

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Здійснюючи будь-яку діяльність, а особливо зовнішньоекономічну діяльність, підприємства повинні враховувати те, що економіка розвивається динамічно, а тому виникає необхідність приймати оптимальні рішення в умовах обмеження у часі. Особливість управління зовнішньоекономічною діяльністю полягає в тому, що цей вид управління – складова частина загального менеджменту підприємства, яка має власні характерні риси: специфічну мету, завдання і функції, які треба враховувати при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Мета управління підприємством – кінцевий бажаний результат, що досягається поєднанням не лише внутрішніх, але і зовнішніх факторів економічного зростання. Менеджери повинні забезпечувати управління зовнішньоекономічною діяльністю у такий спосіб, щоб досягти визначених цілей. Можна скористатися загальновідомими підходами до управління: системний (управління організацією як системою); ситуаційний (управління на засадах урахування характеристик ситуації); функціональний (управління – послідовна реалізація функцій менеджменту). Проте кожен із цих підходів спрямований лише на урахування певної сфери, а також потребує пристосування до особливостей зовнішньоекономічної діяльності. Тому розглянемо більш детально кожен з підходів, посилаючись на думку певних авторів.

Функціональний (регулярний) підхід до менеджменту за О.А. Кириченком дає відповідь на запитання «як управляти?». Проте автор не пояснює, чому ототожнює регулярний підхід з функціональним. Він лише

зазначає, що опрацювання ідей і навіть підготовка бізнес-планів становить незначну частину усіх витрат, пов'язаних із реалізацією ідеї, але при її втіленні в життя, у межах досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності, не обійтися без функціонального підходу – планування реалізації ідеї, організації (що включає координацію), комплектування штатів, керівництва, мотивації, контролю [1]. Тобто О.А. Кириченко погоджується з визначенням функції як певного, порівняно відокремленого виду управлінської діяльності, що забезпечує вплив суб'єкта на об'єкт [2]. Але незрозуміло, чому не може бути регулярним, наприклад, ситуаційний підхід – регулярне управління конкретними ситуаціями.

Функціональний підхід вказує на те, що робота менеджерів полягає у поєднанні та координуванні використання ресурсів (елементів виходу) для досягнення цілей організації. Виконання цього принципу забезпечується у ході реалізації чотирьох основних функцій менеджменту: планування, організація, керування, контроль. Зазначені функції менеджменту виконуються у певній послідовності, яка й утворює поняття «цикл менеджменту». Реалізація усі вище перелічених функцій здійснюється з використанням системного підходу (рис. 1.1).

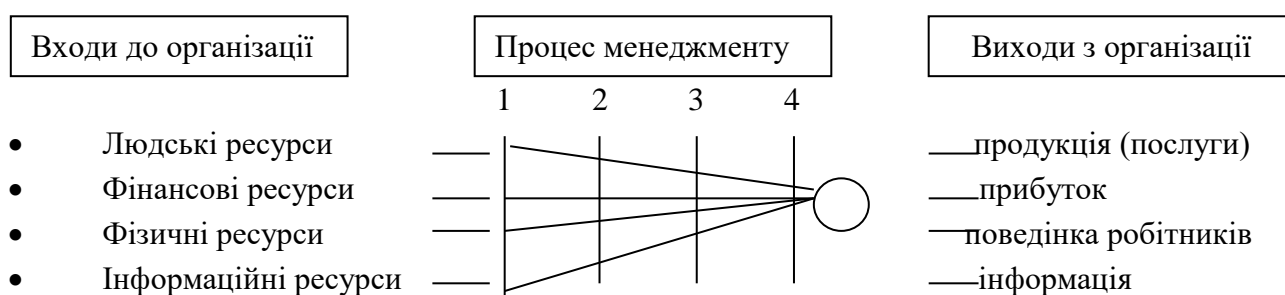


Рисунок 1.1 – Системний підхід до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Проте у цей «цикл менеджменту» не входять такі важливі функції, як мотивування та регулювання. Ці функції є також обов'язковими, тому що

якщо не заохочувати працівників, то неможливо досягнути успіху, а регулювання – спосіб усунення недоліків на усіх етапах реалізації завдань.

Ідею застосування функціонального підходу до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності розглядає В.Д. Рогожин [3]. За такого підходу управління – це діяльність, пов’язана з досягненням поставлених перед підприємством цілей в умовах обмеження ресурсів. Також В.Д. Рогожин розглядає управління як процес, що складається з таких робіт – функцій управління, як організація, мотивація, контроль, координація. Проте автор не враховує, що координування – елемент організування.

Якщо функціональний підхід у менеджменті розглядати як технологію реалізації функцій менеджменту, то він повинен відображати усі загальні функції. Тобто реалізація зовнішньоекономічної діяльності повинна охоплювати такі етапи, як планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання [4]. Усі функції повинні бути взаємопов’язані та взаємозалежні (рис. 1.2).

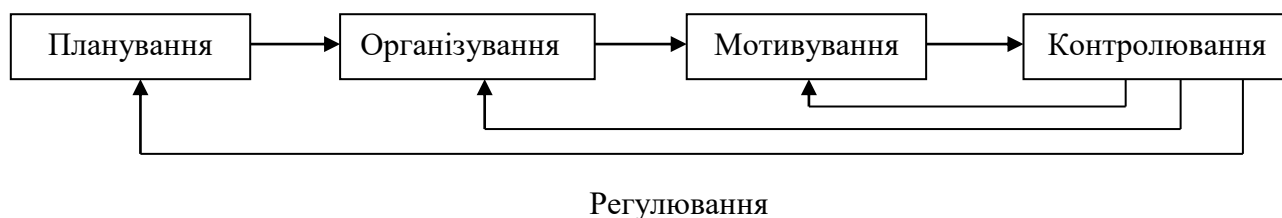


Рисунок 1.2 – Технологія менеджменту зовнішньоекономічної діяльності (функціональний підхід)

Функція планування в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності включає: прогнозування зовнішньоекономічної діяльності, тобто передбачення майбутнього його стану на міжнародних ринках; визначення цілей та вибір стратегії зовнішньоекономічної діяльності; розробку програми з визначенням обсягу необхідних робіт для досягнення поставлених цілей; формування бюджету підприємства із визначенням джерел фінансування

зовнішньоекономічної діяльності; визначення кількості матеріальних, сировинних і трудових ресурсів для досягнення цілей. Увесь процес планування зовнішньоекономічної діяльності поділяють на дві стадії:

1. Розробка та вибір альтернативних стратегій зовнішньоекономічної діяльності (стратегічне планування).
2. Визначення тактики здійснення вибраної стратегії (тактичне планування) [15].

Стратегічне планування підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, стосується трьох життєво важливих сфер його діяльності: формування і реалізація стратегії розвитку і поведінки підприємства у міжнародному середовищі, стратегії створеного продукту, призначеного для реалізації на зовнішніх ринках і персонал-стратегії підприємства. Безумовно, визначення стратегії виходу на зовнішній ринок та стратегії закріплення на цих ринках принципово залежить від конкретної ситуації в якій знаходиться підприємство.

Функція організації у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у формуванні керуючої підсистеми, здатної впливати на керовану підсистему з метою повного виконання поставлених завдань по здійсненню різноманітних форм зовнішньоекономічних зв'язків і видів зовнішньоекономічної діяльності, використовуючи при цьому найбільш ефективні методи та засоби впливу. Організацію менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доцільно визначити таким чином:

1 - раціональна побудова організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка ґрунтується на раціональній системі взаємозв'язків між структурними елементами підприємства та формуванні відділу зовнішньоекономічної діяльності із чітким визначенням функціональних обов'язків працівників даного відділу та розробки системи відносин по делегуванню повноважень підлеглим;

2 - організація структурних підрозділів (представництв, філій, відділень, дочірніх компаній) у країнах виходу підприємства;

3 - організація процесу укладання зовнішньоекономічної угоди з іноземними контрагентами;

4 - організація здійснення та документаційне забезпечення здійснення кожної зовнішньоекономічної операції тощо [25].

Мотивація, як функція управління зовнішньоекономічною діяльністю, проявляється в використанні економічних, соціальних, психологічних методів впливу на персонал відділу зовнішньоекономічної діяльності. Мотивація – це форма цілеспрямованого впливу на персонал з метою інтенсифікації його фізичних, розумових та інтелектуальних здібностей спрямованих на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності [27].

Функція координації у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності полягає в узгодженні дій між фахівцями відділу зовнішньоекономічної діяльності та іншими структурними елементами організаційної системи з метою забезпечення улагодженої взаємодії усіх підрозділів підприємства та оптимізації його зовнішньоекономічної діяльності [24].

Регулювання (контроль) являє собою систему спостережень і виявлення відхилень процесу зовнішньоекономічної діяльності від заданих параметрів та визначення результату впливу суб'єкту управління на об'єкт. До операцій функції контролю відносять: визначення нормативних показників процесу; вибір методики вимірювання результату; інтерпретація і оцінка результатів; корегування результатів. До стандартних показників процесу зовнішньоекономічної діяльності відносяться: ефективність зовнішньоекономічної угоди, рентабельність здійснення зовнішньоекономічних операцій, конкурентоздатність товару чи послуги на зовнішньому ринку, відсутність рекламацій, відсутність збитків від здійснення зовнішньоекономічних операцій тощо. Корегування результатів зовнішньоекономічної діяльності спрямоване на виправлення процесів, виявлення можливих ускладнень і слабких місць та розробка заходів по їх усуненню [21].

Суть процесійного підходу за П.В. Мельник, М.М. Філоненко, Л.П. Гацькою полягає в тому, що менеджмент – процес безперервних взаємопов'язаних дій або функцій. Загальна сума всіх функцій управління є процесом управління. Тобто автори розглядають процесійний підхід через призму функціонального, хоча вони, по суті, є відмінними [5].

Для прийняття управлінського рішення А.І. Кредісов пропонує процесійний підхід – всебічний аналіз зовнішньої діяльності фірми, аналіз майбутнього ринку, ринку можливостей, аналіз бюджетно-податкової політики, впливу тенденцій у світовій економіці, розроблення довгострокових стратегій зовнішньоекономічної діяльності [6]. Тобто автор акцентує увагу на реалізації функції планування та маркетингових дослідження ринку.

О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник під процесійним підходом розуміють послідовну реалізацію чотирьох етапів: виконання функцій менеджменту (функціональний підхід); формування та використання методів менеджменту; трансформація методів менеджменту в управлінські рішення; забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва [4]. Тобто функціональний підхід є лише елементом процесійного.

Системний підхід за П.В. Мельник передбачає використання теорій систем у менеджменті [5]. Під об'єктом управління розуміють систему, основними складовими елементами якої можуть бути цілі, структура, завдання, технології і люди. Загалом система – сукупність елементів, які взаємозалежні і взаємопов'язані та утворюють певну цілісність, єдність; сукупність заходів, методів і засобів організаційно-екологічного, нормативно-правового, техніко-технологічного характеру, спрямованих на забезпечення дотримання встановлених вимог у тій чи іншій сфері діяльності. Наводячи приклади вхідних елементів системи, автори не вказують на результат їхньої взаємодії, тобто не зазначають інший не менш важливий складовий блок системи – «вихід» (готові товари, роботи, послуги, прибуток тощо).

Системний підхід А.І. Кредісов розглядає через систему управління зовнішньоекономічною діяльністю на двох рівнях: національне управління і багатостороннє регулювання, і відповідно до цього виділяє два види управління: макроекономічне і світове [6]. Це твердження суперечить змісту зовнішньоекономічної діяльності – діяльності на рівні підприємства. Національне управління включає не систем управління зовнішньоекономічною діяльністю, а така система, стосовно якої зовнішньоекономічна діяльність – підсистема.

Крім того, управління зовнішньоекономічною діяльністю – управління на мікрорівні, тобто на рівні підприємства, а тому воно не може передбачати макроекономічне управління – управління галуззю, та світове, яке за своїм змістом є складовою державного та міждержавного управління. Отже, запропонований А.І. Кредісовим системний підхід передбачає управління підприємством як системою, а не зовнішньоекономічною діяльністю.

А.М. Кандиба розглядає системний підхід з позицій наукового менеджменту. Відповідно до цього системність – ознака менеджменту, яка вимагає чіткої узгодженості щодо реалізації принципів, функцій, процесів, цілей, методів, за допомогою яких забезпечується самодостатність, цілісність, автономність і детермінантність системи. Формально система визначається у межах абстрактного, філософського, структурно-функціонального підходів [7].

А.М. Кандиба пояснює ці підходи:

1) абстрактний – теоретико-множинний опис системи, яка є певним відношенням, що описує сукупність множин $x_1, x_2 \dots x_n$, і n -м відношенням до множини;

2) логіко-філософський – множина процесів і предметів, на яких реалізовується завчасно визначене відношення з фіксованою властивістю;

3) структурно-функціональний: система n елементів, серед яких можна виділити m різних видів. Входи і виходи об'єкта умовно розмежовані на керовані і некеровані та утворюють множину стану об'єкта управління.

Сутність ситуаційного підходу до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності розглянуто нижче.

П.В. Мельник, М.М. Філоненко, Л.П. Гацька розглядають необхідність управляти організацією, зважаючи на конкретну ситуацію. Тому відповідно і ситуаційний підхід вивчає розв'язання окремих управлінських ситуацій, тобто конкретного набору обставин, які впливають на організацію протягом певного часу з метою найефективнішого досягнення нею цілей [5]. Управління підприємством через певний набір обставин є доволі ефективним, проте кращим варіантом був би такий, який би ґрунтувався на управлінні ситуацією через менеджмент в умовах розгляду усіх факторів середовища функціонування, тобто ситуаційно-функціональний.

Якщо П.В. Мельник розглядає ситуаційний підхід як управління ситуацією, то А.І. Кредісов розуміє його як організацію маркетингових досліджень на зовнішньому ринку за напрямками: середовище міжнародного маркетингу, система міжнародної торгівлі, економічне середовище, політико-правове середовище, культура [6]. Тобто такий підхід зводиться до маркетингу, складової менеджменту. Але керівник, плануючи здійснення зовнішньоекономічної діяльності, так чи інакше виконує зазначені дослідження, отримуючи певну первинну інформацію, зокрема при виникненні ситуації – певного збігу обставин і умов, що створюють певне становище.

Крім того, підприємство витрачало б значні кошти, щоб оцінити кожную ситуацію, але нераціонально використовується найцінніший ресурс – час. Отже, аналіз літературних джерел підтвердив той факт, що управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – складний багатогранний процес. Відповідно і до управління таким процесом не можна підходити лише з однієї позиції. Загалом підхід – сукупність прийомів, способів розгляду чого-небудь, впливу на кого-, що-небудь. Тобто до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, як і до менеджменту загалом недоцільно використовувати окремий підхід, оскільки усі підходи до управління

пов'язані між собою, є цілісними. Тому підприємство зможе досягти успіху, використовуючи їх комплексно.

1.2 Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Успішність зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких одним із ключових є формування та реалізація ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, яка являє собою план розвитку підприємства стосовно діяльності пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення та підтримання своїх позицій. Крім цього – це комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства характеризується комплексом ознак. Косенко С.В. виділяє п'ять основних характерних рис стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства:

- 1 - спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- 2 - комплексність – обов'язковий взаємозв'язок з іншими видами стратегій підприємства, а саме конкурентною та функціональною;
- 3 - взаємозв'язок між ієрархічністю та гетерархічністю стратегій;
- 4 - необхідність врахування пріоритетності зовнішньоекономічної діяльності серед інших видів економічної діяльності підприємства;
- 5 - необхідність врахування обмеженого розмаїття можливих ситуацій і факторів, які безпосередньо впливають на стратегію зовнішньоекономічної діяльності підприємства, на її формування та реалізацію [18].

Перераховані характеристики стратегії зовнішньоекономічної діяльності доцільно поділити на дві групи. Перша група охоплюватиме

загальні риси (притаманні будь-якому виду стратегії підприємства) – це 1, 2, 3 вищезазначені ознаки. Друга група включатиме специфічні риси (притаманні лише стратегії зовнішньоекономічної діяльності) – це 4 і 5 вищезазначені риси, також до цієї групи, доцільно додати: необхідність формування набору конкретних довгострокових заходів «завоювання» зовнішнього ринку в межах загальної стратегії підприємства; вибір комплексу управлінських рішень, щодо вибору найоптимальніших векторів зовнішньоекономічної діяльності.

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які в свою чергу формують експортний потенціал підприємства, що є основою для формування стратегії. До внутрішніх чинників відносять: організацію управління підприємством; інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності; планування експортного виробництва; облік та аналіз експортних поставок; кадровий менеджмент [8]. Серед зовнішніх чинників формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності можна виділити: економічні (рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної та іноземної валюти, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка, рівень динаміки цін, попит покупців, платоспроможність контрагентів тощо); демографічні (кількість населення, його вік, стать, сімейний стан тощо); політико-правові (сприятливість наявної законодавчої бази, її стабільність, політичний лад, стосунки, які склались у країні на світовій арені тощо); соціокультурні (відмінності у ставлення людей до самих себе і до інших, ставлення до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей, відмінності у сприйнятті та у потребах тощо); науково-технічні (рівень розвитку науки і техніки у країні, рівень впровадження досягнень НТП у виробництво, доступність новітніх технологій тощо); тощо [26].

Сукупність усіх вищезазначених чинників формують зовнішньоекономічний потенціал підприємства на основі якого здійснюється

розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності, яка складається з процесів формування стратегії та реалізації стратегічного плану. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, як правило, складається з наступних етапів:

- початковий - здійснення аналізу зовнішнього середовища, прогнозування майбутнього розвитку підприємства, виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, оцінювання конкурентоспроможності і прогнозування її зміни;

- на другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві - на першому) визначають місію, мету і цілі зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- на третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей зовнішньоекономічної діяльності з результатами аналізу середовища зовнішньоекономічної діяльності, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій - варіантів стратегічного розвитку;

- на четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії зовнішньоекономічної діяльності за певним сценарієм;

- на п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії зовнішньоекономічної діяльності з альтернативних;

- на шостому - готується кінцевий варіант стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- на сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани зовнішньоекономічної діяльності;

– на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності завершується [9].

Процес реалізації стратегічного плану (процес стратегічного управління) передбачає не лише організацію реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності (9-й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей зовнішньоекономічної діяльності, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. Зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес, який є безперервним, оскільки середовище зовнішньоекономічної діяльності, а, значить, і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коригується [9]. На рисунку 1.3 відображено теоретичну модель механізму формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

З погляду маркетингу, використання інструментів якого є вирішальним при виході підприємства на зовнішній ринок, стратегія зовнішньоекономічної діяльності належить до стратегій інтернаціоналізації, яка являє собою освоєння нових, закордонних ринків, використовуючи не тільки розширення експорту товарів, але й експорту капіталів, коли закордоном створюються підприємства, що випускають в колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри та використовуючи переваги дешевої робочої сили та місцевої сировини [10].

У науковій літературі досить часто згадується класифікація стратегій інтернаціоналізації, яку запропонував Дж. Леонтіадіс. Ці стратегії відрізняються цілями, величиною необхідних інвестицій, організаційних

витрат і використовуваними інструментами – скіммінг, дампінг, експлорація та пенетрація.

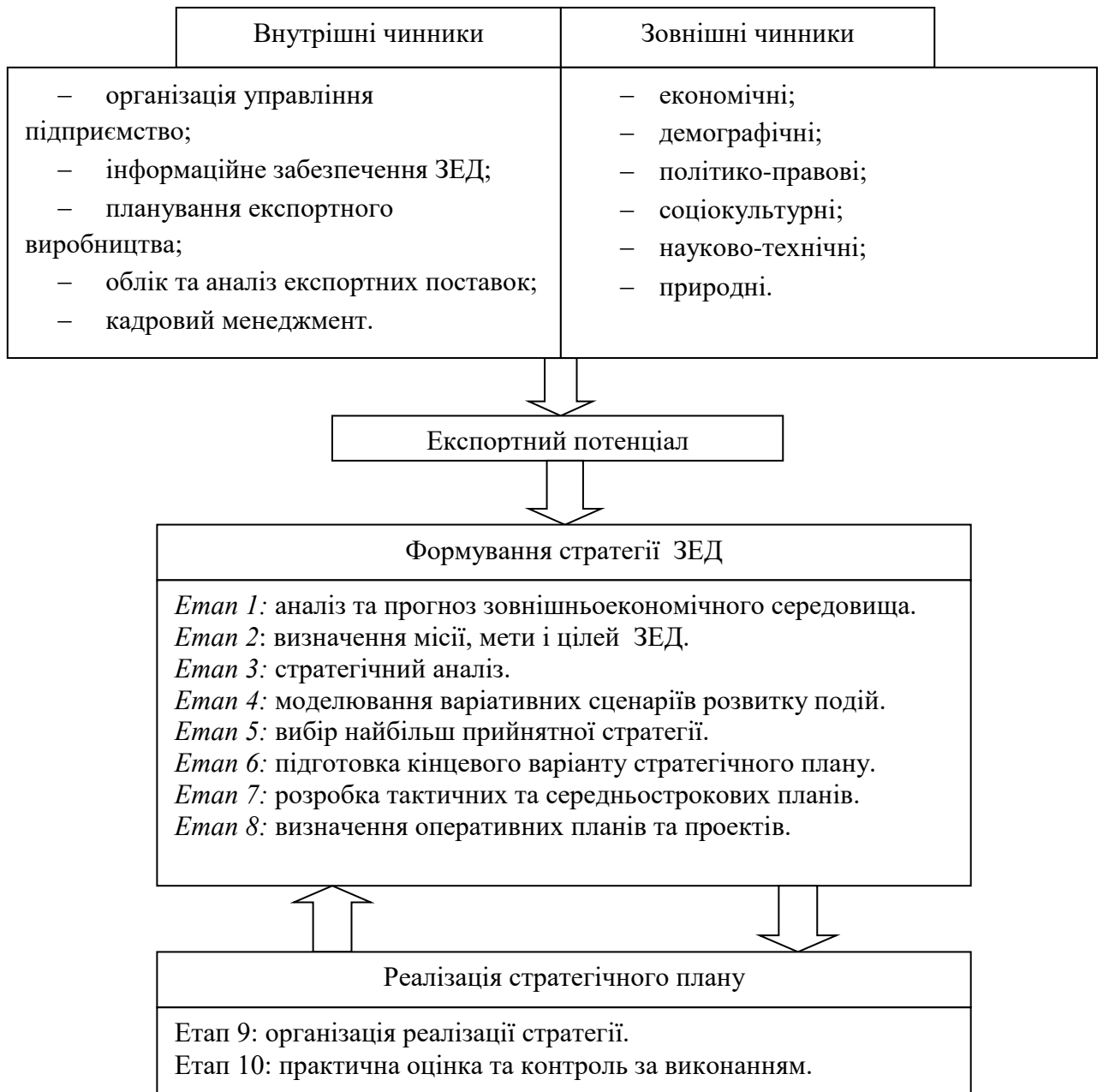


Рисунок 1.3 – Механізм формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Скіммінг передбачає входження на окремі вибрані сегменти іноземних ринків при низьких витратах, значних організаційних зусиллях підприємства і помірному ризику. Асортимент і якість товарів залишаються такими, які підприємство пропонує на вітчизняному ринку. Інструментами реалізації цієї

стратегії є непрямий експорт через агентів і ліцензування. Дампінг передбачає мінімальні організаційні та інвестиційні витрати і мінімальний ризик. Продаж товарів за низькими цінами дає змогу збільшити обіг (суму грошових надходжень з продажу). Інструментами реалізації такої стратегії є непрямий експорт через агентів і дистрибуторів. Підприємство, яке використовує стратегію експлорації, зацікавлене, передусім, отримати інформацію про іноземні ринки з метою оцінки можливостей здійснення значних прямих інвестицій за кордоном. При цьому не визначаються поточні цілі на короткий часовий проміжок, наприклад, рівень прибутку чи питома вага на ринку. Підприємство аналізує поведінку потенційних покупців, постачальників, представників місцевої влади. Найчастіше при цьому використовують такі інструменти як експорт, ліцензування діяльності та створення дочірніх підприємств. Стратегія пенетрації вимагає від підприємства максимального задіяння фінансових і організаційних ресурсів за кордоном, а його метою є максималізація питомої ваги на ринку в тривалому часовому горизонті. Рівень ризиків при цьому є досить високим, безпосереднім інструментом реалізації цієї стратегії виступають прямі інвестиції за кордоном. Ресурси розміщуються за кордоном не тільки для досягнення комерційних цілей, але й для полегшення переміщення фаз виробництва [11].

Стратегія інтернаціоналізації є глобальною стратегією, тому на її основі прийнято розробляти базові стратегії, які конкретизують заходи, які необхідно здійснити для досягнення основної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Основними базовими стратегіями при виході на зовнішній ринок, є стратегії пов'язані із часткою ринку, яку підприємство бажає займати на іноземному ринку, визначення кола цільових споживачів та стратегії пов'язані з розробкою заходів за кожною складовою комплексу маркетингу задля досягнення поставлених цілей [29].

Таким чином, у сучасних умовах глобалізації економічних відносин перед вітчизняними підприємствами постало питання консолідації в

міжнародний економічний простір. Для досягнення даної мети необхідна насамперед ефективна стратегія ведення зовнішньоекономічної діяльності, яка повинна розроблятися лише у комплексі із загальним стратегічним планом функціонування підприємства [12]. Лише розробка конкретного плану заходів дозволить вітчизняним підприємствам визначитися з основними видами дій щодо виходу на зовнішні ринки та закріпити свої позиції як конкурентоспроможних господарюючих суб'єктів.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ФІРМА «ОЛІС ЛТД»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» — одне з найбільших в Україні підприємств з виробництва майонезів, кетчупів, гірчиці, соусів і рослинної олії власних торговельних марок «ОЛІС» та «GUSTÓ». Вся продукція повністю сертифікована, відповідає світовим стандартам якості, має відмінну якість та смак.

Підприємство розташовано за адресою: м. Запоріжжя, вул. Карпенка-Карого, 47.

Майонез ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» з'явився на полицях українських магазинів 1992 року. Тоді асортимент продукції компанії складався лише із кількох різновидів соусу. Завдяки довірі покупців і стабільному зростанню попиту підприємство змогло взяти курс на активний розвиток, розширити асортимент та збільшити обсяги виробництва.

У 2004 року відкрито ще один виробничий майданчик – олієпереробний завод. Асортимент ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» збагатився спочатку соняшниковою олією, а згодом гірчицею, різними видами соусів та кетчупами. Сьогодні також активно розвивається бакалійний напрямок.

Продукція «ОЛІС» добре знайома українцям та представлена в усіх великих торговельних мережах країни.

У 2013 року компанія вийшла на міжнародний ринок. Сьогодні підприємство експортує продукцію в більш ніж 20 країн світу: Азербайджан, Вірменію, Болгарію, Угорщину, Венесуелу, Гвінею, Німеччину, Грузію, Італію, Катар, Китай, Латвію, Польщу, Румунію, Нідерланди, Танзанію, США, Францію, Швецію, Ізраїль. Вже підписані договори з імпортерами з ОАЕ, Саудівської Аравії, Литви, Естонії.

Основні стандарти підприємства:

✓ Безпека

В 2015 році на підприємстві впроваджено систему менеджменту безпеки харчових продуктів згідно зі стандартом Food Safety System Certification 22000 (FSSC 22000). Сертифікація здійснювалася командою незалежних експертів. Щорічні аудити підтверджують відповідність стандартам. В 2021 році компанія посилила контроль з харчової безпеки та перейшла на нову версію Стандарту FSSC 22000, V 5.1, що підтверджує Міжнародний Сертифікат «Системи менеджменту безпеки харчових продуктів».

✓ Сертифікати:

Відповідність виробництв підприємства міжнародним стандартам підтверджують:

FSSC 22000, V 5.1: «Сертифікат відповідності Системі менеджменту безпеки харчових продуктів: виробництво, 2021 р.

ДСТУ ISO 10012: «Свідоцтво про визнання технічної компетентності: виробнича лабораторія», 2019, 2020 рр.

✓ Висока якість

Для оснащення підприємства обрано устаткування Alfa Laval. Його виробник – однойменна шведська компанія, найбільший у світі постачальник технологічного обладнання. Alfa Laval Group розробляє рішення, які підвищують ефективність технологічних процесів. Тому підприємство має можливість вчасно постачати партії товару будь-якого обсягу.

✓ Логістика

ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» контролює якість на всіх етапах виробництва – від перевірки інгредієнтів, які надходять на склад, до транспортування. Для цього створений власний автопарк. І тепер підприємство впевнено не тільки у своєчасності поставок, а й у дотриманні всіх умов транспортування.

✓ Визнання

ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» – учасник міжнародних виставок і конференцій. Продукція підприємства високо оцінена експертами:

- TUTTOFOOD – Італія, травень 2019 р.
- Riga Food – Латвія, вересень 2019 р.
- ANUGA – Німеччина, 2019 р.
- Gulfood – ОАЕ, лютий 2020 р.
- Gulfood – ОАЕ, лютий 2021 р.
- ✓ Нагороди:
 - «Лідер галузі 2021» – золото у рейтингу господарських підприємств України, складеного Національним Бізнес-рейтингом в Україні.
 - Національна премія «Вибір країни 2019» – результат експертної оцінки державних органів статистики України.
 - «Зірка якості 2018» – Національний рейтинг якості товарів та послуг
 - «Лідер року 2017» – золото в рейтингу господарських підприємств України, складеного Національним Бізнес-рейтингом в Україні.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Загальну оцінку фінансового стану розпочинають з аналізу майна підприємства та джерел його придбання. Аналіз майна підприємства має важливе значення, так як від його величини та структури залежать обсяги діяльності, соціально-економічний розвиток господарюючого суб'єкту, рівень платоспроможності, ліквідності та фінансова сталість.

Результати розрахунку системи взаємопов'язаних показників цього етапу аналізу, що базуються на даних бухгалтерської звітності та характеризують виробничий потенціал підприємства представлено у табл. 2.1, табл. 2.2, табл. 2.3.

Загальний вартісний розмір підприємства на 2021 рік складає 405256 тис. грн, в порівнянні з 2017 роком загальний вартісний розмір збільшився на 162027,4 грн, що свідчить про розгортання діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників майнового стану ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» за 2017 – 2021 рр.

№ п/п	Назва показника	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення					
							2019 до 2017		2020 до 2019		2021 до 2020	
							Абсол. ,+/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %
1	Сума господарчих коштів, що знаходяться на балансі підприємства, тис. грн.	243228,6	253681	420952	367438	405256	167271	65,94	-53514	-12,71	37818	10,29
2	Частка основних засобів в активах, %	10,34	17,47	37,28	55,42	48,19	19,81	113,41	18,13	48,64	-7,22	-13,04
3	Частка активної частини основних засобів, %	46,88	46,88	46,33	46,33	45,55	-0,55	-1,17	0,00	0,00	-0,78	-1,69
4	Частка пасивної частини основних засобів, %	53,12	53,12	53,67	53,67	54,45	0,55	1,04	0,00	0,00	0,78	1,46
5	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,55	0,46	0,22	0,22	0,27	-0,24	-52,88	0,00	1,18	0,05	23,28
6	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,70	0,68	0,60	0,24	0,03	-0,08	-11,73	-0,36	-59,77	-0,21	-87,77
7	Коефіцієнт вибуття	0,02	0,02	0,01	0,01	0,00	-0,01	-42,82	0,00	-15,45	-0,01	-65,43

Таблиця 2.2 – Структура основних засобів ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» за 2018 – 2021 рр.

№ п/п	Група основних засобів	2018		2019		2020		2021		Відхилення	
		Вартість на кін.р., тис. грн	Частка %	Вартість на кін. р., тис. грн	Частка %	Вартість на кін.р., тис. грн	Частка %	Вартість на кін.р., тис. грн	Частка, %	2020 до 2020	
										Абсол., +/-	Відн., %
1	Будинки та споруди	40145,5	48,6	99355,0	49,5	136931,0	52,4	140484,0	52,3	3553,0	2,6
2	Машини та обладнання	28802,7	34,9	69363,0	34,6	87006,0	33,3	88934,0	33,1	1928,0	2,2
3	Транспортні засоби	792,5	1,0	1932,0	1,0	1832,0	0,7	2540,0	0,9	708,0	38,6
4	Інструменти та інвентар	8651,6	10,5	20147,0	10,0	25413,0	9,7	26222,0	9,8	809,0	3,2
5	Інші основні засоби	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6	Земельні ділянки	3937,8	4,8	9428,0	4,7	9428,0	3,6	9428,0	3,5	0,0	0,0
7	Бібліотечні фонди	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8	Малоцінні необоротні матеріальні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Всього	222,9	0,3	534,0	0,3	724,0	0,3	753,0	0,3	29,0	4,0

Закінчення табл. 2.3

<i>6</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
7	Земельні ділянки	408	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Бібліотечні і фонди	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Малоцінні необоротні матеріальні активи	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Інші необоротні матеріальні активи	80	0	206	16	95	66	-111	-54	50	313
11	Всього	120502	2296	63102	2527	7924	897	-55178		-1630	

Інформація щодо ліквідності та платоспроможності є корисною для прогнозування спроможності підприємства вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.

Ліквідність – це здатність підприємства перетворити свої активи у грошові кошти для покриття боргових зобов'язань. Платоспроможність – можливість підприємства своєчасно задовольняти поточні зобов'язання.

Для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства важливе значення має розрахунок та застосування показників ліквідності та платоспроможності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД», розрахунок яких відображено у табл. 2.4.

Показник власних оборотних коштів на 2021 рік є позитивним, що свідчить про здатність підприємства погасити всі або частку своїх поточних зобов'язань та продовжувати працювати

Для виявлення причин дефіциту робочого капіталу детальніше розглянемо динаміку складових власних оборотних коштів – табл. 2.5.

Підприємство у 2017-2021 роках використовує в своїй діяльності поточні зобов'язання, а саме дебіторську та кредиторську заборгованість, підкріплюючи свої борги оборотними активами. Власні оборотні кошти мають позитивну тенденцію у 2019-2021 роках, так у 2021 році вони склали 130331 тис.грн, що на 89713 більше ніж у 2019 році. Треба зауважити, що частка оборотних засобів в активах підприємства у 2021 році складає 42,11%, що підкреслює фондомісткість виробництва, хоча й набагато менше у порівнянні з 2017 роком, ефективне управління оборотним капіталом є одним із пунктів загального успіху підприємства.

Як видно з табл. 2.5 одну з головних ролей у значенні власних оборотних коштів відіграє динаміка кредиторської та дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» за 2018-2021 рр.

№ п/п	Назва показника	2018	2019	2020	2021	Відхилення					
						2019 до 2018		2020 до 2019		2021 до 2020	
						Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %
1	Власні оборотні кошти, тис. грн	151789	40618	79661	130331	-111171	-73,24	39043	96,12	50670	63,61
2	Частка оборотних коштів в активах, %	70,24	43,82	36,24	42,11	-26,42	-37,61	-7,58	-17,30	5,87	16,20
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,04	0,06	0,04	-0,12	-75,08	0,02	54,82	-0,03	-41,12
4	Коефіцієнт швидкої ліквідності	7,81	0,94	1,25	4,42	-6,87	-87,97	0,31	32,66	3,18	254,7 8
5	Коефіцієнт покриття	6,75	1,28	2,49	4,23	-5,47	-81,00	1,21	94,11	1,74	70,02
6	Частка власних оборотних коштів в покритті запасів, %	2,30	0,44	0,88	1,71	-1,86	-80,90	0,44	101,1 5	0,82	93,31
7	Коефіцієнт забезпеченості поточної діяльності власними оборотними коштами	0,85	0,22	0,60	0,76	-0,63	-74,15	0,38	171,6 9	0,17	27,66
8	Маневреність власного капіталу	0,67	0,16	0,25	0,36	-0,50	-75,53	0,09	55,24	0,10	40,76
9	Маневреність власних оборотних коштів	0,03	0,14	0,04	0,01	0,12	407,5 6	-0,10	-70,64	-0,03	-72,87

Таблиця 2.5 – Динаміка складових робочого капіталу ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» за 2018-2021 рр.

№ п/п	Назва показника	2018	2019	2020	2021	Відхилення					
						2019 до 2018		2020 до 2019		2021 до 2020	
						Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %
1	Запаси, тис. грн	66010	92477	90164	76308	26467	-3,50	-2313	-2,50	-13856	-15,37
2	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	106183	77305	39446	92709	-28878	-35,65	-37859	-48,97	53263	135,03
3	Грошові кошти, тис. грн.	4316	5862	3287	1487	1546	-59,66	-2575	-43,93	-1800,0	-54,76
4	Інші поточні активи, тис. грн..	1673	8819	258	151	7146	-511,72	-8561,0	-97,07	-107,0	-41,47
5	Короткострокові кредити банків, тис. грн.	3	3	0	0	0,00	-100,00	-3,00	-100,0	0,00	-
6	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	26071	143842	53465	39363	117771	-346,66	-90377	-62,83	-14102	-26,38
7	Інші поточні зобов'язання, тис. грн.	319	0	29	961	-319,00	9,09	29,00	-	932,00	3213,79
8	Власні оборотні кошти, тис. грн.	151789	40618	79661	130331	-111171	25,72	39043	96,12	50670	63,61

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду коливається в межах від 0,16 до 0,04, що задовольняє рекомендовані межі. Це свідчить про те, що підприємство має достатньо грошових коштів в національній та іноземній валюті, а також їх еквівалентів і таким чином може погасити свої поточні зобов'язання. Але треба звернути увагу, що в діяльності підприємства простежується негативна тенденція до зменшення платоспроможності по короткостроковій заборгованості.

А коефіцієнт швидкої ліквідності протягом досліджуваного періоду потрапляє в рекомендовані межі. Цей показник коливається від 7,81 до 4,42, що свідчить про те, що підприємство має можливість погасити поточні зобов'язання не тільки за рахунок грошових коштів, але й за рахунок очікуваних фінансових надходжень.

Коефіцієнт покриття свідчить про те, що підприємство спроможне погасити 6,75 – 4,23 частину поточних зобов'язань, якщо реалізує всі свої оборотні активи, в тому числі і матеріальні запаси. Це також означає, що на кожну гривню поточної заборгованості припадає відповідно 6 грн 75 коп – 4 грн 23 коп поточних оборотних активів залежно від періоду та при цьому має позитивну тенденцію. В середньому протягом досліджуваного періоду підприємство було спроможне погасити 3,69 частину поточної кредиторської заборгованості, тобто підприємство користується довірою у кредиторів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, що 0,67 - 0,36 частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти.

Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами показує скільки приходить у сукупності власних коштів та короткострокових зобов'язань на одиницю вкладених у запаси коштів. Максимального свого значення коефіцієнт набуває у 2021 році і становить 1,71%, тобто на одиницю коштів, вкладених в запаси приходить 1,71 власних оборотних коштів. Коефіцієнт має позитивну тенденцію, а це

означає, що рівень забезпечення запасів власними оборотними коштами – високий.

Показник маневреності власних оборотних коштів показує частку абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах та забезпечує свободу фінансового маневру. Максимальне значення показника було у 2019 році – 0,14, а у 2021 показник значно зменшився до 0,01, що було спричинене зменшенням грошових коштів. Це характеризує зменшення свободи фінансового маневру підприємства.

Аналіз ліквідності показав, що підприємство у 2018 – 2021 роках мало достатньої кількості ліквідних коштів для погашення короткострокових зобов'язань. Це свідчить про платоспроможність підприємства по короткострокових зобов'язань, але спостерігається негативна тенденція до збільшення таких зовнішніх джерел фінансування, як короткострокові кредити банків.

Фінансова сталість – це стійкість фінансового становища підприємства у довгостроковій перспективі, що забезпечується високою часткою власного капіталу у загальній сумі фінансових ресурсів, які використовує підприємство та спроможністю маневрувати власними коштами для забезпечення безперервного процесу діяльності й постійної платоспроможності. Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» представлено у табл. 2.6.

Коефіцієнт автономії збільшився від 0,88 до 0,90, що є позитивною тенденцією, що свідчить про зменшення залученого капіталу, тобто зменшення залежності від зовнішніх ресурсів фінансування.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників фінансової сталості ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» за 2018 -2021 рр.

№ п/п	Назва показника	2018	2019	2020	2021	Відхилення					
						2019 до 2018		2020 до 2019		2021 до 2020	
						Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %
1	Коефіцієнт автономії	0,90	0,59	0,85	0,90	-0,31	-34,10	0,26	44,73	0,05	5,38
2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,12	1,69	1,17	1,11	0,58	51,75	-0,52	-30,91	-0,06	-5,11
3	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,10	0,41	0,15	0,10	0,31	293,69	-0,26	-64,48	-0,05	-31,62
4	Плече фінансового важеля	0,12	0,69	0,17	0,11	0,58	497,44	-0,52	-75,44	-0,06	-35,15
5	Коефіцієнт стійкості фінансування	0,90	0,66	0,85	0,90	-0,24	-26,53	0,20	29,81	0,05	5,38
6	Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,00	0,12	0,00	0,00	0,12	-	-0,12	-100	0,00	-
7	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,00	0,10	0,00	0,00	0,10	-	-0,10	-100	0,00	-
8	Коефіцієнт поточних зобов'язань	1,00	0,83	1,00	1,00	-0,17	-16,57	0,17	19,87	0,00	0
9	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,00	0,17	0,00	0,00	0,17	-	-0,17	-100	0,00	-
10	Коефіцієнт страхування бізнесу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-39,74	0,00	14,56	0,00	-9,33

Коефіцієнт автономії характеризує можливість виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, іншими словами, незалежність підприємства від позикових джерел. Його значення коливається від 88% у 2018 році до 90% у 2020 році, цей показник більше рекомендованого, тобто підприємство має невелику залежність від зовнішніх джерел фінансування.

На підприємстві коефіцієнт концентрації залученого капіталу змінювався від 0,41 до 0,10 – на кожну гривню сукупних джерел засобів припадало 41,10 коп. залучених. Тобто можна говорити про фінансову стійкість підприємства.

Тільки у 2019 році 17% необоротних активів фінансувалось за рахунок довгострокових залучених коштів, в інші роки підприємство відмовилось від довгострокового фінансування (коефіцієнт довгострокових зобов'язань має нульове значення).

Поточні зобов'язання в загальній структурі позикових джерел фінансування у 2019 році склав 83%, а у наступних роках 100%. Але треба відзначити, що підприємство використовує такі позикові кошти, як кредиторська заборгованість, як до 2020 року мала тенденцію до збільшення у 2021 році вона зменшилася на 14102 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком, при відмові від короткострокових кредитів банків з 2020 року.

Треба зауважити, що підприємство на протязі досліджуваного періоду не змінювало суму резервного капіталу, а тому дивлячись, що коефіцієнт страхування бізнесу дорівнює нулю, і тому в жодному з періодів не попадає до рекомендованих меж.

Коефіцієнт фінансової залежності показує, скільки одиниць сукупних джерел припадає на одиницю власного капіталу. Даний показник є оберненим до коефіцієнта автономії, а отже, його динаміка є дзеркальним відображенням. На основі даних проведеного аналізу можна зробити висновок: значення не відповідає рекомендованим межах, хоча близько знаходиться до цієї межі.

Узагальнююча оцінка фінансового стану підприємства досягається на основі таких результативних показників, як прибуток і рентабельність, які характеризують ефективність підприємства в цілому, доходність різних напрямків діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), окупність витрат і т.д. Показники рентабельності більш певно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарювання, адже її величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами.

Оцінка рентабельності діяльності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» проводиться за допомогою багатьох показників, результати розрахунку яких представлено у табл. 2.7.

Для характеристики ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, раціональності здійснених операцій використовують показники рентабельності.

Протягом досліджуваного періоду валовий прибуток зростає від 24600 тис. грн. у 2018 році до 83912 тис. грн. у 2021 році. Позитивну тенденцію має також чистий прибуток, який у 2018 році склав 7180 тис. грн., а у 2021 році збільшився до 50958 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності також характеризується позитивно - у 2018 році він складав 15946 тис. грн., а у 2021 році – вже 71536 тис. грн. Значне підвищення всіх показників прибутку у 2020 році в зрівнянні з 2019 роком обумовлено відносним зниженням витрат на виробництво продукції. Тенденція валового прибутку вказує на підвищення собівартості продукції у меншій кількості у порівнянні з ціною реалізації. Для підприємства характерно значний вплив на ціноутворення постійних витрат та витрат на збут продукції. У 2021 році значну відіграє податкова політика керівництва, що наочно демонструє тенденція чистого прибутку.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників рентабельності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» за 2018 -2021 рр.

№ п/п	Назва показника	2018	2019	2020	2021	Відхилення					
						2019 до 2018		2020 до 2019		2021 до 2020	
						Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %
1	Валовий прибуток, тис. грн.	24600,0	52791,0	64002,0	83912,0	28191,0	114,60	11211,0	21,24	19910,0	31,11
2	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	15946,0	42162,0	74762,0	71536,0	26216,0	164,40	32600,0	77,32	-3226,0	-4,32
3	Чистий прибуток, тис. грн	7180,0	21244,0	65442,0	50958,0	14064,0	195,88	44198,0	208,05	-14484,0	-22,13
4	Амортизація, тис. грн	5103,0	6320,0	14840,0	16308,0	1217,0	23,85	8520,0	134,81	1468,0	9,89
5	ЕВІТДА, тис. грн	21049,0	48482,0	89602,0	87844,0	27433,0	130,33	41120,0	84,81	-1758,0	-1,96
6	Рентабельність реалізованої продукції, %	3,04	7,42	11,34	8,93	4,38	143,91	3,92	52,91	-2,41	-21,27
7	Рентабельність виробництва, %	3,04	7,89	12,36	9,66	4,85	159,47	4,47	56,70	-2,70	-21,88
8	Рентабельність активів, %	6,42	12,50	18,97	18,52	6,08	94,75	6,47	51,74	-0,45	-2,37
9	Рентабельність власного капіталу, %	3,25	8,93	23,27	15,01	5,68	174,86	14,34	160,58	-8,26	-35,48
10	Рентабельність оборотного капіталу, %	3,65	11,72	41,21	33,55	8,07	221,26	29,49	251,72	-7,66	-18,59

Показник рентабельності реалізованої продукції означає або зростання цін при незмінних витратах виробництва, або зниження витрат при збереженні колишніх цін. Показник має тенденцію до збільшення, що свідчить про стабільність попиту на продукцію. Коефіцієнт рентабельності активів невисокий, що свідчить про не здатність підприємства оновлювати активи без залучення зовнішніх джерел фінансування і саме тому середнє значення цього показника 14,1%.

Ділова активність комерційної організації проявляється в динамічності її розвитку, досягненні нею поставлених цілей, що відображають натуральні й вартісні показники, в ефективному використанні економічного потенціалу, розширенні ринків збуту своєї продукції.

Ділова активність підприємства ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» проявляється у динаміці розвитку підприємства, швидкості обороту засобів, основними критеріями якої є рівень ефективності використання ресурсів підприємства, стійкість економічного зростання, ступінь виконання завдання за основними показниками господарської діяльності.

Аналіз ділової активності полягає у дослідженні рівнів і динаміки різноманітних фінансових коефіцієнтів – показників оборотності, результати розрахунку яких представлено у табл. 2.8.

Динаміка виручки від реалізації є позитивною – у 2021 році в порівнянні з 2018 роком цей показник збільшився на 276783 тис. грн. Ефективне використання всіх активів, що є в наявності у підприємства підтверджує зростаюча динаміка фондівіддачі активів. Кількість оборотів обігових коштів зменшується, що свідчить про зменшення активності комерційної діяльності.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників ділової активності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» у 2018-2021 рр.

№ п/п	Назва показника	2018	2019	2020	2021	Відхилення					
						2019 до 2018		2020 до 2019		2021 до 2020	
						Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн	524369,0	568431,0	659184,0	801152,0	44062,0	8,40	90753,0	15,97	141968	21,54
2	Продуктивність праці, тис грн/ чол.	528,07	628,80	738,17	927,26	100,73	19,08	109,37	17,39	189,09	25,62
3	Фондовіддача активів	2,11	1,69	1,67	2,07	-0,43	-20,15	-0,01	-0,77	0,40	24,01
4	Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об	2,37	2,39	2,34	2,36	0,02	0,70	-0,05	-1,91	0,02	0,70
5	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об	2,66	3,13	4,15	5,27	0,47	17,70	1,02	32,41	1,12	27,06
6	Коефіцієнт оборотності оборотних активів в днях	0,38	0,32	0,24	0,19	-0,06	-15,04	-0,08	-24,47	-0,05	-21,30
7	Фондовіддача основних засобів, об.	3,77	2,01	1,43	1,51	-1,77	-46,80	-0,58	-28,90	0,09	6,03
8	Коефіцієнт оборотності запасів в днях	0,13	0,16	0,14	0,10	0,04	29,24	-0,03	-15,92	-0,04	-30,36

Закінчення табл. 2.8

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
9	Оборотність дебіторської заборгованості, об	9,88	14,71	33,42	17,28	4,83	48,90	18,72	127,27	-16,14	-48,29
10	Оборотність дебіторської заборгованості в днях	0,10	0,07	0,03	0,06	-0,03	-32,84	-0,04	-56,00	0,03	93,38
11	Частка сумнівної ДЗ, %	-3,39	-3,34	-6,79	-0,25	0,05	-1,41	-3,45	103,11	6,54	-96,31
12	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості в днях	0,05	0,25	0,08	0,05	0,20	402,81	-0,17	-67,93	-0,03	-37,98
13	Період операційного циклу, дн	0,23	0,23	0,17	0,15	0,00	1,56	-0,06	-27,74	-0,01	-8,15
14	Період фінансового циклу, дн	0,33	0,30	0,20	0,21	-0,03	-9,04	-0,10	-34,17	0,01	7,30

Динаміка коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості відображає зменшення обсягів комерційного кредиту. При цьому треба зазначити, що протягом періоду, що досліджується, спостерігається зменшення обсягів продажу власної продукції в кредит – термін інкасації дебіторської заборгованості у 2021 році становить 0,06 днів порівняно з 0,1 днями у 2018 році.

2.3 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД»

Маючи постійних клієнтів, підприємство намагається знаходити нових партнерів задля розширення ринку збуту своєї продукції. При продажу на зовнішньому ринку використовуються договірні ціни, які передбачають індивідуальний підхід до кожного імпортера-замовника.

Метою підприємства при виході на новий зовнішній ринок і здійсненні експортних операцій є одержання прибутку від експорту, інакше витрати на організацію експортних операцій є недоцільними і неефективними.

Динаміка структури виручки від реалізації ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» представлено у табл. 2.9.

Аналізуючи виручку від реалізації ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» у 2018-2021 рр. можна сказати, що підприємство реалізує більшу частину продукції на внутрішньому ринку. Так, реалізація на ринку України у 2018 році склала 524365 тис. грн, а в 2021 - збільшилась до 772935 тис грн. При цьому об'єм експорту протягом цього періоду також збільшувався – з 4 тис. грн у 2018 році до 28217 тис. грн у 2021 році.

Розглянемо детальніше експортну діяльність ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» на аналізі асортименту підприємства на протязі досліджуваного періоду (табл. 2.10).

Таблиця 2.9 – Динаміка структури виручки від реалізації ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» за 2018-2021 рр.

№ п/ п	Показник	2018	2019	2020	2021	Відхилення					
						2019 до 2018		2020 до 2019		2021 до 2020	
						Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Виручка від реалізації продукції тис. грн., в т.ч.	524369,0	568431,0	659184,0	801152,0	44062,0	8,40	90753,0	15,97	141968	21,54
2	Експорт, тис.грн.	4,00	1,00	26344,00	28217,00	-3,00	-75,00	26343,0	2634300	1873	7,11
3	Реалізація на внутрішньому ринку, тис. грн	524365,0	568430,0	632840,0	772935,0	44065,0	8,40	64410,0	11,33	140095	22,14

Таблиця 2.10 – Структура експорту ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» за асортиментними групами за 2020- 2021 рр.

№ п/п	Експортний асортимент	2020 рік		2021 рік		Відхилення		
		Сума, тис. грн	Питома вага,%	Сума, тис. грн	Питома вага,%	2021 до 2020		
						Абсол., +/-	Відн., %	пунктів структури
1	Експорт продукції, у т.ч.:	26344	100	28217	100	-	-	-
2	майонези	10461	40	11515	41	1054	10	1
3	кетчупи	8146	31	8886	31	740	9	1
4	гірчиця	6257	24	6431	23	174	3	-1
5	інша продукція	1481	6	1385	5	-95	-6	-1

Аналізуючи експорт ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» за асортиментними групами за 2020-2021 рр. можна сказати, що переважає експорт майонезу, який у 2020 році склав 10461 тис. грн. або 40%, а у 2021 році збільшився і склав 11515 тис. грн..(41%) експортної продукції.

Виходячи з даних табл. 2.11 можна наголосити, що максимальна частка експортної продукції реалізовується у Польщі. Найменший обсяг експорту ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» можна спостерігати в Німеччині - лише 7,6% у 2021 році.

При аналізі імпортової діяльності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» (табл. 2.11) видно, що поставки відносно рівномірні, бо необхідні постійно для використання у виробництві.

Кожен експортний контракт у ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» повинен бути ретельно проаналізований, аби уникнути непередбачуваних негативних наслідків для ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Методика аналізу контрактів може бути побудована на кожному підприємстві своя, але

всі вони зводяться до визначення ефекту від експорту товарів та ефективності такого експорту (табл. 2.13, табл. 2.14, табл. 2.15).

Таблиця 2.11 – Структура експорту ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» за групами країн за 2020-2021 рр.

№ п/п	Країна	2020 рік		2021 рік		Відхилення		
		Сума, тис. грн	Питома вага,%	Сума, тис. грн	Питома вага,%	2021 до 2020		
						Абсол., +/-	Відн., %	пунктів структури
1	Польща	14004,5	53,2	16312,2	57,8	2307,8	16,5	4,7
2	Болгарія	4296,7	16,3	4647,3	16,5	350,6	8,2	0,2
3	Словаччина	4078,1	15,5	3862,9	13,7	-215,1	-5,3	-1,8
4	Німеччина	2547,5	9,7	2138,8	7,6	-408,6	-16,0	-2,1
5	Інші	1417,3	5,4	1255,7	4,5	-161,7	-11,4	-0,9
6	Всього	26344,0	100,0	28217,0	100,0	1873,0	7,1	0,0

Таблиця 2.12 – Структура імпорту ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» за 2019-2021 рр.

№ п/п	Вид сировини	2019		2020		2021		Відхилення	
		сума, тис.грн.	питома вага. %	сума, тис.грн.	питома вага. %	сума, тис.грн.	питома вага. %	2021 до 2020	
								Абсол., +/-	Відн., %
1	Імпорт продукції, в т.ч.:	16,51	100,0	18,34	100,0	12,28	100,0		
2	високоякісний крохмаль	7,13	43,2	8,12	44,3	5,22	42,5	-2,9	-35,76
3	смакові добавки	6,64	40,2	7,76	42,3	5,56	45,3	-2,2	-28,29
4	часник	2,74	16,6	2,46	13,4	1,50	12,2	-1,0	-39,04

Таблиця 2.13 – Ефективність експорту майонезу ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» за 2019-2021 рр.

№ п/п	Майонез (400г)				Відхилення			
					2020 до 2019		2021 до 2020	
	Показник	2019	2020	2021	Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %
1	Середня експортна ціна 1 шт., \$	1,53	1,62	1,64	0,09	5,98	0,02	1,45
2	Кількість, тис. шт.	915,57	988,77	1058,40	73,20	8,00	69,63	7,04
3	Виручка від реалізації, тис \$	1397,99	1600,03	1737,47	202,04	14,45	137,43	8,59
4	Виручка від реалізації, тис грн	11169,95	12656,28	13865,00	1486,32	13,31	1208,72	9,55
5	Повні витрати на 1 шт. експортного товару, грн	10,40	10,80	11,30	0,40	3,85	0,50	4,63
6	Повні витрати на реалізацію експортного товару, тис.грн	9521,93	10678,73	11959,88	1156,80	12,15	1281,15	12,00
7	Коефіцієнт кредитного впливу	1,02	1,04	1,05	0,02	1,96	0,01	0,96
8	Ефект експорту, тис грн	1871,43	2483,79	2598,36	612,37	32,72	114,57	4,61
9	Ефективність експорту, грн/грн	1,20	1,23	1,22	0,04	3,01	-0,02	-1,24

Таблиця 2.14 – Ефективність експорту кетчупу ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» за 2019-2021 рр.

№ п/п	Кетчуп (300 г)				Відхилення			
					2020 до 2019		2021 до 2020	
	Показник	2019	2020	2021	Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %
1	Середня експортна ціна 1 шт., \$	0,78	0,86	0,89	0,08	10,79	0,03	3,50
2	Кількість, тис. шт.	1508,44	1584,74	1654,66	76,30	5,06	69,92	4,41
3	Виручка від реалізації, тис \$	1170,50	1362,36	1472,19	191,85	16,39	109,84	8,06
4	Виручка від реалізації, тис грн	9352,33	10776,23	11748,10	1423,91	15,23	971,86	9,02
5	Повні витрати на 1 шт. експортного товару, грн	5,70	5,90	6,20	0,20	3,51	0,30	5,08
6	Повні витрати на реалізацію експортного товару, тис.грн	8598,11	9349,97	10258,90	751,86	8,74	908,94	9,72
7	Коефіцієнт кредитного впливу	1,02	1,04	1,05	0,02	1,96	0,01	0,96
8	Ефект експорту, тис грн	941,27	1857,32	2076,60	916,05	97,32	219,28	11,81
9	Ефективність експорту, грн/грн	1,11	1,20	1,20	0,09	8,04	0,00	0,31

Таблиця 2.15 – Ефективність експорту гірчиці ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» за 2019-2021 рр.

№ п/п	Гірчиця (140 г)				Відхилення			
					2020 до 2019		2021 до 2020	
	Показник	2019	2020	2021	Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %
1	Середня експортна ціна 1 шт., \$	0,48	0,53	0,56	0,06	11,64	0,03	6,20
2	Кількість, тис. шт.	2586,35	2662,43	2614,09	76,08	2,94	-48,34	-1,82
3	Виручка від реалізації, тис \$	1230,05	1413,68	1474,11	183,62	14,93	60,43	4,27
4	Виручка від реалізації, тис грн	9828,13	11182,19	11763,39	1354,06	13,78	581,20	5,20
5	Повні витрати на 1 шт. експортного товару, грн	3,50	3,80	4,10	0,30	8,57	0,30	7,89
6	Повні витрати на реалізацію експортного товару, тис. грн	9052,23	10117,22	10717,76	1064,99	11,76	600,54	5,94
7	Коефіцієнт кредитного впливу	1,02	1,04	1,05	0,02	1,96	0,01	0,96
8	Ефект експорту, тис грн	972,47	1512,26	1633,80	539,79	55,51	121,55	8,04
9	Ефективність експорту, грн/грн	1,11	1,15	1,15	0,04	3,80	0,00	0,26

Виручка від реалізації продукції має позитивну тенденцію по усім видам продукції, так у 2019 році вона склала 1397,99 тис. грн., а вже в 2021 році збільшилась до 1737,47 тис. грн.(на прикладі майонезу). Це сталося за рахунок збільшення об'єму експорту та росту курсу гривні, та за рахунок підвищення середньої експортної ціни. Повні витрати на реалізацію експортного товару теж мали тенденцію до росту, так в 2021 році вони збільшилися на 1660,79 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком. На протязі досліджуваного періоду ефект експорту має позитивне значення, тобто експортна діяльність дає підприємству прибуток. Аналіз ефективності експорту ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» показав, що експортна діяльність має рацію та є вигідною, так як показник ефективності експорту у 2019-2021 роках більший за одиницю. Таким чином на основі проаналізованих ефекту та ефективності експорту, можна зробити висновок, що експортна діяльність для підприємства є прибутковою. Підприємство ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» здійснює поставку товару на умовах СІР.

Термін «Фрахт / перевезення та страхування оплачені до» означає, що продавець доставить товар названому перевізнику. Крім цього, продавець зобов'язаний оплатити витрати, пов'язані з перевезенням товару до названого пункту призначення. Це означає, що покупець бере на себе всі ризики і будь-які додаткові витрати після доставки таким чином товару. Однак, за умовами СІР на продавця також покладається обов'язок по забезпеченню страхування від ризиків втрати й ушкодження товару під час перевезення на користь покупця. Отже, продавець укладає договір страхування та сплатити страхові внески. Покупець повинен брати до уваги, що відповідно до умов терміну СІР від продавця потрібно забезпечення страхування з мінімальним покриттям.

У випадку, якщо покупець бажає мати страхування з більшим покриттям, він повинен або спеціально домовитися про це з продавцем, або сам вжити заходів до забезпечення додаткового страхування.

Під словом «перевізник» розуміється будь-яка особа, яка на підставі договору перевезення бере на себе зобов'язання забезпечити самому або організувати перевезення товару по залізниці, автомобільним, повітряним, морським і внутрішнім водним транспортом або комбінацією цих видів транспорту.

У випадку здійснення перевезення в пункт призначення декількома перевізниками, перехід ризику відбудеться в момент передачі товару в піклування першого перевізника.

За умовами терміну СІР на продавця покладається обов'язок по митному очищенню товару для експорту.

Даний термін може застосовуватися під час перевезення товару будь-яким видом транспорту, включаючи змішані перевезення.

2.4 Аналіз ринку соусів України

Сучасний ринок соусів дуже різноманітний і гнучкий. Зацікавленість виробників щодо соусної продукції обумовлена тим, що комбінуванням сировинних компонентів можна розширювати асортимент соусів, регулювати собівартість, ціну та рентабельність виробництва. Крім того соуси характеризуються високими споживними властивостями, засвоюваністю, можливістю регулювати хімічний склад, харчову та біологічну цінність, калорійність, характеристики. Соусна продукція в харчуванні є джерелом вуглеводів і жирів, дещо менше – білків, мінералів і вітамінів. Жири перебувають переважно в емульгованій формі, завдяки чому коефіцієнт засвоювання соусів становить 90–92 %.

До 2004 р. в Україні споживачеві пропонували такі різновиди соусів, як томатний і соєвий, майонез, гірчиця, кетчуп. Ринок вважався насиченим, і виробники активізували роботу щодо створення рецептів нових продуктів. За даними досліджень підприємств, які виготовляють соусну продукцію, кожний другий споживач готовий спробувати соуси з оригінальними

смаками та екзотичними добавками, оскільки хоче зробити щоденне меню більш різноманітним.

Унаслідок цього почав активно розвиватись окремих сегмент так званих дресингів – комбінованих соусів на томатній або майонезній основі. Каталізатором цього процесу в Україні стала міжнародна компанія Unilever, яка в квітні 2004 р. почала ввозити до України 9 видів соусів ТМ Calve для м'яса, риби й салатів. Восени цього ж року з'явилася соусна продукція ТОВ «Авіс», ПрАТ «Волиньхолдінг», ЗАТ «Агроекопродукт». Провідними вітчизняними торговими марками комбінованих соусів, які займають майже 90 % цього ринку, можна назвати «Торчин Продукт», «Чумак», «Верес». Виробники при створенні новинок використовували традиційні, уже відомі на світовому ринку смаки соусів: «Сирний», «З хрінном», «Тартар», «Французький з сиром», «Італійський», «Грузинський» та ін. Враховуючи значний попит споживачів на «нові смаки», ЗАТ «Агроекопродукт» (ТМ «Верес») у 2017 р. повністю оновило асортимент, відмовившись від виготовлення майонезу й кетчупу. Було розроблено нову лінію соусів-гриль. За основу взято грильовані овочі та гриби, а не традиційну томатну пасту, що є абсолютним ноу-хау для соусного ринку.

Український ринок соусів відрізняється від європейського відсутністю чіткої структури за сегментами. Відомо декілька класифікацій соусів: за проф. Б.М. МакКенна – на холодні (кетчуп, томатний соус, гірчицю тощо), гарячі (споживають у розігрітому вигляді й не потребують додаткового приготування), дресінги (салатні заправки, соуси на жировій основі тощо). За класифікацією маркетингової компанії «Синергія» соуси поділяють на солодкі фруктові та гострі закусочні. Останні поділяють на білі (майонез і соуси на майонезній основі), червоні (кетчупи й соуси на томатній основі), гірчичні та соєві, які в 2021 р. займали відповідно 64, 31, 4 і 1 % українського ринку соусів. Сегмент фруктових соусів на сьогодні штучнозвужений і представлений на вітчизняному ринку імпортною продукцією високого цінового сегменту, тому не користується значним попитом серед споживачів.

Вітчизняний ринок білих, червоних і гірчичних соусів у докризовий період мав тенденцію до зростання виробництва (щорічно на 7–12 %) та споживання. В умовах кризи відбувся спад виробництва. Виробництво білих соусів на сьогодні стабілізувалося. За даними фінансово-аналітичної групи «Про-консалтинг», сегмент червоних соусів збільшився в 2021 р. на 10 %. Виробництво гірчичних соусів щорічно зростає: в 2021 р. на 39 % більше порівняно з 2011 р.

Сповільнення темпів зростання виробництва білих соусів фахівці пояснюють насиченням ринку, який характеризується консолідацією за рахунок зменшення дрібних виробників, і зниженням частки споживання цієї продукції. З чотирьох сегментів соусного ринку стагнує один – майонезний, в інших простежується чітка тенденція відновлення і збільшення попиту.

Основною тенденцією на ринку соусів є зміна структури: його залишають невеликі підприємства з недорозвиненою маркетинговою політикою й ті, що випускали продукцію сумнівної якості. Кількість виробників білих соусів в Україні скоротилася з 90-ти в 2018 р. до 66-ти в 2021 р. У цілому ж в Україні майонезну, томатну продукцію та інші соуси виробляють понад 100 підприємств. При цьому великих виробників (обсяги виробництва понад 1 тис. т на рік) не більше 10 компаній.

Трійку лідерів ринку білих соусів, які забезпечують 45% продажу, становить ПрАТ «Волиньхолдінг» (23,8 %), ЗАТ «Львівський жирокombінат» (11,3 %) та ПВКФ «Пані Крістіна» (10,2 %) (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Частка основних виробників білих соусів в Україні
у 2021 році, %

Розвиток окремих сегментів ринку соусів найбільш доцільний для провідних національних торгових марок, які, маючи великі дистриб'юторські можливості, задають асортиментну та цінову політику на ринку, створюють нові ніші, виводячи на ринок нові продукти, тоді як для дрібних виробників просування нового продукту ускладнено. Асортимент провідних виробників соусів становить 20–25 позицій і залежить насамперед від сировинної бази, її цінової політики та сезонності.

Динаміку пропозицій в різних сегментах соусного ринку наведено в таблиці 2.16. Місткість ринку соусів в Україні в 2015–2021 рр. коливалась: у 2018 р. зросла на 19,7 % порівняно з 2015 р.; за період фінансової кризи зменшилася на 15,8 % порівняно з 2017 р.; у 2020–2021 рр. спостерігалось незначне зростання – на 3,5–4,2 %.

Таблиця 2.16 – Місткість ринку соусів України за 2015-2021 рр.

№ п/п	Показник	Рік						
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	<i>Місткість сегменту ринку червоних соусів, тис. т, у т. ч.:</i>	76,1	86,7	100,0	107,6	80,5	96,8	102,0
2	Виробництво, тис. т	67,0	71,0	75,2	84,5	70,5	82,7	90,9
3	- імпорт	14,5	20,5	30,1	28,4	14,3	17,5	17,3
4	- експорт	5,4	4,8	5,3	5,3	4,3	5,0	6,2
5	Частка вітчизняної продукції в структурі пропозиції, %	80,9	70,8	69,9	73,7	82,8	8,6	83,0
6	Частка імпортової продукції в структурі пропозиції, %	19,1	29,2	30,1	26,3	17,8	18,4	17,0
7	<i>Місткість сегменту ринку білих соусів, тис. т, у т. ч.:</i>	173,5	190,0	196,5	193,1	171,5	165,1	169,0
8	Виробництво, тис. т	169,0	184,0	188,3	181,8	166,0	161,5	166,2
9	- імпорт	10,1	11,6	13,5	16,7	11,8	10,4	10,0
10	- експорт	5,6	5,6	5,3	5,4	6,3	6,8	7,2
11	Частка вітчизняної продукції в структурі пропозиції, %	94,0	93,9	93,1	90,8	92,9	93,6	94,0
12	Частка імпортової продукції в структурі пропозиції, %	6,0	6,1	6,9	9,2	7,1	6,4	6,0
13	<i>Місткість сегменту ринку гірчичних соусів, тис. т, у т. ч.:</i>	6,5	6,4	6,6	5,9	6,2	7,0	7,8
14	Виробництво, тис. т	7,6	7,7	7,8	7,4	7,8	8,7	9,6
15	- імпорт	0,2	0,3	0,5	0,5	0,4	0,4	0,3
16	- експорт	1,3	1,5	1,7	2,0	2,0	2,1	2,2
17	Частка вітчизняної продукції в структурі пропозиції, %	96,9	95,3	92,4	91,5	93,5	94,3	95,2
18	Частка імпортової продукції в структурі пропозиції, %	3,1	4,7	7,6	8,5	6,5	5,7	4,5
19	Місткість національного ринку соусів, тис. т	256,1	283,1	303,1	306,6	258,2	267,3	278,8

Частка вітчизняної продукції в структурі пропозиції перевищує закордонну, яка становить 10 % українського ринку, при цьому найбільша її доля припадає на червоні соуси (17 %). Частка імпорту за 2019–2021 рр. значно зменшилася порівняно з 2017 р., що свідчить про насиченість ринку соусів і зміцнення конкурентних позицій вітчизняного виробника.

Найменший обсяг імпорту в сегменті гірчичних соусів, експорт помітно переважає (табл. 2.16). За даними Держкомстату України, в 2021 р. в Україну в грошовому вираженні імпортовано соусів на суму, млн доларів США: білих – 33,20, червоних – 1,66, гірчичних – 0,31, соєвих – 1,49; експортовано: білих – 33,20, червоних – 11,16, гірчичних – 2,02, соєвих – 0,10.

У структурі імпорту 2021 р. понад 80 % білих соусів припадає на: Німеччину (37 %), Польщу (20 %), Австрію (17 %) та Білорусію (9 %). Частка останньої зменшилася порівняно з 2018 р. на 6 %. Імпортна гірчиця, яку ввозили з Німеччини та Польщі, у 2015–2021 рр. займала лише 10% ринку, оскільки українці за смаковими уподобаннями віддають перевагу гострій гірчиці, а в Європі – легкій та солодкуватій.

Закордонна продукція представлена загалом в елітному сегменті ринку. Свої позиції імпортери утримують за рахунок ексклюзивних рецептів.

Україна експортує соуси переважно в країни ближнього зарубіжжя. Найбільший обсяг поставок білих соусів здійснюється до Польщі – 46%, Білорусі – 22%, Молдови – 18%. На ринку червоних соусів експортується 20 % продукції. Основні країни-експортери – Польща (45%), Білорусь (29%), Молдова (11%), а також Литва, Естонія, Німеччина, США, Грузія та інші країни. Поміж інших країн-експортерів – Грузія, Азербайджан, Іран та ін., але їхня частка в експорті не перевищувала 6 %. Найбільша частка експорту вітчизняних соєвих соусів у 2020 р. належить Польщі (48,2 %) і Казахстану (24,2 %).

Для попиту на соусну продукцію в нашій країні характерна сезонність в рамках року. Найбільша частка покупок у річному обсязі припадає на

IV–I квартали і становить 27–28% річного споживання, найменша – в II кварталі – в середньому на рівні 22%.

У цілому соуси користуються стійким попитом у 80–90 % населення. Серед споживачів цієї продукції 58% жінок та 42% чоловіків. Основну частину споживачів – 85% – становлять покупці віком від 18 до 55 років. За статистичними даними, соуси споживають 2–6 разів на тиждень 35,8% покупців, один раз на тиждень – 24,2, один раз на місяць – 12,6 %.

За даними маркетингового агентства TNS Ukraine (досліджувало структуру продажу соусів в Україні за 2018–2021 рр.), лідерами у споживанні соусів в Україні є Київ, Дніпро, Харків та Одеса. Найбільш важливими критеріями при виборі соусів споживачі вважають: смак продукту (50%); торгову марку (35%); досвід попередньої покупки (35%); ціну (33%).

За підсумками 2021 р. найбільшим попитом (80%) користувалися червоні соуси. Суттєво зменшилося споживання майонезу та соусів на майонезній основі (до 75%), які завжди мали найвищий попит. Насамперед, як зазначають експерти, це пов'язано з асоціаціями споживачів майонезу зі шкідливими продуктами, які ведуть до збільшення ваги та проблем зі здоров'ям. Найменшу частку продажу (20%) становили соєві соуси, оскільки споживачі поки не мають чітких уподобань до цієї продукції.

Успішному продажу соусів сприяє не стільки дизайн, скільки форма упаковки, її функціональність та ергономічність. Згідно з дослідженням, переважна кількість опитаних (60%) віддала перевагу пакету «дой-пак». Окрім традиційних видів пакувань, на ринку набули широкого використання «дип-пак», «дит-пот», «сашет», «стик» – сучасні та зручні для споживачів порційні упаковки місткістю 10, 20, 25, 35 г. Поширення попиту на разове пакування відбулося завдяки стрімкому розвитку продуктів швидкого приготування, закладів громадського харчування, а також для сервірування сніданків в готелях, транспортних компаніях (для пасажирів залізничних доріг, авіарейсів).

Споживачі відмічають також і деякі негативні властивості соусів, а саме – низьку якість (2,5%), наявність консервантів (2,0%), високу ціну (1,9%). При цьому майже 60% покупців готові платити більше за якісніший продукт. Експерти ринку також зазначають, що споживачі воліють купувати натуральні, високоякісні продукти без консервантів, ГМО тощо.

Отже, ринок соусної продукції досить складний і розвивається хаотично, оскільки окремі сегменти мають різну тенденцію виробництва, споживання, імпорту та експорту. Сегмент білих, червоних і гірчичних соусів на межі перенасичення; солодких фруктових і соєвих – навпаки, імпортозалежний. Окрім того, відсутня єдина класифікація соусів, що значно ускладнює оцінку раціональності асортименту продуктів цього ринку, його відповідності споживчому попиту та прогнозування розвитку. Ось чому виробникам необхідно раціоналізувати структуру виробництва соусів для зменшення частки імпортованої продукції в окремих сегментах, враховуючи значні можливості забезпечувати український ринок вітчизняною продукцією.

2.5 Зовнішній та внутрішній стратегічний аналіз підприємства

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

Політика вивчається, тому що вона регулює владу, яка в свою чергу визначає середовище компанії і отримання ключових ресурсів для її діяльності. Основна причина вивчення економіки - це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу (табл. 2.17). Останнім чинником є технологічний компонент. Метою його дослідження прийнято

вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Таблиця 2.17 - PEST-аналіз ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД»

Політична середина	<ul style="list-style-type: none"> - Ймовірність зміни складу уряду не матиме впливу на компанію, так як харчова промисловість не є стратегічно важливою для країни і державне втручання практично зводиться до нуля, за винятком непрямого впливу за допомогою законів. - ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» адаптований до сучасних умов і позитивно реагує на нові стандарти якості та виробництва. - Збільшення імпортованих товарів - аналогів має не сильний вплив у зв'язку з тим, що компанія займає лідируючі положення по продажах і затребуваністю свого асортименту товарів.
Економічна середина	<ul style="list-style-type: none"> - Можливості: економічне зростання країни, доступність інвестицій та кредитів, розвинутий фондовий та інші фінансові ринки; - Загрози: високі темпи інфляції, можлива поява на ринку нових конкурентів, зростання збуту товарів-замінників.
Соціальна середина	<ul style="list-style-type: none"> - Кожна людина практично щодня споживає продукцію компанії ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД».
Технологічна середина	<ul style="list-style-type: none"> - ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» підтримує двосторонні зв'язки з науковими і професійними організаціями з метою безперервного оновлення і поповнення знань, що дозволяє підприємству постійно вдосконалювати свою продукцію та якість наданих послуг. - У глобальному масштабі підприємство орієнтується на рішення SAP. Перспективна завдання полягає в тому, щоб максимальну кількість бізнес-процесів перевести на інформаційну підтримку даних продуктів. Робота ця складна, поступова і передбачає значні зміни процесів - як в самому підприємстві, так і під впроваджувану систему.

SWOT-аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі (табл. 2.18). SWOT-аналіз — це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування

всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Таблиця 2.18 - SWOT-аналіз ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД»

	Організація	Зовнішнє оточення і конкурентна середа	
Сильні сторони	будівлі, споруди, нове устаткування, нові технології, наявність висококваліфікованого персоналу, що має досвід роботи в даній області, знання ринку, на якому працює організація, хороші ділові зв'язки зі споживачами продукції і постачальниками сировини висока якість товару, що випускається; активна маркетингова політика; завойований сегмент ринку виробництва	своя ніша на ринку збуту, висока конкурентоспроможність товару, що випускається; невелика кількість достатньо сильних конкурентів; відсутність товарів заміників; потужність виробництва така, що є можливість у міру необхідності нарощувати потрібні обсяги виробництва; створення нових робочих місць; стійкий попит	Позитивні фактори
Слабкі сторони	можливість виходу на ринок нових конкурентів сильних, різні смаки і переваги споживачів	нестабільність політичної та економічної обстановки; залежність від покупців; залежність від постачальників; нестабільність господарського, податкового, банківського та інших законодавств	Негативні фактори

Матриця БКГ оперує лише двома показниками – ростом обсягів попиту та співвідношенням долі ринку, що є у підприємства до долі, якою володіє

провідний конкурент.

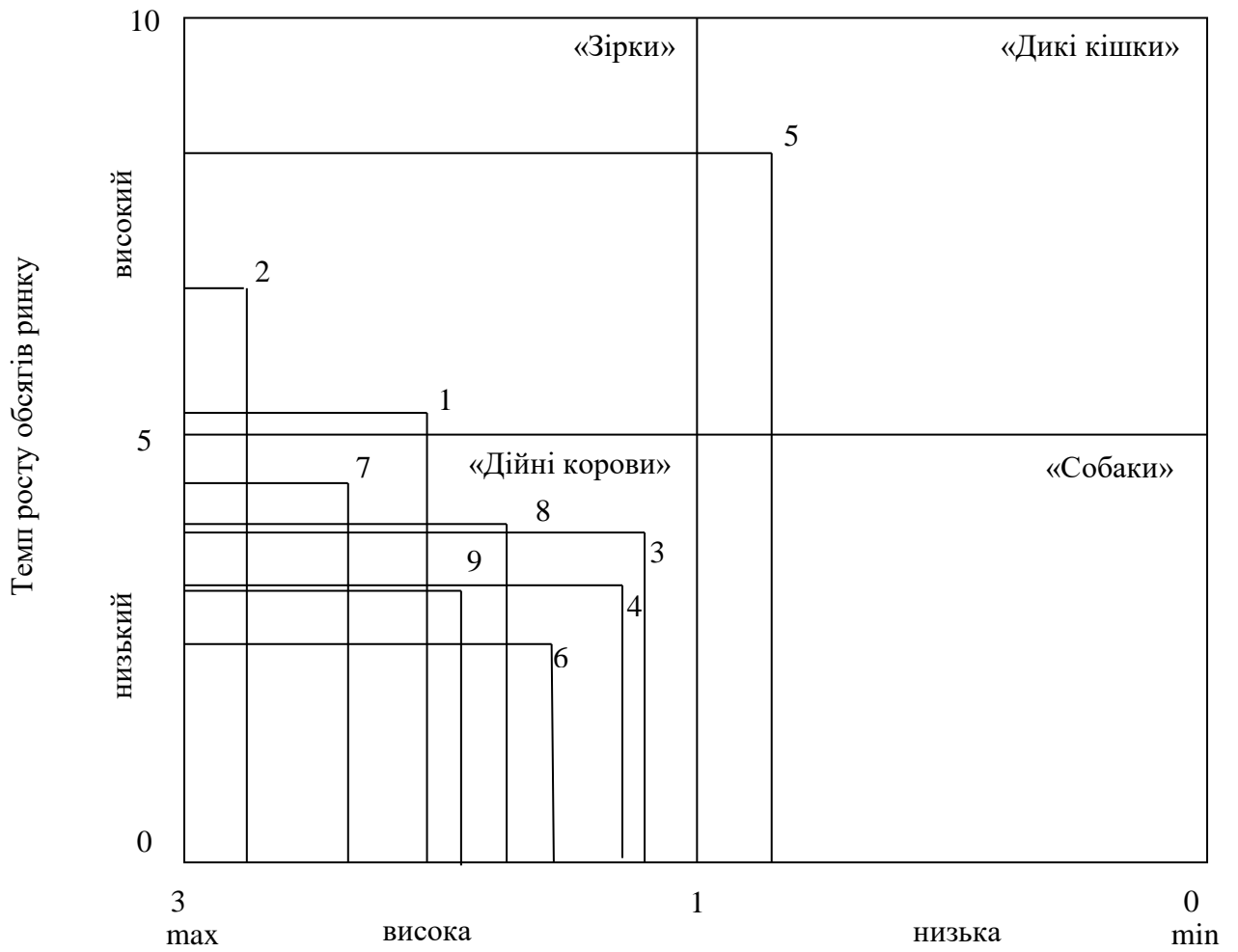
Результати аналізу за матрицею БКГ наведено у таблицях 2.19, 2.20 та рисунку 2.2.

Таблиця 2.19 – Зростання ринку та відносна доля ринку соусів

№ п/п	Найменування продукції	Показники	
		Зростання ринку, %	Відносна доля ринку, долі од.
1	Майонез	5,2	2,1
2	Кетчуп	6,8	2,8
3	Соуси на майонезній основі	3,2	1,2
4	Соуси на томатній основі	2,4	1,3
5	Маринади	8,3	0,8
6	Гірчиця	0,9	1,7
7	Основи для перших блюд	4,5	2,3
8	Рецепти для приготування других страв	4,1	1,8
9	Приправи	2,5	2,0

Таблиця 2.20 – Матриця БКГ

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	5	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, 2	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»	3, 4, 6, 7, 8, 9	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Рекламнагадування, цінкові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	-	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат



Доля ринку у порівнянні з долею провідного конкурента

Рисунок 2.2 – Графічна інтерпретація матриці БКГ продукції підприємства

3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ ФІРМА «ОЛІС ЛТД»

3.1 Розширення збуту продукції на ринок Молдови

Кулінарія є одним з пріоритетних напрямків в усьому світі. За обсягами і рентабельністю вона порівняна з бізнесом кави та інших напоїв. Розвивати кулінарний бізнес - світова стратегія компанії. Причому кулінарія в розумінні ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» - досить багатoproфільний бізнес, де використовуються різні технології виробництва продуктів. На різних ринках цей напрямок представлено по-різному. Наприклад, в Німеччині пріоритетними є сухі дегідровані продукти. У Швейцарії, Україні - перевага віддається холодним соусам, в США - замороженим продуктам. Головне завдання полягає в тому, як саме слід розвивати даний бізнес, яку технологію слід вибрати, які продукти будуть цікаві для споживача.

Розглянемо передумови виведення на ринок Молдови нового продукту та планування структури асортименту експортної продукції.

Для розрахунку обсягу експортованої продукції у 2020 і 2021 роках, необхідно спрогнозувати якою буде виручка від реалізації в цей період. Для цього, на діаграмі, що відображає динаміку виручки від реалізації продукції ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» за 2017-2021 роки, слід додати лінію тренда. Для відстеження тенденції виручки від реалізації ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» був обраний експонентний тренд, оскільки коефіцієнт детермінації експоненціального тренда вище, ніж у інших трендів, крім того, даний тренд рекомендується використовувати, коли швидкість зміни даних безперервно зростає. Експонентна лінія тренда, демонструє чітку тенденцію до збільшення виручки від реалізації протягом двох наступних років.

Для розрахунку точок методом найменших квадратів експонентна лінія

тренда використовує таке рівняння:

$$y = ce^{bx}, \quad (3.1)$$

де c і b - константи;

e — основа натурального логарифма.

Показано, що експоненціальний тренд апроксимує фактичні дані набагато краще, ніж запропонований зазвичай в літературі лінійний. Коефіцієнт детермінації експоненціального тренда (0,8197) значно вищий, ніж лінійного (0,803). Застосування інших типів тренда (логарифмічний, статичної, поліноміальний) також не дає такого ефективного результату. Вони незадовільно апроксимують фактичні значення, коефіцієнти їх детермінації значно менше.

За розрахунками, лінія тренда продовжена на 2024-2025 роки, і спостерігається тенденція зростання виручки; для того щоб розрахувати її значення на даний період, використовуємо рівняння представлене на графіку:

$$y = 547365e^{0,0973x}, \quad (3.2)$$

де y - значення виручки від реалізації;

x - період, на який розраховується виручка від реалізації.

Виходячи з того, що виручка від реалізації продукції ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» має тенденцію росту, її прогноз показав, що у 2024 році вона становитиме - 824769,5 тис.грн, у 2025 році – 910782,3 тис. грн. (табл. 3.1), а аналіз експортної діяльності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» свідчить про ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, саме тому доцільно збільшити долю експортної продукції в загальному обсязі. Розглядається напрямок збільшення експорту до Молдови, тому планується, що у 2024 році експорт на цей ринок складатиме 11% або 734044,8 тис.грн., а у 2024 році – 13% або 792380,6 тис.грн. Крім того, аналіз

ринку соусів і приправ Молдови показав, що популярністю користуються не тільки соуси, а й різноманітні приправи та заправки, тому доцільно внести зміни у експортний асортимент, який розраховано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.1 – Виручка від реалізації товару у 2017-2021, 2024-2025 рр., тис. грн

Показник	Роки						
	2017	2018	20189	2010	2021	2024	2025
Виручка від реалізації	547131	524369	568431	659184	801152	824769,5	910782,3

Також на ринок Молдови пропонується постачати, крім вже існуючої продукції, три нових соуси – це соуси «Чілі» та «Азіацький» на томатній основі, соус «Французький» на майонезній основі.

Для підприємства ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» розробка і виведення на ринок нового товару обумовлені наступними факторами:

- необхідністю захистити підприємство від наслідків неминучого процесу старіння існуючих товарів. Зниження рентабельності продукції, що випускаються, може бути компенсовано в довгостроковому плані тільки за рахунок введення нового товару, який користувався б попитом у споживача;
- необхідністю розширювати виробництво більш швидкими темпами, ніж це можливо при вузькому асортименті товарів, що випускаються, розподіляти комерційний ризик на більш широкий спектр товарів і послуг, зменшувати вплив конкуренції на окрему сферу діяльності компанії.

Таблиця 3.2 - Структура експорту ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» до Молдови за асортиментними групами на 2024 - 2025 рр.

№ п/п	Експортний асортимент	2024 рік			2025 рік		
		Питома вага	Сума, тис.грн	Обсяг, тис. л	Питома вага	Сума, тис.грн	Обсяг, тис. л
1	Майонез	0,21	154149,42	5937,42	0,19	150552,32	5798,87
2	Кетчуп	0,14	102766,28	5489,24	0,13	103009,48	5502,24
3	Соуси на майонезній основі	0,11	80744,93	2432,71	0,09	71314,26	2148,58
4	Соуси на томатній основі	0,09	66064,04	2112,14	0,08	63390,45	2026,66
5	Маринади	0,10	73404,48	2203,39	0,11	87161,87	2616,35
6	Гірчиця	0,07	51383,14	1807,54	0,07	55466,64	1951,19
7	Основи для перших блюд (заправка)	0,12	88085,38	3162,62	0,14	110933,29	3982,96
8	Рецепти для приготування других страв	0,08	58723,59	285,48	0,09	71314,26	346,69
9	Приправа	0,08	58723,59	773,82	0,10	79238,06	1044,15
10	Всього	1,00	734044,84	24204,38	1,00	792380,63	25417,68

Для ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» при виведенні на ринок Молдови нових соусів доцільно обрати стратегію ціноутворення. Стратегія цінового прориву – встановлення цін на рівні нижчому, ніж, на думку більшості покупців, заслуговує товар з цією економічною цінністю, і отримання великої маси прибутку за рахунок збільшення обсягу продажів із захопленої частки ринку.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих управлінських рішень

Під ефективністю зовнішньоекономічної діяльності в узагальненому вигляді розуміють співвідношення сукупності затрат і доходів від цієї діяльності. Для досягнення найбільшого економічного ефекту від зовнішньоекономічної діяльності слід розвивати виробництво експортної продукції, яка дозволяє одержати найбільшу валютну виручку на одиницю витрат.

Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та їх аналіз дозволяють виявити вигідність зовнішньоекономічних операцій з експорту. Отже, розрахуємо:

- показники ефекту, які визначаються як абсолютні величини, виражені у відповідних грошових одиницях, як різниця між результатами і витратами на виробництво і збут продукції;

- показники ефективності, які розраховуються як відношення результатів до витрат, виражаються у відносних величинах.

За економічним змістом показник ефекту відповідає поняттю прибутку. Розрахунок економічної ефективності експортної угоди ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» наданий у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Ефективність експорту продукції ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» за прогнозними розрахунками

№ п/п	Показник	Майонез	Кетчуп	Соуси на майонезній основі	Соуси на томатній основі	Маринади	Гірчиця	Основи для перших блюд (заправка)	Рецепти для приготування других страв	Приправа
1	Середня експортна ціна за 1 л., \$	3,05	2,20	3,90	3,68	3,91	3,34	3,27	24,17	8,92
2	Кількість, тис. л	1067,86	1013,24	395,66	373,21	481,80	359,31	733,46	63,84	192,28
3	Виручка від реалізації, тис \$	3256,97	2229,13	1543,07	1373,41	1883,84	1200,1	2398,41	1543,01	1715,14
4	Виручка від реалізації, тис грн	84681,3	57957,3	40119,9	35708,7	48979,8	31202,5	62358,8	40118,3	44593,6
5	Повні витрати на 1 л. експортного товару, грн	54,03	40,59	68,13	64,2	71,28	63,27	57,96	434,1	162,33
6	Повні витрати на реалізацію експортного товару, тис. грн	57696,5	41127,4	26956,3	23960,1	34342,7	22733,5	42511,3	27712,9	31212,8
7	Ефект експорту, тис грн	26984,8	16829,9	13163,6	11748,7	14637,1	8468,94	19847,4	12405,4	13380,8
8	Ефективність експорту, грн/грн	1,47	1,41	1,49	1,49	1,43	1,37	1,47	1,45	1,43

На протязі 2021 року ефект експорту має позитивне значення за усіма видами продукції, тобто експортна діяльність дає підприємству прибуток, що свідчить про ефективність запропонованих заходів, щодо збільшення частки експорту та зміни експортного асортименту. Аналіз ефективності експорту ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» показав, що експортна діяльність є вигідною, оскільки показник ефективності експорту у 2021 році за кожним видом продукту більший за одиницю (табл. 3.3).

Таблиця 3.4 – Показники проєкту з підвищення ефективності управління експортом на ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД»

№ п/п	Показники	Значення		Відхилення	
		Фактичні	Проєктні	Абсол.,	Відн.,
		2021р.	2025р.	+/-	%
1.	Вартість реалізованої продукції, тис. грн.	955739	1081621	125882	13,17
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	801152	910782,3	109630,3	13,68
3.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	717240	806895	89655	12,5
4.	Валовий прибуток, тис.грн	83912	103887,3	19975,3	23,81
5.	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	71536	90716,87	19180,87	26,81
6.	Чистий прибуток, тис. грн.	50958	66286,69	15328,69	30,08
7.	Рентабельність підприємства, %	6,88	7,97	1,10	15,93
8.	Валова рентабельність виробничих витрат, %	11,70	12,87	1,18	10,05
9.	Валова рентабельність виручки від реалізації продукції,%	10,47	11,41	0,93	8,90
10.	Рентабельність виробництва, %	9,66	10,91	1,26	13,01
11.	Рентабельність реалізованої продукції, %	8,93	9,96	1,03	11,55

Розрахунок показників проєкту на 2025 рік, який наведено у табл. 3.4, свідчить про ефективність запропонованих управлінських рішень

Розрахунки показали:

- вартість реалізованої продукції має позитивну тенденцію, у 2025 році вона склала 1081621 тис. грн., що на 13,17% більше ніж у 2021 році, це пояснюється змінами в структурі асортименту та збільшенням частоти появи реклами;

- собівартість продукції збільшилася на 89655 тис. грн. або 12,5%, оскільки збільшився обсяг випуску продукції;

- валовий та чистий прибуток за проєктом збільшилися на 23,81% та 30,08% відповідно, що свідчить про ефективність здійснення підприємницької діяльності;

- прибуток від операційної діяльності - це фінансовий результат від усіх видів діяльності до сплати податку на прибуток, цей показник за проєктом збільшився на 26,81% у порівнянні з 2021 роком;

- спостерігається збільшення показника рентабельності підприємства, який збільшився у 2025 році у порівнянні з 2021 році на 15,93%;

- валова рентабельність виробничих витрат має позитивну тенденцію, показник збільшився на 10,05% за проєктом, та показує, що з кожної гривні, витраченої на виробництво і реалізацію продукції, підприємство отримує 12,87 коп прибутку;

- валова рентабельність виручки від реалізації продукції показує, що 11,41 коп. валового прибутку припадає на 1 грн. чистої виручки;

- рентабельність виробництва зростає та показує, що підприємство має 10,91 коп. прибутку з кожної гривні витраченої на виробництво і реалізацію продукції;

- рентабельність реалізованої продукції показала, що 9,96 коп операційного прибутку отримує підприємство з кожної гривні проданої продукції.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі ступеня бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД».

Отримані результати дозволити зробити наступні висновки.

Підприємство, здійснюючи будь-яку діяльність, особливо зовнішньоекономічну, повинно інтегрувати різні підходи до управління. Аналіз літературних джерел виявив таку особливість: системний підхід реалізовується через комплекс ситуаційного, функціонального та процесійного підходів, тобто через причинно-наслідковий зв'язок між окремими підсистемами і елементами систем менеджменту, між рівнями управління за вертикаллю та, відповідно, між суб'єктами управління за горизонталлю. Досягти ефективної взаємодії між усіма елементами можна, лише будуючи її як форму реалізації місії підприємства, тобто вона досягається через стратегічне управління.

ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» — одне з найбільших в Україні підприємств з виробництва майонезів, кетчупів, гірчиці, соусів і рослинної олії власних торговельних марок «ОЛІС» та «GUSTÓ». Вся продукція повністю сертифікована, відповідає світовим стандартам якості, має відмінну якість та смак.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» встановив, що підприємство має високий прибуток, який з кожним роком зростає, високий рівень забезпечення запасів власними оборотними коштами, має достатньо грошових коштів для погашення своїх поточних зобов'язань, тенденцію зростання показника рентабельності реалізованої продукції, що свідчить про стабільність попиту на продукцію.

Аналіз ринкової діяльності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» за 2017-2021 рр. продемонстрував:

- підприємство реалізує більшу частину продукції на внутрішньому ринку: реалізація на ринку України у 2017 році склала 524365 тис. грн, в 2021 збільшилась до 772935 тис грн.; обсяг експорту протягом цього періоду також збільшувався – з 4 тис. грн у 2017 році до 28217 тис. грн у 2021 році;

- аналізуючи експорт за асортиментними групами визначено, що переважає експорт майонезу, який у 2020 році склав 10461 тис. грн. або 40%, у 2021 році збільшився до 11515 тис. грн. (41%); максимальна частка експортної продукції реалізовувалась у Польщі, найменший обсяг експорту - в Німеччині - 7,6% у 2021 році;

- виручка від реалізації ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» має позитивну тенденцію по усім видам продукції: виручка від реалізації майонезу у 2019 році склала 1397,99 тис. грн., в 2021 році збільшилась до 1737,47 тис. грн; на 301,69 тис. грн., збільшилася виручка від реалізації кетчупу в 2021 році у порівнянні з 2019 роком; виручка від реалізації гірчиці у 2021 році склала 1474,11 тис. грн., що на 244,06 тис. грн. більше ніж у 2019 році.

На протязі досліджуваного періоду ефект експорту має позитивне значення, експортна діяльність дає підприємству прибуток, так як показник ефективності експорту у 2019-2021 роках більший за одиницю:

- ефект від експорту майонезу становить 2598,36 тис. грн., що на 726,93 тис. грн. більше ніж у 2019 році, показник ефективності експорту становить 1,22;

- у 2021 році ефект від експорту кетчупу становить 2076,60 тис. грн., що на 1135,33 тис. грн. більше у порівнянні з 2019 роком, показник ефективності експорту становить 1,20;

- ефект від експорту гірчиці становить 1633,80 тис. грн., що на 661,33 тис. грн. більше ніж у 2019 році, показник ефективності експорту становить 1,15.

Сформовано матрицю БКГ, згідно якої усі товари ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» були поділенні на чотири типи («Дикі кішки», «Зірки», «Дійні корови», «Собаки»), за кожним з яких визначено окремі маркетингові стратегії розвитку.

PEST-аналіз та SWOT-аналіз показав, що ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» є одним з лідерів на ринку соусів, та має суттєві переваги над своїми конкурентами, а саме добру репутацію, високу якість продукції, широкий ціновий діапазон та асортимент, розгалужену збутову сітку. Крім того, підприємство постійно удосконалює обладнання, розширює асортимент, збільшує кількість продукції, що випускається, та підсилює конкурентні позиції за рахунок високої якості продукції.

Для підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» запропоновано управлінські рішення щодо розширення збуту продукції на ринок Молдови. Впровадження цих заходів дозволить збільшити вартість реалізованої продукції на зовнішньому ринку на 13,17%, чистий прибуток на 30,38%, рентабельність підприємства на 15,93%. Застосування даного проєкту в діяльності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» дозволить підприємству не тільки збільшити свій прибуток, а й зміцнити свої позиції на українському ринку та збільшити долю продукції підприємства на ринку Молдови.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ackoff, R.L. A Concept of Corporate Planning. New York: Wiley and Sons, Inc. 1970. 501 p.
2. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems. Sloan Management Review. 1977. Winter. P. 1-24.
3. Olshanska O., Puzyrova P. *The strategic innovative development of integrated business models*. Modern directions of scientific research development : proceedings of VI International scientific and practical conference, Chicago, USA, 24-26 November 2021. BoScience Publisher, Chicago, USA, 2021. P. 872-877.
4. Бабанін О. Деякі проблеми розвитку зовнішньої торгівлі України. *Зовнішня торгівля*, 2020. № 1. С. 8-14.
5. Бахрамов Ю.М., Глухів В.В. Організація зовнішньоекономічної діяльності. Особливості менеджменту: Навчальний посібник. К: Видавництво «Лань», 2021. 448с.
6. Бровкова О.Г., Гоцуляк О.С., Троян А.І. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю українських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 10. С. 21-26.
7. Бубенко С.П. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. *Фінанси України*, 2019. № 10. С. 32-33.
8. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 78–82.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перероб. и доп. М.: Гардарики, 2018. 296 с.
10. Горященко Ю.Г., Пильгун А.Р., Швець А.М. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Молодий вчений*, 2021. № 3(2). С. 345-350.

11. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XI (із змінами та доповненнями). Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, N 29, ст. 377.

12. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Текст] : підручник / [А.А. Мазаракі та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А.А. Мазаракі та дра екон. наук, проф. Т.М. Мельник ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 651 с.

13. Зовнішньоекономічна діяльність-3 [Текст] : [навч. посіб.] / І.І. Дахно, В.М. Алієва-Барановська; [за ред. І.І. Дахна]. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 355 с.

14. Іващенко Г.А. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*, 2021. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/103.pdf (дата звернення: 29.04.2023).

15. Клименко Н.А., Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. URL : <http://probl-economy.kpi.ua/ru/node/218> (дата звернення: 06.05.2023).

16. Ковтун Е.О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2020. № 6. С. 285-290. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_6_49 (дата звернення: 05.05.2023).

17. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL:http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf. (дата звернення: 06.05.2023).

18. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.

19. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

20. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник Ужгородського університету*, 2019. №4. С. 172-178.
21. Огляд ринку соусів України. URL: <http://www.souz-inform.com.ua/> (дата звернення: 21.05.2023).
22. Пічугіна Т.С., Бутенко Г.В. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 20 (1296). С. 45-49.
23. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Пер. з англ. БізнесБукс, 2015. 454 с.
24. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійника та ін. Київ : Основи, 1998. 390 с.
25. Рибокова Т.О. Механізм фінансового регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. *Економічний вісник університету*, 2021. Вип. 51. С. 128-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2021_51_19. (дата звернення: 03.05.2023).
26. Синецкий Б.І. Зовнішньоекономічні операції: організація і техніка: підручник. К.: Міжнародні відносини, 2018. 324 с.
27. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с
28. Тесленок І.М., Бузоверова Є.О. *Вибір конкурентної стратегії підприємства під час кризи*. Тиждень науки-2020. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13–17 квітня 2020 р. / Редкол. : В. В. Наумик. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. С. 188 – 190.

29. Феурер Р., Хагарбаг К. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html/> (дата звернення: 29.04.2023).

30. Фіщук Б.П., Жевега В.П., Войтенко О.І. Конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*, 2019. № 33. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/106> (дата звернення: 30.04.2023).

31. Швець Ю.О. Сутність та особливості формування конкурентної стратегії промислового підприємства в умовах мінливості ринкового середовища. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 7. С. 30–35.

ДОДАТОК А

Матеріали публікацій результатів дослідження

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

НТУ «Дніпровська політехніка»

Кіквадзе Данііл Юрійович

Науковий керівник: ст. викл. Юденко Вікторія Валеріївна

Успішність зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких одним із ключових є формування та реалізація ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, яка являє собою план розвитку підприємства стосовно діяльності пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення та підтримання своїх позицій. Крім цього – це комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії.

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які в свою чергу формують експортний потенціал підприємства, що є основою для формування стратегії. До внутрішніх чинників відносять: організацію управління підприємством; інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності; планування експортного виробництва; облік та аналіз експортних поставок; кадровий менеджмент [1]. Серед зовнішніх чинників формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності можна виділити: економічні (рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної та іноземної валюти, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка, рівень динаміки цін, попит покупців, платоспроможність контрагентів тощо); демографічні (кількість населення, його вік, стать, сімейний стан тощо); політико-правові (сприятливість наявної законодавчої бази, її стабільність, політичний лад, стосунки, які склались у країні на світовій арені тощо); соціокультурні (відмінності у ставлення людей до самих себе і до інших, ставлення до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей, відмінності у сприйнятті та у потребах тощо); науково-технічні (рівень розвитку науки і техніки у країні, рівень впровадження досягнень НТП у виробництво, доступність новітніх технологій тощо); тощо.

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, як правило, складається з наступних етапів:

- початковий - здійснення аналізу зовнішнього середовища, прогнозування майбутнього розвитку підприємства, виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, оцінювання конкурентоспроможності і прогнозування її зміни;
- на другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві - на першому) визначають місію, мету і цілі зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- на третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей зовнішньоекономічної діяльності з результатами аналізу середовища зовнішньоекономічної діяльності, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій - варіантів стратегічного розвитку;
- на четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії зовнішньоекономічної діяльності за певним сценарієм;
- на п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії зовнішньоекономічної діяльності з альтернативних;
- на шостому - готується кінцевий варіант стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- на сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани зовнішньоекономічної діяльності;
- на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності завершується [2].

Процес реалізації стратегічного плану (процес стратегічного управління) передбачає не лише організацію реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності (9-й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей зовнішньоекономічної діяльності, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. Зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес, який є безперервним, оскільки середовище зовнішньоекономічної діяльності, а, значить, і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коригується.

Таким чином, у сучасних умовах глобалізації економічних відносин перед вітчизняними підприємствами постало питання консолідації в міжнародний економічний простір. Для досягнення даної мети необхідна насамперед ефективна стратегія ведення зовнішньоекономічної діяльності, яка повинна розроблятися лише у комплексі із загальним стратегічним планом функціонування підприємства. Лише розробка конкретного плану заходів дозволить вітчизняним підприємствам визначитися з основними видами дій щодо виходу на зовнішні ринки та закріпити свої позиції як конкурентоспроможних господарюючих суб'єктів.

Перелік посилань:

1. Іващенко Г.А. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Ефективна економіка, 2021. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/103.pdf.
2. Пічугіна Т.С., Бутенко Г.В. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 20 (1296). С. 45-49.