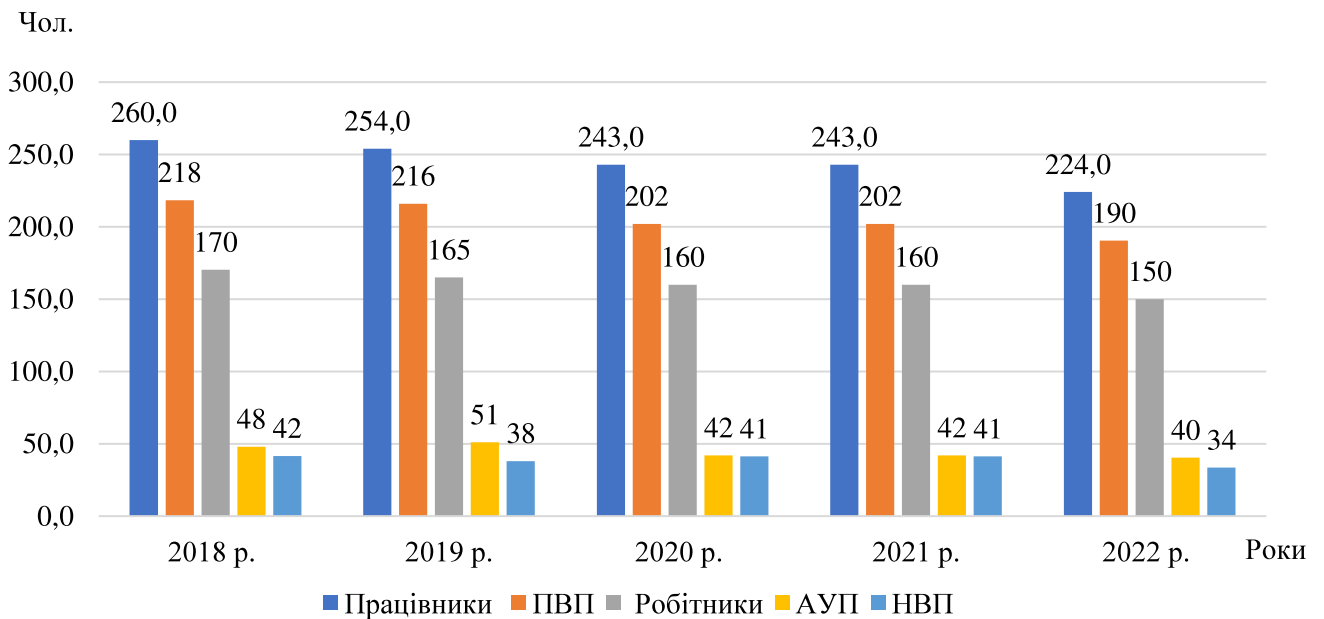


Рисунок 2.6 – Динаміка чисельності та складу персоналу
ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Наступним кроком аналізу трудових ресурсів підприємства є аналіз оплати праці та продуктивності. Аналіз наведений у таблиці 2.14.

Як видно з таблиці 2.14, загальний фонд оплати праці у 2022 р. збільшився на 38060 тис. грн або на 52,7% від показника 2018 р. Середня заробітна плата працівника підприємства у 2022 р. складає 41 тис. грн., що на 77,5% більше від 2018 р. Збільшення фонду оплати праці відбулося більшою мірою через зростання фонду оплати праці у виробничій сфері, який збільшився на 66,5%. У свою чергу продуктивність праці також має тенденцію до зростання. У 2022 р. у порівнянні з 2018 р. вона зросла на 88,5%, що є позитивним явищем. Відповідно, середня

заробітна плата одного робітника виробничої сфери у 2022 р. зросла у порівнянні з 2018 р. на 72%, та складає 37 тис. грн.

Таблиця 2.14 – Аналіз оплати та продуктивності праці на ПрАТ ВМЗ «Рошен»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення за період	
						±Δ	%
Загальний фонд заробітної плати, всього, тис. грн. в т.ч.:	72161	80810	84651	96838	110221	38060	52,7
фонд заробітної плати у виробничій сфері, тис. грн.	56285,6	68688,5	70260	80375	93687,9	37402,3	66,5
фонд заробітної плати робітників, всього, тис. грн.	43902,8	44647,5	58315,8	53047	74013,3	30110,5	68,6
Виробіток на одного працівника виробничої сфери, тис. грн./чол. на рік	9500,8	9836,8	10431,3	12933,1	17905,1	8404,3	88,5
Середня заробітна плата одного працівника, тис. грн./міс	23,1	26,5	29,0	33,2	41,0	17,9	77,5
Середня заробітна плата одного робітника виробничої сфери, тис. грн./міс	21,5	22,5	24,9	27,8	37,0	15,5	72,1

2.2.6 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються приростом власного капіталу (чистих активів), основним джерелом якого є прибуток від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також внаслідок надзвичайних обставин.

Інформацію про основні види фінансових результатів підприємства, як і основні дані для їх розрахунку, містить Ф. №2 «Звіт про фінансові результати

(Звіт про прибутки та збитки)». Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства слід розпочати з дослідження їх рівня і динаміки. В процесі аналізу вивчають зміну кожного з показників фінансових результатів за звітний період порівняно з попереднім (базовим) періодом або даними фінансового плану підприємства. Для проведення аналізу складають таблицю, яка містить інформацію про доходи, витрати, прибутки і збитки від господарської діяльності підприємства за звітний та попередній періоди, їх абсолютну і відносну зміну (відхилення).

Ефективний економічний розвиток підприємства, задоволення соціальних потреб його трудового колективу, наповненість бюджету держави, залежить в першу чергу від спроможності підприємство отримувати доходи від своєї діяльності, що значно ускладняється в умовах воєнного стану [28].

Аналіз доходів і витрат наведено у таблиці 2.15 та показано, що у 2022 році доходи збільшилися на 1387827 тис. грн. або на 66,4%. У тому числі виручка від реалізації збільшилася на 1334156 тис. грн. або на 64,3%, а інші операційні доходи збільшилися у 4,5 рази у порівнянні з 2018 р.

Витрати і відрахування збільшилися на 870629 тис. грн. або на 42,3%. Найбільша частка витрат припадає на собівартість реалізованої продукції, яка збільшилася на 816339 тис. грн. або на 40,9%.

Адміністративні витрати збільшилися на 11185 тис. грн. або на 35,9%. У 2022 р. спостерігається зростання витрат на збут майже у 2,5 рази у порівнянні з 2018 р., що може свідчити про ефективний продаж товарів на ринку та те, що ці витрати допомагають швидше і якісніше реалізовувати молочну продукцію.

Також інші операційні витрати мають тенденцію до зростання. Вони збільшилися більше ніж у 2 рази від показника 2018 р.

У 2022 р. підприємство отримало фінансовий результат від операційної діяльності у сумі 548870 тис. грн, що на 517198 тис. грн більше, або майже в 17 раз більше ніж у 2018 р.

Таблиця 2.15 – Динаміка складу доходів та витрат на ПрАТ ВМЗ «Рошен»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення за період	
	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	+/-	%
Доходи							
Чистий дохід від реалізації продукції	2074970	2124758	2107131	2612496	3409126	1334156	64,3
Інші операційні доходи	15079	9769	17874	7764	68750	53671	355,9
Разом	2090049	2134527	2125005	2620260	3477876	1387827	66,4
Витрати і відрахування							
Собівартість реалізованої продукції	1993927	2079418	2009000	2520375	2810266	816339	40,9
Адміністративні витрати	31122	33975	35510	38904	42307	11185	35,9
Витрати на збут	19619	16769	19574	26728	48356	28737	146,5
Інші операційні витрати	13709	17697	9508	7684	28077	14368	104,8
Разом	2058377	2147859	2073592	2593691	2929006	870629	42,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	31672	-13332	51413	26569	548870	517198	1633,0

2.2.7 Аналіз показників рентабельності

Показники прибутку не відображають ступеня ефективності господарювання, оскільки сума прибутку може зростати і при недостатньому використанні матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, порушенні вимог режиму економії. Тому для характеристики ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, раціональності здійснення операцій використовують показники рентабельності. Показники рентабельності забезпечують вивчення ефективності діяльності підприємства за співвідношенням ефекту (прибутку) і вартості витрачених ресурсів, а також доходів, отриманих у результаті їх використання. Аналіз рентабельності здійснюють за системою показників, які характеризують окремі сторони

господарської діяльності: витратні, ресурсні показники та показники, які характеризують доходність капіталу та його частин.

Усі показники рентабельності відносні й показують, скільки одиниць прибутку (чистого, операційного, нарахованого до оподаткування тощо) отримують на одиницю реалізованої продукції (активів, виробничих фондів, власного капіталу тощо). Використання кожного з цих показників залежить від характеру оцінки та інтересів користувачів цієї інформації [24].

У таблиці 2.16 наведено перелік основних показників рентабельності, які необхідно проаналізувати в кваліфікаційній роботі. Відповідно до таблиці 2.16, встановлено, що рентабельність активів у 2022 р. зросла на 52% відносно показника 2018 р., що свідчить про збільшення чистого прибутку на одиницю реалізованих активів. Рентабельність власного капіталу також зросла на 67,8%, що означає збільшення чистого прибутку на одну гривню використаного власного капіталу. Рентабельність продажу збільшилася на 12%, відповідно чистий прибуток на одну гривню продажу збільшився. У 2022 р. у порівнянні з 2018 р. рентабельність продукції збільшилася на 14,7%, що демонструє збільшення чистого прибутку від основної діяльності.

Таблиця 2.16 – Показники рентабельності ПрАТ ВМЗ «Рошен», %

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення за період(+/-)
Рентабельність активів	4,0	-2,8	8,9	3,8	56,0	52,0
Рентабельність власного капіталу	6,9	-4,1	11,7	5,2	74,6	67,8
Рентабельність продажів (комерційна рентабельність)	1,2	-0,7	2,2	0,8	13,2	12,0
Рентабельність продукції	1,3	-0,8	2,3	0,8	16,0	14,7

Отже, в системі аналізу стану підприємства особливе значення має аналіз рентабельності, який безпосередньо пов'язаний з величиною прибутку, який одержує підприємство в результаті своєї фінансової діяльності. Рентабельність відображає ступінь прибутковості, вигідності, і вимірюється за допомогою відносних показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому, ступінь прибутковості різних напрямків діяльності [29].

2.2.8 Аналіз фінансового стану підприємства

Важливим етапом аналізу, є аналіз показників фінансового стану, дозволяє оцінити фінансову стійкість та ефективність підприємства. Нижче у таблиці 2.17 наведені ключові показники, які включені до аналізу [30]:

- показники ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт покриття);
- показники фінансової стійкості (коефіцієнт фінансової автономії та платоспроможності).

Таблиця 2.17– Аналіз показників фінансового стану ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення за період	
						+/-	%
Коефіцієнт фінансової автономії	0,6	0,6	0,8	0,7	0,8	0,2	33
Коефіцієнт платоспроможності	1,8	2,6	3,6	3,5	3,7	1,9	106
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,38	0,42	0,28	0,23	1,01	0,63	166
Коефіцієнт покриття	1,46	2,03	2,74	2,03	3,69	2,23	153

Аналіз показників фінансового стану є важливим для залучення інвестицій та отримання кредитів. Потенційні інвестори та кредитори часто аналізують фінансові показники компанії, щоб оцінити її потенціал та ризики. Якщо

показники свідчать про успішну ділову активність, це збільшує шанси на успішне залучення фінансування. Оцінка фінансової стабільності допомагає визначити, наскільки компанія успішно працює і чи здатна вона забезпечити своє існування в майбутньому.

Як видно з таблиці 2.17, коефіцієнт автономії у 2022 р. збільшився на 33%, від показника 2018 р. Він є найбільш важливим показником фінансової стійкості. Тобто у 2022 р. підприємство здатне профінансувати 80% активів за рахунок власних коштів. Це говорить про високу стійкість підприємства у середньостроковій перспективі та низький рівень фінансових ризиків, а також про низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 р. зріс, і тепер на одну гривню поточних зобов'язань припадає 1 гривня грошових коштів та їх еквівалентів. Підприємство зможе негайно погасити свої поточні зобов'язання, але дане значення більше нормативного, що може говорити про неефективну стратегію управління фінансами підприємства. Тобто грошові кошти не задіяні у виробничій та збутовій діяльності підприємства, і не генерують дохід. Тому доцільно вкладати частину коштів у виробничо-збутову діяльність та фінансові інвестиції. Коефіцієнт покриття у 2022 р. збільшився більше ніж у 2,5 рази від значення 2018 р. Коефіцієнт покриття є показником фінансової стійкості підприємства і відображає його здатність покривати всі зобов'язання за допомогою активів. Зростання коефіцієнта покриття підприємства вказує на поліпшення його фінансового стану і здатність вирішувати фінансові зобов'язання. Це забезпечує зростання довіри до підприємства з боку кредиторів, інвесторів, акціонерів, постачальників та споживачів.

Також спостерігається тенденція зростання платоспроможності підприємства. У 2022 р. на кожен гривню зобов'язань підприємства припадає 3,7 грн., що у 2 рази більше від 2018 р. Підприємство є фінансово стабільним та низький рівень фінансових ризиків. Даний показник більше нормативного значення. Це означає, що підприємство неповністю використовує свій потенціал.

Тобто підприємство має додаткові резерви підвищення ефективності, за рахунок залучення кредитів.

Наступний крок, це аналіз показників ділової активності, який є важливим для будь-якої компанії з кількох причин, які наведено нижче.

1) Планування та прийняття рішень. Аналіз показників ділової активності надає важливу інформацію для планування майбутніх дій компанії та прийняття стратегічних рішень. Він допомагає виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, ідентифікувати можливості для покращення та визначити напрямки розвитку.

2) Контроль результативності. Аналіз показників ділової активності дозволяє контролювати результативність компанії. Він допомагає порівнювати фактичні результати зі сподіваними, виявляти відхилення та вчасно реагувати на них. Це дозволяє забезпечити ефективне управління та вжити відповідних заходів для досягнення поставлених цілей.

3) Оцінка ефективності рішень. Аналіз показників ділової активності допомагає оцінювати ефективність прийнятих рішень. Він дозволяє визначити, які дії призводять до позитивних результатів і які потребують коригування. Це дозволяє компанії вчитися на власних помилках та покращувати свою продуктивність.

Враховуючи ці фактори, аналіз показників ділової активності, який наведений у таблиці 2.18, стає необхідним інструментом для ефективного управління компанією та досягнення її стратегічних цілей.

Як видно з таблиці 2.18, коефіцієнт оборотності активів у 2022 р. зріс на 32%, що свідчить про поліпшення ефективності використання активів підприємства для генерації виручки. Коефіцієнт оборотності обігових коштів у 2022 р. зменшився на 34,8%, зважаючи на те, що показник мав тенденцію до зростання до 2021 р. Тобто у 2022 р. оборотність та ефективність використання оборотних коштів зменшилася. Це відбулося більшою мірою через зростання дебіторської заборгованості. Підприємство стикається з проблемами в отриманні

платежів від своїх покупців, що призводить до затримок в обороті грошей. Чим довше покупці затримують оплату, тим менша оборотність оборотних коштів.

Таблиця 2.18 – Аналіз показників ділової активності ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення за період	
						+/-	%
Коефіцієнт оборотності активів	3,20	3,80	4,04	4,70	4,24	1,03	32,27
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	6,4	7,0	6,7	7,1	4,2	-2,24	-34,82
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,6	12	16,4	17,6	17,0	9,38	123,88
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	21,3	26,4	18,0	16,0	15,7	-5,65	-26,52
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	17	14	20	23	23	6,18	36,09
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	48	31	22	21	22	-26,67	-55,33
Коефіцієнт оборотності запасів	14,8	16,1	16,8	20,7	17,7	2,86	19,26
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,6	5,6	5,4	6,4	5,6	0,10	1,75

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2022 р. зріс на 9,4, що свідчить про покращення ефективності управління кредиторськими зобов'язаннями компанії. Це означає, що компанія повертає кошти своїм кредиторам швидше або зменшує свою кредиторську заборгованість. Зменшення кредиторської заборгованості може бути результатом ефективного управління запасами. У свою чергу спостерігається тенденція зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості. У 2022 р. коефіцієнт дорівнює 15,7, що

на 26,5% менше від значення 2018 р. Зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості вказує на те, що компанія затримує отримання платежів від своїх клієнтів, або її дебіторська заборгованість зросла, але обсяг реалізації товарів або послуг не збільшився відповідно. Це відбувається через надання клієнтам довшого терміну на погашення заборгованості та зміни політики кредитування, через надання більш гнучкі умови кредитування своїм клієнтам. Відповідно у 2022 р. період погашення дебіторської заборгованості дорівнює 23 дні, що на 6 днів більше від показника 2018 р. А от період погашення кредиторської заборгованості навпаки зменшився майже на 27 днів та дорівнює 22 дні. Період погашення кредиторської заборгованості майже на одному рівні з періодом погашення дебіторської заборгованості, але підприємство все ж таки швидше віддає кошти ніж отримує.

У 2022 р. коефіцієнт оборотності запасів збільшився на 19,26% від показника 2018 р., що свідчить про зростання ефективності управління запасами завдяки точному прогнозуванню попиту, оптимізації рівня запасів і розташування, що дозволяє знизити середньорічну вартість запасів і збільшити їх оборотність. На підприємстві відбувається поліпшення управління ланцюгом постачання через його оптимізацію, що допомагає знизити час, необхідний для доставки запасів, і забезпечити їх більш ефективне використання.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу тримається на одному рівні, що говорить про однакову швидкість генерування доходів підприємства від залучення власного капіталу.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «ВМЗ» Рошен» та його місця на ринку

2.3.1 Матриця БКГ для ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Виручка від реалізації продукції та питома вага ринку підприємства і його основного конкурента з кожного виду продукції подано в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Виручка і обсяги реалізації ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

№ п/п	Вид продукції	Обсяг реалізації продукції за роками				Частка ринку у 2022 році, %	
		2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.	ПрАТ «ВМЗ» Рошен»	ТОВ «Фуд Девелопмент»
1	Масло солодковершкове екстра 82,5% для Ізраїлю	233723,38	210713,1	287374,56	409095,12	15	10
2	Масло солодковершкове екстра 82,5% жиру для реалізації в великих національних рітейлерів	424951,6	379283,58	522499,2	613642,68	23	21
3	Продукт згущений з рослинним жиром та цукрами «МОЛС» для ДП «Ізюмінка»	318713,7	231784,41	365749,44	511368,9	15	8
4	Молоко сухе знежирене для Ізраїлю	424951,6	463568,82	522499,2	545460,16	15	9
5	Молоко сухе незбиране 25% жирності для Молдови	191228,22	231784,41	261249,6	306821,34	13	11
6	Масло солодковершкове екстра 82,5% жиру для Лівану	191228,22	231784,41	208999,68	375003,86	9	11
7	Вершки пастеризовані 38% для ЄС	127485,48	84285,24	52249,92	34091,26	0,8	1
8	Молочний жир зневоднений (ЖМ) для Молдови	127485,48	210713,1	261249,6	375003,86	3	4
9	Сухі вершки для ЄС	84990,32	63213,93	130624,8	238638,82	4	5
	Всього	2124758	2107131	2612496	3409126	-	-

За даними таблиці 2.19 розрахуємо темпи зростання ринку, відносну частку ринку, частку кожного виду продукції в загальному обсязі реалізації та представимо в таблиці 2.20. Частку кожного виду продукції в загальному обсязі реалізації за 2022 р. наведено на рисунку 2.7.

Таблиця 2.20 – Розрахункові дані для побудови матриці БКГ для ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

	Показники	2019 р.	2020 р. (2020/2019)	2021 р. (2021/2020)	2022 р. (2022/2021)
1.	Масло солодковершкове екстра 82,5% для Ізраїлю				
	Темпи росту ринку, (i/i-1),%	-	-10	36	42
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	15
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	10
	Відношення долі ринку підприємства до долі ринку провідного конкурента	-	-	-	1,5
	Доля продажу у загальному обсягу	11	10	11	12
2.	Масло солодковершкове екстра 82,5% жиру для реалізації в великих національних ритейлерів				
	Темпи росту ринку, (i/i-1), %	-	-11	38	17
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	23
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	21
	Відношення долі ринку підприємства до долі ринку провідного конкурента	-	-	-	1,1
	Доля продажу у загальному обсягу	20	18	20	18
3.	Продукт згущений з рослинним жиром та цукрами «МОЛС» для ДП «Ізюмінка»				
	Темпи росту ринку, (i/i-1),%	-	-27	58	40
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	15
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	8
	Відношення долі ринку підприємства до долі ринку провідного конкурента	-	-	-	1,9
	Доля продажу у загальному обсягу	15	11	14	15
4.	Молоко сухе знежирене для Лівану				
	Темпи росту ринку, (i/i-1),%	-	9	13	4
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	15
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	9
	Відношення долі ринку підприємства до долі ринку провідного конкурента	-	-	-	1,7
	Доля продажу у загальному обсягу	20	22	20	16
5.	Молоко сухе незбиране 25% жирності для Молдови				
	Темпи росту ринку, (i/i-1),%	-	21	13	17
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	13
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	11
	Відношення долі ринку підприємства до долі ринку провідного конкурента	-	-	-	1,2
	Доля продажу у загальному обсягу	9	11	10	9
6.	Масло солодковершкове екстра 82,5% жиру для Болгарії				
	Темпи росту ринку, (i/i-1),%	-	21	-10	79
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	9
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	11
	Відношення долі ринку підприємства до долі ринку провідного конкурента	-	-	-	0,8
	Доля продажу у загальному обсягу	9	11	8	11
7.	Вершки пастеризовані 38% для ЄС				
	Темпи росту ринку, (i/i-1),%	-	-34	-38	-35

Кінець таблиці 2.20

	Показники	2019 р.	2020 р. (2020/2019)	2021 р. (2021/2020)	2022 р. (2022/2021)
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	0,8
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	1
	Відношення долі ринку підприємства до долі ринку провідного конкурента	-	-	-	0,8
	Доля продажу у загальному обсягу	6	4	2	1
8.	Молочний жир зневоднений (ЖМ) для Молдови				
	Темпи росту ринку, (i/i-1),%	-	65	24	44
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	3
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	4
	Відношення долі ринку підприємства до долі ринку провідного конкурента	-	-	-	0,75
	Доля продажу у загальному обсягу	6	4	2	1
9.	Сухі вершки для ЄС				
	Темпи росту ринку, (i/i-1),%	-	-26	107	83
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	4
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	5
	Відношення долі ринку підприємства до долі ринку провідного конкурента	-	-	-	0,8
	Доля продажу у загальному обсягу	4	3	5	7

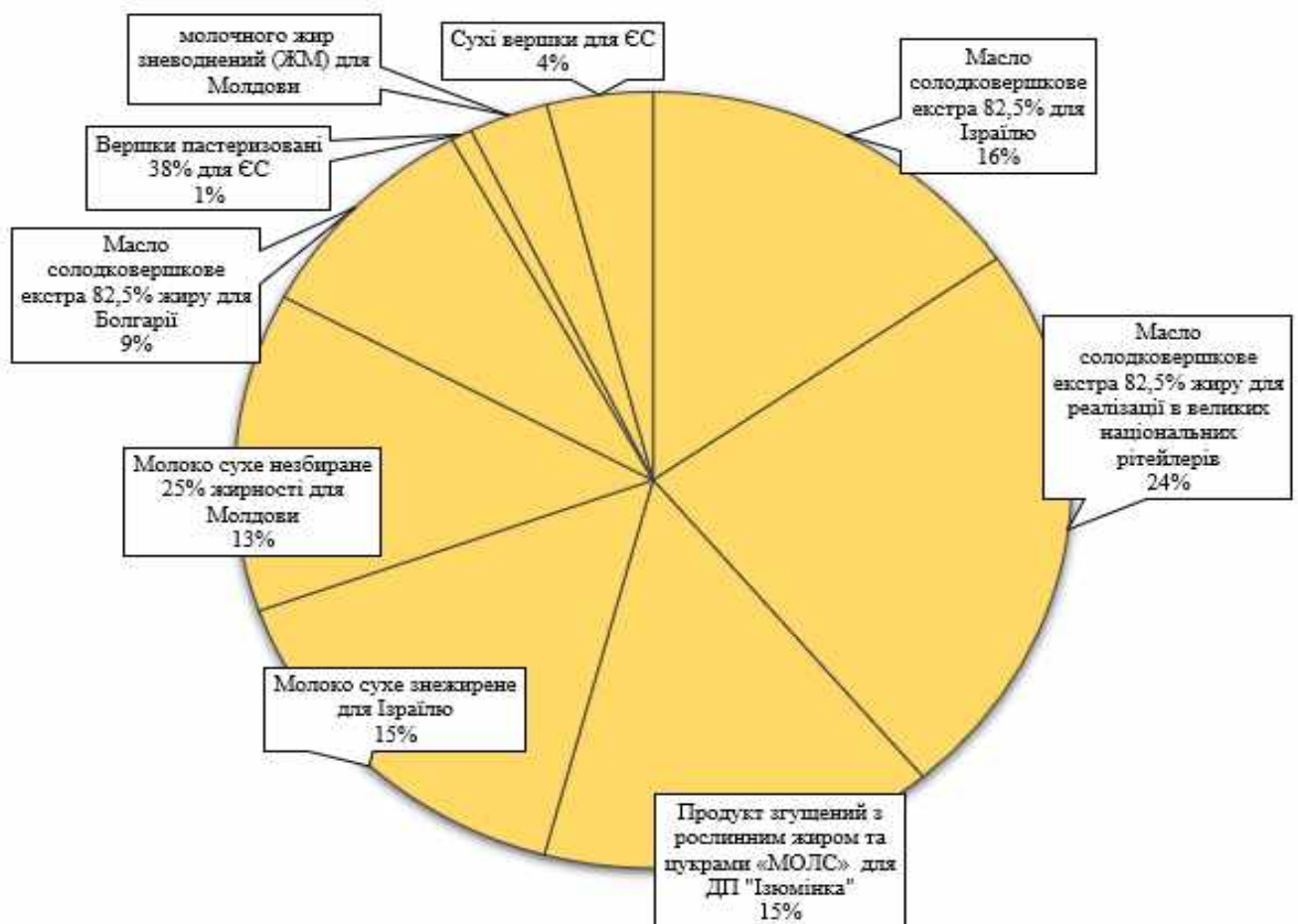


Рисунок 2.7 – Структура продажу продукції в загальному обсязі реалізації за 2022 р.

Використовуючи дані таблиці 2.20 зіставимо і оцінимо СЗГ, використовуючи матрицю БКГ, яка наведена на рисунку 2.8.

Далі зробимо вибір перспективних СЗГ та дамо стратегічні рекомендації підприємству на підставі показника долі покриття витрат у обсязі від реалізації (див. таблицю 2.21). Відбір зроблено за допомогою джерела [31].

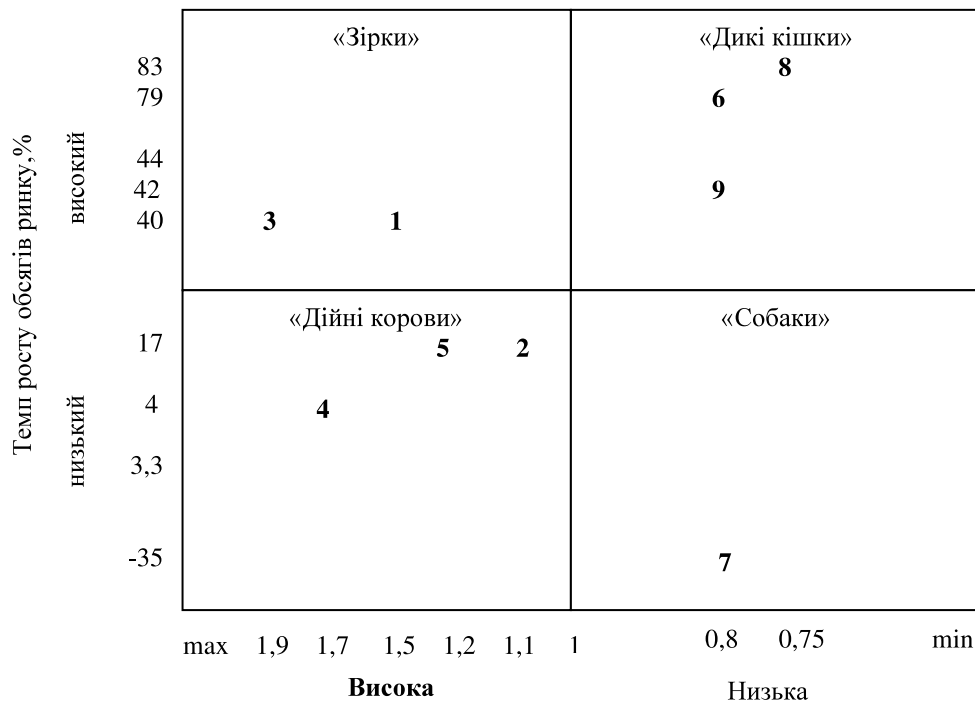


Рисунок 2.8 – Матриця Бостонської консалтингової групи для ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Примітка:

1. Масло солодковершкове екстра 82,5% для Ізраїлю
2. Масло солодковершкове екстра 82,5% жиру для реалізації в великих національних ритейлерах
3. Продукт згущений з рослинним жиром та цукрами «МОЛС» для ДП «Ізюмінка»
4. Молоко сухе знежирене для Ізраїлю
5. Молоко сухе незбиране 25% жирності для Молдови
6. Масло солодковершкове екстра 82,5% жиру для Болгарії
7. Вершки пастеризовані 38% для ЄС
8. Молочний жир зневоднений (ЖМ) для Молдови
9. Сухі вершки для ЄС

Таблиця 2.21 – Вибір стратегії для кожної СЗГ

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	6 - Масло солодковершкове екстра 82,5% жиру для Болгарії 8 - Молочний жир зневоднений (ЖМ) для Молдови 9 - Сухі вершки для ЄС	Новий товар, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	1 - Масло солодковершкове екстра 82,5% для Ізраїлю 3 - Продукт згущений з рослинним жиром та цукрами «МОЛС» для ДП «Ізюмінка»	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	2 - Масло солодковершкове екстра 82,5% жиру для реалізації в великих національних ритейлерів 4 - Молоко сухе знежирене для Ізраїлю 5 - Молоко сухе незбиране 25% жирності для Молдови	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінні знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	7 - Вершки пастеризовані 38% для ЄС	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

Побудувавши матрицю БКГ для ПрАТ «ВМЗ» Рошен», можна сказати, що матриця є збалансованою, але для забезпечення ефективної дальності підприємства в майбутньому, необхідно впроваджувати нові товари, які потім стануть «Зірками» (в дане поле потрапили СЗГ 1 та 3). Тобто, постійно займатися інноваційними розробками, для того, щоб «Зірки» переходили в поле «Дійні корови». На разі підприємство починає виробляти новий продукт «шоколадне масло».

2.3.2 PEST-аналіз та SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

В сучасних умовах підприємства використовують методи стратегічного аналізу, які дають змогу суб'єктам удосконалювати власні стратегії розвитку в напрямі зростання конкурентоспроможності. При цьому одним із найбільш популярних методів аналізу зовнішнього середовища підприємства є PEST-ф. PEST-аналіз являє собою стратегічний аналіз політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) та технологічних (T – PEST-аналізу дають змогу оцінити зовнішню політичну, економічну, соціальну та технологічну ситуацію, яка склалася, та спрогнозувати її вплив на виробничу та комерційну діяльність підприємства [32, с. 87].

Першим етапом проведення PEST-аналізу є визначення факторів впливу, другим – надання оцінки де +3 найбільший позитивний вплив, -3 – найбільший негативний. Результати PEST-аналізу факторів, які впливають на ПрАТ «ВМЗ» Рошен», наведено у таблиці 2.22. Пелюсткова діаграма впливу факторів PEST-аналізу на діяльність ПрАТ «ВМЗ» Рошен» наведена на рисунку 2.9.

Таблиця 2.22 – PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Фактори	Питома вага, частка одиниць	Оцінка	Середнє зважене
Політичні аспекти (P)			
Воєнні дії на території України	0,11	-3	-0,33
Стабільність податкової системи	0,04	2	0,08
Лояльність до бізнесу	0,04	2	0,08
Масштаб бойових дій не поширюватиметься на нові території України	0,07	1	0,07
Вільний доступ до ринку країн ЄС	0,041	2	0,082
Економічні аспекти (E)			
Підвищення рівня інфляції	0,12	-3	-0,36
Нестабільність валютного курсу	0,085	-2	-0,17
Зміна купівельної спроможності населення	0,056	-3	-0,168
Зростання комунальних тарифів та цін на сировину	0,09	-3	-0,27
Соціальні аспекти (S)			
Зміни у споживчих перевагах на молочну продукцію	0,022	1	0,022
Зміна стилю життя	0,023	-1	-0,023

Кінець таблиці 2.22

Фактори	Питома вага, частка одиниць	Оцінка	Середнє зважене
Перехід на вживання молочних продуктів рослинного походження	0,035	-2	-0,07
Екологічний стан країни	0,021	-2	-0,042
Технологічні аспекти (Т)			
Поява нових технологій виробництва	0,055	3	0,165
Механізація виробництва та впровадження прогресивних технологій	0,065	3	0,195
Виробництво нових видів молочної продукції	0,035	2	0,07
Впровадження енергозберігаючих технологій	0,045	3	0,135
Дотримання стандартів виробництва	0,047	2	0,094
Усього:	1	-	-



Рисунок 2.9 – Радіальна діаграма впливу факторів PEST-аналізу на діяльність ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Провівши PEST-аналіз підприємства (див. таблицю 2.22 та рисунок 2.9), встановлено, що найбільш впливовішими економічними чинниками є війна. Підприємство не знаходиться в зоні активних бойових дій та наразі пошкоджень активів в наслідок дій агресора немає, але є ризик ракетної атаки. Навантаження на економіку продовжують створювати логістичні проблеми, пов'язані з воєнними діями на території України, зокрема пов'язані з роботою портів, транспортних мереж та енергетичної інфраструктури країни. Як наслідок, відбулося підвищення рівня інфляції, коливання валютного курсу та зниження купівельної спроможності населення, що також має значний вплив на діяльність організації. Зростання комунальних тарифів, витрат на сировину і матеріали, призводить до зростання собівартості продукції. Інфляція прямо впливає на витрати підприємства, в свою чергу ціни на продукцію зростають, що призводить до зниження купівельної спроможності населення. Дане явище має негативний ефект, оскільки в результаті відбувається зменшення обсягу реалізації продукції на внутрішньому ринку та, відповідно, зниження прибутку. Через зміну стилю життя та переваг, багато споживачів переходять на молочні продукти рослинного походження, або, наприклад, зростання свідомості споживачів щодо здорового харчування та різноманіття дієт можуть призвести до збільшення попиту на низькожирні та безлактозні молочні продукти. Більшість споживачів роблять це для підвищення харчового різноманіття, інші уникають алергенів і антибіотиків, дбають про добробут тварин і навколишнього середовища, а також просто не люблять смак молока тваринного походження [33]. Технологічні аспекти з кожним роком стають більш значущими. Автоматизація, модернізація, використання прогресивних технологій сприяють зниженню витрат на виробництво і спрощують процеси виробництва. Важливими технологічними аспектами, є виробництво нових видів молочної продукції, адаптація до нових технологій. Дані фактори безпосередньо впливають на попит молочної продукції та ціну. Споживачі постійно шукають нові продукти, тому важливо оновлювати асортимент продукції, а також важливо зацікавлювати споживачів та стимулювати на покупку продукції.

Проблеми, які впливають на діяльність підприємства, це проблеми, пов'язані із внутрішньою політикою держави: збільшення цін на енергоносії, поглиблення платіжної кризи в Україні, нестабільність валютного курсу, коливання купівельної спроможності населення при нестабільній фінансовій ситуації у державі, сезонність сировини та виробництва, велика конкуренція на ринку сировини та збуту.

Стабільність та прозорість податкової системи є важливим елементом. Правила та процедури оподаткування не підлягають частим та радикальним змінам та є доступними та зрозумілими. Це спрощує виконання податкових зобов'язань та дозволяє підприємству планувати свої фінанси та діяльність на майбутнє. Відкритість торгівлі між Україною та Європейським Союзом забезпечить збереження української економіки, зростання ефективності підприємства у здійсненні експорту в умовах війни та спряє швидкому економічному відновленню.

Держава може підтримувати бізнес шляхом прийняття законодавчих актів, які сприяють створенню підприємницького клімату, зниженню бюрократичних перешкод, спрощенню процедур реєстрації підприємств, а також забезпечення рівних умов для всіх бізнес-гравців. Лояльність до бізнесу держави є важливим фактором для стимулювання економічного зростання, привабливості для іноземних інвесторів і підтримки місцевих підприємств. Вона сприяє створенню робочих місць, підвищенню життєвого рівня громадян та загальному процвітанню країни.

Проведемо SWOT-аналіз ПрАТ «ВМЗ» Рошен». SWOT-аналіз – це один із способів аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на роботу та розвиток компанії. SWOT-аналіз підприємства дає чітке розуміння ситуації та вказує напрямки для розвитку. Це допомагає розробити ефективну стратегію роботи підприємства, використовуючи сильні сторони та знаючи про її слабкості. Саме SWOT-аналіз допомагає звести до мінімуму ризик невдачі. SWOT-аналіз діяльності підприємства придумали 4 вчених Гарвардського університету ще в 1965 р. [34].

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «ВМЗ» Рошен» наведено у таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 – SWOT-аналіз факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S – Strengths)		Потенційні внутрішні слабкості (W – Weaknesses)	
Дотримання міжнародних стандартів якості	↑	Слабо розвинена роздрібна торгівля	↓
Широкий асортимент продукції	↑	Незадовільна маркетингова діяльність	≈
Використання прогресивних технологій виробництва	↑	Слабка політика просування	↓
Контроль якості на всіх етапах виробництва	↑	Знос основних засобів перевищує 70%	≈
Оптимальні ціни на продукцію	↑	Особливі вимоги до зберігання та транспортування молочних продуктів	↓
Добре розвинена оптова торгівля	↑	Зростання витрат на виробництво	↓
Висока якість продукції	↑	Сезонність сировини та виробництва	↓
Вдосконалення та освоєння нових методів управління, направлених на підвищення продуктивності праці	↑	Проблеми логістики: транспортування товарів за кордон може бути складним і вимагати розв'язання таких логістичних проблем, як терміни доставки та зберігання продукції, яка має невеликий термін зберігання	↓
Систематичний аналіз ключових показників діяльності	↑	Великі маркетингові витрати на рекламну кампанію та дослідження зовнішніх ринків	↓
Постійне підвищення кваліфікації робітників	↑		
Стійкі конкурентні позиції на зовнішніх ринках	↑		
Збільшення частки ринку підприємства на зовнішньому ринку	↑		
Із початком війни збільшився експортний попит на готову продукцію	↑		
Зростання ліквідності підприємства	↑		
Висока якість та низька вартість експортної продукції	↑		
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O – Opportunities)		Потенційні зовнішні погрози (T – Threats)	
Розширення асортименту продукції	↑	Воєнні дії на території України	↓
Урізноманітнення видів та форм пакування продукції	≈	Зміни смаків і потреб покупців	≈
Закріплення торгівельних позицій на нових ринках збуту	↑	Висока конкуренція	↓

Кінець таблиці 2.23

Зростання ринку молочної продукції	↑	Високі темпи інфляції	↓
Використання можливостей інформаційного забезпечення споживачів та бізнес-партнерів	↑	Несприятливе коливання курсу валют	↓
Впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльності	↑	Погіршення екологічного стану	↓
Організація рекламної кампанії	↑	Зниження купівельної спроможності населення	↓
Партнерство з місцевими дистриб'юторами, що може допомогти забезпечити легкий доступ до ринків із врахуванням особливостей кожної конкретної країни.	↑	Несприятливі погодні умови для ведення сільськогосподарської діяльності (затяжна посуха, повені), що суттєво впливають на вартість продукції	↓
Розширення роздрібною торгівлі, в тому числі через присутність в тих мережах, де вже є продукція підприємства, а також через експансію в нові торговельні мережі	↑	Еміграція та мобілізація працівників	↓
Зростання попиту на продукцію на зовнішніх ринках	↑	Зміни в митному законодавстві, нормативні акти або інші форми регулювання можуть створити перешкоди для експорту	↓
		Політичні та економічні зміни в країнах, куди експортується продукція	↓
Примітки: оцінки впливу кожного фактору на діяльність підприємства буде визначатися наступним чином: ↑ – позитивний вплив ↓ – негативний вплив ≈ – незначний вплив			

Отже, SWOT-аналіз є важливим для розробки оптимальної стратегії. Сильні сторони підприємства – це його особливості, що дозволяють визначити та сформувані конкурентні переваги. Слабкі сторони підприємства – це ті показники, які визначають його конкурентну вразливість. Можливості – зовнішні фактори або ринкові умови, які можуть створити переваги для підприємства в експортній діяльності. Загрози – зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на експортну діяльність підприємства.

Необхідно постійного спостерігати за змінами в зовнішньому середовищі, визначати його вплив на фінансовий стан підприємств і своєчасного коригувати стратегії розвитку [35].

2.3.3 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ВМЗ» Рошен» за моделлю п'яти конкурентних сил Портера

На даному етапі, доцільно оцінити конкурентоспроможність ПрАТ «ВМЗ» Рошен» за моделлю п'яти конкурентних сил Портера, яка наведено на рисунку 2.10.

Як видно з рисунку 2.10, основними постачальниками молока є сільськогосподарські підприємства та населення районів Вінницької області. Підприємство працює з перевіреними постачальниками, які забезпечують його високоякісною сировиною. Підприємство є досить популярним, особливо серед провідних ритейлерів України, з якими тісно співпрацює. Погроза товарів-замінників значна, тому що тенденція на вживання молочних продуктів рослинного походження зростає. Це відбувається через зміну способу життя людини, її здоров'я та вподобань у харчуванні. У галузі досить висока конкуренція, але для виходу на ринок молочної галузі потрібні значні фінансові вкладення, тому бар'єри входу є досить високими.

Молочна галузь України є однією з ключових галузей сільського господарства, яка має великий потенціал для подальшого розвитку. В Україні виробництво молока забезпечує доходи понад 200 тис. сімейних фермерів та інших суб'єктів господарювання.

У 2023 р., з огляду на поточні тенденції, можна очікувати подальшого зростання виробництва молока в Україні. Наразі, за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, виробництво молока зросло на 5,5% за січень-липень 2022 р. порівняно з аналогічним періодом 2021 р. [36].

Однак, незважаючи на позитивні тенденції, молочна галузь України все ще стикається зі значними проблемами, такими як недостатність сучасного обладнання на фермах, низький рівень технологічної оснащеності, складність виконання стандартів якості та безпеки, недостатня конкурентоспроможність тощо.

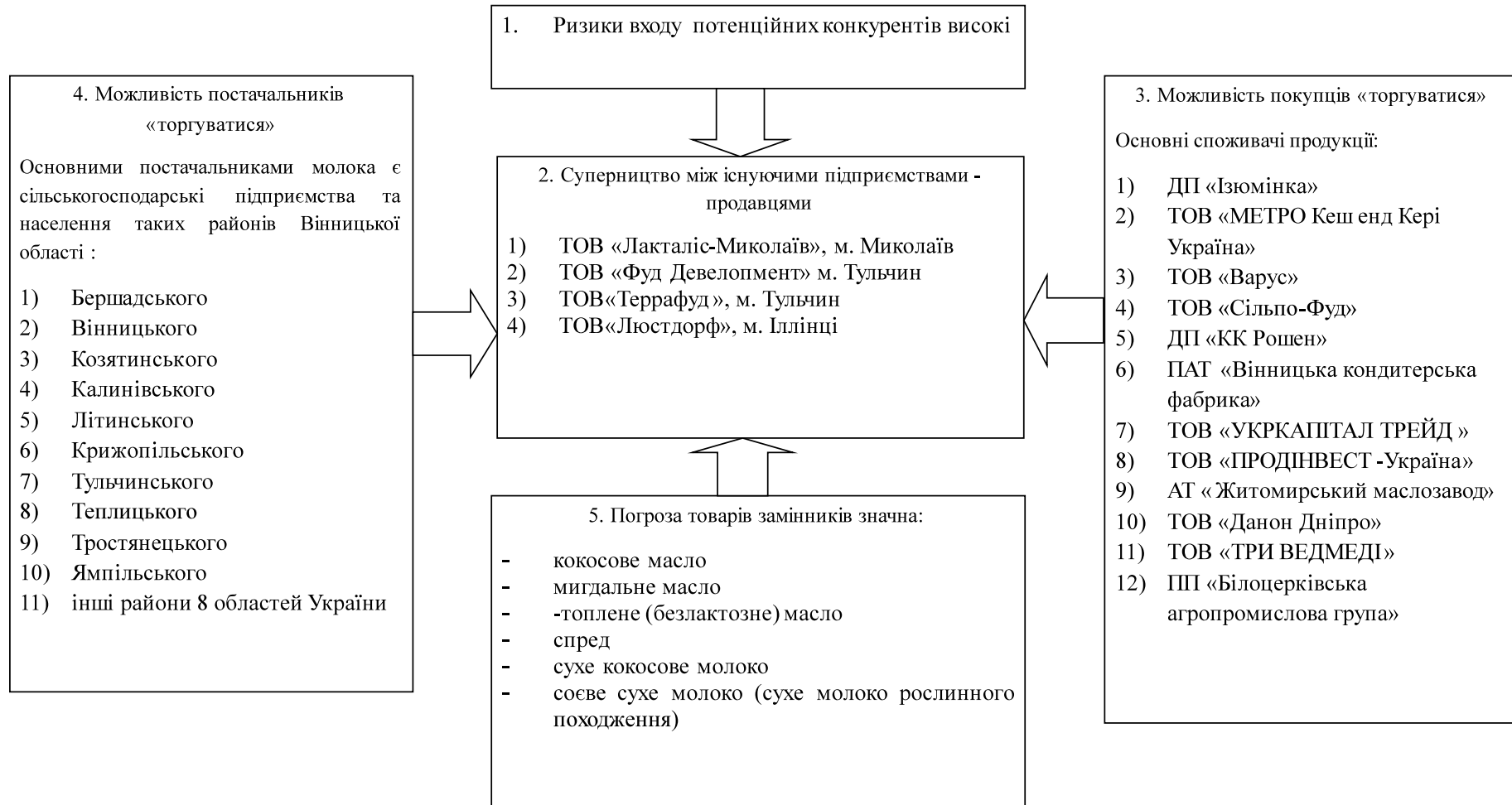


Рисунок 2.10 – Оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «ВМЗ» Рошен» за методом конкурентних переваг Портера

Щоб забезпечити подальший розвиток молочної галузі в Україні, необхідно вирішити ці проблеми. Для цього можна залучити інвестиції у розвиток сучасного обладнання на фермах, здійснити модернізацію технологічного процесу виробництва молока, покращити систему контролю якості та безпеки, сприяти розвитку ефективної системи логістики та маркетингу.

2.3.4 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ВМЗ» Рошен» у галузі виробництва молочних продуктів за факторами успіху

Оцінимо конкурентоспроможність двох основних конкурентів ПрАТ «ВМЗ» Рошен» – підприємств галузі виробництва молочних продуктів, а саме ТОВ «Люстдорф» та ТОВ «Фуд Девелопмент». Оцінка факторів успіху наведена у таблиці 2.24 [31].

Таблиця 2.24 – Оцінка конкурентоспроможності трьох основних конкурентів ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ПрАТ «ВМЗ» Рошен»		ТОВ «Фуд Девелопмент»		ТОВ «Люстдорф»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Диференціація виробів	0,13	6	0,78	7	0,91	7	0,91
Облік індивідуальних запитів споживачів	0,1	6	0,6	6	0,6	6	0,6
Налагоджені партнерські відносини з надійними постачальниками	0,09	7	0,63	6	0,54	6	0,54
Достатня кваліфікація виробничого персоналу	0,07	7	0,49	7	0,49	6	0,42
Здатність до швидкої адаптації та гнучкості до змін ринкових вимог	0,11	6	0,66	6	0,66	5	0,55
Високий рівень технологічності та якості продукції	0,11	9	0,99	8	0,88	8	0,88
Цінова політика	0,07	5	0,35	7	0,49	7	0,49

Кінець таблиці 2.24

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ПрАТ «ВМЗ» Рошен»		ТОВ «Фуд Девелопмент»		ТОВ «Люстдорф»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Наявність науково-дослідницької бази	0,05	7	0,35	7	0,35	6	0,3
Рекламна активність	0,05	5	0,25	7	0,35	7	0,35
Достатні фінансові ресурси	0,07	8	0,56	8	0,56	6	0,42
Відповідність стандартам та вимогам (ISO 9001-22000, ДСТУ, FSSC-22000, «Kosher» і «Halal»)	0,09	10	0,9	8	0,72	8	0,72
Репутація надійного ділового партнера та виробника	0,06	8	0,48	7	0,42	7	0,42
Разом	1	7,04		6,97		6,60	

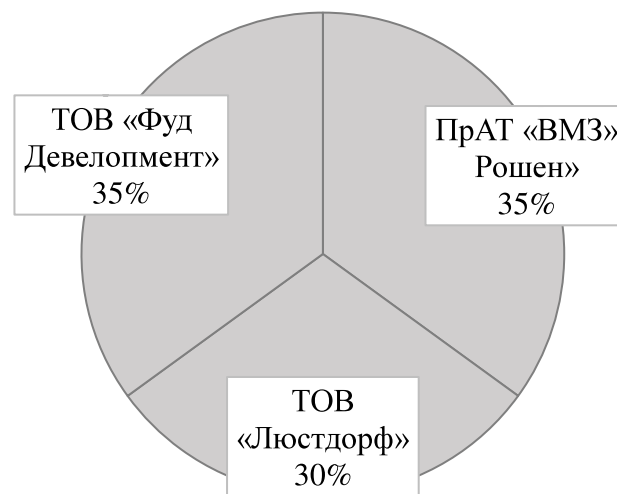


Рисунок 2.11 – Розподіл ринку між конкурентами ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Досліджуване підприємство ПрАТ «ВМЗ» Рошен» має найвищу зведену оцінку за такими показниками: налагоджені партнерські відносини з надійними постачальниками, достатня кваліфікація виробничого персоналу, здатність до швидкої адаптації та гнучкість до змін ринкових вимог, високий рівень

технологічності та якості продукції, наявність науково-дослідницької бази, відповідність стандартам та вимогам (ISO 9001-22000, ДСТУ, FSSC-22000, «Kosher» і «Halal»). З невеликим відривом друге місце посідає ТОВ «Фуд Девелопмент», третє місце – ТОВ «Люстдорф», що підтверджує діаграма розподілу ринку між провідними конкурентами на рисунку 2.11.

Відповідно до рисунку 2.11, ринок між трьома виробниками молочної продукції поділений збалансовано. Кожне з виробників займає міцні позиції на ринку молочної продукції.

2.3.5 Оцінка конкурентоспроможності продукції ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Для оцінки конкурентоспроможності продукції ПрАТ «ВМЗ» Рошен» розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності трьох видів вершкового масла підприємств-конкурентів. За нормативними параметрами груповий показник дорівнює одиниці. Дані, отримані за допомогою методу експертних оцінок, наведено у балах від одиниці до п'яти. Значущість показника підвищується. Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції наведені у таблиці 2.25. Розрахунки інтегральних показників конкурентоспроможності трьох видів вершкового масла наведено у таблицях 2.26 та 2.27 [31].

За результатами розрахунку наведених у таблиці 2.26, встановлено, що $K < 1$, тобто досліджуваний продукт Масло Ферма Екстра солодковершкове 82,5%, 180 г. (ТОВ «Фуд Девелопмент») поступається базовому – Масло Roshen Екстра солодковершкове, 200г (ПрАТ «ВМЗ» Рошен»).

За результатами розрахунку наведених у таблиці 2.27, встановлено, що $K < 1$, тобто досліджуваний продукт Масло Селянське Екстра солодковершкове 82%, 180 г. (ТОВ «Люстдорф») поступається базовому – Масло Roshen Екстра солодковершкове 82,5%, 200г (ПрАТ «ВМЗ» Рошен»).

Таким чином, Масло Roshen Екстра солодковершкове 82,5%, 200г (ПрАТ «ВМЗ» Рошен») є конкурентоспроможним у порівнянні з аналогічною

продукцією за рахунок таких показників, як вага, жирність та тип упаковки.

Таблиця 2.25 – Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції

Продукт	Показник	Жирність, %	Вага 1 пачки	Тип упаковки	Енергетич на цінність, ккал/см ³	Вугле- води, г/ см ³	Собіварті сть одного виробу, грн.	Ціна од- ного ви- робу, грн.
Масло Roshen Екстра солдковершк ове 82,5%, 200 г. (ПрАТ «ВМЗ» Рошен»)	Експертна оцінка	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1	59	83,49
	Абсолютн е значення і-го техніко- економічн ого параметра	5	5	5	5	4		
	Загальні характери стики	82,5	200	Фольга	748	0,8		
Масло Ферма Екстра солдковершк ове 82,5%, 180 г (ТОВ «Фуд Девелопмент»)	Експертна оцінка	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1	64	92,46
	Абсолютн е значення і-го техніко- економічн ого параметра	5	4	4	5	4		
	Загальні характери стики	82,5	180	Пергам ент	748	0,8		
Масло Селянське Екстра солдковершк ове, 82%, 180 г. (ТОВ «Люстдорф»)	Експертна оцінка	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1	55	77,69
	Абсолютн е значення і-го техніко- економічн ого параметра	4	4	5	4	4		
	Загальні характери стики	82	180	Фольга	743	0,8		

Таблиця 2.26– Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності №1

Показники	Формула	База	Порівняння
		Масло Roshen Екстра солодковершкове, 200г	Масло Ферма Екстра солодковершкове 82,5%, 180 г (ТОВ «Фуд Девелопмент»)
Груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками	$I_{мен} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}}$ $(0,3*5/5+0,1*5/5+0,1*4/4+0,2*4/5+0,3*4/5)$	0,90	
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$I_{цс} = \frac{(C_i \times Ц_s)_j}{(C_{100i} \times Ц_{100i})_j}$ $(64*92,46)/(58*83,49)$	1,22	
Показник конкурентоспроможності	$K = \frac{I_{мен} \times I_n}{I_{цс}}$ $0,90*1/1,22$	0,74	

Таблиця 2.27 – Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності №2

Показники	Формула	База	Порівняння
		Масло Roshen Екстра солодковершкове, 200г	Масло Селянське Екстра солодковершкове, 82%, 180 г. (ТОВ «Люстдорф»)
Груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками	$I_{мен} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}}$ $(0,3*4/5+0,1*4/5+0,1*4/4+0,2*5/5+0,3*4/5)$	0,86	
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$I_{цс} = \frac{(C_i \times Ц_s)_j}{(C_{100i} \times Ц_{100i})_j}$ $(55*77,69)/(58*83,49)$	0,87	
Показник конкурентоспроможності	$K = \frac{I_{мен} \times I_n}{I_{цс}}$ $0,86 * 1/0,87$	0,99	

2.3.6 Оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «ВМЗ» Рошен» за методом ефективності

Наступним етапом є оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «ВМЗ» Рошен» за методом ефективності на підставі Балансу (форма 1) та Звіту про фінансові результати (форма 2), які наведено у Додатку Б. У таблиці 2.28 та 2.29 наведені критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО) за 2021 р. та 2022 р. відповідно [31].

Таблиця 2.28 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ВМЗ» Рошен» 2021 р.

Критерії та показники	Формула за звітністю	2020 р.	2021 р.	Бал
КСО = $0,15*EO + 0,29*\Phi + 0,23*E3 + 0,33*КСП$		6,4		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO) $EO = 0,31*В + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП$		7,9		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050/\Phi.2.2000$	0,95	0,96	5
1.2. Фондовіддача (Φ)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1010$	9,97	12,7	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2050$	0,05	0,04	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	8671	10751	15
2. Фінансове положення організації (ΦO) $\Phi O = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$		6,5		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,8	0,7	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\sum(1495)/\Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	3,6	3,5	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/\Phi.1.1695$	0,28	0,23	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1195$	6,7	7,1	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (E3) $E3 = 0,37*РПР + 0,29*КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР$		7,4		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/\Phi.2.2000$	0,02	0,01	15

Кінець таблиці 2.28

Критерії та показники	Формула за звітністю	2020 р.	2021 р.	Бал
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/\Phi.2.2000$	0,001	0,04	10
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,6	0,8	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/\Phi.2.2000$	0,009	0,01	10
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)		5		
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	5		

Таблиця 2.29 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ВМЗ» Рошен» 2022 р.

Критерії та показники	Формула за звітністю	2021 р	2022 р.	Бал
$КСО = 0,15*ЕО + 0,29*\Phi + 0,23*ЕЗ + 0,33*КСП$		14		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) $ЕО = 0,31*В + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП$		15		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050/\Phi.2.2000$	0,96	0,82	15
1.2. Фондовіддача (Φ)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1010$	12,7	16,2	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2050$	0,04	0,21	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	10751	15219	15
2. Фінансове положення організації (ΦО) $\PhiО = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$		13,5		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,7	0,8	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\sum(1495)/\Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	3,5	3,7	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/\Phi.1.1695$	0,23	1,0	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1195$	7,1	4,2	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) $ЕЗ = 0,37*РПР + 0,29*КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР$		13		

Кінець таблиці 2.29

Критерії та показники	Формула за звітністю	2021 р	2022 р.	Бал
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/\Phi.2.2000$	0,01	0,16	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/\Phi.2.2000$	0,04	0,04	10
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,8	0,85	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/\Phi.2.2000$	0,01	0,01	10
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)		15		
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	15		

Примітки: значення «5 балів» надається показнику, який гірше за базовий, «10 балів» – на рівні базового, «15 балів» – значення показника більше за базовий.

Отже, як видно з таблиці 2.29, показник конкурентоспроможності організації (КСО) більше 10 – дорівнює 14, що свідчить про наближення до оцінки 15, тобто, конкурентоспроможність ПрАТ «ВМЗ» Рошен» у 2022 р. збільшилася у порівнянні з 2021 р. Провівши оцінку конкурентоспроможності підприємства, виявлено, що у 2022 р. у порівнянні з 2021 р., відбулося покращення ефективності виробничої діяльності організації, покращився фінансовий стан організації та підвищення ефективності збуту продукції.

2.4 Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

2.4.1 Управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ВМЗ» Рошен» відповідно до основних функцій менеджменту

Управління зовнішньоекономічною діяльністю на ПрАТ «ВМЗ» Рошен» в першу чергу починається з планування. На підприємстві менеджери складають плани зовнішньоекономічної діяльності, відповідно цілей та основних напрямків діяльності, пов'язаних з реалізацією та отриманням виручки. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ВМЗ» Рошен», є частиною загальної

стратегії підприємства, тобто це план розвитку підприємства, пов'язаний з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення своїх позицій. В рамках цієї стратегії, підприємство обирає пріоритетні ринки збуту та планує обсяги експорту кожного виду продукції. Місія ПрАТ «ВМЗ» Рошен» полягає у забезпечування внутрішніх та зовнішніх споживачів високоякісною молочною продукцією. Використання найкращої сировини, технологій та обладнання, щоб кінцевий споживач отримував гарантовано якісний та безпечний для здоров'я продукт.

Організація зовнішньоекономічної діяльності пов'язана з вивченням кон'юнктури ринку, потенціальних покупців і продавців, встановлення ділових контактів з ними, проведення переговорів та підписання угод.

Також важливою функцією є мотивація. Основна мета мотивації відділу ЗЕД – це підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що забезпечує результативність і прибутковість зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вона полягає у стимулюванні працівників до результатів, тобто мотивація персоналу для досягнення плану та цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Важливою функцією управління ЗЕД є контроль. Основною метою контролю є забезпечення того, щоб фактичні результати найбільше відповідали плану. Під час контролю здійснюється моніторинг процесів ЗЕД, дотримання плану, проводиться фіксування та порівняння показників та результатів.

2.4.2 Характеристика експорту ПрАТ «ВМЗ» Рошен» за ринками збуту та видами продукції

ПрАТ «ВМЗ» Рошен» посідає четверте місце по експорту молочної продукції в Україні. Питома вага від загального українського експорту складає 22% [37].

Попри воєнні дії на території України, результати діяльності підприємства у 2022 р. покращилися. Варто зазначити, що у 2022 р. загальна реалізація

продукції у грошовому виразі зросла більше ніж на 30% у порівнянні з попереднім роком. Зростання експорту мало ефект подвоєння, тобто у 2022 р. обсяг експортної виручки збільшився на 100% відносно попереднього року. Реалізація на внутрішньому ринку передбачено скоротилася майже на 5% від 2021 р., та все ж це скорочення стало не таким драматичним, як прогнозувалося на початку року. Дані про дохід від реалізації наведено у таблиці 2.30.

Таблиця 2.30 – Розподіл доходів від реалізації

Ринки збуту	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення			
						За період		2022 р до 2021 р.	
						+/-	%	+/-	%
Внутрішній ринок, тис. грн	1452479	1423588	1474992	1731294	1646723	194244	13,4	-84571	-4,9
Експорт, тис. грн	622491	701170	632139	881202	1762403	1139912	183	881201	100
Всього, тис. грн	2074970	2124758	2107131	2612496	3409126	1334156	64,3	796630	30

Як видно з таблиці 2.30, дохід від експорту у 2022 р. збільшився майже у 3 рази у порівнянні з 2018 р.

Розподіл ринку наведено на рисунку 2.12. Структура реалізації на зовнішньому та внутрішньому ринку наведена у підрозділі 2.2.2 у таблиці 2.5.

Як видно з рисунку, обсяг експорту у товарному вираженні складає 35%, що на 15% більше від значення 2021 р.

Дані про обсяги та структур експорту у товарному вираженні за видами продукції наведені у таблиці 2.31. та на рисунку 2.13.

У 2022 р. не відбулися великі зміни у товарному розподілі експорту. В зв'язку зі стабільно високим попитом на молоко сухе знежирене (СЗМ) його частка в загальній структурі експортних продуктів склала трохи більше половини від загального обсягу, а саме 51%. В 1,2 рази збільшився у 2022 р. у порівнянні до 2021 р. експорт молока сухого незбираного (СНМ) та сухих вершків (СВ). Практично був відсутнім попит на вершки пастеризовані (ВП38%) та молочні

концентрати, завдяки профіциту виробництва сирого молока на традиційних ринках збуту. На 55,7% зріс експорт масла у 2022 р.. Серед інших продуктів слід відзначити стрімке зростання попиту у 2022 р. на молочний жир зневоднений (ЖМ). За 2022 р. було експортовано ЖМ на 75% більше ніж у 2021 році.

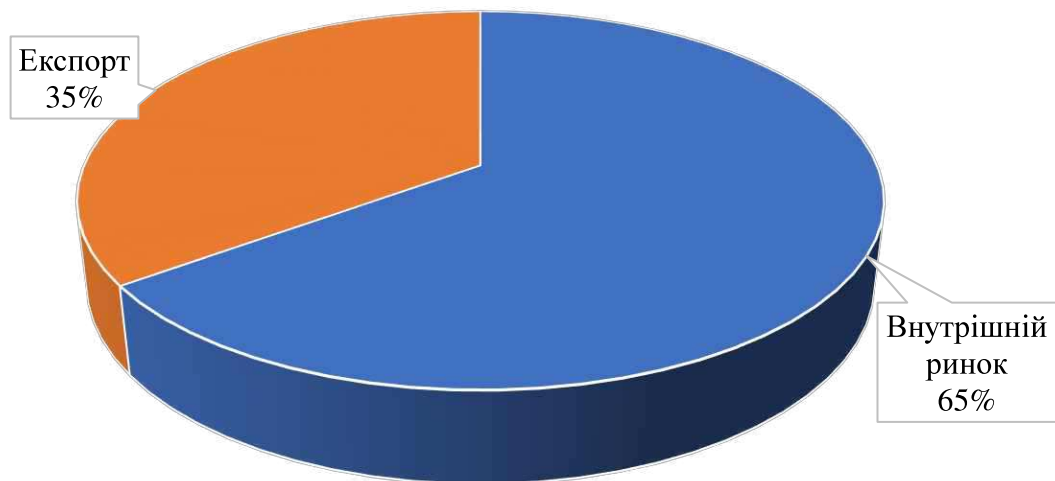


Рисунок 2.12 – Реалізація продукції ПрАТ «ВМЗ» Рошен»
за ринками у 2022 р., т

Таблиця 2.31 – Обсяги експорту у товарному вираженні за видами продукції
ПрАТ «ВМЗ» Рошен», т

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (ланцюгові)	
				+/-	%
СЗМ	2994,2	3976,5	6104,7	2128,2	34,9
Масло	544,4	954,6	2154,6	1200,0	55,7
СНМ	653,28	920,8	1197	276,2	23,1
ВП 38%	272,2	220,0	119,7	-100,3	-83,8
ЖМ	435,52	329,2	1316,7	987,5	75,0
СВ	544,4	828,7	1077,3	248,6	23,1
Всього:	5444	7230	11970	4740,0	39,6

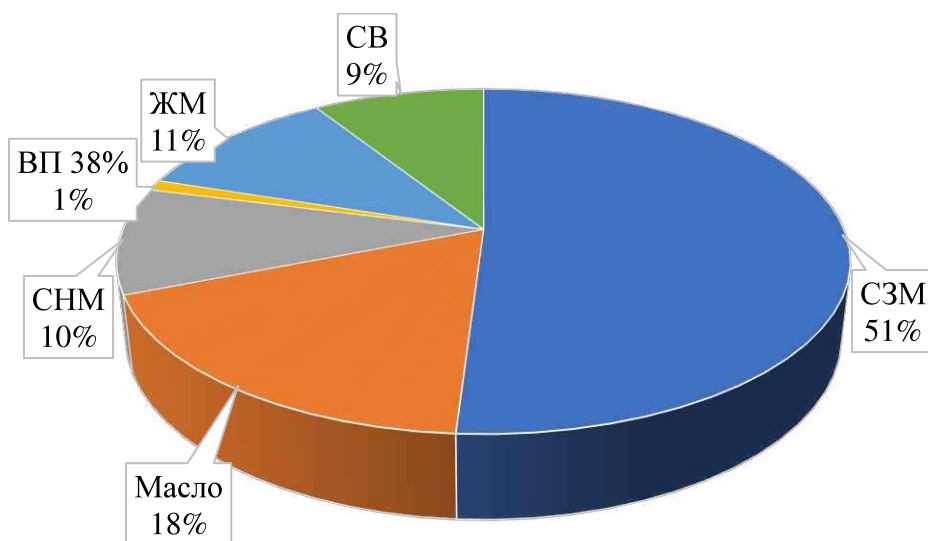


Рисунок 2.13 – Структура експорту ПрАТ «ВМЗ» Рошен» за 2022 р., т.

Обсяги експорту у тоннах по країнах наведено на рисунку 2.14.

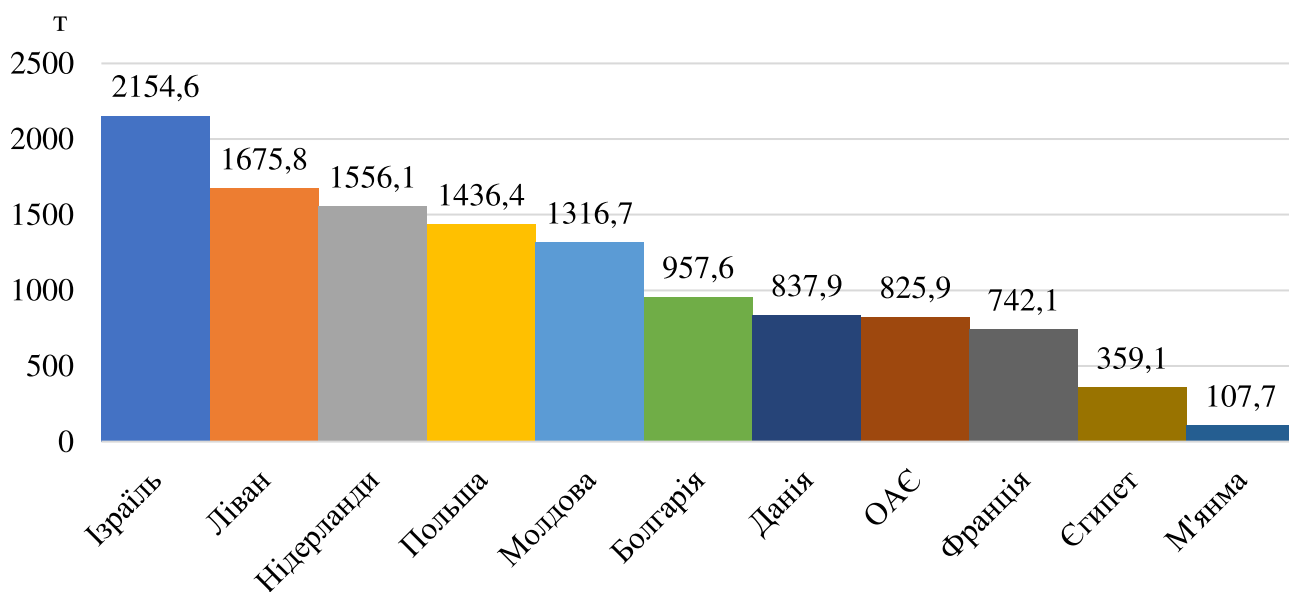


Рисунок 2.14 – Експорт ПрАТ «ВМЗ» Рошен» за 2022 рік, т

Не дивлячись на всі перепони, підприємству досить швидко вдалося відновити експорт до Ізраїлю та Лівану, за всю історію поставок до якого, продукція підприємства зайняла помітну нішу на ринку цієї країни. У 2022 р. до Ізраїлю було експортовано понад 2 тисячі т. продукції, що вивело експорт до цієї

країни на першу позицію в ТОП-10 країн-імпортерів 2022 р. Експорт до Лівану займає друге місце рейтингу. За увесь час поставок, продукція ПрАТ «ВМЗ» Рошен» зайняла помітну нішу на ринку цієї країни. У 2022 р. вдалось збільшити поставки до Лівану на 36%, у порівнянні з попереднім роком Найбільшими імпортерами продукції підприємства, завдяки відкриттю ринків та усуненню торговельний обмежень, стали Польща, та Нідерланди. До Польщі було поставлено 1436 т. продукції, що на 88% більше показника 2021 р., до Нідерландів було експортовано 1556 т., що на 79% більше від 2021 р.

Серед інших країн ЄС хотілось би також відмітити зростання продажів до Болгарії та до Данії. Лише п'ятим в кількісному вираженні експортних об'ємів, для підприємства у 2022 р., став ринок сусідньої Молдови. Крім, традиційних для цього ринку продуктів, як то СЗМ, СНМ та масла, вдалося збільшити поставки сухих вершків та жиру молочного зневодненого. Такі поставки стали запорукою стабільної роботи підприємства в нестабільних обставинах та принесли гарні результати з економічної точки зору.

2.4.3 Аналіз ефективності експортних операцій на ПрАТ «ВМЗ» Рошен

Для здійснення експортних операцій, ПрАТ «ВМЗ» Рошен» використовує контракти разового постачання та контракти з періодичним постачанням. У контракті зазначаються такі аспекти: опис товару, ціна, умови поставки, умови оплати, документи, які передаються разом з товаром, умови приймання товару, питання моменту переходу права власності на товар, відповідальність сторін, форс-мажорні обставини, правила зміни та розірвання контракту.

Основні умови при укладанні контрактів на ПрАТ «ВМЗ» Рошен» наведено у таблиці 2.32.

У 2022 р. ПрАТ «ВМЗ» Рошен» уклало понад 70 контрактів на здійснення експорту у загальному об'ємі 11970 т.. В перерахунку на доларовий еквівалент по середньому курсу НБУ за 2022 р., виручка від експорту склала 45,1 млн. дол. США.

Таблиця 2.32 – Умови укладення контрактів при здійсненні ЗЕД на ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Умова	Опис
Назва, номер контракту, дата та місце його укладення;	
Преамбула	Визначається повна назва сторін і назва країни місця їх знаходження вказується назва документів, якими керуються контрагенти при укладенні договору – статут підприємства
Предмет контракту	Зазначається точне найменування товару, його марка, сорт
Кількість та якість товару	Визначаються одиниці виміру товару. На підприємстві використовують тонни та кілограми. Також вказується кількість товару та його якісні характеристики
Базисні умови поставки	Визначається вид транспорту, яким буде транспортуватися товар та умови поставки відповідно до «ІНКОТЕРМС – 2020»
Ціна та загальна вартість контракту	Вказується ціна за одиницю виміру товару та загальна вартість товарів, що поставляються згідно з контрактом, та валюта платежів
Умови платежів	Визначається спосіб, порядок та строки фінансових розрахунків. На підприємстві використовують такі форми розрахунків: авансований платіж, банківський переказ та акредитив
Упаковка та маркування	Містить відомості про упаковку товару (ящики, мішки, бочки, контейнери тощо), а також про нанесене на ній відповідне маркування
Форс-мажорні обставини	Надзвичайні й невідворотні обставини, що об'єктивно унеможливають виконання зобов'язань, передбачених умовами договору. До таких обставин відносяться: землетруси, повені, пожежі, епідемії, аварії на транспорті, війни, окупація
Санкції та рекламації	Зазначається порядок застосування штрафних санкцій, відшкодування збитків та пред'явлення рекламацій у зв'язку з невиконанням або неналежним виконанням одним із контрагентів своїх зобов'язань по контракту
Урегулювання спорів у судовому порядку	Вказуються місце арбітражного суду, повна його назва, країна і матеріальне право, яке застосовуватиметься при розгляді спорів між контрагентами
Місцезнаходження (місце проживання), поштові та платіжні реквізити сторін.	Вказується юридичні адреси та поштові і платіжні реквізити (назва банку, номер рахунка) контрагентів контракту

Розроблено на основі джерела [3]

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності важливо аналізувати ефективність зовнішньоекономічної операції, в нашому випадку - експорту. Для прикладу аналізу ефективності експорту, використаємо дані за контрактом

№146(10), що засвідчує експорт солодковершкового масла найвищої кошерності до Ізраїлю у 2022 р. Дані за контрактом наведені у таблиці 2.15. Під час укладання контрактів на здійснення експортних операцій підприємство найчастіше використовує такі базисні умови поставок за «ІНКОТЕРМС-2020» [38, 39]:

- EXW, означає, що поставка відбулася в момент, коли продавець передав товар покупцеві на площі підприємства-продавця або в іншому зазначеному місці (наприклад, на складі). Продавець зобов'язаний повідомити покупця про поставку та подати документи: комерційний інвойс для оплати, накладну. Покупець зобов'язаний виконати митні формальності (ліцензії, митні платежі) під час експорту;

- FCA означає, що продавець виконує свої зобов'язання за зовнішньоторговельним контрактом, коли передає в розпорядження покупця продукцію, завантажену на певний транспортний засіб в заздалегідь зазначеному місці і випущену митницею в рамках процедури експорту (також сплачуються вивізні мита і збори, якщо це необхідно);

- CPT означає, що продавець виконує свої зобов'язання за зовнішньоторговельним контрактом, коли передає в розпорядження перевізника продукцію, випущену митницею в рамках процедури експорту (також сплачуються вивізні мита і збори, якщо це необхідно). При цьому транспортування до призначеного пункту, можливі витрати, пов'язані з транзитом по території іноземної держави і оплатою митних складів в разі затримок оформлення, оплачується продавцем, а імпортне митне оформлення і розвантаження при прибутті залишається обов'язком покупця;

- CIP означає, що поставка відбулася в момент, коли продавець доставив товар названому перевізникові або іншій особі. Продавець зобов'язаний оплатити доставку до названого пункту призначення та застрахувати товар від усіх ризиків із максимальним страховим покриттям і страховою сумою не менше 110 % вартості товару. Водночас сторони, якщо побажають, можуть погодитися в контракті на більш низький рівень страхового покриття;

- DAP означає, що поставка відбулася в момент, коли товар наданий у розпорядження покупця на транспортний засіб, який прибув і готовий до розвантаження в узгодженому місці призначення. Продавець забезпечує контроль безпеки; перевірка якості, кількості, ваги, розміру; пакування, маркування товару; виконання експортних митних формальностей; доставка товару до узгодженого пункту призначення; виконання транзитних митних формальностей; вивантаження товару в місці призначення, якщо за договором перевезення витрати на розвантаження оплачує продавець. Продавець зобов'язаний подати покупцеві відповідний транспортний документ. Покупець забезпечує вивантаження товару у місці призначення, якщо за договором перевезення ці видатки не оплачує продавець; виконання імпорتنих митних формальностей

Маючи інформацію про результати експорту, які наведено у таблиці 2.33, можна здійснити аналіз ефективності експортної операції. Розрахунок показників ефективності наведено у таблиці 2.34 [40, 41].

Таблиця 2.33 – Інформація за контрактом №146(1) на здійснення експорту солодковершкового масла найвищої кошерності до Ізраїлю

Показник	Значення
Виручка, тис. дол. США	385,7
Курс валюти, грн/дол. США	40,70
Виручка, тис. грн	15700
Експорт, т	100
Ціна продажу, тис. грн/т	157,0
Ціна продажу, тис. дол. США/т	3,857
Собівартість одиниці експортної продукції, тис. грн/т	116,78
Загальні витрати на виробництво, тис. грн	11278
Витрати на збут, тис. грн	400
Загальні витрати на експорт, грн	11678

Таблиця 2.34 – Показники ефективності експортної операції за контрактом №146(1) на здійснення експорту солодковершкового масла найвищої кошерності до Ізраїлю

Показник	Формула	Значення
Чистий виборг, тис. грн	$ЧВ=(ВВ*Кр)-Дв=(385,7*40,7)-400,$ де ВВ – валютний виборг за експортований товар; Кр – діючий ринковий курс іноземної валюти до гривні; Дв – додаткові витрати, пов'язані з реалізацією з експортної продукції, тис. грн;	15298
Валютна ефективність експорту, тис. дол. США/тис. грн	$E_{вал.ефе} = \frac{Ц_{екс} * Q_{екс}}{З_{екс} * Q_{екс}} = \frac{3,857 * 100}{116,78 * 100}$ де Ц екс – валютна ціна експортної продукції, тис. дол. США./т; Q екс. – обсяг експорту, т.; З екс – витрати на виробництво та реалізацію, тис. грн./т.;	0,033
Економічний ефект експортної операції, тис. грн	$E_e = ЧВ - В = 15298 - 11678,$ ЧВ – чистий виборг; В – повні витрати на експорт, тис. грн.	3620
Ефективність експортної операції	$E_{ефе} = \frac{ЧВ}{В} = \frac{15298}{11678}$ ЧВ – чистий виборг, тис. грн; В – повні витрати на експорт, тис. грн.	1,310

Як видно з таблиці 2.34, економічний ефект від експортної операції за контрактом №145(1) становить 3622 тис. грн., що говорить про прибутковість та ефективність експорту до Ізраїлю. Чистий виборг складає 15298 тис.грн. Валютна ефективність від експорту дорівнює 0,033 тис. дол. США/тис. грн, що свідчить про валютні надходження до бюджету підприємства. Отже, експортна операція, що пов'язана з екпортом солодковершкового масла найвищої кошерності 100 т. до Ізраїлю, є ефективною.

Можна стверджувати, що менеджмент зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ВМЗ» Рошен» є на високому рівні. Усі функції менеджменту керівники виконують якісно, тому що операції, пов'язані з експортом, є прибутковими для підприємства.

Збереження експортного потенціалу та безперебійна робота ПрАТ «ВМЗ» Рошен» в умовах воєнного стану – є запорукою відновлення та зростання в майбутньому, як підприємства так і країни.

3 ПРОЄКТ РЕКОМЕНДАЦІЙ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ВМЗ» РОШЕН»

3.1 Формування вихідних даних для оцінки ефективності виконання плану експортної діяльності ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

ПрАТ «ВМЗ» Рошен» експортує 6 видів молочної продукції:

- сухе знежирене молоко (СЗМ);
- масло солодковершкове 82 %;
- сухе незбиране молоко (СНМ);
- вершки пастеризовані 38% (ВП 38%);
- жир молочний зневоднений (ЖМ);
- сухі вершки (СВ).

Усього налічується 20 проєктів реалізації, серед яких 12 – це реалізація у європейських країнах, та 8 – країни Азії. Найбільшою країною за обсягами реалізації є Ізраїль, до якого експортується понад 51% від загального експорту. У таблиці 3.1 наведено обсяги реалізації, чистий дохід та прибуток за кожним видом продукції. Чистий дохід та собівартість експортованої продукції наведено на рисунку 3.1. Витрати на виготовлення та реалізацію продукції на закордонних ринках у 2022 р. склали 1408019,4 тис. грн., а отриманий прибуток підприємства становив 354383,7 тис. грн. Рентабельність підприємства склала 25,2%. Звітні показники експортної діяльності підприємства з реалізації та виробництва продукції наведено у Додатку Б.

Методи економіко-математичного моделювання використовуються для управління експортом з метою підтримки прийняття рішень та прогнозування результатів. Вони дозволяють аналізувати вплив різних факторів на експортні операції, визначати оптимальні стратегії та здійснювати економічні розрахунки.

Одним з ключових методів є математичне програмування, зокрема лінійне програмування. Ці методи дозволяють моделювати експортні процеси,

враховуючи обмеження та цільові функції. Наприклад, за допомогою лінійного програмування можна визначити оптимальний план виробництва та розподілу продукції для максимізації прибутку при обмеженнях на виробництво, транспортування та інші фактори.

Таблиця 3.1 – Дані про реалізацію за видами продукції у 2022 р.

Види продукції	Чистий дохід, тис. грн	Собівартість експортованої продукції, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Рентабельність, %	т.
СЗМ	898183,6	733580,2	164603,45	22	6104,7
Масло	326355,2	243049,5	83305,731	34	2154,6
СНМ	168601,2	139183,3	29417,949	21	1197,0
ВП 38%	15321,6	13160,4	2161,1835	16	119,7
ЖМ	200059,5	157502,9	42556,6	27	1316,7
СВ	153882	121543,2	32338,776	27	1077,3
Всього:	1762403,1	1408019,4	354383,7	-	11970,0

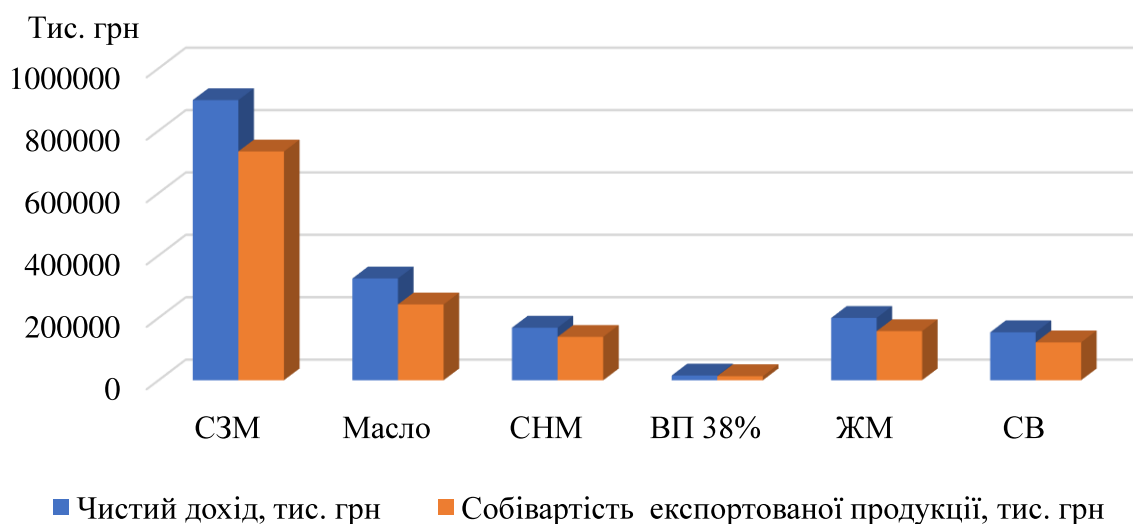


Рисунок 3.1 – Чистий дохід від експорту та собівартість експортованої продукції на ПрАТ «ВМЗ» Рошен», тис. грн

Звітні показники рентабельності проектів та ринків збуту підприємства наведено на рисунку 3.2. Рентабельність за кожним видом продукції наведено у таблиці 3.2.

Назва показника	Комерційна діяльність підприємства																				
	Ринки збуту																				
	Проект реалізації за видами продукції																				
	Європейські країни										Країни Азії										
	Болгарія		Данія		Нідерланди		Польща		Франція		Молдова		Єгипет		ОАЕ		Ізраїль		Ліван		М'янма
	ЖМ	Масло	СВ	Масло	СНМ	ЖМ	СЗМ	СВ	СВ	ВП 38%	СЗМ	ЖМ	СЗМ	ЖМ	Масло	СЗМ	Масло	СНМ	СЗМ	ЖМ	
	Базисні умови поставки																				
FCA	EXW	FCA	EXW	FCA	FCA	EXW	FCA	FCA	CPT	FCA	FCA	CPT	DAP	DDP	DAP	FCA	CPT	CIP	CIP		
Номер проекту, і	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Рентабельність проектів, %	25%	33%	27%	31%	22%	29%	24%	37%	22%	16%	21%	26%	15%	30%	37%	28%	39%	19%	18%	16%	
Рентабельність за ринками збуту, %	25,1%										25,3%										

Рисунок 3.2 – Рентабельність проектів та ринків збуту
ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Таблиця 3.2 – Рентабельність реалізації за кожним видом продукції

Продукт	СЗМ	Масло	СНМ	ВП 38%	ЖМ	СВ
Рентабельність, %	22,4	34,3	21,1	16,4	27,0	26,6

Як видно з таблиці 3.1, прибуток від експортної діяльності у 2022 р. становить 354383,7 тис. грн. Тобто, понад 75% прибутку підприємства забезпечується завдяки реалізації продукції на зовнішніх ринках. Загальна рентабельність експортної діяльності у 2022 р. склала 25,2%. Як видно з таблиці 3.2, найбільш рентабельним проектом є реалізація масла, а найменш рентабельним – реалізація вершків пастеризованих. Рентабельність за ринками, тобто реалізація в європейські країни та країни Азії тримається майже на одному рівні, 25,1% та 25,3% відповідно.

Відповідно до таблиці 3.3, завантаженість виробничих потужностей склала понад 90%. Масло, молочний жир, та вершки пастеризовані 38%, виготовляються на окремих дільницях, виробничі потужності яких наведено у таблиці 3.4, а СЗМ, СНМ ТА СВ на спільному устаткуванні. Всього було

експортовано 11970 т. молочної продукції. Виробнича собівартість продукції наведена на рисунку 3.4. Відповідно до таблиці 3.5, найбільша частка у собівартості продукції припадає на матеріальні витрати. Це, в першу чергу сировина та великі затрати на електроенергію. Для експорту продукції підприємство у 2022 р. використовувало такі базисні умови поставок: EXW, FCA, CPT, CIP, DAP (див. рисунок 3.3).

Таблиця 3.3 – Виробнича потужність при спільному використанні різних типів устаткування

Тип	Проектний (річний) фонд робочого часу, год	Використання фонду часу	Коефіцієнт використання устаткування, %	Резерв, год
T1	7015	6651,04	95	364
T2	7320	6767,5	92	552
T3	9760	9534,76	98	225

Таблиця 3.4 – Виробничі потужності за дільницями

Продукція	Масло	ВП 38%	ЖМ
Виробнича потужність за «дільницями», т.	2600	600	2000
Коефіцієнт використання виробничих потужностей, %	83	20	69

Таблиця 3.5 – Елементи операційних витрат на виготовлення експортної продукції, тис. грн

Елементи операційних витрат, тис. грн	СЗМ	Масло	СНМ	ВП 38%	ЖМ	СВ	Разом
Матеріальні затрати	622689	204592	118503	11012,4	131366	103224	1191387
Витрати на оплату праці	34797	12275	6822	658,4	6914	5869	67337
Відрахування на соціальні заходи	6611	2332	1296	125	1313	1115	12794
Амортизація	9157	2153	1436	167	1797	1214	15926
Інші операційні витрати	60324	21696	11124	1197	16111,6	10120	120573
Всього:	733580	243049	139183	13160	157502	121543	1408019

Комерційна діяльність підприємства																			
Ринки збуту																			
Проект реалізації за видами продукції																			
Європейські країни												Країни Азії							
Болгарія		Данія		Нідерланди		Польща		Франція		Молдова		Єгипет	ОАЄ		Ізраїль		Ліван		М'янма
ЖМ	Масло	СВ	Масло	СНМ	ЖМ	СЗМ	СВ	СВ	ВП 38%	СЗМ	ЖМ	СЗМ	ЖМ	Масло	СЗМ	Масло	СНМ	СЗМ	ЖМ
Базисні умови поставки																			
FCA	EXW	FCA	EXW	FCA	FCA	EXW	FCA	FCA	CPT	FCA	FCA	CPT	DAP	DDP	DAP	FCA	CPT	CIP	CIP
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Рисунок 3.3 – Проекти реалізації та базисні умови поставки для кожного проекту

Назва показника	Виробнича діяльність підприємства					
	Вид продукції, к					
	СЗМ	Масло	СНМ	ВП 38%	ЖМ	СВ
	1	2	3	3	3	3
	Виробнича собівартість, тис. грн./т.					
	117,303	108,783	112,983	105,945	109,25	117,102
Матеріальні витрати, тис. грн./т.	102	95	99	92	95	102
Заробітна плата, тис. грн./т.	5,7	5,7	5,7	5,5	5	5,8
Нарах. на зароб. плату, тис. грн./т.	1,083	1,083	1,083	1,045	0,95	1,102
Амортизація, тис. грн./т.	1,5	1	1,2	1,4	1,3	1,2
Інші витрати, грн./т.	7,02	6	6	6	7	7

Рисунок 3.4 – Елементи собівартості 1 т. за кожним видом продукції

3.2 Економіко-математичне моделювання оптимального плану виробництва та реалізації продукції на експорт

Для перевірки діяльності роботи менеджменту з токи зору основної мети діяльності будь-якого підприємства - максимізації прибутку, необхідно перевірити, чи могло підприємство маючи ті самі витрати отримати більший прибуток. Це задача лінійного програмування і необхідно скласти економіко-математичну модель у канонічному вигляді.

Функція цілі має наступний вигляд:

$$F = \sum \sum (C_{ik} - S_{ik}) * X_{ik} \rightarrow \max, \quad (3.1)$$

де C_{ik} , S_{ik} – ціна та собівартість k -го виду продукції на i -му ринку реалізації;

X_{ik} – обсяг продажу k -го виду продукції на i -му ринку реалізації.

Дана функція цілі досягає максимального значення при виконанні обмежень наведених у таблиці 3.6.

Для перевірки ефективності управління експортною діяльністю, необхідно виконати перше завдання, яке полягає у визначення оптимального плану виробництва з урахуванням усіх вище згаданих обмежень. Для цього буде використано програму Excel, з використанням, влаштованої функції «Пошук рішення».

Загалом, використання методів економіко-математичного моделювання при управлінні експортом допомагає здійснювати аналіз, прогнозування та прийняття рішень на основі об'єктивних даних та розрахунків. Це сприяє підвищенню ефективності експортних операцій та досягненню поставлених цілей.

Таблиця 3.6 – Характеристика обмежень для складання оптимального плану з урахуванням довгострокових контрактів

Обмеження	Опис
$X_{ik} \geq 0$	Умова невід'ємності обсягів виробництва
$\sum X_{ik} \leq V_{pi}$	Сумарний обсяг виготовлення 2, 4, 5 продукції менше або дорівнює виробничій потужності за дільницями
$X_{ik} \leq P_{ik}$	Обсяг виробництва кожного виду продукції менше або дорівнює попиту на ринку
$X_{ik} \geq U_{kik}$	Обсяг виробництва кожного виду продукції більше або дорівнює обсягам довгострокових контрактів
$\sum \sum C_{ik} * X_{ik} \leq V_{zag}$	Витрати за оптимальним планом не повинні перевищувати фінансові ресурси (витрати за звітній період)
$N_{pj} \leq N_{ч} \text{ річ } j$	Норми часу на виготовлення продукції 1, 3 та 6 на обладнанні Т1, Т2, Т3 менше або дорівнює річному фонду робочого часу
$X_{ik} \geq \text{ціле}$	Обсяги виробництва тільки у тоннах без кілограмів, так як це зручно для упаковки та перевезення продукції, для якої є спеціальні ємності для перевезення, які розраховані на певний об'єм у тоннах

Етапи складання оптимального плану представлено нижче.

1. Складання оптимального плану з використанням усіх обмежень, наведених у таблиці 3.6.
2. Складання оптимального плану з використанням усіх обмежень, наведених у таблиці 3.6, окрім обмеження за довгостроковими контрактами.
3. Складання оптимального плану з використанням усіх обмежень, наведених у таблиці 3.6 .з урахуванням нових фінансових ресурсів, розрахованих на другому етапі, окрім обмеження за довгостроковими контрактами.

Відповідно до побудованого оптимального плану, який наведено у Додатку В з урахуванням усіх обмежень, прибуток дорівнює максимальному значенню функції цілі 385199 тис. грн., це означає, що маючи ті самі витрати підприємство отримало би більший прибуток на 30815,36 тис. грн., що на 8,7% більше від звітного показника, та говорить про середній рівень менеджменту на підприємстві.

Також за даним оптимальним планом рентабельність підприємства більша на 2% від фактичної рентабельності. Рентабельність реалізації у європейських країнах більша майже на 1%, а у країнах Азії більше ніж на 4%. Оптимальні обсяги реалізації за проєктами наведено на рисунку 3.5.

Відповідно до побудованого оптимального плану, який наведено у Додатку Г з урахуванням усіх обмежень без урахуванням довгострокових контрактів прибуток дорівнює максимальному значенню функції цілі 386224 тис. грн., це означає, що при тих же витратах підприємство отримало більший прибуток на 31840 тис. грн. або на 9% від звітного періоду.

Дефіцит продукції є на всі види молочної продукції, за винятком сухих вершків. Усунути дефіцит можна за допомогою залучення інвестицій, які забезпечать нові фінансові ресурси, що забезпечить використання резервів виробничих потужностей. Сума інвестицій складає 157843,14 тис. грн. і, відповідно, нові фінансові ресурси дорівнюють 1565768,76 тис. грн. Повністю усунути дефіцит на такі продукти, як масло та жир молочний не можливо, тому що виробничі потужності використовуються на 100%, а дані продукти виготовляють на окремих ділянках.

За даним оптимальним планом реалізація до таких країн як Єгипет, Ліван та М'янма повністю відсутня, через наявність більш рентабельних ринків таких як ОАЕ та Ізраїль. Оптимальні обсяги реалізації за проєктами та сума необхідних інвестицій для покриття дефіциту наведено на рисунках 3.6 та 3.7 відповідно.

На останньому етапі, був побудований оптимальний план, який наведено у Додатку Д з урахуванням інвестицій, прибуток дорівнює максимальному значенню

Назва показника	Комерційна діяльність підприємства																			
	Ринки збуту																			
	Проект реалізації за видами продукції																			
	Європейські країни										Країни Азії									
	Болгарія		Данія		Нідерланди		Польща		Франція		Молдова		Єгипет	ОАЕ		Ізраїль		Ліван		М'янма
	ЖМ	Масло	СВ	Масло	СНМ	ЖМ	СЗМ	СВ	СВ	ВП 38%	СЗМ	ЖМ	СЗМ	ЖМ	Масло	СЗМ	Масло	СНМ	СЗМ	ЖМ
	Базисні умови поставки																			
FCA	EXW	FCA	EXW	FCA	FCA	EXW	FCA	FCA	CPT	FCA	FCA	CPT	DAP	DDP	DAP	FCA	CPT	CIP	CIP	
Номер проекту, і	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Оптимальний обсяг продукції, т.	300	650	170	800	1300	900	1500	500	800	22	942	190	50	600	600	1950	550	100	100	10

Рисунок 3.5 – Оптимальний обсяг реалізації за кожним проектом з урахуванням усіх обмежень

Назва показника	Комерційна діяльність підприємства																			
	Ринки збуту																			
	Проект реалізації за видами продукції																			
	Європейські країни										Країни Азії									
	Болгарія		Данія		Нідерланди		Польща		Франція		Молдова		Єгипет	ОАЕ		Ізраїль		Ліван		М'янма
	ЖМ	Масло	СВ	Масло	СНМ	ЖМ	СЗМ	СВ	СВ	ВП 38%	СЗМ	ЖМ	СЗМ	ЖМ	Масло	СЗМ	Масло	СНМ	СЗМ	ЖМ
	Базисні умови поставки																			
FCA	EXW	FCA	EXW	FCA	FCA	EXW	FCA	FCA	CPT	FCA	FCA	CPT	DAP	DDP	DAP	FCA	CPT	CIP	CIP	
Номер проекту, і	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Оптимальний обсяг продукції, т.	310	650	170	800	1300	900	1500	500	800	0	1210	190	0	600	600	1950	550	0	0	0

Рисунок 3.6 – Оптимальний обсяг реалізації за кожним проектом без урахування обмеження за довгостроковими контрактами

Назва показника	Комерційна діяльність підприємства																			
	Ринки збуту																			
	Проект реалізації за видами продукції																			
	Європейські країни										Країни Азії									
	Болгарія		Данія		Нідерланди		Польща		Франція		Молдова		Єгипет	ОАЄ		Ізраїль		Ліван		М'янма
	ЖМ	Масло	СВ	Масло	СНМ	ЖМ	СЗМ	СВ	СВ	ВП 38%	СЗМ	ЖМ	СЗМ	ЖМ	Масло	СЗМ	Масло	СНМ	СЗМ	ЖМ
	Базисні умови поставки																			
FCA	EXW	FCA	EXW	FCA	FCA	EXW	FCA	FCA	CPT	FCA	FCA	CPT	DAP	DDP	DAP	FCA	CPT	CIP	CIP	
Номер проекту, і	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Обсяг дефіциту продукції за проектами реалізації, що покриває резерв виробничих потужностей, т	0	0	0	0	0	0	0	0	0	130	390	0	0	0	0	0	0	195	612	0
Обсяг інвестицій на покриття дефіциту, тис. грн	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14293	46918	0	0	0	0	0	0	23007	73625	0

Рисунок 3.7 – Обсяги покриття дефіциту та розміри необхідних інвестицій

Назва показника	Комерційна діяльність підприємства																			
	Ринки збуту																			
	Проект реалізації за видами продукції																			
	Європейські країни										Країни Азії									
	Болгарія		Данія		Нідерланди		Польща		Франція		Молдова		Єгипет	ОАЄ		Ізраїль		Ліван		М'янма
	ЖМ	Масло	СВ	Масло	СНМ	ЖМ	СЗМ	СВ	СВ	ВП 38%	СЗМ	ЖМ	СЗМ	ЖМ	Масло	СЗМ	Масло	СНМ	СЗМ	ЖМ
	Базисні умови поставки																			
FCA	EXW	FCA	EXW	FCA	FCA	EXW	FCA	FCA	CPT	FCA	FCA	CPT	DAP	DDP	DAP	FCA	CPT	CIP	CIP	
Номер проекту, і	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Оптимальний обсяг продукції, т	310	650	170	800	1300	900	1500	500	800	130	1600	190	0	600	600	1950	550	195	612	0

Рисунок 3.8 – Оптимальний обсяг реалізації з урахуванням інвестицій

функції цілі 415775,24 тис. грн., що на 61391,55 тис. грн або на 17,3% більше від звітнього показника.

Завдяки інвестиціям у сумі 157843,14 тис. грн. відбулося усунення дефіциту:

- ВП 38% Франція - 130 т.;
- СЗМ Молдова - 390 т.;
- СНМ Ліван - 195 т.;
- СЗМ Ліван - 612 т.

Дефіцит на ринку весь усунути не вдалося, оскільки виробничі потужності використовуються на 100%.

Додатковий прибуток за рахунок інвестицій дорівнює 29550, 86 тис. грн., а рентабельність – складає 18,7%. Оптимальні обсяги реалізації за проектами з урахуванням нових фінансових ресурсів наведено на рисунку 3.8.

За результатами розрахунків продемонстровано, що менеджмент підприємства ПрАТ «ВМЗ» Рошен» не завжди реалізовував високоефективні управлінські рішення, так як прибуток за оптимальним планом більший ніж на 17%, від звітної величини прибутку. Тому для підвищення ефективності менеджменту, а саме управління експортною діяльністю важливо складати оптимальні плани реалізації та виробництва продукції

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо управління експортною діяльністю на ПрАТ «ВМЗ» Рошен».

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки.

Розглянуто що, що менеджмент зовнішньоекономічної діяльності – це цілеспрямоване, системне управління експортною діяльністю, пов'язаною з забезпеченням стабільного економічного зростання та підвищення міжнародної і внутрішньої конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Показано, що молочна галузь України після початку російської агресії в 2022 р. змогла відносно швидко відновитися і навіть продемонструвати неочікувані темпи зростання експорту. Такий результат має свої логічні причини: помітно знизилась ємність внутрішнього ринку та обсяги споживання і українські виробники на час військових дій отримали вільний доступ до ринку країн ЄС.

Досліджено, що ПрАТ «ВМЗ» Рошен» реалізує власну продукцію на український та закордонний ринки, є одним із найбільших підприємств у Східній Європі, входить до числа лідерів з виготовлення молочної продукції в Україні, є лідером України з експорту молочних продуктів, що складає понад 22% від загального експорту молочної галузі України. Експорт продукції, а це в основному сухі молочні продукти, масло солодковершкове екстра 82,5% жиру та жир молочний зневоднений, здійснювався в країни Азії та Європи. В 2022 р. здійснювався експорт в країни ЄС: Нідерланди, Францію, Польщу, Данію.

Було встановлено, що попри військові дії на території України, результати діяльності підприємства у 2022 р. мають в цілому тенденцію до покращення. Під час аналізу діяльності ПрАТ «ВМЗ» Рошен» за 2018-2022 рр. було виявлено:

- чистий дохід у 2022 р. зріс на 30% у порівнянні з 2021 р. до 3409 млн. грн.;

- чистий дохід від експорту збільшився у 2022 р. майже у 3 рази у порівнянні з 2018 р. та у 2 рази відносно 2021 р. й становить 1762403 тис. грн., що складає більше 51% від загального доходу підприємства;

- чистий прибуток в 2022 році становить 450379 тис. грн;

- рентабельність продукції у 2022 р. у порівнянні з 2018 р. збільшилася на 14,7%, а рентабельність продажів зросла на 12%;

- на внутрішній ринок у 2022 р. у товарному вираженні було реалізовано 65% від загального обсягу, що на 9,6% менше від 2018 р. та на 23% менше 2021р.;

- відбулося нарощування експорту у товарному вираженні, який зріс на 66% у порівнянні з 2021 р., за період зріс на 2,3%;

- коефіцієнт зносу основних засобів дорівнює 0,75, що значно перевищує допустиме значення 0,5 і на разі це є вузьким місцем підприємства, тому що даний показник більше трьох років має тенденцію до зниження;

- у 2022 р. у порівнянні з 2018 р. питома вага матеріальних витрат в собівартості продукції зросла на 7% за рахунок збільшення цін на сировину, тобто на молоко, а також через підвищення тарифів на електроенергію;

- чисельність персоналу у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. скоротилася на 19 осіб через мобілізацію та еміграцію персоналу підприємства, середня заробітна плата працівника підприємства 41 тис. грн., продуктивність праці у 2022 р. у порівнянні з 2018 р. зросла на 88,5%;

- рентабельність активів підприємства в 2022 р. зросла на 52% відносно показника 2018 р.

При аналізі фінансовго стану ПрАТ «ВМЗ» Рошен» за 2018-2022 рр. було виявлено його покращення:

- коефіцієнт автономії у 2022 р. збільшився на 33% в порівнянні з 2018 р., що говорить про високу стійкість у середньостроковій перспективі та низький рівень фінансових ризиків, низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 р. зріс, на одну гривню поточних зобов'язань припадає 1 гривня грошових коштів та їх еквівалентів;

- зростання платоспроможності у 2022 р., на кожну гривню зобов'язань підприємства припадає 3,7 грн., що у 2 рази більше ніж показник 2018 р.;

- підприємство є фінансово стабільним, але неповністю використовує свій потенціал, тобто має додаткові резерви підвищення ефективності.

Ааналіз показників ділової активності ПрАТ «ВМЗ» Рошен» показав:

- коефіцієнт оборотності активів у 2022 р. зріс на 32%, що свідчить про поліпшення ефективності використання активів для генерації виручки;

- коефіцієнт оборотності обігових коштів у 2022 р. зменшився на 34,8%, зважаючи на те, що показник мав тенденцію до зростання до 2021 р.;

- збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості за досліджуваний період на 6 днів до 23 днів демонструє проблеми в отриманні платежів від своїх покупців, що призводить до затримок в обороті грошей;

- коефіцієнт оборотності запасів збільшився на 19,26% від показника 2018 р., що свідчить про зростання ефективності управління запасами завдяки точному прогнозуванню попиту та оптимізації рівня запасів, що дозволяє знизити середньорічну вартість запасів і збільшити їх оборотність.

За результатами PEST-аналізу ПрАТ «ВМЗ» Рошен» встановлено, що найбільш впливовішими економічними чинниками є війна на території України. Підприємство не знаходиться в зоні активних бойових дій та наразі пошкоджень активів в наслідок дій агресора немає, але існує ризик ракетної атаки. Навантаження на економіку продовжують створювати логістичні проблеми, зокрема пов'язані з роботою портів, транспортних мереж та енергетичної інфраструктури країни. Зростання комунальних тарифів, витрат на сировину і матеріали, призводить до зростання собівартості продукції. Відкритість торгівлі між Україною та ЄС забезпечить збереження української економіки, зростання ефективності експорту та спряє швидкому економічному відновленню.

SWOT-аналіз факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «ВМЗ» Рошен» встановив:

- потенційні внутрішні сильні сторони: дотримання міжнародних стандартів якості; використання прогресивних технологій виробництва; контроль якості на

всіх етапах виробництва; висока якість продукції; стійкі конкурентні позиції на зовнішніх ринках; збільшення частки ринку підприємства на зовнішньому ринку; із початком війни збільшився експортний попит на готову продукцію; зростання ліквідності підприємства; висока якість та низька вартість експортної продукції;

- потенційні внутрішні слабкості: знос основних засобів перевищує 70%; особливі вимоги до зберігання та транспортування молочних продуктів; зростання витрат на виробництво; сезонність сировини та виробництва; проблеми логістики: транспортування товарів за кордон може бути складним і вимагати розв'язання таких логістичних проблем, як терміни доставки та зберігання продукції, яка має невеликий термін зберігання; великі маркетингові витрати на рекламну кампанію та дослідження зовнішніх ринків;

- потенційні зовнішні сприятливі можливості: розширення асортименту продукції; урізноманітнення видів та форм пакування продукції; використання можливостей інформаційного забезпечення споживачів та бізнес-партнерів; впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльність; організація рекламної кампанії; партнерство з місцевими дистриб'юторами, що може допомогти забезпечити легкий доступ до ринків із врахуванням особливостей кожної конкретної країни;

- потенційні зовнішні погрози: воєнні дії на території України; висока конкуренція, високі темпи інфляції; погіршення екологічного стану; зниження купівельної спроможності населення; еміграція та мобілізація працівників.

Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «ВМЗ» Рошен» здійснено в 4 етапи.

1 етап - оцінено конкурентоспроможність підприємства за моделлю п'яти конкурентних сил Портера та виявлено, що основними постачальниками молока є сільськогосподарські підприємства та населення районів Вінницької області. Підприємство працює з перевіреними постачальниками, які забезпечують його високоякісною сировиною. Погроза товарів замінників значна, тому що тенденція на вживання молочних продуктів рослинного походження зростає. У галузі досить висока конкуренція, і для виходу на ринок молочної галузі потрібні значні фінансові вкладення, тому бар'єри входу є досить високими.

2 етап - оцінювання конкурентоспроможності у порівнянні з двома основними конкурентами – ТОВ «Люстдорф» та ТОВ «Фуд Девелопмент» за оцінкою факторів успіху. ПрАТ «ВМЗ» Рошен» має найвищу зведену оцінку за показниками: налагоджені партнерські відносини з надійними постачальниками, достатня кваліфікація виробничого персоналу, здатність до швидкої адаптації та гнучкість до змін ринкових вимог, високий рівень технологічності та якості продукції, наявність науково-дослідницької бази, відповідність стандартам та вимогам (ISO 9001-22000, ДСТУ, FSSC-22000, «Kosher» і «Halal»).

3 етап - аналіз конкурентоспроможності вершкового масла за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності та виявлено, що масло Roshen Екстра солодковершкове 82,5%, 200г є конкурентоспроможним за рахунок таких показників, як вага, жирність та тип упаковки.

4 етап - оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «ВМЗ» Рошен» за методом ефективності та встановлено показник конкурентоспроможності організації 14, що свідчить про наближення до оцінки 15, тобто, конкурентоспроможність ПрАТ «ВМЗ» Рошен» у 2022 р. збільшилася у порівнянні з 2021 р., відбулося покращення ефективності виробничої діяльності, фінансового стану організації та підвищення ефективності збуту продукції.

Аналіз експортної діяльності ПрАТ «ВМЗ» Рошен» встановив:

- у 2021 р. в зв'язку зі стабільно високим попитом на молоко сухе знежирене його частка в загальній структурі експорту склала 51%, в порівнянні з 2021 р. у 1,2 рази збільшився експорт молока сухого незбираного та сухих вершків, практично був відсутнім попит на вершки пастеризовані, на 55,7% зріс експорт масла, серед інших продуктів слід відзначити стрімке зростання попиту на молочний жир зневоднений - було експортовано на 75% більше ніж у 2021 р.;

- у 2022 р. до Ізраїлю було експортовано понад 2 тис. т. продукції, що вивело експорт до цієї країни на першу позицію, за увесь час поставок, продукція ПрАТ «ВМЗ» Рошен» зайняла помітну нішу на ринку цієї країни;

- найбільшими імпортерами продукції підприємства, завдяки відкриттю ринків та усуненню торговельних обмежень, стали Польща, та Нідерланди;

- при здійсненні експортних операцій, ПрАТ «ВМЗ» Рошен» використовує контракти разового постачання та контракти з періодичним постачанням. У контракті зазначаються: опис товару, ціна, умови поставки, умови оплати, документи, які передаються разом з товаром, умови приймання товару, питання моменту переходу права власності на товар, відповідальність сторін, форс-мажорні обставини, правила зміни та розірвання контракту, використовуються базисні умови постачання EXW, FCA, CPT, CIP, DAP відповідно Інкотермс 2020;

- у 2022 р. ПрАТ «ВМЗ» Рошен» уклало понад 70 контрактів на здійснення експорту у загальному об'ємі 11970 т., виручка від експорту 45,1 млн. дол. США;

- економічний ефект від експорту солодковершкового масла найвищої кошторності до Ізраїлю становить 3622 тис. грн., що говорить про прибутковість та ефективність експортної діяльності, чистий виторг складає 15298 тис. грн., валютна ефективність від експорту дорівнює 0,033 тис. дол. США/тис. грн, що свідчить про валютні надходження до бюджету підприємства.

Збереження експортного потенціалу та безперебійна робота ПрАТ «ВМЗ» Рошен» в умовах воєнного стану – є запорукою відновлення та зростання в майбутньому, як підприємства так і країни, тому підприємству рекомендовано управлінські рішення щодо побудови оптимального плану виробництва та експорту.

Проведений аналіз, оцінка та обґрунтування комерційних та виробничих планів операційної діяльності підприємства на оптимальність за допомогою використання методів економіко-математичного моделювання з урахуванням таких основних обмежень, як витрати, попит та виробничі потужності, показав, що економічна ефективність запропонованих рекомендацій для ПрАТ «ВМЗ» «Рошен» на 2023 р. полягає у наступному:

- прибуток з урахуванням інвестицій складає 415775,24 тис. грн., що на 61391,55 тис. грн або на 17,3% більше від звітного показника;

- з урахуванням інвестицій, у сумі 157843,14 тис. грн., відбулося усунення дефіциту: ВП 38% Франція - 130 т.; СЗМ Молдова - 390 т.; СНМ Ліван - 195 т.;

СЗМ Ліван - 612 т.;

- додатковий прибуток за рахунок інвестицій дорівнює 29550, 86 тис. грн;
- рентабельність інвестицій склала 18,7%;
- рентабельність експорту збільшилася на 2% та складає 27%;
- рентабельність реалізації на європейських ринках збільшилася до 25,4%, а реалізація у країнах Азії – до 28,9%.

За результатами розрахунків було виявлено, що менеджмент підприємства ПрАТ «ВМЗ» Рошен» не завжди реалізовував високоефективні управлінські рішення, так як прибуток за оптимальним планом більший ніж на 17,3%, від звітної величини прибутку.

Тому для підвищення ефективності менеджменту, в тому числі управління експортною діяльністю в умовах воєнного стану необхідно приймати управлінські рішення з формування оптимальних планів реалізації та виробництва продукції. По-перше, ресурси обмежені, їх необхідно використовувати з максимальною ефективністю. По-друге, підприємство має великий експортний потенціал, і повинно його розвивати та підвищувати ефективність експорту, оскільки він є пріоритетним та основним напрямком розвитку. Оптимізація допомагає максимізувати прибуток за рахунок вибору найбільш рентабельних ринків збуту, що допомагає правильно розподілити необхідні об'єми експорту, з урахуванням можливостей підприємства та обмежень. Через війну, реалізація на внутрішньому ринку може бути не передбачуваною, знижується купівельна спроможність населення та попит не є стабільним, оскільки відбувається активна мобілізація та еміграція населення країни.

Пріоритетним експортним напрямком є ринок країн Європейського Союзу, як найбільш прогнозований та доступний. Рекомендується збереження багаторічного співробітництва з великими європейськими трейдерами, яке гарантуватиме постійний об'єм замовлень. Працювати в умовах воєнного стану, сплачувати податки, з метою підтримати економіку країни та зберегти робочі місця є одним з головних завдань ПрАТ «ВМЗ» Рошен».

ПЕРЕЛІК ДжЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 244 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3732/1/гобела_21-05-21 (дата звернення:01.05.2023).
2. Пильнова В. П., Капелюшна Т. В., Пісковець О. В. Організація експорту товарів суб'єктами малого та середнього бізнесу. *Агросвіт*. 2020. № 24. С. 29–36. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3354&i=3> (дата звернення:01.05.2023).
3. Козик В. В., Панкова Л. А. Зовнішньоекономічні операції і контракти: навч. посіб. Львів : «Магнолія 2006». 512 с. URL <https://magnolia.lviv.ua/?p=1669> (дата звернення:01.05.2023).
4. Кущенко О. І., Шкіря Д. М. Аналітична оцінка зовнішнього ринку України. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2019, №9. С. 42–49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2019_9_7 (дата звернення:01.05.2023).
5. Klepikova S., Yatsynam M., Druhova O. Peculiarities of foreign economic activity management of enterprises. *Economics. Finances. Law*. 2021. № 11. С. 18–22. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.11.3> (дата звернення:01.05.2023).
6. Акименко О. Ю. Теоретична концептуалізація зовнішньоекономічної діяльності як вагомого фактора економічної стабілізації держави. *Економіка та управління національним господарством*. 2019, №38. С. 37–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38%281%29_9 (дата звернення:01.05.2023).
7. Бабій І. В. Визначення структури управління ЗЕД на підприємствах машинобудування в аспекті стратегічного підходу. *Журнал науковий огляд*.

2018, № 1(44). С. 1–5. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/23396/1/D_Malkov_T_Maslova_SR_1\(44\)_I_L](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/23396/1/D_Malkov_T_Maslova_SR_1(44)_I_L) (дата звернення: 02.05.2023).

8. Ukrinform. Експорт молочної продукції з України у жовтні зріс на 70% – УКАБ. *Укрінформ – актуальні новини України та світу*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3614082-eksport-molocnoi-produkcii-z-ukraini-u-zovtni-zris-na-70-ukab.html#:~:text=Експорт%20молочної%20продукції%20з%20України%20у%20жовтні%20зріс%20на%2070%%20-%20УКАБ,-2022%2016&text=У%20жовтні%202022%20року%20Україна,пресслужб%20Українського%20клубу%20аграрного%20бізнесу> (дата звернення: 02.05.2023).

9. Офіційний сайт ПрАТ «ВМЗ» Рошен». URL: <http://vmz.roshen.com> (дата звернення: 02.05.2023).

10. Мазаракі А. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Київ. Нац. торг.-ун-т, 2016. 824 с. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/viewFile/11159/9689> (дата звернення: 02.05.2023).

11. Ковальчук Т. Г. Особливості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Стратегія розвитку України*. 2018, №2. С. 50–53. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/14120/19993> (дата звернення: 02.05.2023).

12. Рибаківа Т. О., Амеліна І. В. Адаптація системи управління персоналом промислового підприємства до умов функціонування на зовнішньому ринку. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2017, № 3. С. 18–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2017_3_4 (дата звернення: 02.05.2023).

13. Милько І. П. Менеджмент ЗЕД. Методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2020. 74 с. URL: <http://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/18264> (дата звернення: 06.05.2023).
14. Цюлковська С. І. Функції менеджменту та бюджетування в зовнішньоекономічній діяльності підприємств агробізнесу. *Бізнес Інформ*. 2018, №10. С. 69–74. URL: https://business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018_10_0&lang=ua&stqa=10 (дата звернення: 06.05.2023).
15. Кіндратів В. А. Особливості здійснення ефективної ЗЕД підприємства. *Науковий журнал «ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки»*. 2019, №2. С. 101–104. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/133> (дата звернення: 08.05.2023).
16. Nasupaiko D. S., Podpletniy V. V. The main risks of foreign economic activity of enterprises in the conditions of development of globalization processes. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. 2020. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.35> (дата звернення: 08.05.2023)
17. Ганін В. І. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018, № 3. С. 162–169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28%283%29_23 (дата звернення: 08.05.2023).
18. Дергачова Г. М., Пінчук О. В. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2020, №1. С.114–115. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201167> (дата звернення: 09.05.2023).
19. Баула О. В. Особливості розробки стратегії та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних глобалізаційних умовах господарювання. *Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси*. 2018. №10(2). С. 16–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2018_10%282%29_4

20. Офіційний сайт «SMIDA». URL: <https://smida.gov.ua>. (дата звернення: 12.05.2023).
21. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. Львів: Льв ДУВС, 2019. 320 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2773/1/Михаліцька--Верескля--...--верстка.pdf> (дата звернення: 12.05.2023).
22. Конспект лекцій №1 (скорочена версія) з дисципліни «Операційний менеджмент» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / Упорядник доцент В.Л. Загорудько. Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 38 с. URL: <https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=2372> (дата звернення: 12.05.2023).
23. Трифонова О.В. Методичні рекомендації для практичних занять з дисципліни «Моделювання та прогнозування в менеджменті» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Дніпро: НТУ «ДП», 2019. 37 с. URL: <https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=2286> (дата звернення: 14.05.2023).
24. Баранець Г. В. Управлінський аналіз діяльності підприємства. Конспект лекцій для студентів спеціальності 073 Менеджмент. Дніпро: НТУ «ДП», 2021. 140 с. URL: <https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=1252> (дата звернення: 15.05.2023).
25. Maksymenko D. V., Golovachko V. M. Analysis of the efficiency of the use of fixed assets. *International scientific journal «Education and Science»*. 2018. № 24(1). С. 274–276. URL: [https://doi.org/10.31339/2617-0833-2018-24\(1\)-274-276](https://doi.org/10.31339/2617-0833-2018-24(1)-274-276) (дата звернення: 14.05.2023).
26. Трифонова О.В. Економічні основи управління організацією: навч. посіб. Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 171 с. URL: <https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3175> (дата звернення: 15.05.2023)
27. Побережна Н. М., Максименко Н. С., Ложечник С. М. Облік, аналіз та контроль трудових ресурсів: теоретичний аспект. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39680> (дата звернення: 16.05.2023).

28. Бегун С. Факторний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства: статистична оцінка. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 3, № 23. С. 168–176. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-168-176> (дата звернення: 16.05.2023).
29. Хаустова І. Є., Еміров Г. Рентабельність як основний критерій оцінки рівня ефективності діяльності підприємства. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/47147> (дата звернення: 18.05.2023).
30. Варяниченко О. В. Конспект лекцій з дисципліни «Бюджетування ЗЕД» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Дніпро: НТУ «ДП», 2020. 116 с. URL: <https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=1245> (дата звернення: 18.05.2023).
31. Іванова М.І. Методичні рекомендації до виконання практичних та індивідуально-розрахункових завдань з дисципліни «Управління якістю та конкурентоспроможністю» для бакалаврів спеціальності 073 менеджмент. Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 47 с. URL: <https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=1618> (дата звернення: 20.05.2023).
32. Каширнікова І.О. Підхід до визначення впливу зовнішніх факторів на управління інноваційним потенціалом будівельного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7/201. С. 86 –92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_7_16 (дата звернення: 20.05.2023)
33. Попит на рослинне молоко зростає – Infagro(UA). *Infagro(UA)*. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2020/04/03/popit-na-roslinne-moloko-zrostaye/> (дата звернення: 21.05.2023).
34. Громов О. Ефективний SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнесу. «Weblium». URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu#:~:text=SWOT-аналіз%20–>

%20це%20облік%20внутрішніх,для%20створення%20стратегії%20розвитку%20бізнесу. (дата звернення: 22.05.2023).

35. Мухіна М. М. Оцінка безпечності функціонування підприємств торгівлі в сучасному бізнес-середовищі. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 454–460. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-454-460> (дата звернення: 22.05.2023).

36. В Україні покращилась якість молока, в якому стані сама галузь. URL: <https://minagro.gov.ua/news/v-ukrayini-pokrashchilas-yakist-moloka-v-yakomu-stani-sama-galuz> (дата звернення: 22.05.2023).

37. ТОП-10 експортерів та імпортерів молока і вершків. URL: <https://a7d.com.ua/novini/42890-top-10-eksporterv-ta-mporterv-moloka-vershkv.html> (дата звернення: 23.05.2023).

38. Порадник з Інкотермс 2020. URL: <https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=1960> (дата звернення: 22.05.2023).

39. Правила ІНКОТЕРМС: таблиця-підказка. *balance.ua*. URL: <https://balance.ua/news/post/pravila-inkotermstablica-podskazka> (дата звернення: 22.05.2023).

40. Варяниченко О. В. Методичні матеріали з дисципліни «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2020. 89 с. URL: <https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=1960> (дата звернення: 24.05.2023).

41. Варяниченко О. В., Юденко В. В. Методичні матеріали з дисципліни «Управління міжнародними комерційними операціями». Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2020. 80 с. URL: <https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=1075> (дата звернення: 24.05.2023).

42. Швець В. Я., Трифонова О. В., Баранець Г. В., Варяниченко О. В. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент». Дніпро : НТУ «ДП», 2019. 35 с.

43. Швець В. Я., Трифонова О. В., Барабан О. А. Вимоги до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент». Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 15 с.

ДОДАТКИ



Додаток В

№ рядка	Назва показника	Комерційна діяльність підприємства																		Виробнича діяльність підприємства													
		Ринки збуту																		Вид продукції, к													
		Проект реалізації за видами продукції																															
		Європейські країни									Країни Азії									Всього,													
		Болгарія		Данія		Нідерланди		Польща		Франція		Молдова		Єгипет		ОАС		Ізраїль								Ліван		М'янама					
		ЖМ	Масло	СВ	Масло	СНМ	ЖМ	СЗМ	СВ	СВ	ВП38%	СЗМ	ЖМ	СЗМ	ЖМ	Масло	СЗМ	Масло	СНМ	СЗМ	ЖМ	СЗМ	Масло	СНМ	ВП38%	ЖМ	СВ						
Базові умови постачання																		СЗМ	Масло	СНМ	ВП38%	ЖМ	СВ										
FCA	EXW	FCA	EXW	FCA	FCA	EXW	FCA	FCA	CPT	FCA	FCA	CPT	DAP	DDP	DAP	FCA	CPT	CIP	CIP	1	2	3	3	3	3								
1	Номер проекту, і	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Виробнича собівартість грн/шт.											
2	Оптимальний обсяг продукції, т.	300	650,00	170,00	800,00	1300,00	900,00	1500,00	500,00	800,00	22,00	942,00	190,00	50	600,00	600,00	1950,00	550,00	100,00	100,00	10,00	4542,00	2600,00	1400,00	22,00	2000,00	1470,00	12034,00					
3	Дохід, тис. грн.	42600	98150	26010	116000	183300	132300	222000	82500	117600	2816,0	136590	27170	7000	88800	94200	300300	86350	14000	14200	1310	680090,00	394700,00	197300,00	2816,00	292180,00	226110,00	1793196,00					
4	Витрати, тис. грн.	33975	73959	20417	88626	150778	102825	178955	60051	96082	2418,8	113325	21518	6065	68550	68870	234591	62031	11798	12030	1133	544966,23	293485,80	162576,20	2418,79	228000,00	176549,94	1407996,96					
5	у т.ч. витрати на збут, тис. грн.	1200	3250	510	1600	3900	4500	3000	1500	2400	88,0	2826	760	200	3000	3600	5850	2200	500	300	40	12176,00	10650,00	4400,00	88,00	9500,00	4410,00	41224,00					
6	Прибуток, тис. грн.	8625	24191	5593	27374	32522	29475	43046	22449	21518	397,2	23265	5653	935	20250	25330	65709	24319	2202	2170	178	135123,77	101214,20	34723,80	397,21	64180,00	49560,06	385199,04					
7	Рентабельність проектів, %	25%	33%	27%	31%	22%	29%	24%	37%	22%	16%	21%	26%	15%	30%	37%	28%	39%	19%	18%	16%	25%	34%	21%	16%	28%	28%	27%					
9	Рентабельність за ринками збуту, %	25,9%									30,3%																						
10	Дефіцит продукції, т.	200,00	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	108,00	658,00	0,00	700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	95,00	1700,00	100,00	3058,00	100,00	95,00	108,00	300,00	0,00	3661,00						
11	1. Виробнича потужність за "дільницями", т.		При умові виробництва декількох(К) видів товарів на окремих дільницях, що мають відповідну виробничу потужність																		-	2600	-	600	2000	-	-						
12			Коефіцієнт використання виробничих потужностей, %																		-	100%	-	4%	100%	-	-						
13	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.міс./люд.													63					Чисельність виробничого персоналу, людей					52,1	24,5	12,6	0,2	20,9	14,8	89,3			
14	Виробнича потужність при спільному використанні різних типів устаткування		При умові виробництва декількох(К) видів продукції, на декількох (М) спільних типів устаткування Тм, за якими встановлено різний фонд робочого часу та відомі нормативи часу з обробки кожного виду товару															Тип, Тм		Проектний(річний) фонд робочого часу, год		Використання фонд. Часу		Коефіцієнт використання устаткування, %		норми часу на обробку одиниці К-го виду продукції на устаткуванні Тм						Резерв, год	
15	Недоотриманий додатковий прибуток складає		30815,36		грн., що по відношенню до фактичного(звітнього) показника величини прибутку дорівнює										8,7%		Елементи операційних витрат, грн																
16	Структура операційних витрат за елементами, %		Види продукції, к															Елементи операційних витрат, грн															
17			СЗМ		Масло		СНМ		ВП38%		ЖМ		СВ		Разом		Матеріальні витрати						463284,00	247000,00	138600	2024	190000	149940	1190848,00				
18	Матеріальні затрати		85,01%		84,16%		85,25%		83,68%		83,33%		84,93%		84,58%		Витрати на оплату праці						25889,40	14820,00	7980	121	10000	8526	67336,40				
19	Витрати на оплату праці		4,75%		5,05%		4,91%		5,00%		4,39%		4,83%		4,78%		Відрахування на соціальні заходи						4918,99	2815,80	1516,2	22,99	1900	1619,94	12793,92				
20	Відрахування на соціальні заходи		0,90%		0,96%		0,93%		0,95%		0,83%		0,92%		0,91%		Амортизація						6813,00	2600,00	1680	30,8	2600	1764	15487,80				
21	Амортизація		1,25%		0,89%		1,03%		1,27%		1,14%		1,00%		1,10%		Інші операційні витрати						44060,84	26250,00	12800,00	220,00	23500,00	14700,00	121530,84				
22	Інші операційні витрати		8,09%		8,94%		7,87%		9,10%		10,31%		8,33%		8,63%		Разом						544966,23	293485,80	162576,20	2418,79	228000,00	176549,94	1407996,96				

Додаток Г

№ рядка	Назва показника	Комерційна діяльність підприємства																		Виробнича діяльність підприємства																	
		Ринки збуту																		Вид продукції, k																	
		Проект реалізації за видами продукції																																			
		Європейські країни									Країни Азії									Всього,																	
		Болгарія		Данія		Нідерланди		Польща		Франція		Молдова		Єгипет		ОАЕ		Ізраїль								Ліван		М'янма									
		ЖМ	Масло	СВ	Масло	СНМ	ЖМ	СЗМ	СВ	СВ	ВП 38%	СЗМ	ЖМ	СЗМ	ЖМ	Масло	СЗМ	Масло	СНМ	СЗМ	ЖМ	СЗМ	Масло	СНМ	ВП 38%	ЖМ	СВ										
Базові умови постачання																		1	2	3	3	3	3														
FCA	EXW	FCA	EXW	FCA	FCA	EXW	FCA	FCA	FCA	FCA	CPT	DAP	DAP	CPT	FCA	CPT	CIP	CIP	1	2	3	3	3	3													
1	Номер проекту, і	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Виробнича собівартість грн/шт.															
2	Оптимальний обсяг продукції, т.	310	650,00	170,00	800,00	1300,00	900,00	1500,00	500,00	800,00	0,00	1210,00	190,00	0	600,00	600,00	1950,00	550,00	0,00	0,00	0,00	4660,00	2600,00	1300,00	0,00	2000,00	1470,00	12030,00									
3	Дохід, тис. грн.	44020	98150	26010	116000	183300	132300	222000	82500	117600	0,0	175450	27170	0	88800	94200	300300	86350	0	0	0	697750,00	394700,00	183300,00	0,00	292290,00	226110,00	1794150,00									
4	Витрати, тис. грн.	35108	73959	20417	88626	150778	102825	178955	60051	96082	0,0	145567	21518	0	68550	68870	234591	62031	0	0	0	559111,98	293485,80	150777,90	0,00	228000,00	176549,94	1407925,62									
5	у т.ч. витрати на збут, тис. грн.	1240	3250	510	1600	3900	4500	3000	1500	2400	0,0	3630	760	0	3000	3600	5850	2200	0	0	0	12480,00	10650,00	3900,00	0,00	9500,00	4410,00	40940,00									
6	Прибуток, тис. грн.	8913	24191	5593	27374	32522	29475	43046	22449	21518	0,0	29883	5653	0	20250	25330	65709	24319	0	0	0	138638,02	101214,20	32522,10	0,00	64290,00	49560,06	386224,38									
7	Рентабельність проектів, %	25%	33%	27%	31%	22%	29%	24%	37%	22%	#ДЕЛ/0!	21%	26%	#####	30%	37%	28%	39%	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	25%	34%	22%	#ДЕЛ/0!	28%	28%	27%									
8	Рентабельність за ринками збуту, %	25,7%									31,2%																										
9	Дефіцит продукції, т.	190,00	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	130,00	390,00	0,00	750,00	0,00	0,00	0,00	0,00	195,00	1800,00	110,00	2940,00	100,00	195,00	130,00	300,00	0,00	3665,00										
10	1.Виробнича потужність за "дільницями", т.		При умові виробництва декількох(K) видів товарів на окремих дільницях, що мають відповідну виробничу потужність																		-	2600	-	600	2000	-	-										
			Коефіцієнт використання виробничих потужностей, %																		-	100%	-	0%	100%	-	-										
11	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.міс./люд.												63			Чисельність виробничого персоналу, людей			53,5	24,5	11,7	0,0	20,9	14,8	89,7												
12	Виробнича потужність при спільному використанні різних типів устаткування		При умові виробництва декількох(K) видів продукції, на декількох (M) спільних типів устаткування Tm, за якими встановлено різний фонд робочого часу та відомі нормативи часу з обробки кожного виду товару										Тип, Tm		Проектний (річний) фонд робочого часу, год		Використання фонд. Часу		Коефіцієнт використання устаткування, %		норми часу на обробку одиниці K-го виду продукції на устаткуванні Tm						Резерв, год										
													T1		7015		5944		85%		0,8		-		0,8		-		-		0,8		1339				
													T2		7320		5491		75%		1		-		0,3		-		-		0,3		1829				
													T3		9760		8362		86%		1,2		-		1		-		1		1398						
12	Недоотриманий додатковий прибуток		31840,69		тис. грн., що по відношенню до звітного показника величини прибутку дорівнює										9,0%		Обсяг резерву виробничих потужностей, т						1165,0	0,0	1398,0	600,0	0,0	1398,0									
14	Обсяг дефіциту продукції за проектами реалізації, що покриває резерв виробничих потужностей, т																																				
15	Обсяг за проектами, т		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	130	390	0	0	0	0	0	0	195	612	0	1002,00	0,00	195,00	130,00	0,00	0,00	1327,00									
16	Обсяг інвестицій на покриття дефіциту, тис. грн		0	0	0	0	0	0	0	0	14292,85	46918,17	0	0	0	0	0	0	23006,685	73625,436	0	120543,61	0,00	23006,69	14292,85	0,00	0,00	157843,14									
17	Обсяг нових фінансових ресурсів, тис. грн																																				
18	Структура операційних витрат за елементами, %										Види продукції, k						Елементи операційних витрат, грн																				
											СЗМ		Масло		СНМ		ВП 38%		ЖМ		СВ		Разом		Матеріальні витрати						475320,00	247000,00	128700	0	190000	149940	1190960,00
19	Матеріальні затрати										85,01%		84,16%		85,36%		#ДЕЛ/0!		83,33%		84,93%		84,59%		Витрати на оплату праці						26562,00	14820,00	7410	0	10000	8526	67318,00
20	Витрати на оплату праці										4,75%		5,05%		4,91%		#ДЕЛ/0!		4,39%		4,83%		4,78%		Відрахування на соціальні заходи						5046,78	2815,80	1407,9	0	1900	1619,94	12790,42
21	Відрахування на соціальні заходи										0,90%		0,96%		0,93%		#ДЕЛ/0!		0,83%		0,92%		0,91%		Амортизація						6990,00	2600,00	1560	0	2600	1764	15514,00
22	Амортизація										1,25%		0,89%		1,03%		#ДЕЛ/0!		1,14%		1,00%		1,10%		Інші операційні витрати						45193,20	26250,00	11700,00	0,00	23500,00	14700,00	121343,20
23	Інші операційні витрати										8,08%		8,94%		7,76%		#ДЕЛ/0!		10,31%		8,33%		8,62%		Разом						559111,98	293485,80	150777,90	0,00	228000,00	176549,94	1407925,62

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**78-а студентська науково-технічна конференція
«ТИЖДЕНЬ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКИ»**

24 – 28 квітня



ЗБІРНИК ПРАЦЬ

**Дніпро
2023**

Тиждень студентської науки - 2023: Матеріали сімдесят восьмої студентської науково-технічної конференції (Дніпро, 24-28 квітня 2023 року). – Д.: НТУ «ДП», 2023 – 773 с.

До збірника увійшли кращі доповіді на студентській науково-технічній конференції 2023 р.

**Редакційна колегія:
А.В. Павличенко (голова)
І.С. Нікітенко
Т.М. Лубенець
Б.В. Буригін**

© НТУ «ДП», 2023

Матеріали в збірнику друкуються мовою оригіналу в редакції авторів

ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ У ПРОМИСЛОВОСТІ

Аришкевич Д. А., Папіж Ю. С. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	414
Блажевська О. Д., Грошелева О. Г. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ РОЗДРІБНОЮ ТОРГІВЛЕЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	416
Ваганян Р. Т., Бондаренко Л. А. УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	419
Гарачук С. М., Трифонова О. В. ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ІНТЕНСИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ВИРОБНИЧИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВ	422
Глоба Є. В., Горпинич О.В. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЯКОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ	425
Гончаренко М. О., Трифонова О. В. УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	428
Зуєва А. С., Крилова О. В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	431
Кіквадзе Д. Ю., Юденко В. В. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	434
Клодчик О. О., Баранець Г.В. ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ	437
Ковбик А. А., Трифонова О. В. РАЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ТА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	440
Кононенко В. В., Дубсї Ю. В. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАКУПВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ	442
Костіна П. І., Грошелева О. Г. ОПТОВА ТОРГІВЛЯ – ВАЖЛИВА ЛАНКА СУЧАСНОГО КАНАЛУ РОЗПОДІЛУ	444
Ларко А., Vahonova O. RESOURCE EVALUATION OF MINE TECHNOLOGICAL SCHEMES	447
Лебедь А. С., Варяниченко О.В. ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ «ПЛАНУ МАРШАЛЛА» ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ УКРАЇНИ	450

ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ «ПЛАНУ МАРШАЛЛА» ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ УКРАЇНИ

НТУ «Дніпровська політехніка»

Лебедь Анастасія Сергіївна

Науковий керівник: к.е.н., доц. Варяниченко О.В.

Починаючи з перших тижнів російського вторгнення стало очевидним: росія готова завдати максимальної шкоди українським містам та цивільній інфраструктурі, що згодом вимагатиме величезних ресурсів на відновлення України.

У спільній оцінці, оприлюдненій 23 березня 2023 року урядом України, Групою Світового банку, Європейською комісією та ООН, вартість реконструкції та відновлення України становить 411 мільярдів доларів США (383 мільярдів євро) [1].

Комусь може здатися, що обговорення післявоєнного відновлення України поки не на часі - спочатку треба перемогти, а вже потім дискутувати про деталі відбудови та розвитку економіки. Але, насправді, не можна ані зволікати, ані тлумачити відбудову вузько – лише як відновлення зруйнованої інфраструктури [2].

Тож ми маємо працювати над планом відновлення України вже зараз та пропонувати свої напрацювання західним партнерам. Надважливо, щоб саме Україна була автором стратегії відбудови і розвитку, а не отримала готові рішення ззовні [2]. Українські фахівці набагато більше знають специфіку зруйнованих об'єктів, що дає змогу більш якісно підійти до питання доцільності їх відбудови чи інтеграції нових об'єктів замість зруйнованих.

Оскільки саме план Маршалла став синонімом масштабних програм економічної допомоги, в Україні і на міжнародній арені почала обговорюватися ідея розробки такого плану для української економіки.

План Маршалла – це американська ініціатива, призначена для допомоги державам Європи у відновленні після Другої світової війни. Офіційно програма так і називалася – Програма відновлення Європи, проте в історію вона увійшла під іменем держсекретаря США Джорджа Маршалла, одного з головних ініціаторів плану. Сучасні економісти та історики досі дискутують про економічну роль програми, однак її політичне значення було не менш вагомим: план Маршала сприяв інтеграційним процесам у Європі, які стали основою створення Євросоюзу. Маршалл наголосив, що метою плану має стати «відродження у світі працюючої економіки, що дозволить створити стабільні політичні та соціальні умови та повернення до «нормального економічного здоров'я, без якого неможливі ані політична стабільність, ані міцний мир» [3].

Розробляючи і впроваджуючи план Маршалла для відновлення України, буде реалізована основна функція менеджменту – планування, ціллю якого є визначення необхідної кількості різноманітних ресурсів та впровадження нововведень для економічного зростання. Планування є необхідною умовою успішної діяльності в майбутньому, це процес підготовки обгрунтованих

450

СЕКЦІЯ – ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ У ПРОМІСЛОВОСТІ

перспективних рішень. План – це деталізована сукупність рішень, які підлягають реалізації, перелік конкретних заходів і їхніх виконавців. План є результатом процесу планування [4].

Планування важливе як у мирний, так і у воєнний час. При цьому війна просто диктує максимальну гнучкість та адаптивність планів, необхідність більших зусиль для їх реалізації та згуртованості задля спільної перемоги.

Сьогодні компанії як ніколи об'єднані спільною метою: їх цікавить не лише прибуток, а часто зовсім не прибуток – кожна компанія жадає швидшої перемоги над ворогом. Саме мрії про країну після перемоги, плани та дії з їх реалізації дозволять у цій перемозі не сумніватися [5].

Чому Україні потрібен саме «план Маршалла» [2]:

- по-перше, він є одним з найбільш успішних та масштабних проєктів економічного розвитку в історії людства;
- по-друге, «план Маршалла» з'єднає Україну з країнами Європи, надасть змогу стати членом ЄС, здійснивши комплексну програму економічної та соціальної трансформації.

План не був зосереджений виключно на гуманітарній допомозі чи відбудові зруйнованої інфраструктури. Він включав програми з підвищення продуктивності, навчання, сприяння розвитку промисловості, відкриття ринків Зрештою, які б ресурси не надавали Україні союзники, важливо щоб принаймні на 90% це були гранти, а не кредити. В іншому випадку програма створюватиме додаткове навантаження на бюджет та у підсумку лягатиме тягарем на громадян. Причому йдеться про дуже великі суми та досить стислі терміни [2]. Наразі важко підрахувати точно масштаб потреб, але з огляду на вже озвучені втрати очевидно, що йтиметься про проєкт вартістю до трільйона доларів, який треба реалізувати не довше, ніж 3 роки.

Принцип взаємної вигоди дуже важливий. Його обов'язково слід враховувати при розробці детального «плану Маршалла» для України. Надаючи підтримку Україні союзники мають отримати вигоду від створення нового економічного простору – через інвестиції, торгівлю та іншу співпрацю [2].

Основні принципи, на яких має базуватись план відновлення [6]:

- повний доступ до ринків ЄС та Великої сімки. Це допоможе виробникам інтегруватися у світові торгові ланцюги та наростити експорт. Велика Британія та країни Євросоюзу уже оголосили про скасування імпортерних мит на українські товари. Уряд очікує на аналогічні дії з боку урядів США, Японії, Канади;
- повноправне членство в ЄС. Кандидатство надасть Україні доступ до структурних фондів Європейського Союзу, що буде суттєвою підтримкою;
- побудова економіки на принципах дерегуляції та лібералізації. По більшості ліцензій та дозволів вже схвалений декларативний принцип для бізнесу;
- налагодження логістичних маршрутів в західному напрямку. Уряд працює над розширенням їх пропускнуої здатності. Вже є перші результати – між Україною та Польщею підписаний відповідний меморандум;

СЕКЦІЯ – ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ У ПРОМИСЛОВІСТІ

- перехід від експорту сировини до переробки в тих галузях, які дають найбільшу експортну виручку. В сільському господарстві та в металургії завдяки переробці можна буде досягнути її значного зростання;
- самодостатність в енергетиці досягатиметься збільшенням видобування власного газу та розвитком атомної енергетики. За 3 роки цілком реально отримати енергетичну самостійність;
- кліматична модернізація. Створення нових об'єктів в різних галузях промисловості повинно враховувати принципи «зеленої економіки»;
- локалізація не менше 60%. У відновленні України будуть задіяні українські компанії та виробники. Це дасть поштовх економіці, створить нові робочі місця, поживить підприємницьку активність.

Стратегічний міжнародний план підтримки для України, буде сучасним аналогом історичного плану Маршалла. Це не тільки про фінансову допомогу. Це технології, фахівці, можливості для зростання, які потрібні для повернення до безпечного життя, для модернізації та соціального розвитку.

Отже, в рамках «плану Маршалла» - міжнародної допомоги для реконструкції України, треба вже зараз досягти консенсусу в питаннях з міжнародною спільнотою:

- Україна отримує статус члена ЄС протягом 1 року з моменту закінчення війни;
- під егідою ЄС створюється окреме агентство, що має суттєву автономію у питаннях координації та управління допомогою та програмами реконструкції;
- Україна є «власником» програми реконструкції;
- реалізується принцип максимального сприяння та допомоги у надходженні іноземного капіталу та технологій;
- допомога Україні має бути переважно у вигляді грантів, а не кредитів.

Це повинно бути враховано при обґрунтуванні управлінських рішень.

Перелік посилань

1. Відродження України – аналіз та фінансування. *Get the Latest Ukraine News Today - KyivPost*. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/opinion/14964>
2. Що допоможе відновити Україну. *Новости бизнеса, экономики, финансов, рынков и компаний – НВ Бизнес*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-vidnoviti-krajinu-plan-marshalla-dlya-ukrajini-50248935.html>
3. Відновлення з попелу. Чим план Маршалла допоміг повоєнній Західній Європі і чому Україна сподівається на його «реінкарнацію». *Новини України та Світу. Головні і останні новини - NV*. URL: <https://nv.ua/ukr/world/geopolitics/shcho-take-plan-marshalla-i-yak-vin-mozhe-dopomogti-ukrajini-50241295.html>
4. Щебликіна І. О. *Основи менеджменту: навч. посібн. для студ. ВНЗ*. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.

452

Матеріали 78-ї студентської науково-технічної конференції «Тиждень студентської науки»

5. Життя у невідомості: як бізнесу планувати майбутнє в умовах невизначеності. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/openmind/20247027-zhittya-u-nevidomosti-yak-biznesu-planuvati-majbutne-v-umovah-neviznachenosti>

6. Післявоєнна відбудова України: у Раді презентували план - *Юридична Газета*. *Юридична газета – онлайн версія*. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/pislyavoenna-vidbudova-ukrayini-u-radi-prezentovali-plan.html>